

2020

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 : une perspective élargie	6
Notre méthodologie	14
Résultats pour l'ensemble de 2019	20
Résultats pour la première moitié de 2020 : femmes siégeant à des conseils d'administration	24
Résultats pour la première moitié de 2020 : femmes occupant des postes à la haute direction	34
La diversité au-delà du sexe : résultats de 2020 pour les sociétés régies par la LCSA	44
Qui a atteint la parité hommes-femmes et comment augmenter la diversité?	50
Dépasser les attentes : divulgation exemplaire	65

Le rapport *Pratiques de divulgation en matière de diversité 2020* présente des renseignements de nature générale seulement et ne constitue pas des conseils juridiques ou autres conseils professionnels. Nous vous recommandons d'obtenir des conseils précis en fonction de votre situation. Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec le [groupe de conseillers en gouvernance d'entreprise d'Osler](#).

Introduction

La discussion sur la diversité a grandement évolué cette année. L'avancement des femmes a continué de progresser, lentement mais sûrement, et une attention accrue a été portée à d'autres aspects de la diversité. Cette année, de nouvelles exigences de divulgation en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (la LCSA) ont augmenté le nombre de sociétés devant communiquer le nombre de femmes au sein de la direction, en plus d'ajouter des informations à présenter au sujet des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées.

Notre sixième rapport annuel exhaustif sur les pratiques de divulgation en matière de diversité porte maintenant sur la divulgation par les sociétés inscrites à la cote de la TSX et les sociétés régies par la LCSA assujetties aux obligations d'information. Nous continuons de fournir des renseignements détaillés sur les sociétés inscrites à la cote de la TSX pour comparer la situation d'une année à l'autre. Cependant, nous avons ajouté de nouveaux chapitres résumant les résultats de notre examen de la communication d'informations des sociétés régies par la LCSA. Nous soulignons également les pratiques exemplaires communiquées afin d'améliorer la diversité et l'inclusion et donnons des exemples d'excellente information.

Les femmes occupent maintenant plus de 21,5 % des sièges aux conseils des sociétés inscrites à la cote de la TSX communiquant le nombre d'administratrices, soit une augmentation de presque 3 % par rapport à 2019. Le taux de nomination des femmes pour pourvoir des sièges nouvellement créés ou libérés a diminué légèrement pour se situer à 35 %, comparativement à 36,4 % en 2019. À l'instar des dernières années, ce sont les grandes sociétés canadiennes qui continuent de montrer la voie. En effet, les femmes occupent 31,5 % des sièges aux conseils d'administration des sociétés du S&P/TSX 60 comparativement à 28,3 % pour les 221 sociétés de l'indice composé S&P/TSX. Le nombre de conseils d'administration composés uniquement d'hommes continue de diminuer, et ils ne représentent maintenant que 18,5 % des sociétés inscrites à la cote de la TSX.

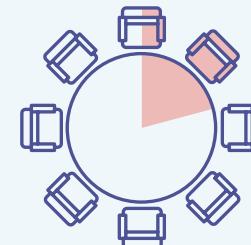
Nous prévoyons que certains de nos résultats pour l'ensemble de 2020, y compris le pourcentage de sièges occupés par des femmes, seront moins élevés d'environ 1 % par rapport aux résultats pour la première moitié de 2020, puisqu'un grand nombre d'émetteurs affichant généralement une diversité inférieure à la moyenne ont tiré parti des prolongations des délais pour déposer leur information après notre échéance du 31 juillet 2020 pour les résultats pour cette période.

Le nombre de sociétés inscrites à la cote de la TSX qui ont une politique écrite en matière de diversité a augmenté pour passer à 64,7 %, et environ 97 % de ces politiques traitent précisément de la représentation des femmes au conseil d'administration. Cette année, nous avons remarqué une augmentation importante des sociétés mentionnant que la politique du conseil tient également compte d'autres caractéristiques pour évaluer la diversité, la plus courante étant l'ethnicité ou la race, mentionnée environ 57,5 % du temps.

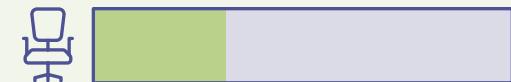
Cependant, nous constatons qu'il n'y a toujours pas de progrès du côté de la direction. La proportion des femmes au sein de la haute direction est demeurée presque inchangée depuis 2015, et moins de 10 % des sociétés inscrites à la cote de la TSX ont des objectifs pour les femmes à la haute direction.

Notre examen de l'information en matière de diversité par les sociétés régies par la LCSA en fonction des nouvelles exigences de cette loi démontre que la représentation des femmes est comparable à celle des émetteurs inscrits à la TSX. Cependant, on constate l'absence criante d'administrateurs d'autres groupes issus de la diversité. Seulement 5,5 % des 217 administrateurs de sociétés régies par la LCSA ayant effectué leur communication d'informations font partie des minorités visibles. Et parmi les 2 023 administrateurs des 270 sociétés régies par la LCSA qui ont donné une information complète ou partielle de leurs pratiques avant le 31 juillet 2020, seulement sept sièges étaient occupés par des Autochtones et six par des personnes handicapées.

Points saillants



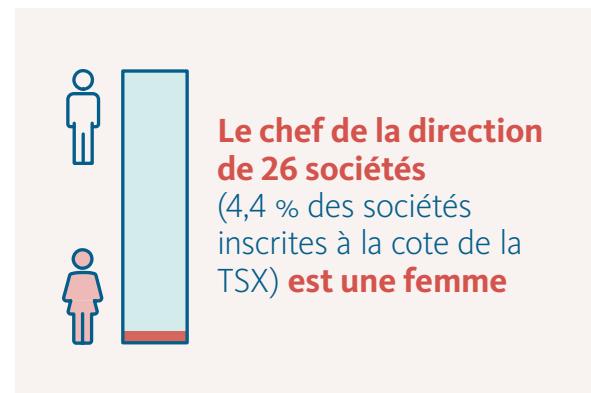
Les femmes occupent à présent 21,5 % des sièges aux conseils de l'ensemble des sociétés inscrites à la cote de la TSX communiquant le nombre d'administratrices au conseil.



Au sein des sociétés du S&P/TSX 60, les femmes représentent 31,5 % des administrateurs



Au sein des sociétés de l'indice composé S&P/TSX, les femmes occupent 28,3 % des sièges aux conseils



Faits récents en matière de diversité : une perspective élargie

1

La pandémie de COVID-19 a causé nombre de bouleversements. Par exemple, les enjeux sociaux sont revenus à l'avant-scène. Une grande partie du monde est entrée en confinement à divers degrés, isolant ainsi l'humanité dans le but de ralentir l'avancée inexorable d'une maladie particulièrement virulente. Les difficultés associées à l'isolement et le sens du devoir qui nous a permis de poser collectivement des gestes visant à protéger la vie des plus vulnérables ont aussi créé des occasions d'apporter des changements. Le meurtre de George Floyd par la police, contre lequel la population s'est révoltée, ainsi que de nombreux exemples de maltraitance des minorités ont entraîné une vague de changement visant à supprimer les obstacles, explicites et cachés, qui empêchent les collectivités sous-représentées d'obtenir des postes au sein de la haute direction ou des conseils d'administration.

Avancement des femmes



En janvier 2020, Statistique Canada a publié des données sur la composition hommes-femmes des conseils d'administration de tous les types au Canada, y compris ceux de sociétés ouvertes, d'entités gouvernementales et de sociétés fermées, selon les données de 2016 et 2017. En 2017, les données comprenaient 10 108 sociétés devant déposer des déclarations en vertu de la *Loi sur les déclarations des personnes morales*, et le sexe des administrateurs était estimé en utilisant d'autres données de Statistique Canada et une méthode d'imputation probabiliste. Le rapport mentionnait qu'en général, 18,1 % des sièges étaient occupés par des femmes en 2017, ce qui représente une légère augmentation par rapport à 17,8 % en 2016. Le rapport a noté que les entités gouvernementales affichaient la plus forte représentation de femmes, alors que ces entités comptaient 35,2 % d'administratrices en 2017. Dans le cas des sociétés ouvertes, les femmes occupaient 21,3 % de leurs sièges, tandis qu'elles occupaient seulement 17,7 % des sièges de sociétés fermées.

En mars 2020, Catalyst Canada, en concertation avec le 30 % Club Canada, a publié son premier rapport d'avancement, intitulé *Women in Leadership at S&P/TSX Companies* (2020). L'étude examinait les 234 sociétés de l'indice composé S&P/TSX au 31 décembre 2019 et a noté que les femmes occupaient 27,6 % de leurs sièges, mais seulement 17,9 % de leurs postes de direction.

Quelques sociétés ont déclaré la manière dont elles ont lié la rémunération de la direction à l'atteinte d'objectifs de diversité et d'inclusion. Voici quelques exemples :

- **La Banque de Nouvelle-Écosse** – La rémunération incitative à court terme du chef de la direction tient compte de l'amélioration de la diversité de son bassin de dirigeants, particulièrement en ce qui a trait à la mixité des sexes. La haute direction de la banque, à partir du niveau de vice-président, est maintenant composée à 35 % de femmes à l'échelle mondiale (39 % au Canada).
- **BCE Inc.** – Le pourcentage de femmes à la haute direction est inclus dans les indicateurs de rendement clés et est lié à la rémunération variable des dirigeants de la société.
- **Stantec Inc.** – La société a ajouté la mesure de l'inclusion et de la diversité à sa carte de pointage visant à évaluer la rémunération incitative à court terme de son équipe de direction.
- **La Banque Toronto-Dominion** – L'examen du rendement individuel du chef de la direction pour évaluer la rémunération incitative à court terme comprend une évaluation des objectifs en matière de diversité et d'inclusion en cohérence avec les piliers de diversité et d'inclusion de la banque.

Dans notre rapport de 2019, nous avons souligné le fait que les investisseurs institutionnels mettent à jour leurs lignes directrices sur le vote par procuration et exercent leurs droits de vote afin d'augmenter la pression sur les conseils de sociétés ouvertes pour qu'ils prennent des mesures visant à hausser le nombre de femmes occupant des postes de direction. Certains investisseurs institutionnels canadiens fournissent des détails sur l'incidence des politiques en matière de vote par procuration et des efforts de mobilisation pour augmenter la diversité du conseil.

- **British Columbia Investment Management Corp. (BCI)** – Dans son rapport annuel sur les facteurs ESG de 2019, la société a mentionné ses efforts de mobilisation avec Badger Daylighting Ltd. en collaboration avec des membres du 30 % Club Canada, lesquels ont entraîné une hausse du nombre d'administratrices et l'adoption d'une cible de 30 % d'administratrices d'ici 2023.
- **Office d'investissement du régime de pensions du Canada (OIRPC)** – Dans son *Rapport 2019 sur l'investissement durable*, l'OIRPC a affirmé que, conformément à sa politique de vote contre le président du comité de mise en candidature des sociétés ouvertes dans lesquelles il investit si le conseil ne compte aucune administratrice (sans circonstances atténuantes), il avait envisagé de voter contre 687 administrateurs de sociétés ne comptant aucune administratrice en 2019 et a voté contre l'élection de 626 d'entre eux (90 %). Dans son *Rapport 2020 sur l'investissement durable*, l'OIRPC affirme avoir envisagé de

Les investisseurs institutionnels canadiens commencent à déclarer la manière dont ils exercent leurs droits de vote et à travailler directement avec les sociétés dans lesquelles ils investissent afin d'améliorer la mixité au sein de leurs conseils.

voter contre l'ensemble du comité responsable des mises en candidature d'administrateurs si les sociétés contre lesquelles il avait voté en 2019 n'avaient pas fait suffisamment de progrès en matière de mixité, ce qui a fait en sorte qu'il a voté contre les candidats de dix sociétés ouvertes canadiennes et de 323 sociétés ouvertes à l'échelle mondiale.

- **Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO)** – Dans son *Rapport d'investissement responsable 2019*, le RREO a affirmé qu'il avait voté contre le président du conseil de mise en candidature d'une société du secteur des technologies parce qu'elle ne comptait qu'une administratrice à son conseil en 2019. Il a ajouté qu'il élargirait à l'échelle mondiale sa politique de ne pas appuyer le président du comité de gouvernance ou de mise en candidature ou les autres membres du comité si le RREO est d'avis que la représentation des femmes au conseil est insuffisante et que le conseil ne décrit pas adéquatement son approche en matière de mixité.
- **RBC Gestion mondiale d'actifs (RAM GMA)** – Dans son rapport semestriel 2020 sur la gouvernance et l'investissement responsable, RBC GMA a affirmé qu'elle avait voté contre l'élection de 18,6 % des candidats aux postes d'administrateurs de sociétés américaines. Dans 73 % de ces cas, ce vote contre était dû au moins en partie au fait que le conseil n'avait pas atteint le seuil minimal de mixité des sexes au sein du conseil de 25 %.

En juillet 2020, le Groupe de travail sur la modernisation relative aux marchés financiers de l'Ontario (le « groupe de travail sur la MMF ») a publié un rapport de consultation proposant 47 politiques, y compris une proposition visant à obliger les sociétés inscrites à la cote de la TSX de fixer des objectifs et de donner chaque année des données sur la représentation des femmes, des Noirs, des Autochtones et des personnes de couleur au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction. Le groupe de travail sur la MMF demandait également des commentaires sur les cibles appropriées, en suggérant notamment 40 % de femmes et 20 % de personnes noires, autochtones ou de couleur. Le groupe de travail sur la MMF recommandait également la diversité, y compris raciale, au sein du conseil d'administration et de l'équipe de haute direction de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario.

À l'échelle internationale

La proportion d'administratrices a continué d'augmenter à l'échelle mondiale, puisque plusieurs étapes importantes ont été franchies dans d'autres territoires.

- Au Royaume-Uni, les femmes occupaient 33 % des sièges aux conseils de sociétés du FTSE 100.
- En Australie, les sociétés de l'ASX 200 comptaient 31,3 % d'administratrices.

- Aux États-Unis, le 2019 Board Index de Spencer Stuart mentionnait que les femmes occupaient 26 % des sièges aux conseils d'administration des sociétés du S&P 500, alors que les femmes ont pourvu près de 46 % des nouveaux sièges disponibles au cours de l'année précédente. Selon Equilar, le pourcentage d'administratrices au sein des sociétés du Russell 3000 a augmenté de 22 % au premier trimestre de 2020. En décembre 2019, Catalyst a déclaré qu'au sein des sociétés faisant partie du programme Catalyst CEO Champions for Change, les femmes occupaient 30,7 % des sièges en 2018 (comparativement à 22,6 % en 2013) et 25,1 % de leurs hauts dirigeants étaient des femmes.

En vertu de la loi californienne sur l'égalité des sexes aux conseils des sociétés ouvertes, les sociétés devaient compter au moins une administratrice au 31 décembre 2019. D'ici 2021, les conseils composés de cinq administrateurs doivent compter deux administratrices et ceux qui ont au moins six administrateurs doivent en compter trois. Au moins deux poursuites contestant cette loi ont été déposées, mais l'une d'entre elles a été rejetée en avril 2020¹. Elles ont progressé lentement en raison de la pandémie, et la conformité était insuffisante. Selon un rapport du secrétaire d'État de la Californie, Alex Padilla, publié le 24 mars 2020, seulement un peu plus de la moitié (330) des 625 sociétés assujetties à cette loi avaient déposé leurs rapports et, parmi ces sociétés, 48 ont déclaré qu'elles ne se conformaient pas à l'exigence de compter au moins une administratrice.

Les États du New Jersey, du Massachusetts, d'Hawaii, du Michigan et de Washington envisagent d'adopter une législation prévoyant des quotas similaires au modèle de la Californie.

D'autres États américains ont plutôt choisi de se concentrer sur un modèle de divulgation.

- L'État de New York exige que les sociétés de l'État et les sociétés d'ailleurs autorisées à exercer des activités dans l'État de New York déclarent au Department of State le nombre d'administratrices au sein de leur conseil et le nombre total d'administrateurs. .
- Au Maryland, depuis octobre 2019, les sociétés de l'État exonérées d'impôt et non cotées en bourse disposant d'un budget d'exploitation de plus de cinq millions de dollars et les sociétés par actions de l'État ayant des ventes de plus de cinq millions de dollars et dont le siège social se trouve au Maryland doivent déclarer le nombre d'administratrices et le nombre total d'administrateurs de leur conseil dans leur déclaration de revenu personnel annuelle au Maryland.
- En Illinois, bon nombre de sociétés ouvertes constituées en Illinois ou qui y ont leurs bureaux principaux devront fournir d'ici janvier 2021 une information sur diverses questions, y compris les qualifications, les compétences et l'expérience prises en considération par les sociétés pour évaluer la composition du conseil et de la haute direction. Cette information doit être incluse dans le rapport annuel de la société déposé auprès des organismes de réglementation étatiques. Cette loi exige aussi la communication de l'information

En vertu de la loi californienne sur l'égalité des sexes aux conseils des sociétés ouvertes, les sociétés devaient compter au moins une administratrice au 31 décembre 2019.

¹ *Meland v. Padilla*, No. 2:19-cv-02288-JAM-AC (E.D. Ca., 20 avril 2020), mais elle fait l'objet d'un appel.

du genre déclaré par chaque administrateur et si celui-ci se considère comme un représentant d'une minorité visible, ainsi qu'une description des politiques et des pratiques de la société visant à favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion au conseil et à la haute direction. .

Deux projets de loi portant sur la diversité présentés au Congrès américain l'an dernier sont toujours en cours. Le premier, intitulé *Improving Corporate Governance Through Diversity Act of 2019*, exigerait de la part des émetteurs assujettis qu'ils divulguent annuellement aux actionnaires les données sur le genre, la race, l'origine ethnique et le statut de vétéran de leurs administrateurs, de leurs candidats au poste d'administrateur et de leurs membres de la haute direction, données que ceux-ci ont déclarées volontairement, et si les émetteurs disposent ou non d'une politique, d'un plan ou d'une stratégie visant à promouvoir la diversité de race, d'origine ethnique et de genre. Le deuxième, intitulé *Diversity in Corporate Leadership Act of 2019*, exigerait de la Securities and Exchange Commission qu'elle établisse des règles obligeant l'émetteur à divulguer, à ses actionnaires, le genre, la race et l'origine ethnique des administrateurs et des candidats au poste d'administrateur.

Certains investisseurs institutionnels fournissent des statistiques dans leurs rapports annuels de gestion au sujet des mesures qu'ils ont prises pour faire progresser la mixité. Voici quelques exemples :

- State Street, dans son rapport intitulé *Stewardship Report 2018-19*, a affirmé que, depuis mars 2017, elle avait identifié 910 sociétés du marché américain qui ne comptent aucune administratrice. Près de la moitié de ces sociétés avaient élu une administratrice en 2019, et State Street a voté contre au moins un administrateur de 421 des sociétés ne comptant aucune femme au conseil de mars 2018 à février 2019.
- BlackRock a aussi publié son rapport intitulé *2019 Investment Stewardship Annual Report*, qui affirme que, pendant la saison de procurations de 2019, l'investisseur avait voté contre 52 administrateurs de sociétés du Russell 1000 qui comptaient moins de deux femmes ou aucune personne d'autres groupes issus de la diversité au sein de leurs conseils.

En octobre 2019, le contrôleur de la ville de New York a annoncé le lancement du Boardroom Accountability Project 3.0. Une initiative antérieure, le National Boardroom Accountability Project 2.0, a été lancée en septembre 2017 et demandait à 151 sociétés américaines de remplir une grille de compétences applicable aux administrateurs, comprenant des renseignements sur le sexe, la race et l'origine ethnique de chaque administrateur ainsi que de fournir de l'information sur les compétences, l'expérience et les qualifications de chacun d'eux. Le Boardroom Accountability Project 3.0 prévoit de cibler 56 sociétés et de leur demander d'adopter une politique exigeant d'envisager l'élection de femmes et de personnes de couleur pour chaque siège à pourvoir et pour le poste de chef de la direction, un peu comme la « Rooney Rule » dans la Ligue nationale de football, qui exige que les équipes rencontrent des candidats issus de minorités pour certains postes. Des propositions d'actionnaires ont été par la suite présentées à 17 sociétés que le bureau du contrôleur a identifiées parce que leur diversité raciale était insuffisante dans les postes de haute direction. La majorité de

En janvier 2020, le chef de la direction de Goldman Sachs a annoncé qu'à compter du 1er juillet 2020, aux États-Unis et en Europe, Goldman n'aiderait une entreprise à entrer en bourse que si au moins l'un des membres du conseil d'administration est issu de la diversité, en mettant l'accent sur les femmes. Et à compter de 2021, elle haussera cette cible à deux candidats issus de la diversité.

ces propositions ont été retirées avant le vote parce que la société a accepté d'adopter une approche similaire à la Rooney Rule dans la sélection de ces candidats.

En janvier 2020, le chef de la direction de Goldman Sachs a annoncé qu'à compter du 1er juillet 2020, aux États-Unis et en Europe, Goldman n'aiderait une entreprise à entrer en bourse que si au moins l'un des membres du conseil d'administration est issu de la diversité, en mettant l'accent sur les femmes. À compter de 2021, elle haussera cette cible à deux candidats issus de la diversité.

La Workplace Gender Equality Agency du gouvernement australien a récemment publié un document intitulé *Gender Strategy Toolkit : A direction for achieving gender equality in your organization*. Cette boîte à outils fournit une orientation à l'intention des organisations souhaitant adopter les pratiques exemplaires ou devenir un employeur de premier plan pour l'égalité des sexes. Elle vise à appuyer les organisations voulant faire des progrès en matière d'égalité des sexes en les aidant à évaluer leurs progrès et à comprendre les étapes requises pour améliorer leur stratégie en matière de mixité des et pour générer un élan et assurer la durabilité des mesures. La boîte à outils souligne également les pratiques exemplaires

Autres caractéristiques liées à la diversité

Cette année, on a pu constater une volonté accrue d'assurer une bonne représentation de la diversité au-delà du genre. Au cours des dernières années, nous avons remarqué que les discussions au sujet de la diversité avaient évolué au-delà du genre afin d'y inclure d'autres caractéristiques. Cependant, les discussions ont radicalement changé compte tenu des nouvelles règles de diversité dans la LCSA et particulièrement à la suite de la réaction publique à l'échelle mondiale causée par le décès de George Floyd et de l'appui massif au mouvement Black Lives Matter.



En juin 2020, le Conseil canadien des chefs d'entreprise contre le racisme systémique envers les Noirs a été mis sur pied pour faire la promotion de l'augmentation de la représentation des Noirs aux postes de direction. En juillet, il a lancé l'Initiative BlackNorth avec le soutien du Conseil canadien pour le commerce autochtone et la Canadian Association of Urban Financial Professionals. L'Initiative BlackNorth invite les dirigeants d'entreprises canadiennes à signer un engagement du chef de la direction affirmant que leurs entreprises vont adopter certaines mesures et cibles pour mettre fin au racisme systémique et créer des occasions pour toutes les personnes des collectivités noires, autochtones et de couleur sous-représentées, y compris une cible d'au moins 3,5 % pour les postes de hauts dirigeants et d'administrateurs au Canada occupés par des dirigeants noirs d'ici 2025. Plus de 300 organisations ont déjà signé l'engagement.

L'Initiative BlackNorth invite les dirigeants d'entreprises canadiens à signer un engagement du chef de la direction affirmant que leurs sociétés vont adopter certaines mesures et cibles pour mettre fin au racisme systémique et créer des occasions pour toutes les personnes des collectivités noires, autochtones et de couleur sous-représentées...

Comme il est mentionné précédemment, le rapport du groupe de travail sur la MMF publié en juillet 2020 comprend des propositions visant à obliger les sociétés inscrites à la cote de la TSX à établir des objectifs et à publier chaque année des données au sujet de la représentation des Noirs, des Autochtones et des personnes de couleur aux postes de hauts dirigeants et d'administrateurs. Il suggère aussi une cible de 20 % de personnes noires, autochtones ou de couleur, et recommande que la diversité raciale soit aussi présente au conseil et à la haute direction de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario.

Le Diversity Institute de la Ryerson University a publié son rapport intitulé *Diversity Leads 2020* en août 2020. Reposant sur des données de Toronto, Montréal, Vancouver, Calgary, Halifax, Hamilton, London et Ottawa, le rapport porte sur 9 843 personnes siégeant à des conseils d'administration dans cinq secteurs : organismes, conseils et commissions municipaux et provinciaux ; entreprises ; organismes à but non lucratif ; hôpitaux ; et éducation (comprenant les dirigeants d'universités et de collèges et les membres du conseil élus qui régissent des conseils scolaires). Selon le rapport, les personnes racisées représentent 28,4 % de la population des villes étudiées, mais n'occupent que 10,4 % des postes d'administrateurs dans ces cinq secteurs. Le rapport conclut que les dirigeants noirs sont généralement absents des conseils d'administration au Canada, n'occupant que 2 % de tous les sièges malgré le fait qu'ils représentent 5,6 % de la population de ces villes.

À l'échelle internationale

Les manifestations et le soutien en ligne à la collectivité noire aux États-Unis ont suscité un grand nombre de réactions, y compris le lancement de quelques initiatives pour accélérer les changements dans les hautes directions.

En juillet, un cabinet d'avocats californien a intenté des poursuites dérivées portant sur la diversité pour le compte des actionnaires d'Oracle, de Facebook et de Qualcomm. Dans les poursuites, on allègue que les conseils d'administration ont contrevenu à leur devoir fiduciaire en n'assurant pas la diversité du conseil et en ne surveillant pas le respect des lois contre la discrimination. On soutient également que les administrateurs ont contrevenu à leur devoir fiduciaire en trompant leurs actionnaires par de fausses déclarations à propos de l'engagement de la société en matière de diversité.

En août 2020, la Diverse Corporate Directors Coalition, composée de la Latino Corporate Directors Association, d'Ascend Pinnacle, d'Out Leadership Quorum et de la WomenCorporateDirectors Foundation, a publié un appel à l'action dans le but d'augmenter la diversité au sein des conseils d'administration américains. L'appel à l'action demande aux conseils de mettre à jour les politiques de gouvernance afin de refléter l'engagement envers la diversité, l'équité et l'inclusion. À cette fin, il les invite à adopter une définition inclusive de la diversité qui comprend le sexe, la race, les sous-groupes ethniques (Latinos, Panasiatiques et Polynésiens, Amérindiens et Autochtones d'Alaska et d'Hawaii), l'identité LGBT+ et le statut d'invalidité et de vétéran. On encourage également les sociétés à divulguer des données sur la composition du conseil en fonction de chaque groupe et sous-groupe ethnique. La coalition invite aussi les conseils à

s'efforcer d'atteindre l'objectif d'au moins 50 % des administrateurs provenant de groupes sous-représentés et recommande des pratiques précises pour les aider à atteindre cet objectif.

En septembre 2020, la Californie a approuvé une législation obligeant chaque société ouverte dont le bureau principal se trouve sur son territoire à compter au moins un administrateur d'une collectivité sous-représentée au plus tard le 31 décembre 2021, et de compter au moins deux administrateurs de groupes sous-représentés au plus tard le 31 décembre 2022 si le conseil d'administration de la société compte moins de neuf administrateurs et trois si le conseil compte au moins neuf administrateurs. Selon le projet de loi, un administrateur d'une collectivité sous-représentée (*underrepresented community*) est une personne qui s'identifie comme étant un Noir, un Afro-Américain, un Hispanique, un Latino, un Asiatique, un Polynésien, un Amérindien, un Autochtone ou comme étant d'Hawaii ou d'Alaska, ou encore comme étant un gai, une lesbienne, un bisexuel ou transgenre.

Au Royaume-Uni, Hampton-Alexander Review, une initiative indépendante, dirigée par des entreprises et appuyée par le gouvernement du Royaume-Uni, a publié, en novembre 2019, son quatrième rapport annuel sur la diversité des entreprises cotées au FTSE 350. L'initiative avait fixé un objectif de 33 % quant à la représentation des femmes aux conseils d'administration des sociétés cotées au FTSE 350 et au sein de certains groupes de haute direction d'ici la fin de 2020. La représentation des femmes aux conseils des sociétés du FTSE 100 a atteint 32,4 %, ce qui est près de la cible de 33 %, avant l'échéance de la fin de 2020. La représentation des femmes aux conseils des sociétés du FTSE 250 est passée à 29,6 % en 2019, ce qui représente une hausse par rapport à 24,9 % en 2018. Plus précisément, 111 conseils se trouvent au-dessus de la cible de 33 %, comparativement à 66 l'an dernier, et le nombre de conseils ne comptant qu'une femme a fortement diminué. Le rapport indique qu'il n'y a maintenant que deux conseils de sociétés du FTSE 350 composés uniquement d'hommes et 42 conseils ne comptant qu'une femme. Le rapport Hampton-Alexander Review signalait également que l'augmentation de la représentation des femmes dans les postes de haute direction demeure lente ; en effet, la représentation des femmes au sein du comité de direction et de ses subordonnés directs a globalement atteint 27,9 % en 2019 par rapport à 24,9 % en 2018.

Les investisseurs institutionnels évaluent l'incidence de l'attention qui est maintenant prêtée à la diversité au sens large. Par exemple, Moody's a été la première agence d'évaluation du crédit à évaluer le plan de diversité d'une société lorsqu'elle a examiné le nouveau plan de Lloyds Banking Group PLC, intitulé *Race Action*, et a déclaré qu'elle considérait que la stratégie était positive sur le plan de la solvabilité parce qu'elle améliorait la diversité du personnel à tous les niveaux et réduisait l'exposition de Lloyds' aux risques sociaux.

Cette soudaine plus grande attention portée à la diversité au sens large va demeurer. La pandémie de COVID-19 a donné lieu à un regain d'intérêt envers les enjeux sociaux de manière générale, et nous nous attendons à ce que cela donne lieu à d'autres initiatives, législatives et volontaires, afin d'améliorer les efforts d'inclusion de tous les groupes, au Canada et ailleurs, dans les prochains mois.

Notre méthodologie

2

En réponse aux modifications apportées à la LCSA entrées en vigueur le 1er janvier 2020, le contenu et la méthodologie du rapport de cette année ont été mis à jour.

Comme par le passé, notre rapport analyse l'information au sujet de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction requise aux termes du *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le Règlement 58-101) (l'obligation d'information sur la diversité). Cette obligation d'information sur la diversité s'applique aux sociétés canadiennes assujetties aux obligations d'information continuales que les sociétés inscrites à la cote de la Bourse de croissance TSX, les fonds négociés en bourse, les sociétés d'investissement à capital fixe et les billets structurés.

La méthodologie utilisée pour rassembler et analyser les données pour ce volet du rapport demeure, dans l'ensemble, inchangée par rapport aux années antérieures. Cependant, le nombre d'émetteurs inclus dans nos résultats de 2020 jusqu'à maintenant a été affecté par la pandémie de COVID-19. Certains émetteurs ont en effet décidé de se prévaloir des prolongations permises des délais habituels concernant les assemblées annuelles et les dépôts, ce qui signifie qu'ils ont présenté leurs données pour ce rapport après notre date limite du 31 juillet 2020. Ainsi, le nombre d'émetteurs devant effectuer leurs dépôts plus tard en 2020 est de 112, comparativement à 56 l'an dernier. Chaque année, nous présentons notre rapport sur les résultats de l'année en cours et les résultats de l'année complète précédente, et nous jugeons qu'ils sont cohérents entre eux. Cependant, nous prévoyons que certains de nos résultats pour l'ensemble de 2020, y compris le pourcentage de sièges occupés par des femmes, seront moins élevés d'environ 1 % par rapport aux résultats pour la première moitié de l'année, puisque les sociétés qui ont tiré parti des prolongations des délais normaux pour déposer leur divulgation affichaient collectivement des résultats en matière de diversité inférieurs à la moyenne.

Depuis 2015, année où nous avons présenté notre premier rapport sur les pratiques de divulgation en matière de diversité au Canada, on nous demande pourquoi notre information statistique sur la diversité ne porte que sur le genre. La réponse à cette question est bien simple : les émetteurs n'étaient pas tenus d'effectuer une divulgation à propos des autres caractéristiques liées à la diversité. Cette situation a changé en 2020. Les modifications apportées à la LCSA, qui sont entrées en vigueur le 1er janvier 2020, obligent maintenant les sociétés régies par la LCSA ayant des titres inscrits en bourse à fournir une information en matière de diversité à propos de la représentation des femmes au conseil d'administration et à l'équipe de haute direction conformément aux exigences de la législation en valeurs mobilières canadienne ainsi qu'une divulgation correspondante au sujet des personnes autochtones, des membres des minorités visibles et des personnes handicapées (l'exigence de la LCSA). Bien que le nombre de sociétés régies par la LCSA assujetties à cette nouvelle obligation d'information soit relativement faible, il nous permet d'avoir un premier aperçu de la manière dont les sociétés du Canada traitent la diversité au-delà du genre.

Contrairement à l'obligation d'information sur la diversité, l'exigence de la LCSA ne s'applique pas uniquement aux émetteurs inscrits à la TSX, mais plutôt à toutes les « sociétés ayant fait appel au public » régies par la LCSA, y compris les émetteurs émergents. Nous pouvons ainsi avoir un aperçu de la façon dont la diversité est prise en compte chez les émetteurs publics qui ne sont pas inscrits à la bourse principale du Canada.

Des détails sur notre méthodologie de collecte et d'analyse des données disponibles sont donnés ci-après.

Méthodologie et ensemble de données

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 faire le point sur la communication d'informations pour l'ensemble de l'année 2019, nous avons passé en revue les documents relatifs à l'information fournis par 793 émetteurs inscrits à la TSX qui ne sont pas des fonds d'investissement au 31 juillet 2019. Parmi ces sociétés, 735 ont communiqué de l'information complètement ou partiellement conforme à l'obligation d'information sur la diversité. Nous avons exclu 58 sociétés de notre analyse parce qu'elles étaient des émetteurs étrangers prescrits, qu'elles étaient dispensées de l'obligation d'information ou qu'elles avaient manqué à leurs obligations.
- Pour 2020 (soit au 31 juillet 2020), il y avait 767 émetteurs inscrits à la TSX qui n'étaient pas des fonds d'investissement. De ces sociétés, 594 avaient fourni de l'information complète ou partielle sur la diversité au 31 juillet 2020 ; 112 doivent fournir cette information plus tard en 2020. Nous avons exclu 61 autres

sociétés de notre analyse : 49 étaient des émetteurs étrangers prescrits, venaient d'être inscrites à la TSX ou étaient dispensées pour une autre raison de l'obligation d'information en 2020, et 12 avaient complètement manqué à l'obligation d'information sur la diversité.

- Le nombre de sociétés devant effectuer leur dépôt plus tard en 2020 est passé de 56 l'an dernier à 112 cette année. Cette augmentation semble résulter du fait que les émetteurs se sont prévalu des prolongations permises pour les assemblées annuelles et les dépôts en 2020 en raison de la pandémie de COVID-19.
- 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 la période du 1^{er} janvier au 31 juillet des années 2016, 2017, 2018, 2019 et 2020, respectivement, plutôt que de restreindre nos résultats aux sociétés assujetties à cette obligation pour les quatre périodes.
 - Cette approche permet d'aboutir à une approximation assez juste des résultats applicables à l'ensemble des années 2018 et 2019, car plus de 90 % des sociétés concernées avaient déposé leur déclaration au 31 juillet de l'année visée. Qui plus est, nos résultats définitifs s'approchent de ceux dont nous avions fait état pour ces mêmes années pour la période de comparaison allant du 1^{er} janvier au 31 juillet.
 - Bien que la composition des listes applicables ait pu varier et avoir une incidence sur les résultats d'une année à l'autre, nous ne considérons généralement pas cette variation comme importante dans l'interprétation de nos résultats, vu la taille de l'échantillon et l'objectif qui était d'évaluer les pratiques de divulgation de ces sociétés de façon globale plutôt qu'individuelle. Cependant, nous prévoyons que certains de nos résultats pour l'ensemble de 2020, y compris le pourcentage de sièges occupés par des femmes, seront moins élevés d'environ 1 % par rapport aux résultats pour la première moitié de l'année, puisque les sociétés qui ont tiré parti des prolongations des délais normaux pour déposer leur divulgation affichaient collectivement des résultats en matière de diversité inférieurs à la moyenne.
- En plus de notre comparaison d'une année à l'autre, nous avons fourni une sélection de données comparatives pour les sociétés comprises dans l'indice S&P/TSX 60 afin de présenter de l'information sur les pratiques des plus grandes sociétés canadiennes (les « sociétés du S&P/TSX 60 »). Pour l'année 2020, 53 des sociétés du S&P/TSX 60 avaient déposé leur circulaire d'information ou leur notice annuelle, selon le cas, au 31 juillet 2020, les sept autres déposant la leur après cette date ou étant dispensées de l'obligation d'information sur la diversité.
- Cette année, nous incluons également des données pour les 221 sociétés faisant partie de l'indice composé S&P/TSX en date du 31 juillet 2020, lesquelles comprennent d'autres émetteurs canadiens parmi 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.

Exigence de la LCSA

Les données présentées dans ce rapport en réponse à l'exigence 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, elles ont été sélectionnées en fonction du territoire de constitution en personne morale déclaré dans SEDAR pour les émetteurs ayant des titres inscrits à la cote d'un marché boursier reconnu au Canada ou de certains marchés boursiers aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Australie (c'est-à-dire la TSX, la Bourse de croissance TSX, la Bourse des valeurs canadiennes, la Bourse Neo, la New York Stock Exchange, le NASDAQ, l'American Stock Exchange, la London Stock Exchange, l'AIM et l'Australian Stock Exchange).
- Selon les résultats de cette recherche pour 2020, nous avons répertorié 515 sociétés ayant fait appel au public assujetties à l'exigence de la LCSA en date du 31 juillet 2020. Parmi ces sociétés, 270 avaient fourni de l'information complète ou partielle sur la diversité à cette date : 151 doivent fournir cette information plus tard en 2020. Nous avons exclu 94 autres sociétés de notre analyse : 21 parce qu'elles sont de nouveaux émetteurs ou sont dispensées pour une autre raison de l'obligation d'information en 2020 et 73 parce que leur information en matière de diversité n'était pas disponible au 31 juillet 2020.
 - Le grand nombre de sociétés régies par la LCSA pour lesquelles la divulgation en matière de diversité n'était pas disponible résulte probablement d'un manquement à la nouvelle exigence de la LCSA, ce qui n'est pas surprenant puisque l'exigence est entrée en vigueur en 2020 et qu'on doit s'attendre à un niveau de conformité relativement moins élevé la première année.
 - Les données sur les sociétés assujetties à l'exigence de la LCSA comprennent 186 sociétés inscrites à la cote de la TSX qui sont aussi assujetties à l'obligation d'information sur la diversité plus générale. Les résultats pour ces sociétés se reflètent également dans notre rapport sur la divulgation fournie conformément à l'obligation d'information sur la diversité.
 - Un nombre important de sociétés régies par la LCSA qui ont fourni des informations au sujet de la représentation des femmes ont omis de fournir l'information sur les autres groupes désignés. On a répertorié 48 sociétés régies par la LCSA qui ont omis de fournir une information au sujet des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées et 26 autres sociétés régies par la LCSA qui ont déclaré avoir rédigé une politique écrite du conseil sur certains groupes désignés, mais qui ont omis de fournir l'information sur le nombre d'administrateurs de ces groupes désignés siégeant au conseil.

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 divulgué de l'information sur l'élément en question.
- L'obligation d'information sur la diversité et l'exigence de la LCSA ne précisant pas 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. Une démarche semblable a été adoptée pour l'information sur les membres de l'équipe de 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. 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 donné une information en matière de diversité complète ou partielle en réponse à l'obligation d'information sur la diversité. Nous faisons état de ces points de données pour la première fois cette année pour les sociétés assujetties à l'exigence de la LCSA, pour lesquelles les données ont été obtenues de manière similaire selon ces sociétés assujetties à l'exigence de la LCSA qui ont fourni de l'information en matière de diversité complète ou partielle en réponse à cette exigence.

L'obligation d'information sur la diversité

Les informations suivantes doivent être communiquées en vertu de l'obligation d'information sur la diversité :

- Si l'émetteur 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, l'émetteur doit en indiquer les motifs. S'il en a adopté une, il doit fournir les renseignements suivants :
 - un sommaire 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 ;
 - si le conseil d'administration ou son comité des candidatures mesure ou non l'efficacité de la politique et, dans l'affirmative, la façon dont il le fait.
- Si l'émetteur prend 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.
- Si l'émetteur tient compte ou non de la représentation féminine dans le cadre de la nomination des membres de l'équipe de 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.
- Si l'émetteur a adopté ou non une cible de représentation féminine au conseil d'administration. Dans l'affirmative, l'émetteur doit communiquer la cible et les progrès réalisés vers l'atteinte de la cible au cours de l'année et depuis son adoption. Dans la négative, il doit en indiquer les motifs.
- Si l'émetteur s'est donné une cible de représentation féminine à l'équipe de haute direction. Dans l'affirmative, l'émetteur doit communiquer la cible et les progrès réalisés vers l'atteinte de la cible au cours de l'année et depuis son adoption. 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 un poste à l'équipe de haute direction de l'émetteur, y compris de toute filiale importante de l'émetteur.

Exigence de la LCSA

L'exigence de la LCSA requiert essentiellement la même information que l'obligation d'information sur la diversité, mais elle doit être présentée séparément pour chaque « groupe désigné », dont la définition comprend les groupes désignés définis dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (Canada).

Ainsi, les sociétés doivent présenter une information sur :

- a) les femmes
- b) les Autochtones
- c) les personnes handicapées
- d) les personnes qui font partie de minorités visibles

Les sociétés assujetties à l'exigence de la LCSA peuvent aussi choisir (sans y être tenues) de présenter une information sur d'autres « groupes désignés » nommés dans leurs circulaires d'information.

Résultats pour l'ensemble de 2019

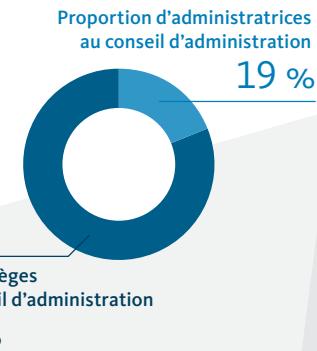
3

Femmes siégeant à des conseils d'administration en 2019

Pour l'ensemble de l'année ayant pris fin le 31 décembre 2019, 710 sociétés ont communiqué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration. Parmi ces 710 sociétés, nous avons compté un total de quelque 5 427 sièges aux conseils d'administration, dont 1 031 étaient occupés par des femmes. D'après ces résultats, les femmes occupaient 19,0 % de l'ensemble des sièges aux conseils d'administration des sociétés ayant fourni de l'information : il s'agit d'une hausse de 2,5 % par rapport à l'ensemble de l'année 2018. Pour les sociétés du S&P/TSX 60 correspondantes, ces chiffres étaient de 648 et de 193 pour l'ensemble de l'année 2019, ce qui équivaut à environ 29,8 % du total des sièges des conseils d'administration des 60 membres du S&P/TSX 60 ayant fourni de l'information. Nous avions mentionné l'an dernier que les 53 membres des sociétés du S&P/TSX 60 qui avaient présenté de l'information en date du 31 juillet 2019 dépassaient le seuil des 30 % (à 30,2 %), mais les sept membres de l'indice qui ont présenté leur divulgation plus tard dans l'année ont fait en sorte que ce pourcentage a légèrement diminué pour l'année complète.

FIGURE 1
PROPORTION DES SIÈGES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION OCCUPÉS PAR DES FEMMES EN 2019

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 710



Si l'on examine les sociétés de façon individuelle à la lumière des données communiquées par ces 710 sociétés, il en ressort que le nombre moyen de femmes à ces conseils est de 1,45. De même, parmi les 699 sociétés ayant communiqué le pourcentage de femmes à leur conseil d'administration, le nombre moyen d'administratrices est d'environ 17,4 %. Dans les deux cas, il s'agit d'une augmentation par rapport aux chiffres correspondants pour l'ensemble de l'année 2018, qui étaient respectivement de 1,29 et de 14,9 %.

Des 710 sociétés ayant communiqué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration, 169 (24,2 %) ont déclaré n'en compter aucune ; ce pourcentage représente une autre amélioration considérable, par rapport à 31,6 % en 2018. Au total, 261 sociétés (36,8 %) comptaient une administratrice (une légère hausse par rapport à 34,9 % en 2018) et 280 (39,4 %) ont déclaré que plus d'une femme siégeait à leur conseil d'administration (une hausse par rapport à 33,5 % en 2018). Dans cinq sociétés (Cogeco Communications Inc., Diversified Royalty Corp., DREAM Unlimited Corp., Société hypothécaire MCAN, New Gold Inc., et Saputo Inc.), des femmes occupaient au moins 50 % des sièges au conseil.

Femmes à la haute direction en 2019

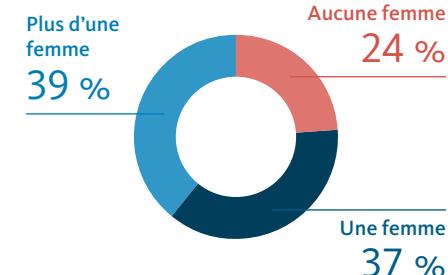
Pour l'ensemble de l'année 2019, 659 sociétés ont communiqué de l'information relative au nombre de femmes qui y occupaient des postes à la haute direction et 638 ont divulgué le pourcentage de postes de haute direction occupés par des femmes. Les sociétés qui ont communiqué le nombre de femmes occupant des postes à la haute direction ont établi ce nombre à 1,69 en moyenne, pour un total de 1 114 postes de haute direction occupés par des femmes. Dans les sociétés ayant communiqué le pourcentage de femmes occupant des postes à la haute direction, 16,8 % des titulaires d'un poste à la haute direction, en moyenne, étaient des femmes. Ces chiffres sont généralement stables par rapport à nos résultats de l'ensemble de l'année 2019, en ce qui concerne tant le nombre moyen de femmes occupant un poste à la haute direction (stable par rapport à l'ensemble de l'année 2018) que le pourcentage moyen de postes à la haute direction occupés par des femmes (en hausse de 0,8 % par rapport à 16,0 % pour l'ensemble de l'année 2018).

Parmi les 659 sociétés qui ont communiqué le nombre de femmes au sein de leur équipe de haute direction pour l'ensemble de l'année 2019, 227 (35,6 %) ont déclaré n'en compter aucune, 187 (28,4 %) ont dit en compter une, et 245 (37,2 %) ont dit en compter plus d'une. Cela représente une légère baisse du nombre de sociétés qui ne comptent aucune femme au sein de leur équipe de haute direction (en baisse par rapport à 36,0 % en 2018) et une hausse du nombre de sociétés qui en comptent plus d'une (en hausse de plus de 2,5 % par rapport à 34,6 % en 2018).

Malgré un nombre relativement faible de femmes occupant des postes de haute direction, une proportion considérable de sociétés ont indiqué si elles tiennent compte du sexe des candidats lorsqu'elles procèdent à des nominations à des postes à la haute direction : 533 des 713 sociétés (74,8 %) ayant présenté une information pour l'ensemble de l'année 2019 ont dit en tenir compte (en hausse par rapport à 73,1 % en 2018).

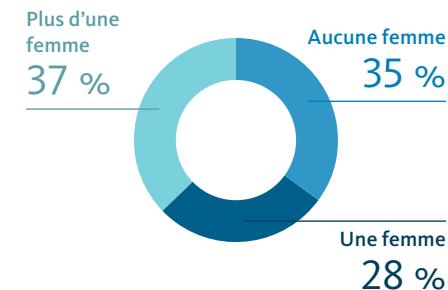
**FIGURE 2
PROPORTION D'ADMINISTRATRICES
EN 2019**

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 710



**FIGURE 3
PROPORTION DE FEMMES
À LA HAUTE DIRECTION EN 2019**

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 659



Répartition par secteur d'activité pour l'ensemble de 2019

Comme le montrent les figures 4 et 5, les secteurs affichant les plus grands nombres et pourcentages d'administratrices en 2019 étaient les services publics et pipelines, les communications et médias, les technologies propres et les produits et services de consommation, tandis que le secteur de l'immobilier affichait le pourcentage le plus élevé de femmes occupant des postes de direction et le secteur des services publics et pipeline affichait le nombre moyen le plus élevé. Les secteurs des produits forestiers et des papiers et des produits et des services de consommation affichaient aussi de bons résultats.

FIGURE 4
RÉPARTITION, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ, DU NOMBRE ET DU POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES EN 2019

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 710 (n^{bre}) / 699 (%)

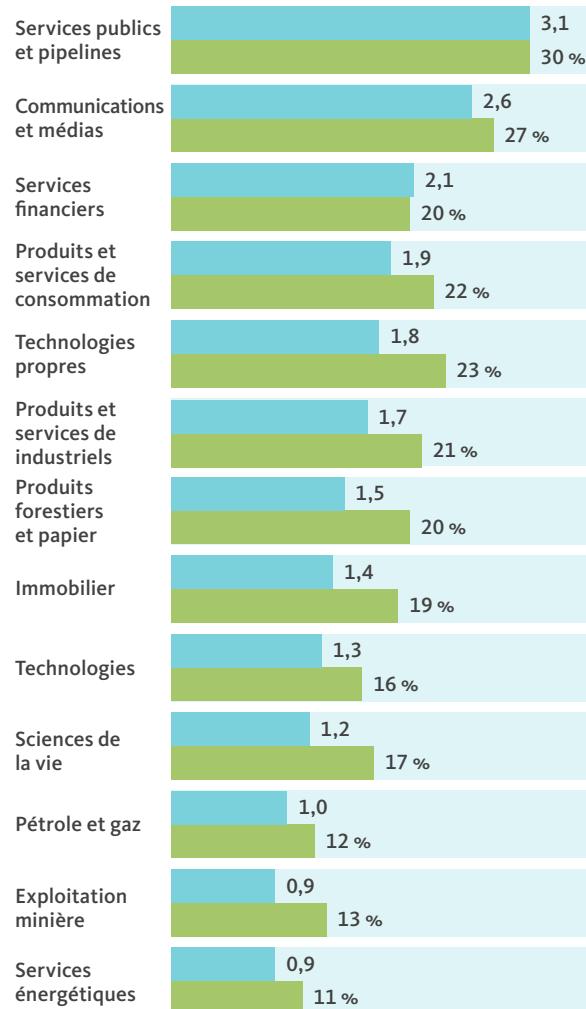
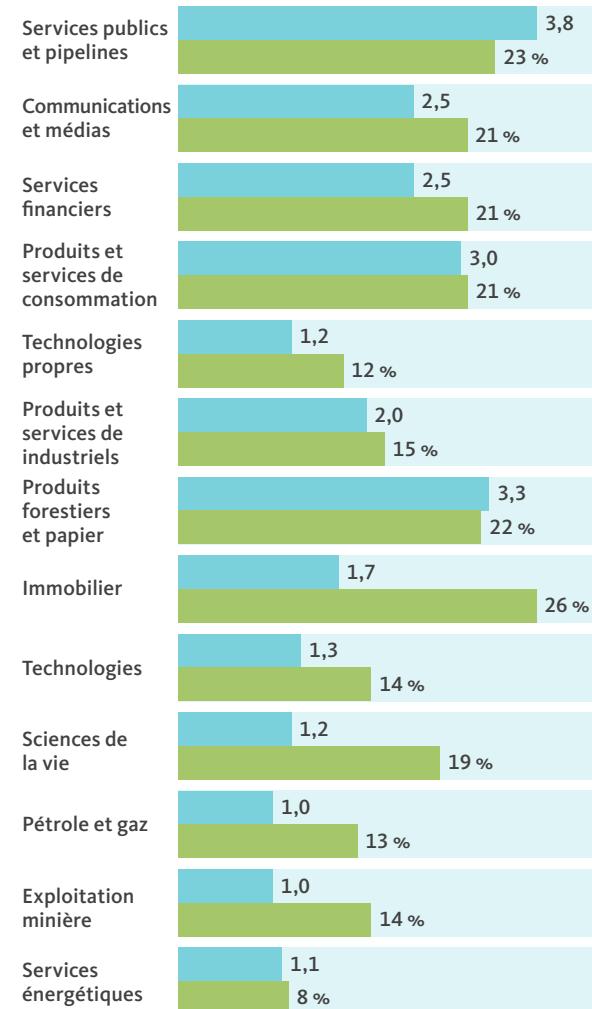


FIGURE 5
RÉPARTITION, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ, DU NOMBRE ET DU POURCENTAGE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION EN 2019

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 659 (n^{bre}) / 638 (%)



Politiques sur la diversité et objectifs pour l'ensemble de 2019

En 2019, les sociétés sont demeurées nettement plus enclines à adopter des politiques sur la diversité au sein du conseil d'administration qu'à se fixer des cibles de représentation des femmes au conseil d'administration ou à l'équipe de haute direction. Des 733 sociétés ayant indiqué si elles disposaient ou non d'une politique écrite sur la diversité de leur conseil d'administration, 426 (58,1 %) ont répondu par l'affirmative. Comme il est indiqué à la figure 6, il s'agit d'une augmentation d'environ 6,2 % par rapport à 2018.

Des 719 sociétés qui ont communiqué leurs objectifs en matière de diversité du conseil d'administration en 2019, seulement 155 (21,6 %) se sont fixé une cible de représentation des femmes au conseil d'administration, ce qui représente toutefois une hausse de 4,0 % par rapport à 2018. Seulement 45 sociétés (6,5 % des 691 sociétés ayant fourni l'information) ont adopté une cible pour les femmes à l'équipe de haute direction en 2019, ce qui est presque stable comparativement à 6,6 % en 2018. 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 2019**

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 733

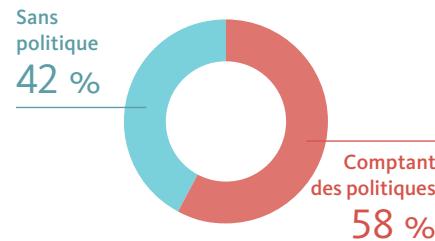


FIGURE 7.1
**TAUX D'ADOPTION D'UNE CIBLE -
ADMINISTRATRICES EN 2019**

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 719

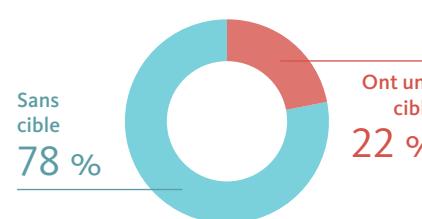
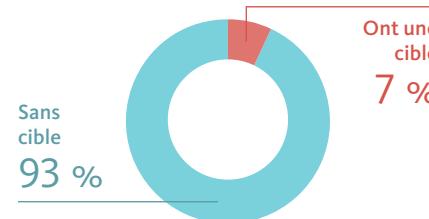


FIGURE 7.2
**TAUX D'ADOPTION D'UNE CIBLE -
FEMMES À LA HAUTE DIRECTION
EN 2019**

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 691



Les résultats pour l'ensemble de l'année 2019 reflètent la lente progression des sièges gagnés par les femmes au sein des conseils d'administration, principalement à la suite de l'arrivée d'administratrices chez des émetteurs qui avaient déjà une administratrice. Cependant, la représentation des femmes à l'équipe de haute direction est essentiellement la même par rapport à l'année complète antérieure.

Résultats pour la première moitié de 2020 : femmes siégeant à des conseils d'administration

4

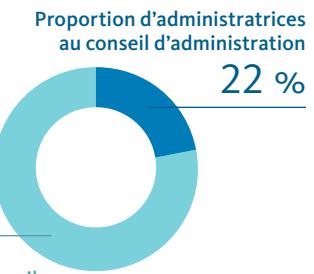
Nombre et pourcentage d'administratrices

Au 31 juillet 2020, 586 sociétés avaient communiqué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration. En tout et pour tout, 987 sièges dans les conseils d'administration de ces sociétés étaient occupés par des femmes, sur un total de 4 599 sièges. D'après ces résultats, les femmes occupaient 21,5 % de l'ensemble des sièges aux conseils d'administration des sociétés ayant fourni de l'information pour 2020. Il s'agit d'une hausse de plus de 3,0 % du nombre total de sièges des sociétés inscrites à la cote de la TSX occupés par des femmes. Cependant, à ce jour, les résultats pour l'année 2020 sont fondés sur un nombre moins élevé de sociétés assujetties aux obligations d'information continue parce qu'un nombre considérable d'émetteurs se sont prévalu des prolongations permises pour les assemblées annuelles et les dépôts afin de déposer leur information continue plus tard en 2020. Nous prévoyons que certains de nos résultats pour l'ensemble de 2020, y compris le pourcentage de sièges occupés par des femmes, seront moins élevés d'environ 1 % par rapport aux résultats pour la première moitié de l'année, puisque les sociétés qui ont tiré parti des prolongations des délais normaux pour déposer leur divulgation affichaient collectivement des résultats en matière de diversité inférieurs à la moyenne.

Les résultats correspondants pour les sociétés du S&P/TSX 60 pendant cette période étaient de 187 et de 593 sièges aux conseils d'administration, respectivement, soit 31,5 % de l'ensemble des sièges aux conseils d'administration des 53 sociétés membres du S&P/TSX 60 ayant fait une déclaration. Ces chiffres reflètent une légère augmentation de la représentation des femmes au conseil des sociétés du S&P/TSX 60 (hausse d'environ 1,2 %) par rapport au milieu de l'année 2019. Aucune société du S&P/TSX 60 n'a utilisé la prolongation des délais pour déposer les documents et, par conséquent, il n'y a pas d'inquiétudes au sujet de la comparaison des données d'une année à l'autre pour les sociétés du S&P/TSX 60. Nous avons également suivi le pourcentage de sièges occupés par des femmes au sein des sociétés de l'indice composé S&P/TSX ; sur les 1 893 sièges, 535 sont occupés par des femmes, ce qui représente 28,3 % du nombre total. Sans surprise, ce groupe de sociétés obtient des résultats plus élevés que le groupe de sociétés assujetties à l'obligation d'information sur la diversité, mais pas tout à fait aussi élevés que le groupe de sociétés du S&P/TSX 60.

FIGURE 8
PROPORTION D'ADMINISTRATRICES
AU CONSEIL D'ADMINISTRATION
EN 2019 (TOUTES LES ENTREPRISES)

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 588



Dans les 586 sociétés ayant communiqué le nombre de femmes siégeant à leur conseil, 1,68 siège en moyenne était occupé par une femme. En outre, parmi les 579 sociétés ayant communiqué le pourcentage de femmes siégeant à leur conseil, les administratrices comptaient en moyenne pour 19,8 % de l'effectif des conseils. Comme en témoigne la figure 9.1, le nombre moyen de femmes siégeant à un conseil d'administration augmente au fil du temps (1,29 en 2018 et 1,44 en 2019). Ces chiffres reflètent également une nouvelle hausse du pourcentage moyen d'administratrices par rapport aux années précédentes (14,8 % en 2018 et 17,2 % en 2019).

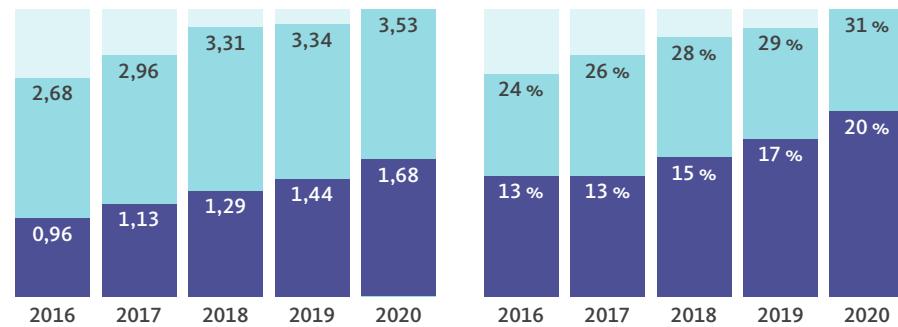
Le pourcentage de conseils d'administration exclusivement masculins continue de diminuer considérablement, s'établissant à 18,5 % (107 sociétés ayant fait une déclaration) en 2020, comparativement à 24,1 % en 2019 et 31,3 % en 2018. Plus de 81,5 % de toutes les sociétés qui ont déclaré le nombre de femmes au sein de leur conseil ont maintenant au moins une administratrice.

**FIGURE 9.1
NOMBRE MOYEN
D'ADMINISTRATRICES**

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

Total des entreprises qui ont fait des divulgations :
2016 : 693 | 2017 : 692 | 2018 : 680 | 2019 : 657
2020 : 586

Total des entreprises du S&P/TSX 60 qui ont fait des divulgations : 2016 : 58 | 2017 : 54 | 2018 : 55
2019 : 53 | 2020 : 53

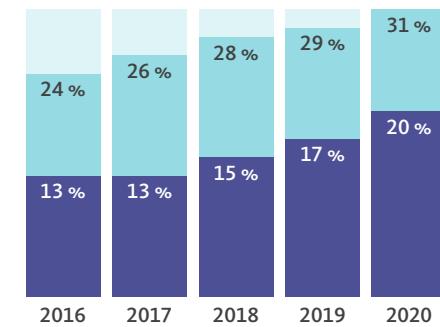


**FIGURE 9.2
POURCENTAGE MOYEN
D'ADMINISTRATRICES**

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

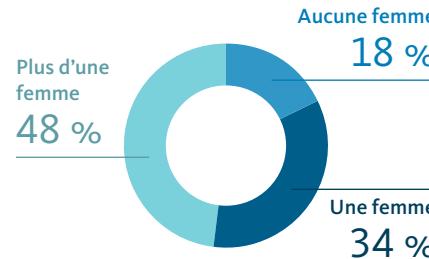
Total des entreprises qui ont fait des divulgations :
2016 : – | 2017 : 684 | 2018 : 682 | 2019 : 645
2020 : 579

Total des entreprises du S&P/TSX 60 qui ont fait des divulgations : 2016 : – | 2017 : 56 | 2018 : 56
2019 : 53 | 2020 : 53



**FIGURE 10
PROPORTION D'ADMINISTRATRICES
EN 2019 (TOUTES LES ENTREPRISES)**

Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 586



Consolidant les gains importants de l'an dernier, le pourcentage de conseils comptant au moins deux administratrices a augmenté considérablement cette année. Comme l'illustrent les figures 11.1 et 11.2, près de la moitié (47,8 %) des 586 sociétés qui ont fait leur déclaration ont mentionné qu'elles comptaient maintenant plus d'une administratrice à leur conseil, ce qui représente une hausse d'environ 9 % par rapport à la même période l'an dernier, où 38,7 % des sociétés assujetties aux obligations d'information ont déclaré qu'elles avaient au moins une administratrice.

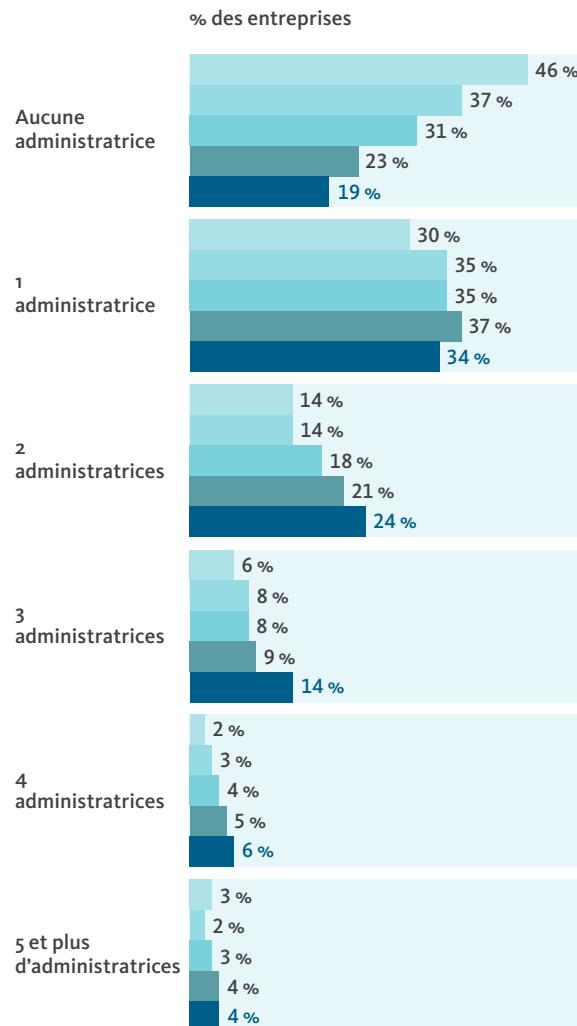
Jusqu'à maintenant en 2020, selon l'information fournie, les femmes représentent au moins 50 % des administrateurs de neuf sociétés : Chemtrade Logistics Income Fund, Choice Properties Real Estate Investment Trust, DREAM Unlimited Corp., First Majestic Silver Corp., Banque Laurentienne du Canada, Park Lawn Corporation, Ritchie Bros. Auctioneers Incorporated, Saputo Inc. et Westport Fuel Systems Inc. DREAM et Saputo se trouvaient sur cette liste en 2019 et 2018, tandis que les autres s'y ajoutent.

Les données de cette année démontrent que les plus grandes sociétés du Canada demeurent des chefs de file en matière de mixité, mais à certains égards, les écarts diminuent entre les chefs de file et l'ensemble des sociétés assujetties à l'obligation d'information sur la diversité. Cette tendance, c'est-à-dire les meilleurs résultats du côté des grands émetteurs, s'observe aussi à l'échelle internationale, et c'est une constante observée dans nos données depuis l'introduction de l'obligation d'information sur la diversité.

**FIGURE 11.1
NOMBRE D'ADMINISTRATRICES
(TOUTES LES ENTREPRISES)**

2016 2017 2018 2019 2020

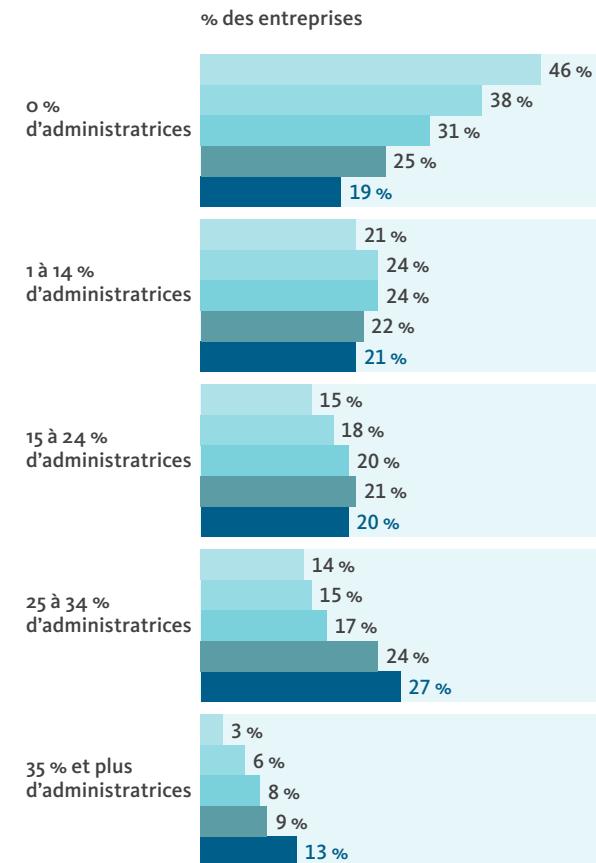
Total des entreprises qui ont fait des divulgations
2016 : – | 2017 : 684 | 2018 : 680 | 2019 : 657 | 2020 : 586



**FIGURE 11.2
POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES
(TOUTES LES ENTREPRISES)**

2016 2017 2018 2019 2020

Total des entreprises qui ont fait des divulgations
2016 : – | 2017 : 684 | 2018 : 682 | 2019 : 645 | 2020 : 579



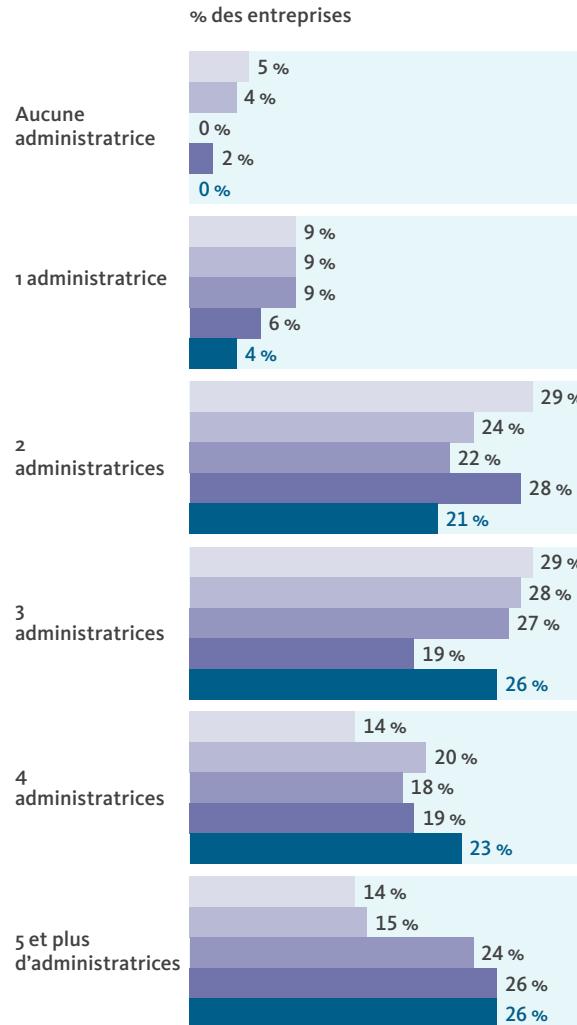
Dans les 53 sociétés du S&P/TSX 60 qui ont communiqué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration, il y avait en moyenne de 3,53 sièges occupés par des femmes par société ayant fait une divulgation. En outre, parmi les 53 sociétés ayant mentionné le pourcentage de femmes siégeant à leur conseil d'administration, ce pourcentage était en moyenne de 30,8 % ; il s'agit d'une hausse par rapport à 29,07 % en 2019 et à 27,71 % en 2018. Ces données sont présentées à la figure 9.2.

La vaste majorité (51 ou 96,3 %) des sociétés du S&P/TSX 60 ayant fourni des informations ont déclaré que leur conseil comptait deux femmes ou plus. De ces 51 sociétés, 11 sociétés (21,6 % de celles ayant fait une divulgation) ont indiqué que leur conseil comptait cinq sièges occupés par des femmes et trois sociétés (5,9 % de celles ayant fourni des informations) ont fait savoir qu'il en comptait six ou plus. Ces données sont résumées aux figures 12.1 et 12.2.

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

■ 2016 ■ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020

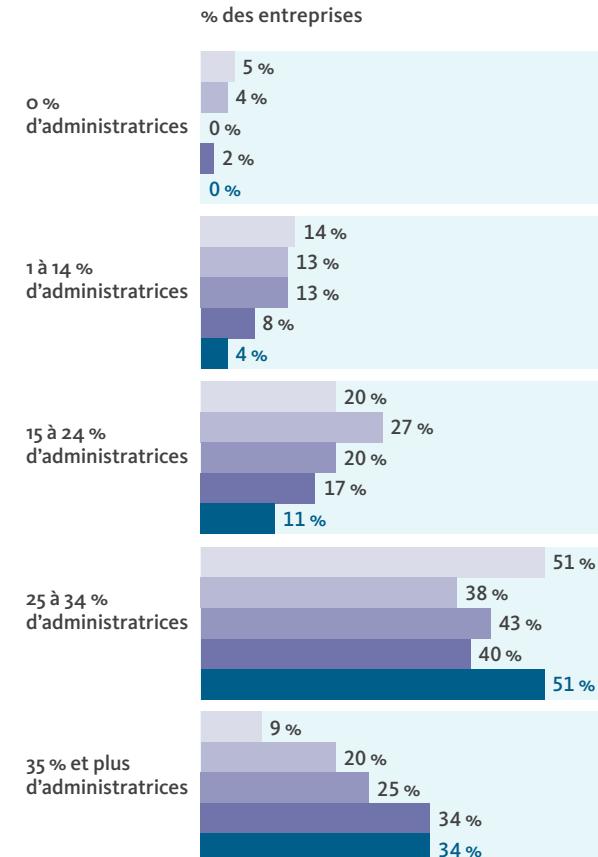
Total des entreprises qui ont fait des divulgations
2016 : 58 | 2017 : 54 | 2018 : 55 | 2019 : 53 | 2020 : 53



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

■ 2016 ■ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020

Total des entreprises qui ont fait des divulgations
2016 : 58 | 2017 : 54 | 2018 : 55 | 2019 : 53 | 2020 : 53



Représentation des femmes au sein de conseils d'administration par secteur d'activité

Le nombre et le pourcentage moyens d'administratrices continuent de varier considérablement d'un secteur d'activité à l'autre. Par exemple, si le pourcentage moyen d'administratrices dans le secteur des services publics et des pipelines est de 29,8 %, ce pourcentage n'est que de 13,9 % en moyenne dans le secteur des services énergétiques. Tout comme en 2019 et 2018, c'est dans les secteurs des services publics et des pipelines et dans celui des communications et des médias que l'on retrouve le plus grand pourcentage moyen d'administratrices et le plus grand nombre moyen d'administratrices.

Le degré de croissance continue de varier d'un secteur à l'autre en 2020 comparativement à 2019. Les figures 13.1 et 13.2 illustrent ces variations. Le nombre et le pourcentage moyen d'administratrices ont globalement augmenté dans chaque secteur d'activité, une observation qui concorde avec la hausse générale du nombre d'administratrices, la baisse du nombre de sociétés ne comptant aucune administratrice parmi les sociétés comptant relativement peu d'administratrices et la hausse du nombre de sociétés comptant au moins deux administratrices.

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

Total des entreprises qui ont fait des divulgations
2019 : 657 | 2020 : 586

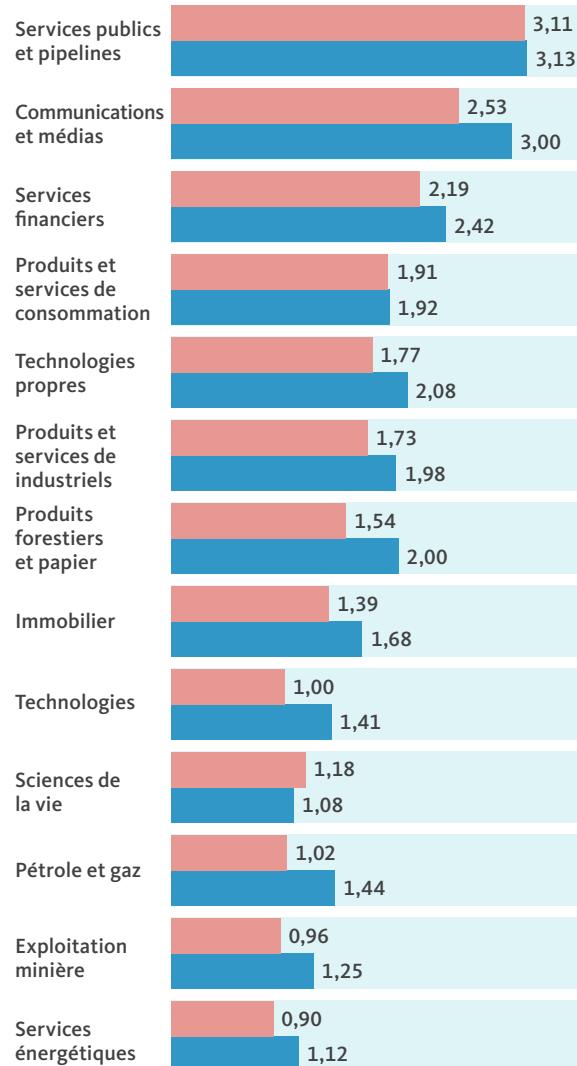
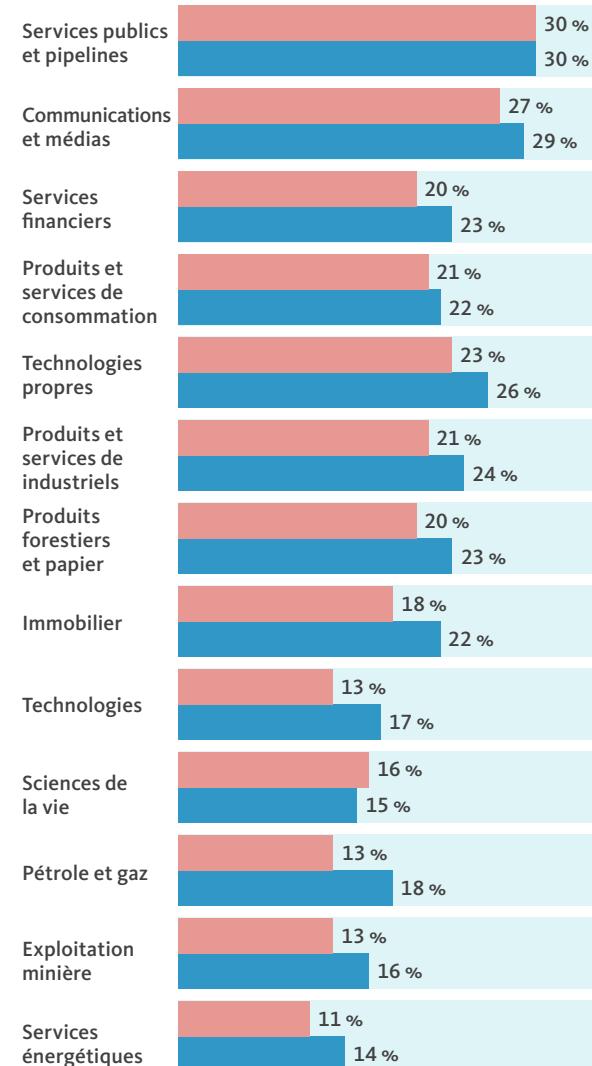


FIGURE 13.2
POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Total des entreprises qui ont fait des divulgations
2019 : 645 | 2020 : 579



Nouvelles nominations d'administratrices

Nous continuons à évaluer les progrès réalisés par les sociétés inscrites à la cote de la TSX en ce qui a trait à l'ajout de femmes à leur conseil d'administration. Nous avons encore recueilli des données se rapportant au nombre de femmes mises en candidature pour la première fois à l'élection d'un conseil d'administration en 2020 soit parce qu'un poste était devenu vacant depuis la dernière assemblée des actionnaires ou que le nombre d'administrateurs au conseil de la société avait augmenté. Au sein des 594 sociétés ayant satisfait complètement ou partiellement à l'obligation d'information sur la diversité, 405 postes d'administrateur étaient à pourvoir en raison d'une vacance ou d'une augmentation de la taille du conseil. Comparativement à l'an dernier, il y a eu une diminution du roulement d'environ 100 sièges, en partie parce que moins d'émetteurs sont inclus dans nos résultats au 31 juillet 2020 du fait que des sociétés se sont prévalues de la flexibilité qui leur a été offerte pour déposer plus tard leurs documents de divulgation en matière de diversité en 2020.

Cependant, des femmes ont été nommées pour pourvoir 141 de ces 405 postes, soit environ 35 % du total des sièges devenus vacants ou nouvellement créés. Cela représente une diminution d'environ 1,6 % comparativement à 2019, mais les femmes continuent d'être nommées pour pourvoir plus du tiers des sièges devenus vacants ou nouvellement créés.

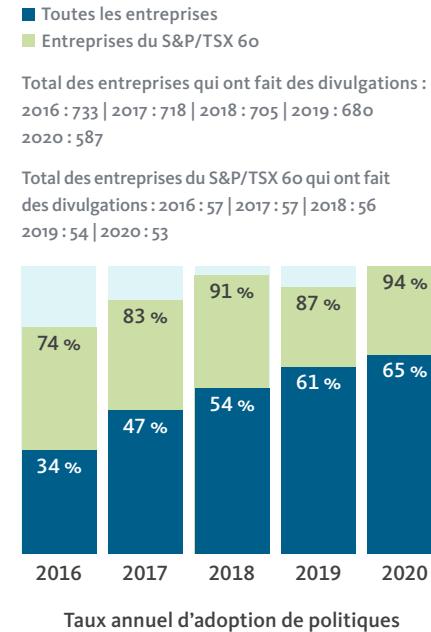
Il incombe également de noter que les sociétés de l'indice composé S&P/TSX ont nommé des administratrices pour environ 44,9 % des « nouveaux » sièges. Ce pourcentage plus élevé pourrait résulter en partie du fait que les agences de conseil en vote ont mis l'accent sur ce groupe de sociétés.

Politiques des conseils d'administration sur la diversité et politiques sur la recherche et la sélection de candidates aux postes d'administrateurs

Au total, 587 sociétés ont divulgué si elles avaient adopté des politiques sur la diversité au sein du conseil d'administration en 2020. Parmi ces sociétés, 380 (64,7 %) ont affirmé qu'elles avaient une politique écrite sur la diversité au sein du conseil d'administration. Il s'agit d'une augmentation de plus de 4 % du pourcentage de sociétés ayant présenté des informations qui déclarent s'être dotées de ce type de politique (en comparaison, ce pourcentage était de 53,6 % en 2018 et de 60,3 % en 2019). Parmi les sociétés du S&P/TSX 60, 50 des 53 sociétés ayant présenté des informations ont indiqué avoir adopté une politique écrite sur la diversité au sein du conseil d'administration ; il s'agit de 94,3 % de toutes les sociétés ayant présenté des informations et d'une hausse par rapport à 91,0 % en 2018 et à 87,0 % en 2019.

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 sélection de candidates aux postes d'administrateurs. Les sociétés qui ont affirmé avoir adopté une politique écrite sur la diversité au sein du conseil d'administration

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



n'ont pas toutes précisé si cette politique portait spécifiquement sur la recherche et la sélection d'administratrices, et certaines sociétés ont précisé que ce n'était pas le cas. En 2020, 581 sociétés ont fait savoir si elles s'étaient dotées d'une politique écrite relative à la recherche et la sélection d'administratrices. Parmi elles, 364 (62,7 %) ont indiqué qu'elles avaient en effet adopté une telle politique, comparativement à 51,9 % en 2019 et à 42,9 % en 2018.

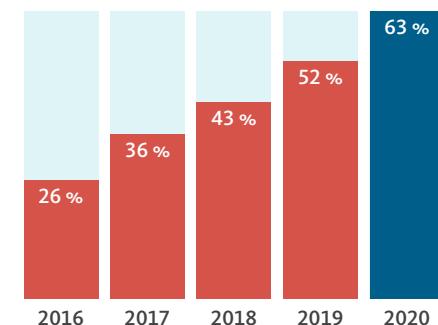
Parmi les sociétés du S&P/TSX 60, 53 ont explicitement déclaré si elles s'étaient dotées d'une politique écrite sur la recherche et la sélection d'administratrices, et parmi ces sociétés, 48 (90,6 %) ont indiqué qu'elles en avaient une. Comme nous avons pu le constater avec d'autres mesures, les sociétés de l'indice composé S&P/TSX se retrouvent entre les sociétés du S&P/TSX 60 et les sociétés de la TSX dans l'ensemble, alors que 87,1 % des sociétés ayant présenté des informations affirment qu'elles ont une politique en matière de diversité du conseil d'administration comprenant une politique écrite pour la recherche et la sélection d'administratrices.

Comme en témoigne l'information communiquée 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. L'information communiquée prend généralement la forme d'une liste de caractéristiques de diversité spécifiquement prises en compte par la politique en question. Parmi ces caractéristiques de la diversité, le sexe est la caractéristique mentionnée le plus souvent par les 380 sociétés ayant déclaré avoir une politique de la diversité (soit 82,6 % des sociétés qui ont présenté des informations).

Les nouvelles obligations d'information sur la diversité pour les sociétés ouvertes régies par la LCSA, qui prévoient une communication d'informations sur un plus grand nombre de caractéristiques de la diversité, ont entraîné une hausse importante du pourcentage d'émetteurs déclarant les caractéristiques de la diversité dont ils tiennent compte dans leur politique en matière de diversité en 2020. Ces sociétés avaient tendance à divulguer que leur politique écrite en matière de diversité du conseil d'administration tenait compte des caractéristiques des « groupes désignés » prescrits dans l'exigence de la LCSA. Après le genre, les cinq caractéristiques de la diversité mentionnées les plus fréquemment dans la divulgation sur les politiques en matière de diversité étaient l'ethnicité ou la race (57,4 %, en hausse par rapport à 40,9 %), l'âge (44,7 %, en hausse par rapport à 31,7 %), les compétences et l'expertise (40,5 %, en hausse par rapport à 20,8 %), l'emplacement géographique (30,3 %, en hausse par rapport à 19,1 %) et le handicap (29,5 %, en hausse par rapport à 10,4 %). Le statut d'Autochtone en tant que caractéristique de la diversité prise en compte dans la politique sur la diversité figure également dans cette divulgation ; environ 23,2 % des exemples en font explicitement mention. Le nombre de sociétés mentionnant les personnes handicapées ou les Autochtones dans leur information a augmenté considérablement cette année, d'environ 16 % (par rapport à 7,3 %) dans le cas du statut d'Autochtone.

**FIGURE 15
NATURE DES POLITIQUES ADOPTÉES
(TOUTES LES ENTREPRISES)**

Total des entreprises qui ont fait des divulgations :
2016 : 728 | 2017 : 718 | 2018 : 692 | 2019 : 673
2020 : 585



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

Notons qu'il est possible que les politiques sur la diversité traitent d'autres caractéristiques de la diversité, mais qu'elles ne soient pas mentionnées dans les résumés fournis par les émetteurs. La figure 16 est une liste des cinq principales caractéristiques de la diversité nommées par les sociétés, autres que le genre. Celles-ci sont présentées selon la fréquence à laquelle elles ont été citées.

Les sociétés qui n'ont pas adopté de politique écrite au sujet de la recherche et de la sélection d'administratrices sont tenues d'en expliquer les raisons. Bien que l'année 2020 marque le sixième anniversaire de l'entrée en vigueur de l'obligation d'information sur la diversité, environ le cinquième des sociétés ayant déclaré ne pas s'être dotées d'une telle politique n'ont pas justifié cette omission. Parmi les sociétés ayant précisé pourquoi elles n'ont pas adopté une telle politique, la raison la plus couramment invoquée, dans une large mesure, est qu'elles ne veulent pas porter atteinte aux principes de la méritocratie ; ce résultat concorde avec nos observations des années précédentes. Les cinq principales raisons de ne pas se doter d'une telle politique sont énumérées à la figure 17 selon la fréquence à laquelle elles sont invoquées.

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

- 1 Origine ethnique
- 2 Âge
- 3 Compétences et expertise
- 4 Répartition géographique
- 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 Ce ne sont pas nécessairement les meilleurs candidats qui seront choisis
- 3 Les politiques sont inefficaces ou arbitraires
- 4 Les politiques sont à l'étude
- 5 Le niveau de diversité est déjà adéquat/toutes les caractéristiques de diversité sont prises en compte de manière égale

Cibles relatives aux femmes siégeant à des conseils d'administration

Bien que le taux d'adoption de cibles de représentation des femmes aux conseils d'administration demeure bas, on a pu constater une augmentation de 6,3 % du nombre de sociétés ayant présenté une information qui ont fixé une telle cible. En 2020, 28,8 % de ces sociétés ont mentionné qu'elles avaient fixé une cible, soit 167 des 577 sociétés qui ont mentionné si elles l'avaient fait (en hausse par rapport à 22,5 % en 2019).

Parmi les 53 sociétés du S&P/TSX 60 qui ont fait savoir si elles avaient fixé une cible, 31 entreprises (58,5 %) ont répondu par l'affirmative. Il s'agit d'une hausse par rapport à 2019, où 52,7 % des sociétés du S&P/TSX 60 avaient des cibles.

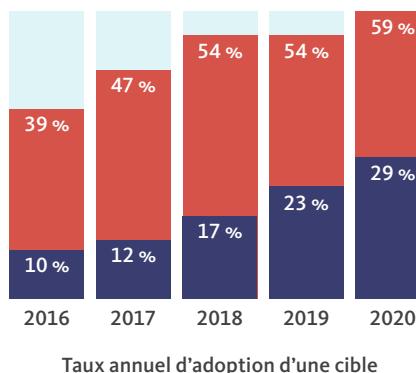
Les motifs invoqués par les sociétés qui ont dit ne pas avoir fixé de cible en ce sens sont, de façon générale, semblables à ceux allégués par celles qui n'ont pas adopté de politique sur la diversité au sein du conseil d'administration : la vaste majorité des sociétés soutiennent qu'elles craignaient de porter atteinte aux principes de la méritocratie, ou que l'établissement d'une cible puisse entraîner l'exclusion de la personne la mieux qualifiée pour le poste. Parmi les autres motifs invoqués, notons la crainte qu'une cible soit inefficace, arbitraire ou inappropriée étant donné le nombre peu élevé de membres du conseil. Les cinq raisons les plus 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 :
2016 : 728 | 2017 : 700 | 2018 : 686
2019 : 668 | 2020 : 577

Total des entreprises du S&P/TSX 60 qui ont fait des divulgations : 2016 : 57 | 2017 : 57 | 2018 : 56
2019 : 54 | 2020 : 53



**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 Les cibles sont inefficaces ou arbitraires
- 4 Le conseil d'administration compte peu de membres ou le roulement est faible
- 5 Le niveau de diversité est déjà adéquat

Présidentes du conseil et d'un comité

Comme nous l'avons fait par le passé, nous avons identifié les sociétés dont le conseil d'administration est présidé par une femme. Nous avons découvert que le nombre de présidentes de conseils cette année était demeuré relativement stable par rapport à 2019, soit 31 sociétés (5,2 % des 594 sociétés qui ont satisfait en totalité ou en partie à l'obligation d'information sur la diversité) dont le conseil est présidé par une femme, comparativement à 31 sociétés (4,5 % des sociétés qui ont présenté une divulgation complète ou partielle) en 2019.

Encore une fois cette année, nous nous sommes penchés sur le nombre de femmes à la tête d'un comité de chaque société de la TSX ayant présenté des informations. Nous avons constaté que 258 sociétés ayant présenté une information complète ou partielle en matière de diversité avaient au moins une femme présidente d'un comité permanent du conseil d'administration, ce qui représente 43,4 % de ces sociétés. Parmi ces sociétés, 181 ont mentionné qu'elles avaient une présidente de comité (30,5 %), tandis que 77 sociétés avaient plus d'une présidente d'un comité (13,0 %). Il n'y a que 348 présidentes de comité, ce qui signifie qu'il y a en moyenne 0,59 présidente de comité par société. Cette moyenne constitue une légère hausse par rapport à 0,43 en 2019.

Cette lente progression de la proportion d'administratrices aux conseils de sociétés inscrites à la cote de la TSX se reflète dans l'augmentation du nombre de femmes occupant des postes à la tête de comités du conseil d'administration. Cependant, ces changements n'ont pas encore influencé le nombre proportionnel de femmes qui sont présidentes du conseil d'administration.

Résultats pour la première moitié de 2020 : femmes occupant des postes à la haute direction

5

Nombre et pourcentage de femmes occupant des postes de direction

En 2020, 529 sociétés ont divulgué le nombre de hautes dirigeantes. Au total, dans ces sociétés, 841 postes à la haute direction étaient occupés par des femmes. Le nombre de postes à la haute direction occupés par des femmes dans chacune de ces sociétés était en moyenne de 1,59, tandis que les 526 sociétés ayant indiqué le pourcentage de femmes au sein de leur haute direction ont déclaré que ce pourcentage était, en moyenne, de 17,1 %. Ces chiffres reflètent une hausse du nombre moyen de femmes dans les équipes de haute direction déclaré comparativement à l'an dernier (1,43 en 2017, 1,71 en 2018 et 1,73 en 2019) et une légère augmentation du pourcentage moyen des postes de haute direction occupés par des femmes (un peu moins de 16 % en 2018 et 17 % en 2019).

FIGURE 20.1
NOMBRE MOYEN GLOBAL DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION

Total des entreprises qui ont fait des divulgations :
2016 : 668 | 2017 : 649 | 2018 : 651
2019 : 609 | 2020 : 529

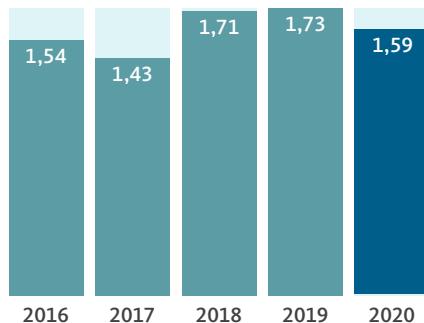


FIGURE 20.2
POURCENTAGE MOYEN GLOBAL DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION

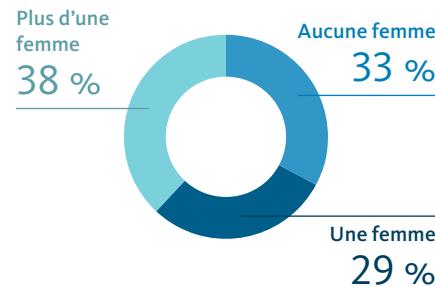
Total des entreprises qui ont fait des divulgations :
2016 : 654 | 2017 : 645 | 2018 : 630
2019 : 588 | 2020 : 526



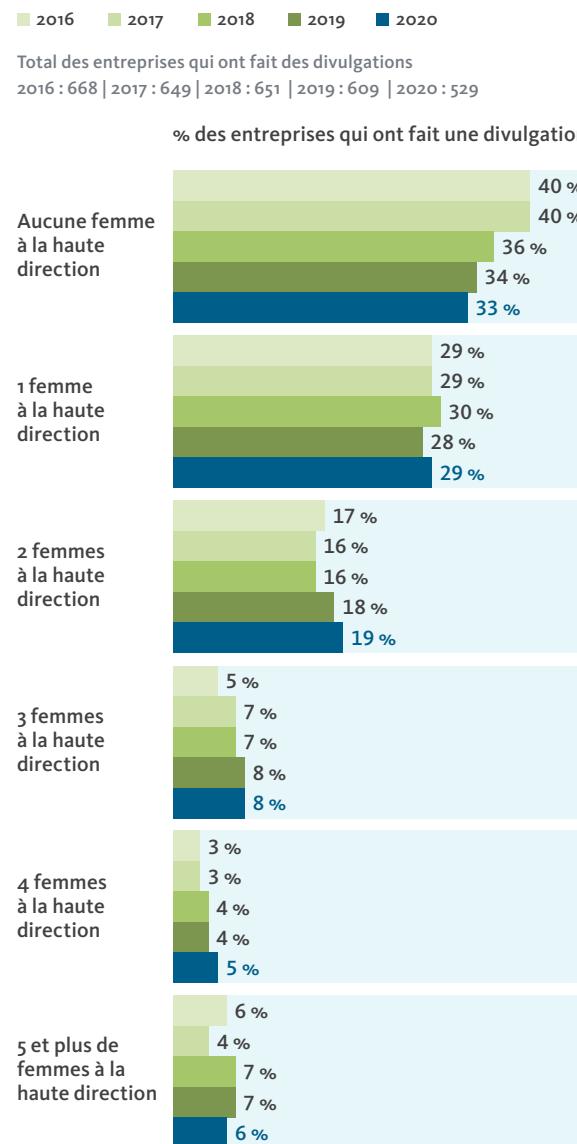
Il y a eu une légère réduction du nombre de femmes dans les équipes de haute direction. Le pourcentage de sociétés déclarant qu'elles ne comptaient aucune femme dans leur équipe de haute direction a baissé pour s'établir à 33,3 % en 2020 parmi les 529 sociétés qui ont déclaré le nombre de hautes dirigeantes. Il s'agit d'une légère diminution par rapport à 34,2 % en 2019 et à 35,79 % en 2018. Le pourcentage de ces 529 sociétés ayant déclaré n'avoir qu'une femme au sein de leur équipe de haute direction a légèrement augmenté pour s'établir à 29,0 % (comparativement à 28,1 % en 2019), tandis que le pourcentage de celles ayant déclaré avoir deux femmes ou plus au sein de leur haute direction est demeuré essentiellement stable par rapport à 2019, à 37,9 %. Les figures 21, 22.1 et 22.2 présentent ces données plus en détail.

**FIGURE 21
PROPORTION DE FEMMES
À LA HAUTE DIRECTION EN 2020**

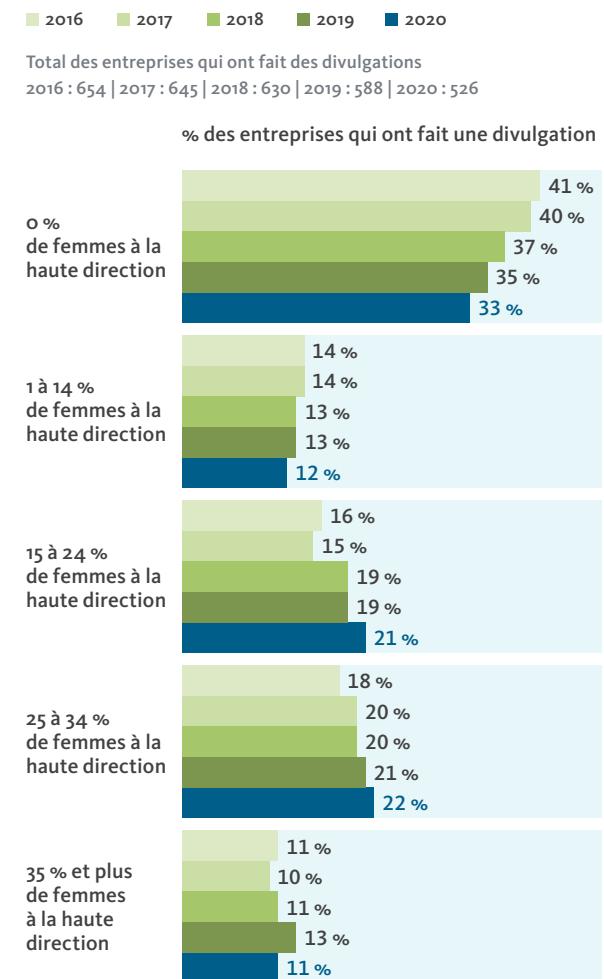
Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 528



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



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



Dans les 49 sociétés du S&P/TSX 60 ayant divulgué le nombre de hautes dirigeantes, le nombre moyen a légèrement baissé pour atteindre 2,84, comparativement à 2,92 en 2019. Le pourcentage moyen de postes à la haute direction occupés par des femmes dans les 49 sociétés du S&P/TSX 60 ayant fourni cette information a légèrement augmenté : il se situe à 19,0 % en 2020, alors qu'il était de 18,6 % en 2019.

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
2016 : 51 | 2017 : 53 | 2018 : 53 | 2019 : 48 | 2020 : 49

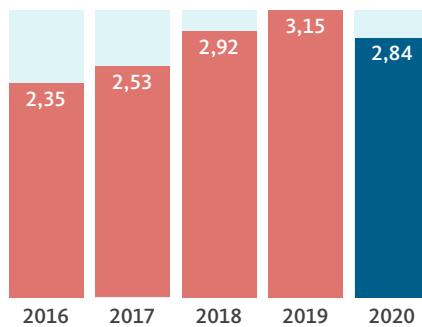
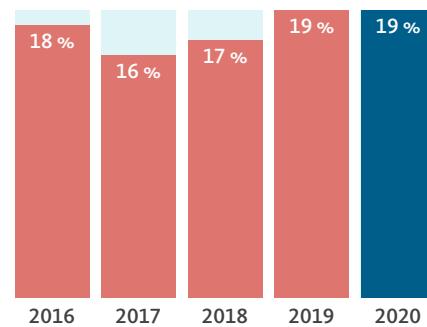


FIGURE 23.2
**POURCENTAGE MOYEN DE
FEMMES À LA HAUTE DIRECTION
(ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)**

Total des entreprises qui ont fait des divulgations
2016 : 50 | 2017 : 54 | 2018 : 52 | 2019 : 50 | 2020 : 49

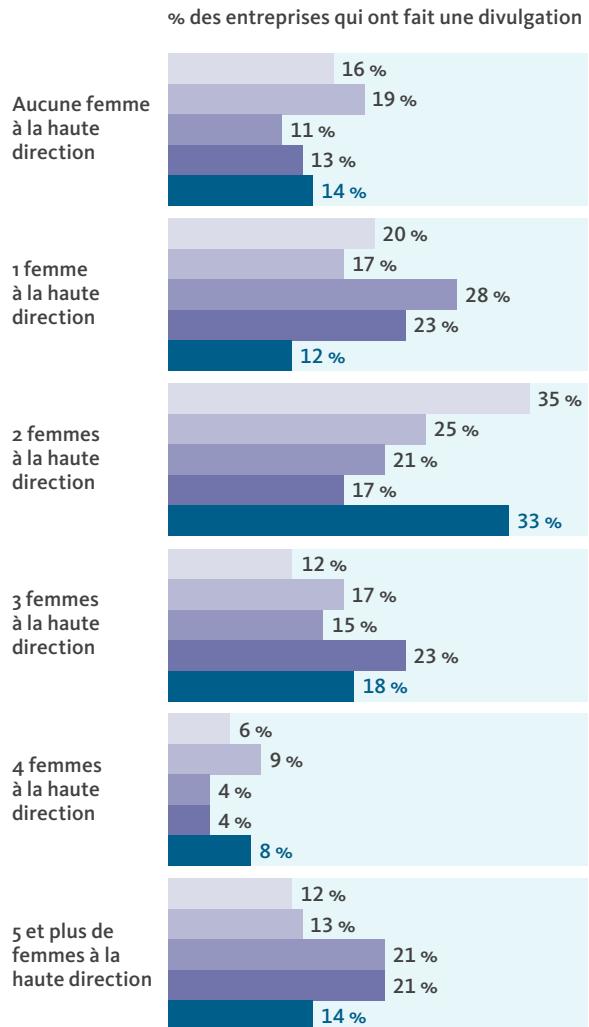


Comme le résument les figures 24.1 et 24.2, en se fondant sur le nombre de sociétés du S&P/TSX 60 ayant présenté des informations, une société de plus a déclaré qu'elle n'avait aucune femme dans son équipe de haute direction, tandis que cinq autres sociétés ont mentionné qu'elles en avaient plus d'une.

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

■ 2016 ■ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020

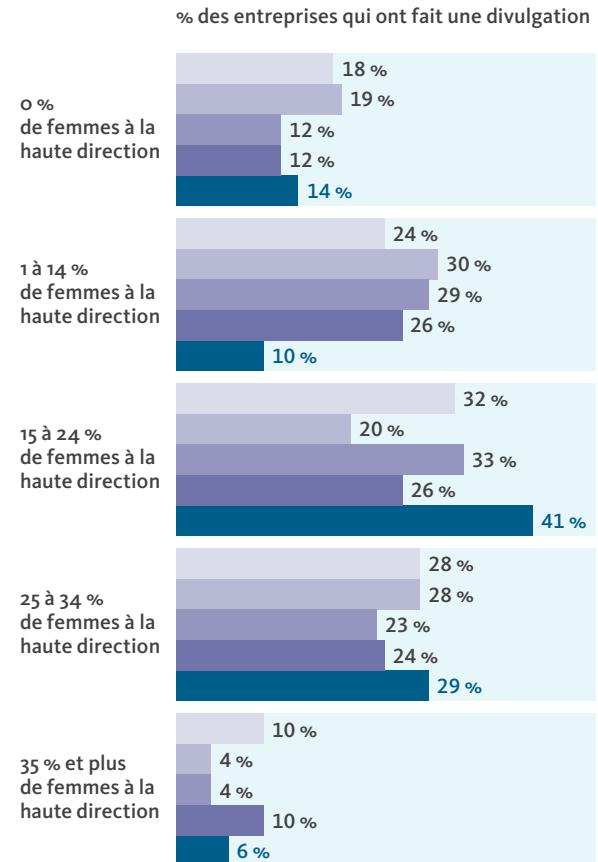
Total des entreprises qui ont fait des divulgations
2016 : 51 | 2017 : 53 | 2018 : 53 | 2019 : 48 | 2020 : 49



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

■ 2016 ■ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020

Total des entreprises qui ont fait des divulgations
2016 : 50 | 2017 : 54 | 2018 : 52 | 2019 : 50 | 2020 : 49



Hautes dirigeantes par secteur d'activité

La ventilation des données par secteur d'activité permet de constater que c'est toujours dans le secteur des services publics et des pipelines qu'on retrouve le plus grand nombre moyen de femmes occupant un poste à la haute direction, les secteurs des services financiers et des communications et médias se classant respectivement deuxième et troisième.

Les secteurs des services publics et des pipelines, de l'immobilier et des communications et médias sont ceux qui ont affiché les meilleurs résultats pour l'année en ce qui a trait au pourcentage moyen de femmes dans l'équipe de haute direction.

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

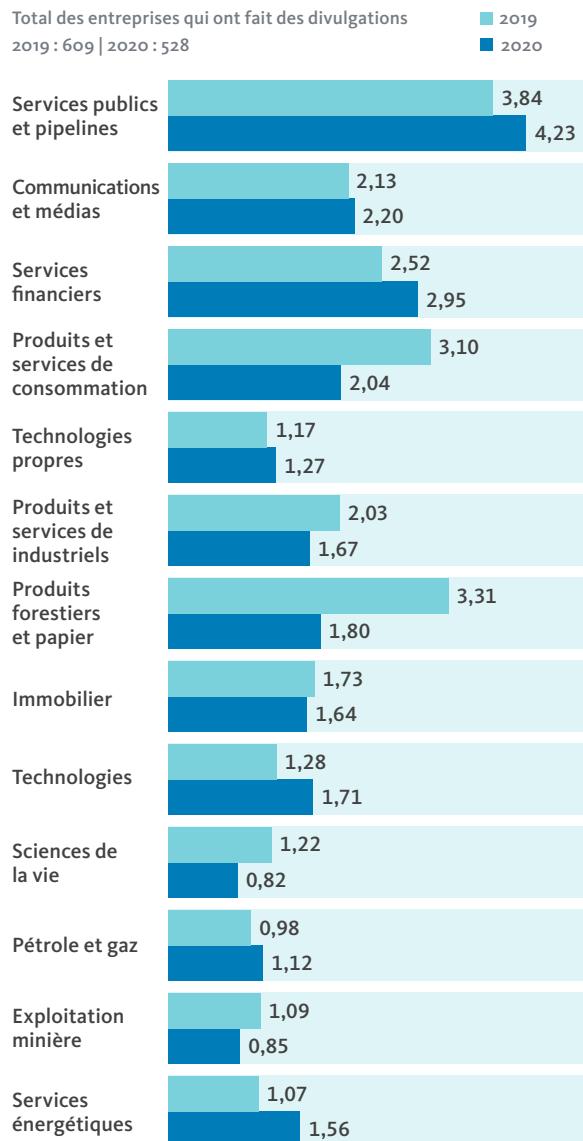
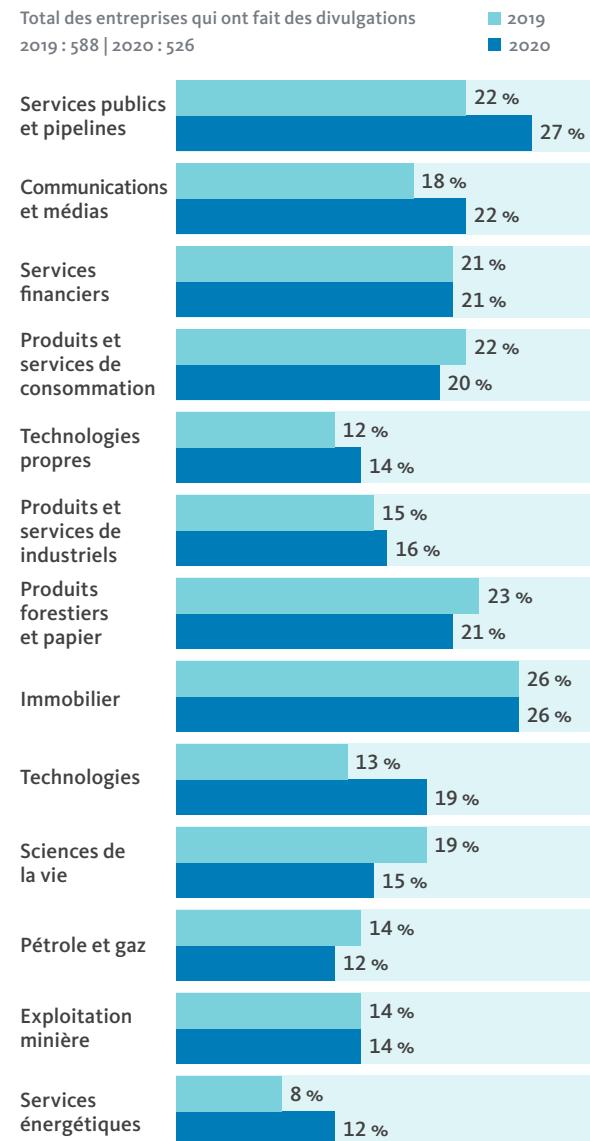


FIGURE 26
POURCENTAGE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



Prise en compte de la représentation des femmes dans les nominations à la haute direction

En 2020, 559 sociétés ont fait savoir si elles prenaient en compte la représentation féminine dans la recherche et la nomination des membres de la haute direction. Parmi ces sociétés, 436 (78,0 %) ont répondu par l'affirmative. Cela correspond à une hausse de 2,2 % par rapport à l'année antérieure, alors que 75,8 % des sociétés ayant présenté une divulgation ont indiqué qu'elles le faisaient.

Comme par les années antérieures, la proportion de sociétés qui ont déclaré tenir compte du sexe des candidats au moment de pourvoir un poste à la haute direction est plus élevée au sein des sociétés du S&P/TSX 60 : 49 des 53 sociétés qui ont divulgué cette information ont déclaré qu'elles en ont tenu compte en 2020, soit 92,5 %. Ce résultat est assez stable par rapport aux chiffres correspondants de 2019, qui étaient de 92,6 % (soit 50 des 54 sociétés du S&P/TSX 60 ayant fait une divulgation).

Comme c'est le cas pour l'adoption de politiques sur la représentation féminine au conseil d'administration, la principale raison invoquée par les sociétés qui ne tiennent pas officiellement compte du sexe des candidats dans la recherche et la nomination de membres à la haute direction réside dans la crainte de porter atteinte aux principes de la méritocratie. Ces constatations sont conformes aux résultats des années antérieures. Les trois raisons le plus souvent citées en 2020 par les sociétés qui ne tiennent pas compte du sexe des candidats sont présentées à la figure 28. Ces trois réponses représentent la grande majorité des raisons données pour justifier le fait que les sociétés ne tiennent pas compte du sexe dans la recherche et la sélection des hauts dirigeants ; cependant, une importante minorité des sociétés ayant mentionné qu'elles ne tenaient pas compte du sexe dans la recherche et la sélection de hauts dirigeants n'ont 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 :
2016 : 725 | 2017 : 679 | 2018 : 674 | 2019 : 661
2020 : 559

Total des entreprises du S&P/TSX 60 qui ont fait des divulgations : 2016 : 57 | 2017 : 57 | 2018 : 56
2019 : 54 | 2020 : 53

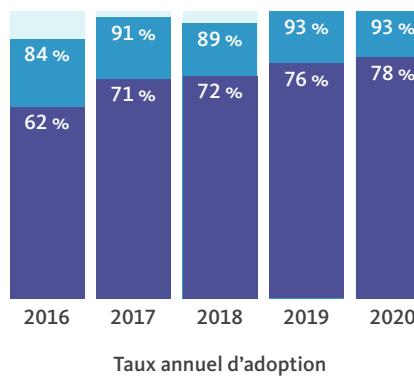


FIGURE 28
TROIS PRINCIPALES RAISONS DE NE PAS PRENDRE LE SEXE EN COMPTE DANS LES NOMINATIONS À LA HAUTE DIRECTION

- 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

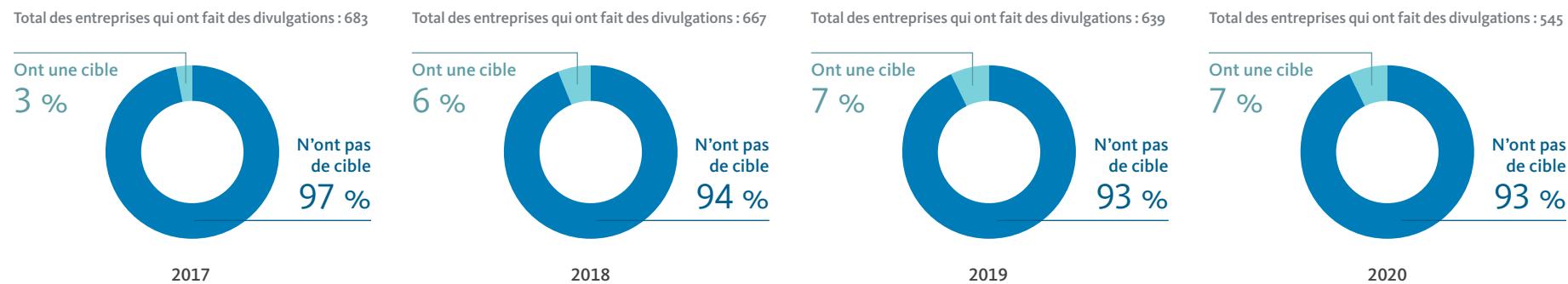
Cibles relatives aux hautes dirigeantes

Comme par les années précédentes, l'adoption d'une cible quant à la représentation des femmes au sein de la haute direction des entreprises demeure une pratique très peu répandue. Des 545 sociétés ayant fait savoir si elles avaient une telle cible, seulement 40 (7,3 %) ont répondu par l'affirmative. Il s'agit cependant d'une augmentation par rapport à 2019, alors que 43 des 639 sociétés ayant présenté des informations (6,7 %) avaient déclaré avoir adopté une telle cible.

Le nombre de sociétés du S&P/TSX 60 ayant adopté des cibles pour les femmes dans les équipes de haute direction est plus élevé, alors que 4 des 49 sociétés qui ont déclaré si elles avaient ou non adopté une telle cible ont affirmé qu'elles l'avaient fait.

Dans les deux cas, d'autres sociétés mentionnent qu'elles ont des cibles fondées sur un groupe autre que celui de « membre 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 divulgué des cibles pour la direction générale ou pour des postes auxquels les candidats sont nommés par le conseil d'administration sans mentionner précisément les « membres de la haute direction ». Ces sociétés ne sont pas incluses dans nos totaux.

**FIGURE 29
PRÉVALENCE DE CIBLES DE PRÉSENTATION DES FEMMES À LA HAUTE DIRECTION (TOUTES LES ENTREPRISES)**



La liste des 38 sociétés ayant instauré des cibles quant à la représentation féminine au sein de leur haute direction est présentée ci-dessous.

Sociétés de la TSX qui ont adopté des cibles de représentation féminine à la haute direction (2020)		
25%	30%	Autre
Canadian Western Bank : au moins 25 % des sièges occupés par des femmes au comité de direction	Badger Daylighting Ltd. : 30 % de femmes à des postes du conseil d'administration et de haute direction d'ici la fin de 2023	Acadian Timber Corp. : 20 % de femmes occupant des postes de haute direction
Currency Exchange International Corp. : 25 % des postes de haute direction occupés par des femmes	CAE Inc. : 30 % de femmes à des postes de haute direction d'ici 2022	Groupe ADF inc. : entre 20 % et 50 % de femmes à des postes de haute direction
Linamar Corporation : 25 % des postes de cadres occupés par des femmes	Capital Power Corporation : au moins 30 % de femmes au sein de l'équipe de direction	Banque canadienne impériale de commerce : au moins 35 % de femmes à des postes de haute direction approuvés par le conseil d'administration
Société hypothécaire MCAN : 25 % des postes de haute direction occupés par des femmes	Eldorado Gold Corporation : au moins 30 % de femmes à des postes de haute direction, y compris les dirigeants désignés et les postes de vice-président	Denison Mines Corp. : conserver son niveau de mixité actuel parmi les membres de la haute direction
Northland Power Inc. : 25 % des postes à l'équipe de direction occupés par des femmes	Enbridge Inc. : au moins 33 % de femmes à des postes de haute direction	IGM Financial Inc. : au moins 35 % de femmes à des postes de haute direction (à partir du niveau de vice-président)
Redevances Aurifères Osisko Ltée : 25 % des postes de direction et de haute direction occupés par des femmes	Enerflex Ltd. : au moins 30 % de femmes au sein de l'équipe de haute direction	Sierra Wireless inc. : 20 % de femmes à des postes de haute direction
Park Lawn Corporation : 25 % des postes de haute direction occupés par des femmes	Fining International Inc. : 30 % de femmes à la haute direction	Groupe SNC-Lavalin inc. : 20 % de femmes à des postes de haute direction
Timbercreek Financial Corp. : 25 % des postes de haute direction occupés par des femmes	Home Capital Group inc. : au moins 30 % de femmes à la haute direction	Summit Industrial Income REIT : au moins un poste de haute direction occupé par une femme
Total Energy Services inc. : 25 % de femmes à des postes de haute direction d'ici 2023	Hydro One Limited : au moins 30 % de femmes à la direction	Velan inc. : 9 % de sa haute direction constituée de femmes d'ici 2021
Versabank : 25 % de femmes au sein de l'équipe de haute direction	IAMGOLD Corporation : au moins 30 % de femmes à des postes de haute direction	

Sociétés de la TSX qui ont adopté des cibles de représentation féminine à la haute direction (2020)		
25%	30%	Autre
	<p>Société Financière Manuvie : au moins 30 % de femmes à des postes de haute direction d'ici 2022</p> <p>Corporation Pétroles Parkland : 30 % de femmes à des postes de haute direction</p> <p>SSR Mining inc. : 30 % de femmes à des postes de haute direction d'ici 2022</p> <p>Telus Corporation : 30 % de femmes à des postes de haute direction d'ici 2022</p> <p>Tervita Corporation : au moins 30 % de chaque sexe à des postes de haute direction</p> <p>Groupe TMX Limitée : 33 % de femmes à la direction d'ici 2020</p> <p>Wesdome Gold Mines Ltd. : environ 30 % de femmes à des postes de haute direction</p> <p>Pages Jaunes Solutions numériques et médias Limitée : 30 % de femmes à la haute direction d'ici 2021</p> <p>Pages Jaunes Limitée : 30 % de femmes à des postes de haute direction d'ici 2021</p>	

FIGURE 31

**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 Le nombre de dirigeants est faible ou le roulement est faible
- 4 Les cibles sont inefficaces ou arbitraires
- 5 Les cibles limitent le bassin de talents ou sont trop restrictives

Conformément aux résultats présentés précédemment et à ceux des années antérieures, la principale raison donnée par les sociétés pour ne pas s'être fixé une cible quant à la représentation féminine à la haute direction était le désir de préserver les « principes de la méritocratie ». Les cinq principales raisons mentionnées par les sociétés qui ont affirmé qu'elles n'avaient pas adopté de cible de représentation des femmes à la haute direction sont présentées à la figure 31.

La diversité au-delà du sexe : résultats de 2020 pour les sociétés régies par la LCSA

6

Selon notre examen de la divulgation présentée par 270 sociétés ouvertes régies par la LCSA, les administrateurs qui font partie des minorités visibles ou des peuples autochtones ou qui sont des personnes handicapées sont étonnamment rares pour un pays dont la population est aussi diverse que celle du Canada.

Cette année, pour la première fois, nous avons pu inclure dans notre rapport des données sur la représentation de certains groupes issus de la diversité en plus de la représentation des femmes. Les modifications apportées à la LCSA, qui sont entrées en vigueur le 1er janvier 2020, obligent maintenant les sociétés régies par la LCSA ayant des titres inscrits en bourse à fournir une information en matière de diversité à propos de la représentation des femmes au conseil d'administration et à l'équipe de haute direction (membres de la haute direction en vertu de la législation sur les valeurs mobilières) conformément aux exigences de la législation sur les valeurs mobilières canadienne ainsi qu'une information correspondante au sujet des personnes autochtones, des membres des minorités visibles et des personnes handicapées. Dans le présent chapitre, nous présentons les résultats de notre examen de la divulgation fournie conformément à l'exigence de la LCSA.

L'analyse dans ce chapitre est fondée sur la l'information présentée par 270 sociétés régies par la LCSA, soit un peu moins de la moitié des 594 émetteurs de la TSX pour lesquels une information a été présentée conformément à l'obligation d'information sur la diversité en 2020. Les deux groupes se chevauchent, puisque nous incluons des données sur les sociétés régies par la LCSA ayant des titres inscrits à la cote de la TSX dans nos chapitres sur la divulgation en matière de diversité pour 2020 par les émetteurs inscrits à la TSX ainsi que dans le présent chapitre. Cependant, puisque l'exigence de la LCSA s'applique aux sociétés ouvertes régies par la LCSA dont les titres sont inscrits à la cote d'autres marchés boursiers, y compris la Bourse de croissance TSX, une grande partie des sociétés pour lesquelles des données sont présentées dans le présent chapitre sont de plus petits émetteurs.

Nous reconnaissons que plusieurs termes et expressions sont utilisés pour désigner les différentes caractéristiques de la diversité. Puisque notre rapport est fondé sur l'information présentée par des sociétés en réponse aux exigences d'information en vertu de la législation, nous avons utilisé les termes et expressions de la législation afin d'éviter toute confusion.

Comme il s'agit de la première année de présentation de renseignements conformément à l'exigence de la LCSA, nous n'avons aucune donnée relative aux années antérieures à des fins de comparaison. De plus, il y a eu beaucoup de manquements à l'exigence de la loi. Par exemple, seulement 213 sociétés régies par la LCSA qui ont fourni une information complète ou partielle conformément à l'exigence de la LCSA ont mentionné le nombre de personnes des minorités visibles ou des peuples autochtones ou de personnes handicapées siégeant à leur conseil.

Représentation au conseil d'administration des membres des minorités visibles ou peuples autochtones et des personnes handicapées

	Membres des minorités visibles	Autochtones	Personnes handicapées
Nombre de sièges	89	7	6
Pourcentage des sièges	5,5%	0,5%	0,4%
Nombre de sociétés ayant au moins un administrateur faisant partie du groupe désigné	56	7	5
Nombre moyen par conseil ²	0,41	0,03	0,02
Nombre de sociétés ayant une politique écrite du conseil au sujet de la représentation des membres du groupe désigné ³	93	86	89
Pourcentage de sociétés ayant des cibles pour les membres du groupe désigné ³	< 1,5%	< 1,5%	< 1,5%

² Calculé en fonction des 213 sociétés qui ont divulgué le nombre d'administrateurs qui sont membres des minorités visibles ou des peuples autochtones ou qui sont des personnes handicapées.

³ Calculé en fonction des 231 sociétés qui ont mentionné l'existence d'une politique écrite du conseil au sujet des membres des minorités visibles ou des peuples autochtones ou qui sont des personnes handicapées.

Aux fins de l'exigence de la LCSA, les membres des minorités visibles désignent les personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche. Statistique Canada affirme que les minorités visibles comprennent principalement les groupes suivants : Sud-Asiatique, Chinois, Noir, Philippin, Latino-Américain, Arabe, Asiatique du Sud-Est, Asiatique occidental, Coréen et Japonais. Selon les données de Statistique Canada en 2016, environ 22,3 % de la population canadienne faisait partie des minorités. Cependant, selon l'information fournie par les 213 sociétés régies par la LCSA qui ont déclaré le nombre de membres du conseil d'administration qui font partie des minorités visibles ou des peuples autochtones ou qui sont des personnes handicapées, seulement 5,5 % des administrateurs font partie des minorités. Au Royaume-Uni, le Parker Review Committee a recommandé une cible d'une « personne de couleur » pour 2021, c'est-à-dire en moyenne un administrateur de couleur par conseil de sociétés du FTSE 100 d'ici 2021, et chaque conseil de société du FTSE 250 devrait avoir au moins un administrateur de couleur d'ici 2024. Affichant une moyenne de seulement 0,41 membre des minorités visibles à leurs conseils, les sociétés régies par la LCSA ont bien du chemin à faire pour atteindre cette cible.

Les peuples autochtones sont définis dans l'exigence de la LCSA comme étant les Indiens, les Inuits et les Métis. Selon les données de Statistique Canada en 2016, environ 4,9 % de la population canadienne faisait partie des peuples autochtones. Cependant, selon l'information fournie par les 213 sociétés régies par la LCSA qui ont déclaré le nombre de membres du conseil d'administration qui font partie des minorités visibles ou des peuples autochtones ou qui sont des personnes handicapées, il n'y a presque aucun Autochtone administrateur de sociétés ouvertes. Comme il est présenté dans le tableau ci-dessus, le nombre de postes d'administrateur occupés par des personnes handicapées est aussi excessivement bas.

Nous notons qu'un nombre relativement restreint d'autres sociétés ont divulgué qu'elles avaient un certain nombre ou pourcentage d'administrateurs membres d'un groupe désigné, sans identifier le groupe désigné en question. Puisque nos résultats sont fondés sur le nombre et le pourcentage d'administrateurs déclaré par les sociétés assujetties à l'exigence de la LCSA, nous ne sommes pas en mesure de tenir compte de ces réponses dans le nombre et le pourcentage d'administrateurs de chaque groupe désigné.

Pour assurer l'avancement de la diversité au-delà du genre, les conseils d'administration de sociétés ouvertes doivent modifier leur approche pour chercher et nommer des administrateurs de ces groupes désignés. La proportion de sociétés régies par la LCSA qui ont déclaré que leur politique écrite relative à la diversité du conseil porte bien sur ces groupes désignés est importante, mais elle demeure inférieure à la proportion des politiques en matière de diversité portant sur les administratrices. En décembre 2019, Osler et l'Institut des administrateurs de sociétés ont mis à jour leur [modèle de politique sur la diversité du conseil](#) afin d'y ajouter la conformité à l'exigence de la LCSA ainsi que d'autres caractéristiques liées à la diversité. Le modèle constitue un moyen facile de produire une politique tenant compte de la diversité fondée sur le sexe et d'autres caractéristiques et de lancer une discussion sur la diversité au conseil.

Jusqu'à maintenant, presque aucune des sociétés régies par la LCSA n'a adopté de cible pour les groupes désignés autres que les femmes. Par exemple, la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada et Cenovus Energy Inc. ont chacune fixé une cible de 40 % pour les groupes désignés collectivement ainsi qu'une cible secondaire distincte pour les administratrices. Pour leur part, Corporation Cameco et IBI Group Inc. ont fixé des cibles distinctes pour les administratrices et les Autochtones tandis que IBI Group Inc. a en plus établi des cibles pour les minorités visibles.

Hauts dirigeants qui sont membres des minorités visibles ou des peuples autochtones ou des personnes handicapées

	Membres des minorités visibles	Autochtones	Personnes handicapées
Nombre de sociétés ayant au moins un membre de la haute direction du groupe désigné	66	2	5
Nombre moyen de membres de la haute direction par société ⁴	0,50	< 0,1	< 0,1
Représentation du groupe désigné pris en considération dans la nomination des membres de la haute direction ⁵	164	159	159

En ce qui concerne la haute direction, les résultats sur la représentation des membres des minorités et des peuples autochtones et des personnes handicapées sont conformes à leur représentation au conseil d'administration. Nous notons qu'un nombre relativement restreint d'autres sociétés a divulgué qu'elles avaient un certain nombre ou pourcentage de membres de la haute direction faisant partie d'un groupe désigné, sans identifier le groupe désigné en question. Puisque nos résultats sont fondés sur le nombre et le pourcentage de hauts dirigeants déclarés par les sociétés assujetties à l'exigence de la LCSA, nous ne sommes pas en mesure de tenir compte de ces réponses dans le nombre et le pourcentage de membres de la haute direction de chaque groupe désigné. Une grande partie des émetteurs affirment qu'ils tiennent compte de la représentation de chacun des groupes désignés lorsqu'ils nomment des personnes à la haute direction. Cependant, presque aucun émetteur n'a adopté de cibles pour les postes de haute direction.

⁴ Calculé en fonction des 205 sociétés qui ont divulgué le nombre de membres de la haute direction qui font partie des minorités visibles ou des peuples autochtones ou qui sont des personnes handicapées.

⁵ Calculé en fonction des 223 sociétés qui ont mentionné si elles tenaient compte de la représentation des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées lorsque vient le temps de nommer une personne à la haute direction.

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

Pour la plupart des mesures, les sociétés assujetties à l'exigence de la LCSA ont communiqué des résultats qui sont généralement comparables, bien que légèrement inférieurs, aux résultats des émetteurs inscrits à la TSX assujettis à l'obligation d'information sur la diversité. Cette similitude n'est pas étonnante, puisqu'il existe un chevauchement important entre les deux groupes ; en effet, une grande partie des sociétés assujetties à l'exigence 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 antérieurs. Les résultats sont un peu moins reluisants parce que l'exigence 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 en % par conseil	Politique écrite concernant les administrateurs	Cible relative aux administratrices
408 <small>(20,17%)</small>	1,54	17,6%	136 <small>(51,7%)</small>	60 <small>(23,3%)</small>

Sur les 1992 sièges des 265 sociétés qui ont divulgué le nombre de femmes siégeant à leurs conseils, 408 (20,17 %) sont occupés par des femmes. Ce pourcentage est de 21,5 % pour les sociétés assujetties à l'obligation d'information sur la diversité qui ont divulgué le nombre d'administratrices siégeant à leurs conseils.

Les conseils d'administration composés uniquement d'hommes représentent moins du tiers des conseils de sociétés régies par la LCSA. Parmi les 265 sociétés régies par la LCSA qui ont fourni une information en réponse à l'exigence de la LCSA, 186 (70,2 %) ont déclaré qu'elles avaient au moins une administratrice. De plus, environ 29,8 % ont déclaré qu'elles avaient une administratrice (79 sociétés) et environ 41,9 % ont déclaré qu'elles avaient plus d'une administratrice au sein de leur conseil (111 sociétés). Environ 12,5 % des sociétés qui ont déclaré le pourcentage d'administratrices au sein de leur conseil ont déclaré qu'elles représentaient au moins 35 % de leur conseil (33 sociétés), et environ 2,2 % ont déclaré qu'elles représentaient au moins 50 % de leur conseil.

Femmes au sein de l'équipe de haute direction de sociétés régies par la LCSA

La situation est la même au niveau de la haute direction, alors que les sociétés régies par la LCSA ont déclaré des résultats similaires à ceux des émetteurs inscrits à la TSX.

Nombre moyen de membres de la haute direction	Moyenne en % des membres de la haute direction	Représentation des femmes prises en considération dans la nomination des membres de la haute direction	Cible relative aux membres de la haute direction
1,40	15,7%	210 <small>(82,0%)</small>	25 <small>(9,9%)</small>

Femmes occupant des postes de chef de la direction, de présidentes du conseil et de présidentes de comités de sociétés régies par la LCSA

Parmi les sociétés assujetties à l'exigence de la LCSA qui ont divulgué le nombre de femmes au sein de leur conseil, 11 (environ 4,2 %) avaient nommé une femme au poste de chef de la direction, neuf (3,3 %) avaient nommé une femme à la présidence de leur conseil et 94 (35,6 %) avaient au moins une présidente de comité. Parmi ces sociétés, 28,3 % des nouveaux sièges du conseil à l'assemblée annuelle pertinente avaient été pourvus par des femmes.

Qui a atteint la parité hommes-femmes et comment augmenter la diversité?

7

Reconnaitre les sociétés qui l'ont atteint et souligner les pratiques des sociétés visant à augmenter le nombre de femmes dans les équipes de haute direction

Dans le présent chapitre, nous reconnaissons les sociétés qui ont atteint la parité hommes-femmes au sein de leur conseil ou de leur haute direction. Nous soulignons les diverses pratiques adoptées par les sociétés pour augmenter la représentation des femmes dans le lieu de travail. Nous mettons en lumière ces sociétés et ces pratiques pour illustrer qu'avec suffisamment de leadership et d'attention prêtée à ce sujet, il est possible d'atteindre la parité hommes-femmes et d'inspirer d'autres sociétés à emboîter le pas.

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. En 2018 et 2019, seulement cinq sociétés avaient un conseil composé d'au moins 50 % de femmes. Cependant, en 2020, ce nombre est passé à 11.

Sociétés inscrites à la TSX comptant au moins 50 % de femmes au conseil d'administration		
2018	2019	2020
Diversified Royalty Corp. (50 %)	Diversified Royalty Corp. (50 %)	Chemtrade Logistics Income Fund (50 %)
DREAM Unlimited Corp. (57 %)	DREAM Unlimited Corp. (57 %)	Fiducie de placement immobilier Propriétés de Choix (50 %)
Société hypothécaire MCAN (50 %)	Société hypothécaire MCAN (50 %)	DREAM Unlimited Corp. (50 %)
Pizza Pizza Royalty Corp. (50 %)	New Gold Inc. (50 %)	First Majestic Silver Corp. (50 %)
Saputo inc. (50 %)	Saputo inc. (50 %)	Banque Laurentienne du Canada (50 %)
		Park Lawn Corporation (50 %)
		Ritchie Bros. Auctioneers Incorporated (50 %)
		Saputo inc. (50 %)
		Westport Fuel Systems Inc. (50 %)

Un nombre légèrement plus élevé de sociétés a atteint la parité hommes-femmes au sein de leur équipe de haute direction, malgré la diminution du nombre de sociétés où les femmes représentent au moins 50 % du nombre de hauts dirigeants. En 2020, seules 25 sociétés ont une représentation féminine de 50 % ou plus au sein de leur haute direction, comparativement à 31 en 2019 et à 28 en 2018.

Sociétés inscrites à la TSX où les femmes occupent 50 % ou plus des postes de haute direction		
2018	2019	2020
Big Rock Brewery Inc. (60 %)	Balmoral Resources Ltd. (66 2/3 %)	DREAM Unlimited Corp. (60 %)
Crosswinds Holdings Inc. (67 %)	DREAM Unlimited Corp. (60 %)	First Capital Realty Inc. (63 %)
Dream Global Real Estate Investment Trust (100 %)	INV Metals Inc. (66 2/3 %)	Société hypothécaire MCAN (55 %)
Killam Apartment Real Estate Investment Trust (55 %)	Killam Apartment Real Estate Investment Trust (55 %)	Nickel Creek Platinum Corp. (67 %)
Liberty Gold Corp. (66 %)	Knight Therapeutics Inc. (66 2/3 %)	Roots Corporation (66,7 %)
Sienna Senior Living Inc. (60 %)	Holloway Lodging Corporation (66 2/3 %)	Sienna Senior Living (83 %)
	LXRandCo, Inc. (66 2/3 %)	
	Nickel Creek Platinum Corp. (66 2/3 %)	
	Reitmans (Canada) limitée (56 %)	
	Sienna Senior Living Inc. (60 %)	
	UEX Corporation (66 2/3 %)	
	Zargon Oil & Gas Ltd. (66 2/3 %)	

Sociétés inscrites à la TSX où les femmes occupent exactement 50 % des postes de haute direction		
2018	2019	2020
A&W Revenue Royalties Income Fund	A&W Revenue Royalties Income Fund	A&W Revenue Royalties Income Fund
Acadian Timber Corp.	Acadian Timber Corp.	Acadian Timber Corp.
Chesswood Group Limited	Athabasca Oil Corporation	Amerigo Resources Ltd.
Corridor Resources Inc.	Canada Goose Holdings Inc.	Chartwell, résidences pour retraités
Dream Hard Asset Alternatives Trust	Chesswood Group Limited	Dream Hard Asset Alternatives Trust
Dream Industrial Real Estate Investment Trust	Corridor Resources Inc.	Knight Therapeutics Inc.
Dream Office Real Estate Investment Trust	Dream Global Real Estate Investment Trust	Logistec Corporation
First Capital Realty Inc.	Dream Hard Asset Alternatives Trust	Loncor Resources Inc.
GeneNews Limited	Dream Industrial Real Estate Investment Trust	LXRandCo, Inc.
Knight Therapeutics Inc.	Eagle Energy Inc.	Mainstreet Equity Corp.
Lucara Diamond Corp.	Lucara Diamond Corp.	Melcor Real Estate Investment Trust
Mainstreet Equity Corp.	Mainstreet Equity Corp.	Groupe d'alimentation MTY inc.
Melcor Real Estate Investment Trust	Société hypothécaire MCAN	Petrus Resources Ltd.
Nickel Creek Platinum Corp.	Melcor Real Estate Investment Trust	Photon Control Inc.
Nuvo Pharmaceuticals Inc.	Pinetree Capital Ltd.	Sulliden capital minier
Fiducie d'investissement immobilier Partners	StageZero Life Sciences Ltd.	TransAlta Corporation
Pinetree Capital Ltd.	Sulliden capital minier	Tree Island Steel Ltd.
PrairieSky Royalty Ltd.	Timbercreek Financial Corp.	Trilogy Metals Inc.
Reitmans (Canada) Limitée	Trilogy Metals Inc.	True North Commercial Real Estate Investment Trust
Supremex Inc.		
Timbercreek Financial Corp.		
Trilogy Metals Inc.		

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité

Une proportion considérable des sociétés ouvertes communique volontairement des renseignements supplémentaires concernant leur stratégie visant à favoriser la diversité en général et, plus précisément, la représentation des femmes à tous les échelons. Ces sociétés déclarent avoir pour objectif d'accroître la valeur de leur société au moyen de la diversité et de l'inclusion. Voici les mesures qu'elles prennent à cette fin :

- le recrutement de candidats très performants, et ce, dans tous les segments du paysage canadien
- la création d'une culture d'entreprise inclusive qui encourage la collaboration, la souplesse, la compréhension et l'équité, afin que les membres du personnel remplissent leur engagement en utilisant leur plein potentiel, augmentant ainsi leur fidélité à la société
- l'élaboration de structures et de stratégies qui donnent aux leaders les outils de gestion et de développement nécessaires à la constitution d'un bassin de talents sous l'angle de la diversité pour développer la responsabilisation et assurer un succès durable en institutionnalisant une culture d'inclusion.

Nous présentons ci-dessous certaines pratiques que des sociétés de premier plan ont mises en place pour accroître la diversité au sein de leur organisation.

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Critères de recrutement	<p>Athabasca Oil Corp.</p> <p>La politique du conseil en matière de diversité exige que tout cabinet de recrutement dont les services sont retenus pour aider le conseil à trouver des candidats reçoive expressément la directive d'inclure des candidats issus de la diversité en général et plus spécifiquement plusieurs femmes. Des candidates aux postes d'administratrices doivent être ajoutées à la liste de candidats potentiels de l'organisation. Le conseil a également l'occasion d'évaluer l'efficacité du processus de recherche et de sélection des administrateurs, y compris la conformité à la politique en matière de diversité du conseil au cours du processus d'examen annuel. Dans le cadre de ce processus, le conseil évalue les candidats trouvés ou présentés pour des postes au conseil pendant l'année ainsi que ses compétences, ses connaissances et son expérience afin de veiller à ce que les candidates soient jugées de façon juste par rapport aux autres candidats.</p>	<p>Africa Oil Corp.</p> <p>Celestica Inc.</p> <p>HLS Therapeutics Inc.</p> <p>Tecsys Inc.</p>

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Critères de recrutement	<p>MEG Energy Corp.</p> <p>La politique en matière de diversité et d'inclusion de l'entreprise comprend une nouvelle politique d'embauche exigeant que les femmes représentent la moitié (50 %) de tous les finalistes à un poste au sein de la société.</p> <p>Metro Inc.</p> <p>La société s'est dotée d'une politique écrite sur la diversité au sein de ses employés selon laquelle la société tient compte des caractéristiques personnelles de chaque candidat à un poste, y compris la représentativité des femmes et des hommes. Afin de s'assurer de la présence de candidates aux postes de direction, la politique sur la diversité prévoit, entre autres, que le groupe de candidats à tout poste de direction doit, dans la mesure du possible, inclure au moins une femme.</p>	Africa Oil Corp. Celestica Inc. HLS Therapeutics Inc. Tecsys Inc.
Programmes de mentorat	<p>Canaccord Genuity Group Inc.</p> <p>En 2019, la société a annoncé le lancement du programme de conseils de Canaccord Genuity pour les femmes entrepreneuses. Ce programme témoigne de l'engagement de la société à favoriser un environnement inclusif, novateur et propice à l'entrepreneuriat, tant au sein de la société que dans le milieu des affaires en général. Le programme permet de jumeler des femmes entrepreneuses avec les membres d'un comité consultatif composé d'entrepreneurs prospères et d'importants innovateurs commerciaux triés sur le volet. Les participantes au programme sont en mesure de tirer parti du profond enracinement de Canaccord Genuity dans les activités de marchés des capitaux et de gestion du patrimoine. Des membres de la haute direction de l'ensemble du cabinet seront disponibles pour offrir à ces femmes à haut potentiel leurs conseils stratégiques et des ressources qui les aideront à atteindre leurs objectifs d'affaires.</p>	ATS Automation Tooling Systems Inc. Intact Corporation financière Vermilion Energy Inc.

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Programmes de mentorat	<p>CI Financial Corp.</p> <p>Le programme de mentorat pour l'avancement des femmes de la société (le Women in Leadership Program) a été amélioré en 2019 par la prolongation de la période de mentorat, qui est passée de 12 à 18 mois. Son processus de jumelage a également été revu pour assurer un jumelage réussi entre la femme à fort potentiel et un mentor chevronné de l'équipe de direction de CI. Le Women in Leadership Program aide les mentorées à gérer les subtilités des relations et la complexité accrue des rôles de direction, ce qui les prépare à augmenter leurs responsabilités au fil des changements et de l'évolution de l'organisation. Il y a deux ans, deux diplômées du programme ont lancé le groupe des diplômées (le Mentee Alumni Group) dans le but d'offrir un soutien continu à leurs pairs et du mentorat hors du programme officiel. La société possède également le programme Mentor City, sur le Web, qui permet un jumelage plus large dans tous les secteurs de l'organisation. Ce programme ne s'adresse pas uniquement aux femmes et il suit les mêmes principes et la même méthodologie que le Women in Leadership Program. Cette méthode de mentorat est maintenant appliquée à d'autres initiatives de l'organisation, comme le programme d'accompagnement à l'intention des personnes nouvellement embauchées.</p>	<p>ATS Automation Tooling Systems Inc.</p> <p>Intact Corporation financière</p> <p>Vermilion Energy Inc.</p>
Programmes de réseautage	<p>Badger Daylighting Ltd.</p> <p>Dans le groupe de réseautage Women Connect de la société, plus de 100 femmes participent à des discussions mensuelles sur divers thèmes, dans le but de faciliter le réseautage avec leurs pairs et d'aider la progression de leur carrière.</p> <p>Manulife Financial Corporation</p> <p>La société offre du soutien au développement de l'Alliance mondiale des femmes de Manuvie, un groupe d'employées internes qui est axé sur le perfectionnement professionnel et le réseautage des femmes. Chaque section a un parrain de la direction (au moins du niveau de vice-président et du niveau de directeur général du pays dans certains cas) afin d'augmenter son exposition et son impact.</p>	<p>Groupe Aecon Inc.</p> <p>Metro Inc.</p> <p>Banque Royale du Canada</p>

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Formation	<p>Chorus Aviation Inc.</p> <p>La société a un programme de dirigeants émergents afin de développer des dirigeants actuels et futurs. Les participants au programme sont sélectionnés dans divers groupes de la société, en tenant compte de la volonté de Chorus d'augmenter la diversité future de son équipe de direction. Le programme de 12 mois comprend une formation sur les compétences en matière de leadership, du mentorat et de l'accompagnement de la direction, et des rencontres trimestrielles avec la haute direction afin de parler de stratégie et de leadership.</p> <p>Ritchie Bros. Auctioneers Incorporated</p> <p>La société a offert une formation sur la mixité des sexes à ses membres de la direction et de la haute direction sur la façon de repérer les préjugés conscients et inconscients, dans le but de leur faire comprendre la valeur de la diversité pour les actionnaires, les clients, les employés et les collectivités qu'elle dessert. De plus, les responsables du recrutement de talents de la société ont reçu une formation sur les stratégies axées sur la diversité, et la société voit à ce que des candidates soient sélectionnées et rencontrées au cours du processus de recrutement.</p>	<p>Emera Incorporated</p> <p>Banque Royale du Canada</p> <p>Ressources Teck limitée</p>
Comités de la diversité et de l'inclusion	<p>Corus Entertainment Inc.</p> <p>Le conseil de la diversité et de l'inclusion se compose de 12 employés de l'ensemble des activités et du pays (nouvelles, ventes, droit, production, technologies et exploitation), représentant un vaste éventail d'identités de genre, d'identités sexuelles, de cultures et d'antécédents. Le conseil de la diversité et de l'inclusion est chargé de repérer les lacunes et les besoins de l'organisation, de dresser un plan de sensibilisation, de favoriser le développement des personnes et des systèmes, de présenter des recommandations à la haute direction et de partager ses idées et constatations avec le reste de l'organisation.</p>	<p>La Banque de Nouvelle-Écosse</p> <p>Intact Corporation financière</p> <p>Suncor Énergie inc.</p> <p>Ressources Teck limitée</p>

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Comités de la diversité et de l'inclusion	<p>Les Aliments Maple Leaf Inc.</p> <p>Le chef de l'exploitation de la société est président du conseil de diversité et inclusion de la société, qui comprend également un groupe de hauts dirigeants de l'organisation pour l'aider. Le conseil s'occupe de la diversité, de l'établissement de la stratégie et des objectifs en matière d'inclusion, du suivi de la progression de la situation et de la présentation de rapports à l'équipe de haute direction et au conseil d'administration.</p>	<p>La Banque de Nouvelle-Écosse</p> <p>Intact Corporation financière</p> <p>Suncor Énergie inc.</p> <p>Ressources Teck limitée</p>
Modalités de travail flexibles	<p>Société Financière Manuvie</p> <p>La société a révisé 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 fidéliser.</p> <p>Velan Inc.</p> <p>Les initiatives mises en œuvre par la société afin de faire la promotion de la diversité, y compris la mixité des sexes, comprennent l'amélioration de la politique d'horaire flexible et la politique de travail à distance dans le but de faciliter l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.</p>	Ressources Teck limitée
Établissement de partenariats externes	<p>Badger Daylighting Ltd.</p> <p>Dans le cadre des efforts déployés par la société pour augmenter la représentation des femmes au sein des équipes de direction, particulièrement dans les postes d'opérateur de camion hydrovac, la société s'est associée avec le programme Women Building Futures, conçu pour former les femmes aux métiers. Depuis 2017, la société a parrainé 17 femmes du programme visant à former des conducteurs et opérateurs, et les diplômées ont été embauchées pour opérer des camions hydrovac. La société a aussi réussi à recruter des opératrices de camion hydrovac en assistant à des salons de l'emploi militaires et en travaillant avec des agences externes, comme le YWCA.</p>	<p>Bombardier inc.</p> <p>Linamar Corporation</p> <p>Martinrea International Inc.</p>

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Établissement de partenariats externes	<p>Corus Entertainment Inc.</p> <p>La société parraine le programme intitulé <i>Corus Media Management Accelerator</i>, conçu à l'intention des professionnels et des entrepreneurs du secteur des médias visuels comptant moins de cinq ans d'expérience en gestion. Mis au point en concertation avec la Raymond C. Chang School of Business de l'Université Ryerson, ce programme met l'accent sur les principes de gestion essentiels pour les futurs dirigeants. 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.</p> <p>Inter Pipeline Ltd.</p> <p>En 2019, la société a mis au point une stratégie de diversité relativement à la construction et à l'exploitation de son complexe Heartland Petrochemical et s'est associée avec Women Building Futures. En 2019, Inter Pipeline a investi 580 000 \$ pour appuyer Women Building Futures dans ses efforts de sensibilisation et pour offrir de la formation en préapprentissage à des femmes de la région de Heartland, en Alberta.</p>	<p>Bombardier inc.</p> <p>Linamar Corporation</p> <p>Martinrea International Inc.</p>
Promotion d'un changement de culture et suppression des obstacles systémiques	<p>Banque de Montréal</p> <p>Dans le but de suivre la progression de l'avancement des femmes et la création d'un groupe de femmes talentueuses, la banque repère les meilleures employées et met en œuvre des plans de perfectionnement pour les femmes présentant un fort potentiel. En outre, elle suit le nombre de femmes faisant partie de l'équipe de haute direction et celles qui sont en passe de le devenir lors de tables rondes mensuelles avec les hauts dirigeants ; elle repère et supprime les obstacles auxquels les femmes sont couramment confrontées dans leur carrière afin de leur donner accès à la direction et à des occasions de perfectionnement ; et elle exige que les profils des dirigeants issus de la diversité soient examinés et pris en compte pour les nouveaux sièges aux conseils des filiales.</p>	<p>Mines Agnico Eagle Limitée</p> <p>Air Canada</p> <p>MEG Energy Corp.</p>

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Promotion d'un changement de culture et suppression des obstacles systémiques	<p>Les Compagnies Loblaw limitée</p> <p>Le cadre de diversité et d'inclusion met de l'avant les priorités de la société en matière de diversité en créant des groupes-ressources, en faisant de la sensibilisation et en développant des activités qui visent à faire en sorte que les principes de la diversité soient au cœur de la culture de l'entreprise à tous les échelons. Plusieurs initiatives de gestion des talents appuient les activités de diversité et d'inclusion de la société, notamment des pratiques de recrutement et de mentorat et des stratégies de développement des talents axées sur la diversité qui visent à garantir que la diversité soit prise en compte dans le processus de planification de la relève et de développement des talents à divers échelons, y compris au niveau de la haute direction.</p> <p>Shaw Communications Inc.</p> <p>Les initiatives actuelles de la société sont : a) l'embauche et la fidélisation d'employés talentueux grâce à des programmes de placement et à la création d'associations de recrutement afin d'attirer des candidats issus de la diversité ; b) l'intégration de la sensibilisation à la diversité dans le cadre du perfectionnement des membres de la direction de la société, au moment de l'accueil et dans d'autres programmes ; c) l'amélioration des communications internes de la société afin d'augmenter la sensibilisation à la diversité et d'éliminer les préjugés inconscients.</p> <p>Ressources Teck limitée</p> <p>La société a modifié des descriptions et titres de poste afin de les rendre neutres et inclusifs.</p>	<p>Mines Agnico Eagle Limitée</p> <p>Air Canada</p> <p>MEG Energy Corp.</p>
Activités de surveillance	<p>Pieridae Energy Limited</p> <p>La société surveille le niveau de diversité, y compris pour chaque groupe désigné, au sein de l'organisation et prépare un rapport de diversité écrit au moins une fois par année portant sur la diversité existante à ce moment au sein du conseil d'administration, de la haute direction et de l'ensemble du personnel.</p>	Spin Master Corp.

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Activités de surveillance	<p>Shaw Communications Inc.</p> <p>Afin de suivre l'efficacité du programme, la société utilise des mesures de diversité pour mesurer sa progression chaque trimestre, et elle tente de veiller à être un lieu de travail équitable, représentatif des clients et des collectivités qu'elle dessert au Canada.</p>	Spin Master Corp.
Initiatives de parité salariale	<p>Emera Incorporated</p> <p>Dans le but de favoriser un environnement plus équitable, diversifié et inclusif, Emera analyse chaque année l'équité salariale, notamment grâce à : a) une analyse de l'écart salarial afin de suivre la progression et d'identifier les défis de chaque membre du même groupe ; b) des augmentations de salaire sélectives s'il y a un écart salarial ; c) un suivi annuel du pourcentage de femmes occupant des postes de direction et de haute direction.</p> <p>Ressources Teck limitée</p> <p>Teck a terminé son deuxième examen annuel de l'équité salariale entre les sexes en 2018, y compris l'analyse des primes et l'examen des classements par les superviseurs, lequel n'a révélé aucun problème systémique de rémunération entre les sexes, et permet de suivre les progrès des employées à fort potentiel.</p>	
Autochtones	<p>Groupe Aecon Inc.</p> <p>La société a une stratégie de mobilisation des Autochtones qui appuie l'inclusion, la mobilisation et la participation des communautés autochtones en agissant comme un partenaire d'affaires responsable et respectueux et en travaillant aux côtés des leaders des communautés et de leurs membres tout en créant et en préservant des relations mutuellement bénéfiques. L'approche de la société a mené à la création de plus de 40 relations avec des groupes autochtones au Canada.</p>	Mines Agnico Eagle Limitée Air Canada Chemin de fer Canadien Pacifique Limitée

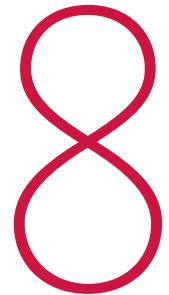
Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Autochtones	<p>Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada</p> <p>Les équipes Affaires autochtones et Acquisition de talents de la société ont collaboré étroitement pour accroître la visibilité de la société au sein des communautés autochtones afin de promouvoir des possibilités d'emploi. Des chefs des Premières Nations ont invité la société à tenir des activités de planification de carrière individuelle et des foires de l'emploi. Ces activités ont ouvert la voie à d'autres discussions sur des partenariats pour la formation postsecondaire et de futures invitations à travailler avec des Autochtones pour faire la promotion du CN à titre d'employeur à long terme. De plus, dans le cadre de sa vision au sujet des Autochtones, la société mise activement sur la conscientisation des membres du personnel aux questions autochtones et offre de la formation portant sur la sensibilisation culturelle en personne et en ligne. En 2018, le CN était la première société du secteur du transport à obtenir la certification de niveau bronze décernée dans le cadre du programme Relations Progressives Autochtones du Conseil canadien pour le commerce autochtone (CCCA) et l'une des premières entreprises à devenir championne de l'approvisionnement dans le cadre de ce programme.</p> <p>MEG Energy Corp.</p> <p>La carte de pointage de la société pour son rendement en 2020 comprend une cible stratégique visant à établir des connaissances de base sur le nombre de personnes autochtones qui jouent un rôle dans l'organisation et ses activités. Elle vise également à doubler en 2020 le nombre de fournisseurs de la société qui appartiennent en majorité à des peuples autochtones et à faire passer de cinq à dix postes équivalent temps plein le nombre d'Autochtones travaillant pour la société ou embauchés à titre d'entrepreneurs en 2020.</p>	<p>Mines Agnico Eagle Limitée</p> <p>Air Canada</p> <p>Chemin de fer Canadien Pacifique Limitée</p>

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
LGBTQ2+	<p>Groupe Aecon Inc.</p> <p>La société décrit son engagement à offrir à ses employés un environnement inclusif, sans harcèlement, peu importe leur orientation, identité ou expression sexuelle. Elle note que les principes de respect des droits de la personne à l'échelle internationale prévoient clairement que chaque personne a le droit de définir sa propre identité de genre. L'identité de genre adoptée par une personne est l'un des aspects les plus élémentaires de l'autodétermination, de la dignité et de la liberté. La société affirme qu'elle traite toutes les personnes dont l'identité de genre est différente de leur sexe à la naissance conformément à l'identité de genre qu'elles ont adoptée avec dignité et respect et en leur offrant des occasions équitables.</p> <p>Intact Corporation financière</p> <p>La société parraine le réseau national LGBT et Alliés, une ressource qui aide les employés qui font partie de la communauté lesbienne, homosexuelle, bisexuelle et transgenre et leurs alliés à favoriser un environnement uni et inclusif. Ce réseau participe aux événements de la communauté LGBT, comme la fierté gaie, travaille de concert avec des organismes de bienfaisance comme le Fonds Égale Canada pour les droits de la personne et encourage les employés à l'échelle nationale à participer à diverses activités comme l'atelier « Comment être un Allié » organisé cette année pour renseigner les employés sur la façon de soutenir des collègues qui s'identifient comme faisant partie du groupe LGBTQ+. Le réseau national LGBT et Alliés joue un rôle de catalyseur dans la création d'un milieu de travail accueillant pour les personnes faisant partie du groupe LGBTQ+.</p> <p>En 2019, la société a publié son guide sur l'inclusion des personnes trans, qui explique ce qu'est la transition et recommande des façons d'aider un collègue qui effectue une transition. Le guide présente également les ressources offertes aux personnes qui envisagent une transition ou qui n'en ont pas encore parlé à leurs collègues.</p> <p>Kinaxis Inc.</p> <p>La société a adopté des toilettes neutres et offre des conseils et du soutien à la transition.</p>	

Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Autres initiatives relatives aux groupes de diversité	<p>Alimentation Couche-Tard inc.</p> <p>Les initiatives en matière de diversité de la société comprennent : a) la formation interculturelle ; b) des accommodements à l'égard des vêtements religieux selon les coutumes locales ; c) l'amélioration de la conformité aux normes de la loi intitulée <i>Americans with Disabilities Act</i> ; d) une stratégie d'ouverture à tous les âges en milieu de travail touchant au moins quatre générations.</p> <p>Intact Corporation financière</p> <p>En 2019, la société a lancé le réseau WoMIN & Allies Employee Network, un nouveau forum pour les femmes appartenant à une minorité visible, qui offre des formations et des services de perfectionnement professionnel et favorise l'engagement des employés. Le mandat de ce nouveau réseau est de représenter les minorités visibles au travail, de leur donner une voix forte qui sera entendue par la direction et de veiller à ce que la société reconnaissse la valeur de la diversité et de l'inclusion pour l'organisation.</p> <p>Kinaxis Inc.</p> <p>La société a adopté diverses politiques et pratiques concernant la diversité au-delà du genre, y compris les mesures suivantes : le programme Autism@Work qui vise à ce que 1 % des membres du personnel soient des personnes atteintes du trouble du spectre de l'autisme (depuis 2016, la société a chaque année atteint ou dépassé cet objectif), le programme Women@ Kinaxis, des toilettes neutres, des salles multiconfessionnelles et polyvalentes et des conseils et du soutien à la transition sexuelle.</p>	

Dépasser les attentes : divulgation exemplaire

Chaque année, parmi les centaines d'émetteurs dont nous examinons l'information en matière de diversité, nous en trouvons quelques-uns qui ont profité de l'occasion pour présenter une approche réfléchie et efficace à la divulgation de leur politique en matière de diversité. Dans ce chapitre, nous soulignons un certain nombre de nos exemples préférés de communications d'informations qui ont été faites cette année. Les exemples sont tirés d'émetteurs de divers secteurs et de diverses tailles afin de démontrer que la diversité se traduit dans l'ensemble de l'éventail des émetteurs. Nous espérons que ces exemples inspireront d'autres émetteurs.



Divulgation mettant l'accent sur la valeur de la diversité



INTACT CORPORATION FINANCIÈRE

[Circulaire de sollicitation de procurations de la direction 2020](#)

L'information présentée dans la circulaire de la société démontre que l'organisation considère que la diversité est une force et fait partie de ses valeurs établies. La société présente en détail ses pratiques de gouvernance et de divulgation en matière de diversité, la manière dont elles sont mises en œuvre et leurs résultats. Elle fournit également des renseignements sur son réseau interne, y compris la définition des différents niveaux d'employés au sein de l'organisation.

5.5 Diversité

- La diversité est importante pour notre compagnie. Nous croyons que l'inclusion et l'ouverture à la diversité sous toute ses formes nous rendent plus forts et stimulent l'innovation et la créativité.
- Aux termes de la politique sur la diversité adoptée par le conseil d'administration, divers critères, notamment le sexe, l'origine, l'appartenance ethnique et l'identité culturelle, l'orientation sexuelle, les individus ayant un handicap et la diversité des compétences, expériences et expertises, sont pris en compte dans le processus de nomination des administrateurs et des membres du comité exécutif.
- La politique sur la diversité exige que les hommes et les femmes soient chacun représentés à raison d'au moins 30 % au sein du conseil d'administration.
- Actuellement, les femmes représentent 41,6 % des membres du conseil; cette proportion passera à 33,3 % si le candidat Stuart J. Russell est élu au poste d'administrateur.
- 35,5 % des membres du comité exécutif sont des femmes.
- Nous favorisons la diversité par diverses initiatives, dont nos réseaux d'employés, des formations sur la diversité et l'inclusion à l'intention des gestionnaires, la célébration de notre journée de la diversité et de l'inclusion, et bien plus.

La compagnie reconnaît qu'un environnement diversifié et inclusif favorise un échange optimal de perspectives et des discussions plus riches dans toutes les sphères d'activité. Nous sommes ouverts à différentes idées et démarches ainsi qu'à différents styles pour mettre en pratique nos valeurs qui sont le respect et l'intégrité. Ces valeurs font partie intégrante de notre code de conduite « Vivre nos valeurs ».

Le conseil d'administration et la direction surveillent sur une base régulière les mesures relatives à la diversité prises par la compagnie et font des recommandations afin d'apporter des améliorations à l'échelle de la compagnie.

De l'information et des statistiques sur la diversité sont présentées dans cette section relativement aux membres du conseil d'administration et pour les groupes de gestion suivants :

Membres de la haute direction

Le sens qui est donné à cette expression en vertu des lois sur les valeurs mobilières et vise entre autres les individus exerçant un pouvoir de décision à l'égard des grandes orientations de la compagnie.

Comité exécutif

Fait référence au plus haut comité de gestion de la compagnie, comprenant les hauts dirigeants de la compagnie. Tous les membres de la haute direction sont membres du comité exécutif.

Vice-président et postes plus élevés

Correspond aux dirigeants et hauts dirigeants, tels que définis aux présentes, ce qui comprend les vice-présidents et les postes plus élevés. Tous les membres du comité exécutif sont inclus dans ce groupe.

Postes de cadres

Correspond à tous les postes de cadres, y compris les chefs d'équipe, et de niveau plus élevé au sein de la compagnie. Tous les membres du groupe vice-président et postes plus élevés sont inclus dans ce groupe.



RESSOURCES TECK LIMITÉE

[Circulaire de sollicitation de procurations 2020, page 37 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

Cette information explique de manière réfléchie pourquoi la société n'a pas adopté de cible au sujet de la représentation des femmes dans l'équipe de haute direction et présente d'autres mesures pratiques prises par la société dans le but d'augmenter la diversité au lieu de cibles, comme la mise en œuvre de politiques pour attirer et conserver une main-d'œuvre diversifiée et l'organisation d'ateliers d'information sur la question de l'identité sexuelle.

The Board has not adopted specific numerical targets regarding numbers of women, visible minorities, Aboriginal peoples, or persons with disabilities in executive officer positions, on the grounds that appropriate skills and experience must remain the primary criteria for such appointments, and out of a concern that the establishment of numerical targets could create a perception that persons in executive officer roles have been appointed solely or primarily on the basis of those characteristics rather than their specific qualifications. We are committed, however, to taking measures to enhance the advancement of women in management. To that end, our Senior Executive Diversity Committee, chaired by the Senior Vice President and Chief Human Resources Officer ("CHRO") and with representation from senior management, has adopted objectives regarding the further development of a diversity strategy, the implementation of specific measures aimed at attracting and retaining a diverse workforce, and ensuring that diversity is taken into account in management appointments. Teck is seeking to increase female participation in all levels of its workforce. Teck completed its second annual gender equity pay review in 2018, including an analysis of bonus and review rankings by supervisors, which found no evidence of a systemic gender pay issue and assists in tracking progress of high potential female employees. In addition, Teck is holding gender intelligence training workshops for employees at multiple sites, with over 1,200 employees having participated to date.



CENOVUS ENERGY INC.
[Circular de sollicitation de procurations 2020,](#)
[pages B-8 à B-9](#)

Cenovus Energy donne des explications soigneusement préparées sur son choix de ne pas adopter de cibles de représentation des femmes et d'autres personnes issues de la diversité au sein de l'équipe de haute direction.

Objectifs en matière de représentation des groupes désignés au conseil et dans les postes de haute direction Cenovus s'engage à assurer une diversité au sein du conseil et parmi les membres de la haute direction et à respecter ses obligations aux termes de sa *politique relative à la diversité du conseil*. Le conseil a adopté une cible idéale selon laquelle au moins 40 pour cent des administrateurs indépendants du conseil doivent être représentés par des membres des groupes désignés, au moins trois membres indépendants du conseil étant des femmes, d'ici 2025. Bien que la diversité constitue un élément important et très utile pour l'évaluation des candidats éventuels aux postes d'administrateurs ou de membres de la haute direction, toutes les nominations sont effectuées au mérite, en fonction des compétences, de l'expertise et de l'expérience nécessaires pour la société. En outre, l'importance de disposer de la souplesse nécessaire pour nommer des candidats qualifiés lorsqu'ils sont disponibles signifie que Cenovus ne peut s'engager à choisir un candidat d'abord en fonction de son sexe, de son statut autochtone, de son handicap ou de son origine ethnique sans tenir compte de tous les autres facteurs. Par conséquent, Cenovus n'a pas adopté de cibles précises à atteindre à une date donnée pour ce qui est de la représentation des femmes, des Autochtones, des personnes vivant avec un handicap ou des minorités visibles pour la composition de l'équipe de haute direction, que ce soit individuellement ou collectivement.

Diversité hommes-femmes au conseil et dans les postes de haute direction En date du 31 décembre 2019, trois des douze (25 pour cent) membres du conseil et une des neuf (11 pour cent) membres de la haute direction de la société sont des femmes. Depuis 2015, année de la l'adoption initiale de la *politique relative à la diversité du conseil* par Cenovus, le nombre de membres du conseil qui sont des femmes a augmenté de un (11 pour cent du conseil au 31 décembre 2014). Une autre femme a été élue au conseil en 2019. Aucune autre femme n'a été nommée membre de la haute direction en 2019.

Diversité reliée aux Autochtones au conseil et dans les postes de haute direction En date du 31 décembre 2019, zéro des douze (zéro pour cent) membres du conseil et zéro des neuf (zéro pour cent) membres de la haute direction de la société s'identifient comme étant Autochtones.

Diversité ethnique au conseil et dans les postes de haute direction En date du 31 décembre 2019, zéro des douze (zéro pour cent) membres du conseil et un des neuf (11 pour cent) membres de la haute direction de la société s'identifient comme étant membres des minorités visibles.

Diversité reliée aux personnes vivant avec un handicap au conseil et dans les postes de haute direction En date du 31 décembre 2019, un des douze (huit pour cent) membres du conseil et zéro des neuf (zéro pour cent) membres de la haute direction de la société s'identifient comme des personnes vivant avec un handicap.

Inclusion des Autochtones



COMPAGNIE DES CHEMINS DE FER NATIONAUX DU CANADA
[Circulaire de sollicitation de procurations 2020,](#)
[page 28](#)

Cette divulgation constitue un excellent exemple d'émetteur présentant de l'information réfléchie à propos des initiatives qu'elle prend pour augmenter les occasions d'emploi des Autochtones.

Initiatives en matière de diversité

Renforcement des partenariats pour accroître les possibilités offertes aux Autochtones

Au cours des dernières années, les équipes Affaires autochtones et Acquisition de talents du CN ont collaboré étroitement pour accroître notre visibilité au sein des communautés autochtones afin de promouvoir des possibilités d'emploi au CN. Des chefs des Premières nations nous ont invités à tenir des activités de planification de carrière individuelle et des foires de l'emploi. Ces activités ont ouvert la voie à d'autres discussions sur des partenariats pour la formation postsecondaire et de futures invitations à travailler avec des Autochtones pour faire la promotion du CN à titre d'employeur à long terme. Nous offrons également une formation portant sur la sensibilisation en matière de diversité et d'inclusion dans le cadre de nos programmes d'embauche, d'intégration et de perfectionnement.

En 2018, le CN a obtenu la certification de niveau bronze décernée dans le cadre du programme Progressive Aboriginal Relations, indiquant aux collectivités que nous sommes résolus à bâtir des relations positives et de bons partenariats avec les communautés autochtones. Appuyées par la haute direction et le Conseil, ces initiatives illustrent l'engagement du CN envers la diversité et l'inclusion dans l'ensemble de la Compagnie. Aussi, le CN est fier d'avoir été reconnu comme l'un des meilleurs employeurs pour la diversité au Canada et comme l'un des meilleurs employeurs à Montréal en 2019.



CORUS ENTERTAINMENT INC.
[Circulaire de sollicitation de procurations 2020,](#)
[pages 15 à 17 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

Cette information démontre avec éloquence l'accent que la société met sur son bassin de candidats, puisqu'elle offre des occasions aux étudiants autochtones de niveau postsecondaire.

- *Women in Communications & Technology* - Corus sponsors the Corus Mentorship program which is designed to help women advance to senior roles within the communications and technology professions.
- *Women in Film & Television – Toronto* - The Company sponsors the Corus Media Management Accelerator program which is designed for screen-based professionals and entrepreneurs with less than five years of management experience. Developed in conjunction with the Raymond C. Chang School of Business at Ryerson University, this program focuses on essential management principles required for future leaders.
- *Indspire Awards* - Corus funds bursaries for indigenous students pursuing their post-secondary education within Canada and also provides an internship opportunity to a student pursuing a career in media and broadcasting.
- At the Banff World Media Festival, Corus jointly hosts a *Global Women in 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.

**ATCO LTD.**

[Circulaire de sollicitation de procurations 2020,
pages 27 et 54 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

L'information communiquée démontre que l'émetteur reconnaît l'importance de mobiliser les collectivités autochtones et de travailler avec elles.

Indigenous Initiatives

Our Code of Ethics confirms our commitment to build and maintain positive and sustainable relationships and partnerships with all the communities we serve. We recognize the importance of working cooperatively and collaboratively with all Indigenous groups including First Nations, Inuit and Métis communities. We voluntarily disclose information about our work with Indigenous communities in our Sustainability Report, which is available on our website (www.ATCO.com).

COMMUNITY INVOLVEMENT**Indigenous relations**

Continue to work together with Indigenous communities to contribute to economic and social development in their communities.

ATCO awarded \$56,000 to 53 students across Canada for the ATCO Indigenous Education Awards Program.

Our Indigenous Relations team held 11 Corporate Indigenous Training sessions for 242 ATCO employees in eight locations across Alberta, Yukon and the Northwest Territories.

We sponsor the University of Calgary Indigenous Relations Leadership Certificate, a four day program which helps participants gain a better understanding of the issues facing Canada's Indigenous population today.

Seven Indigenous communities in Alberta purchased 40 per cent of Alberta PowerLine, a partnership between ATCO and Quanta Services. This investment will enable the communities to become direct owners and participants in Alberta's energy sector. We will continue to partner with Indigenous communities to establish maintenance and operational contracts over our 35-year contract as operator with the Alberta Electric System Operator.

In 2019, we opened the Six Seasons Garden at our Jandakot Operations Centre in Western Australia, with the objective to strengthen our relationships with Aboriginal and Torres Strait Islander Peoples. The Garden recognizes and celebrates the Noongar people, who have lived in the south-west of Western Australia for more than 45,000 years and are one of the largest Aboriginal cultural blocks in Australia.

In 2019, ATCO Mexico launched the Child Nutrition Project in partnership with the non-profit organization, Mexico Tierra de Amaranto. We are working to ensure that elementary students in the Indigenous community of Meculica, in the state of Veracruz, receive the nutrition they need to be successful in school.

**MEG ENERGY CORP.**

[Circulaire de sollicitation de procurations 2020,
page 67 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

MEG Energy s'est démarquée en faisant partie du petit groupe d'émetteurs qui ont lié la rémunération de la direction à l'atteinte des objectifs de la société concernant l'augmentation de la représentation des Autochtones.

The 2020 Corporate Performance Scorecard also includes a strategic target of establishing a baseline understanding of the number of Indigenous peoples involved with the Corporation and its operations, and targeting a two-fold increase in 2020 of the number of vendors engaged by the Corporation that are majority owned by Indigenous peoples and increasing the number of Indigenous peoples employed by the Corporation or engaged as contractors by the Corporation in 2020 by five to ten full-time equivalent positions.

As of the date of the Circular, zero of ten (zero percent) of the Board members and zero of six (zero percent) of the executives of the Corporation self-identify as Indigenous peoples; zero of ten (zero percent) of the Board members and one of six (17%) of the executives of the Corporation self-identify as members of visible minorities; and zero of ten (zero percent) of the Board members and zero of six (zero percent) of the executives of the Corporation self-identify as persons with disabilities.

Divulgation de la stratégie d'entreprise visant à accroître la diversité



VELAN INC.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2020, pages 39 à 40](#)

L'information de la société souligne sa stratégie à multiples volets visant à atteindre son objectif d'améliorer la mixité des sexes dans le lieu de travail.

Politique sur la diversité de la Société

Compte tenu des principes qui sous-tendent la culture d'entreprise favorisant l'équité dans laquelle elle exerce ses activités, la Société n'a pas encore adopté de cible en matière de diversité de genre au sein de son effectif en général.

Le comité de gouvernance et des ressources humaines et le conseil ont adopté une politique sur la diversité de la Société. La Société adhère aux principes directeurs suivants :

- ☒ Crée un environnement de travail favorable et inclusif dans lequel tous se sentent bienvenus, respectés et entendus et où tous peuvent réaliser leur plein potentiel, et qui est dépourvu de toute discrimination fondée sur la race, la couleur, le sexe, l'âge, la religion, l'origine nationale ou la déficience;
- ☒ Sensibiliser les employés aux responsabilités et aux avantages liés à la diversité et à l'inclusion afin de faire mieux comprendre les différences et les similitudes, de réduire les préjugés et d'accroître l'acceptation et l'ouverture d'esprit. Cerner, analyser et traiter de façon proactive les difficultés que soulève la diversité au sein de la Société;
- ☒ S'assurer que tous les services respectent les obligations juridiques et réglementaires ainsi que le Code;
- ☒ Inclure un engagement envers la diversité dans le processus et les critères de sélection pour l'ensemble des employés et des nominations au conseil, aux comités et aux groupes de travail;
- ☒ Revoir et adapter les procédures, les politiques, les procédures, les pratiques, les structures matérielles, les communications et les activités opérationnelles internes afin de favoriser la diversité et l'inclusion;
- ☒ Éviter ou prévenir les comportements discriminatoires, comme le harcèlement, les injures et les blagues dénigrant.

La diversité fait partie des objectifs fixés pour le chef de la direction actuel.

En plus d'avoir mis en œuvre sa politique sur la diversité, la direction a pris un train de mesures visant à promouvoir la diversité, y compris la diversité de genre, notamment celles qui suivent :

- Information aux employés au sujet de l'approche de la Société en matière de diversité de genre;
- Orientation de certaines activités de bienfaisance vers le soutien aux femmes;
- Partage de réussites en matière d'intégration de personnes de différentes origines et de genre différent;
- Amélioration de sa politique sur les heures de travail flexibles et examen plus approfondi de sa politique sur le télétravail afin de favoriser la conciliation travail-famille.

Le plan d'action visant à aider la Société à atteindre la diversité de genre comprend ce qui suit : inclure la diversité de genre dans les objectifs annuels du chef de la direction; augmenter le nombre de femmes dans le bassin d'employés à fort potentiel; fonder les promotions sur la performance et les résultats et objectifs atteints et non simplement sur les années de service; et inclure la diversité parmi les facteurs à prendre en considération au moment du recrutement.



CORUS ENTERTAINMENT INC.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2020, pages 15 à 17 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

Cette information décrit les aspirations à long terme de la société relativement à la diversité ainsi que les mesures prises à ce jour pour faire avancer cette cause.

COMMITMENT TO DIVERSITY

The Company introduced a new Diversity and Inclusion approach in fiscal 2019, designed and led by a Diversity and Inclusion Council, and endorsed and championed by the Executive Leadership Team.

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

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.

Diversity And Inclusion Council

The 12-person Diversity and Inclusion Council is comprised of Corus employees from across the business and country, in news and sales, legal and management, production, technology and operations, with a spectrum of gender identities, sexual identities, and from a wide variety of cultures and backgrounds.

The Diversity and Inclusion Council is responsible for identifying gaps and needs of the Company; building a roadmap to increase awareness; fostering the development of people and systems; making recommendations to senior leadership and sharing their insights and findings with the entire company

Diversity And Inclusion Mission And Vision

The new 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.

In fiscal 2019, the first phase of this new commitment and approach was launched and communicated across the Company, and included the debut of inclusive washroom signage in locations across the country, education about unconscious bias and the 'Uniquely US' philosophy.

This is the initial execution of a roadmap of initiatives to deepen the culture of inclusion at Corus.



LES ALIMENTS MAPLE LEAF INC.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2020,](#)
page 41 (uniquement disponible en anglais)

Aliments Maple Leaf décrit clairement l'évolution de son approche en matière de diversité, qui est passée du sexe seulement à un plus large éventail de caractéristiques.

Recognizing the value of diversity, the Corporation is committed to building a gender-balanced organization. In 2017, the Corporation stated its ambition to have a gender-balanced workforce in management roles by 2022 and it is continuing to advance initiatives to make progress toward this goal.

The Corporation's approach to building a more diverse and inclusive workplace evolved from a targeted focus on women to an intersectional approach that aspires to unlock the potential of all our employees. The Corporation's approach to diversity, inclusion and belonging starts from the top. The Chief Operating Officer serves as Chair of Maple Leaf Foods' Diversity & Inclusion Council and is supported on the Council by a group of the Corporation's senior leaders. The Council is responsible for diversity, setting the inclusion strategy and goals, tracking progress, reporting to the Senior Leadership Team and Board of Directors.



FINANCIÈRE SUN LIFE INC.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2020,](#)
page 29

Dans son information, Sun Life explique pourquoi elle s'engage à accroître la diversité et souligne quelques mesures prises par la société pour assurer la mise en œuvre de la politique en matière de diversité du conseil pour s'assurer que le conseil possède des qualifications diversifiées.

Un groupe d'administrateurs diversifié assure une meilleure gouvernance d'entreprise et de surveillance, et le conseil a adopté une politique de diversité qui comprend des dispositions concernant le repérage et la nomination d'administratrices. La politique de diversité du conseil a pour objectif de s'assurer que l'ensemble du conseil possède des qualités, des compétences, une expérience et un savoir-faire de nature diverse, lesquels sont pertinents aux activités de la Compagnie, afin de remplir son mandat. La diversité au sein du conseil ne se limite pas à la diversité hommes-femmes.

Il incombe au CGNP d'assurer la mise en œuvre efficace de la politique de diversité du conseil. Au moment de recruter des candidats devant être nommés ou élus au conseil, le CGNP :

- s'engage à tenir compte des divers aspects de la diversité, notamment le sexe, la race, la religion, l'âge, le pays d'origine, les capacités physiques et l'orientation sexuelle, et
- demandera à une entreprise spécialisée dans le recrutement d'administrateurs de repérer des candidats diversifiés répondant au profil de candidat idéal.

Le CGNP évaluera l'efficacité de la politique de diversité du conseil en examinant le niveau de diversité au conseil selon les facteurs indiqués ci-dessus et si le pourcentage cible d'administratrices a été atteint ou dépassé. Le comité présente chaque année un rapport connexe au conseil.

Pour marquer notre volonté d'assurer la diversité hommes-femmes, nous avons :

- signé l'accord Catalyst 2022, lequel a pour but d'accroître le pourcentage moyen de femmes siégeant aux conseils ou occupant des postes de direction dans les entreprises canadiennes afin qu'il atteigne au moins 30 % d'ici 2022, et
- joint le Club 30 % Canada, dont l'objectif est que les femmes siégeant aux conseils et occupant des postes de haute direction représentent un ratio de 30 % d'ici 2022.



**BOARDWALK
REAL ESTATE
INVESTMENT TRUST**

NOTICE OF ANNUAL AND
SPECIAL MEETING OF UNITHOLDERS
TO BE HELD ON MAY 14, 2020
AND
MANAGEMENT INFORMATION
CIRCULAR

www.bn.com

BOARDWALK REAL ESTATE INVESTMENT TRUST
Circulaire de sollicitation de procurations 2020,
pages 33-34 (uniquement disponible en anglais)

L'information en matière de diversité de cette société met l'accent sur les initiatives stratégiques écrites visant à faire la promotion de la diversité au travail et au conseil qui font partie de la politique en matière de diversité de la société.

Diversity Policy

Management has developed, and the CGN Committee has endorsed, a Diversity Policy that incorporates various strategic initiatives for promoting diversity both in the workplace as well as on the Board. The primary purpose of the Diversity Policy is to:

a. promote an environment and culture of inclusiveness and diversity; and

b. encourage leadership opportunities for women.

The strategic initiatives are set out as follows:

1. establish a target such that at least one-third ($\frac{1}{3}$) of the independent Board members are comprised of women;
2. when recruiting for potential Board candidates, conduct searches specifically geared towards women in order to meet the above noted target of one third ($\frac{1}{3}$) independent Board members who are women;
3. provide opportunities for individuals with diverse backgrounds to join the Board (this is achieved in part through the Trustee retirement policy set out above under the heading "*Retirement of Trustees*");
4. develop an in-house mentoring program to encourage the professional growth of female leaders within the organization;
5. offer flexible work arrangements; and
6. provide training tools that promote and encourage inclusiveness of all employees.

Divulgation d'objectifs mesurables



ALEXCO
ALEXCO RESOURCE CORP.
NOTICE OF ANNUAL
GENERAL MEETING OF SHAREHOLDERS
To be held on June 1, 2020
at the office of the Secretary
1000 Lakeshore Road, Suite 1000
Mississauga, Ontario L5B 1A1
Canada

ALEXCO RESOURCE CORP.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2020,](#)
[page 43 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

Alexco Resource Corp. décrit le processus de surveillance du conseil pour atteindre les objectifs de la politique en matière de diversité de la société; elle affirme qu'elle surveillera les objectifs mesurables à cet effet. Un élément innovateur de la communication d'informations est que, si une femme n'a pas été choisie à la fin du processus de sélection pour un siège au conseil ou un poste à la haute direction, la décision est réexaminée pour veiller à ce que des raisons objectives la justifient.

In order to promote the specific objective of gender diversity, the selection process for Board and senior executive appointments must involve the following steps (including where the Company engages an external recruitment agency to identify and assess candidates):

- a short-list identifying potential candidates for the appointment which must include at least 50% qualified female candidates; and
- if, at the end of the selection process, a female candidate is not selected, the Board must be satisfied that there are objective reasons to support its determination.

On an annual basis, the N&CG Committee assesses the effectiveness of Alexco's performance in meeting the objectives outlined in the Diversity Policy by a review of our progress in increasing diversity amongst management and on the Board, by the percentage of female candidates identified during the process to fill any vacancies in management or on the Board and the percentage of female candidates. The Board has oversight of any diversity initiative implemented by management and will monitor measurable goals for achieving the objectives established for the initiative.

Alexco's views with respect to the representation of women in executive officer positions when making executive officer appointments is the same as its views on the representation of women in the director identification and selection process. The consideration of potential candidates for appointments must include at least 50% qualified female candidates. If, at the end of the selection process a female candidate is not selected, the Board must be satisfied that there are objective reasons to support its determination, which will advance the Company's commitment to diversity.



FirstService
NOTICE OF ANNUAL MEETING
OF SHAREHOLDERS
TO BE HELD ON JUNE 1, 2020
At the Office of the Secretary
1000 Lakeshore Road, Suite 1000
Mississauga, Ontario L5B 1A1
Canada

FIRSTSERVICE CORPORATION

[Circulaire de sollicitation de procurations 2020,](#)
[page 9 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

Dans son information, la société explique que les évaluations annuelles du conseil et son renouvellement constituent une bonne façon de créer des occasions d'augmenter la diversité au niveau du conseil.

In furtherance of Board diversity, FirstService aspires to attain as soon as practicably, but by the annual meeting held in 2024, and thereafter maintain, a Board composition in which at least one-third of the Board members are women. FirstService has made significant progress in this regard over the last few years. In 2018, the proportion of women on the Board increased to (and remains) 25% from 14% in 2017. FirstService has a number of measures in place that are intended to further improve Board diversity over time. For example, the Chair of the Governance Committee conducts annual Board evaluations, which not only enhance the quality of the composition of the Board members, but are also an effective way to optimize Board renewal and encourage diversity, including gender diversity, and to identify where and how diversity improvements can be made. See "Board Evaluation and Peer Review" below. Moreover, a disciplined approach to Board renewal remains the most fundamental condition for refreshing Board composition and creating an opportunity to increase the diversity of the Board members. To this end, the Board has adopted a policy which provides an age limit to a director's tenure. See "Board Composition – Policy on Director's Tenure and Priorities" above.

Efforts en vue de constituer un bassin de talents – divulguer tous les aspects de la diversité au sein de l'entreprise



LA SOCIÉTÉ DE GESTION AGF LIMITÉE
[Notice annuelle 2020, page 47](#)
[\(uniquement disponible en anglais\)](#)

L'information d'AGF met l'accent sur les efforts que la société déploie pour repérer et suivre le bassin de candidats actuels et futurs pour la haute direction ainsi que les autres mesures prises par la société pour favoriser la mixité des sexes et la situation des femmes dans le but d'appuyer l'expansion d'un bassin de personnes talentueuses diversifiées.

AGF employs a comprehensive talent framework which seeks to identify and track the current and future pipeline of senior management talent no less than annually with regard to several factors including:

- Succession planning for key roles and key people
- Individual career aspirations and career growth opportunities
- Individual performance track record
- Assessment of advanced leadership competency development and/or capability (beyond current position)

Special attention is given to ensuring consideration of diversity, including gender diversity, during the talent review and calibration process for current and emerging leaders. To support our progress in assessing and developing a diverse pipeline of talent beyond individual development plans, AGF specifically takes the following additional steps with regard to fostering gender diversity and female talent:

- The President and Chief Administration Officer and the Senior Vice President of Human Resources partner with business leaders to review diversity initiatives and workplace demographics on a regular basis.
- The Senior Vice President of Human Resources reviews and assesses the organization's diversity metrics and statistics on a regular basis with the Executive Leadership Team.
- As part of AGF's ongoing leadership development initiatives, efforts are made to educate all leaders about diversity factors, including the impact of unconscious bias in the workforce and its resulting effect on female leadership.
- AGF retains talent search firms that support an existing network of female candidates in order to ensure at least one female finalist in certain key employment searches.

AGF applies gender balanced recruiting practices to ensure a balanced slate of qualified candidates for senior leadership positions. We also continue to provide opportunities for women leaders at AGF to liaise with the broader female investment advisor community on the topic of women as leaders in investing and supporting female advisors. AGF abides by all Human Rights Code employment requirements in addition to ensuring a balanced slate of qualified female and male candidates for senior leadership positions. This gender balance requirement extends to all external recruitment vendors.



LES COMPAGNIES LOBLAW LIMITÉE
[Circulaire de sollicitation de procurations 2020,](#)
[pages 41](#)

L'information souligne le fait que la société a mis au point des initiatives axées sur les talents pour appuyer les activités en matière de diversité et d'inclusion, notamment en s'assurant que la diversité soit prise en compte dans le processus de développement des talents et de planification de la relève à différents niveaux de la société.

La Société souscrit aux principes d'inclusion et de diversité au travail et reconnaît que la diversité est un facteur important pour former et garder une équipe de direction générale efficace. La Société dispose d'un solide cadre de travail en matière de diversité et d'inclusion qui est mis en pratique grâce à la participation de centaines de collègues dans toute l'organisation, y compris des gestionnaires de haut niveau. Le cadre de travail met de l'avant les priorités de la Société en matière de diversité en créant des groupes-ressources, en faisant de la sensibilisation et en développant des activités qui visent à faire en sorte que les principes de la diversité soient au cœur de la culture de l'entreprise à tous les échelons. Plusieurs initiatives de gestion des talents appuient les activités de diversité et d'inclusion de la Société, notamment des pratiques de recrutement et de mentorat et des stratégies de développement des talents axées sur la diversité qui visent à garantir que la diversité soit prise en compte dans le processus de planification de la relève et de développement des talents de la Société à divers échelons, y compris au niveau de la haute direction. La Société a créé ces programmes pour soutenir son bassin de talents riche et diversifié, et offrir des possibilités d'avancement jusqu'aux plus hauts échelons de l'organisation.



INTACT CORPORATION FINANCIÈRE

[Circulaire de sollicitation de procurations 2020,](#)
page 65

La communication d'informations démontre que la société prend en compte d'autres facteurs contribuant à la diversité au moment de l'évaluation de candidats potentiels pour tous les postes de la société, qu'il s'agisse d'employés, de gestionnaires, de dirigeants ou de hauts dirigeants.

La compagnie est déterminée à investir dans le perfectionnement de ses employés afin de constituer un bassin de talents approprié pour répondre à ses besoins et à ses objectifs, à tous les niveaux de l'organisation.

Outre les compétences, les talents, l'expérience et l'expertise, plusieurs autres facteurs qui contribuent à la diversité sont pris en considération lors de l'évaluation de candidats possibles à tous les postes, des employés aux gestionnaires en passant par les dirigeants et les hauts dirigeants.

L'engagement de la compagnie en faveur de la diversité s'exprime de plusieurs façons, notamment par le travail de son conseil de la diversité et de l'inclusion ainsi que par des initiatives comme la formation en matière de diversité et d'inclusion, les réseaux d'employés et un programme structuré de mentorat pour les femmes désignées pour la relève.

- ▶ Pour la troisième année consécutive, La Gouvernance au Féminin, un organisme à but non lucratif ayant pour mission de soutenir les femmes dans leur développement de leadership, leur avancement de carrière et leur accession à des sièges de conseils d'administration, a attribué à la compagnie la Certification Parité qui reconnaît les mesures entreprises par la compagnie pour l'avancement des femmes dans le milieu des affaires. Intact est aussi l'une des huit organisations ayant atteint le niveau de certification platine pour son engagement à accroître la représentation des femmes.



KIRKLAND LAKE GOLD LTD.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2020,](#)
page 32 (uniquement disponible en anglais)

La société déclare qu'elle a formé des groupes de leadership féminin afin de faciliter et d'encourager les initiatives visant à attirer et à conserver les femmes et à faire la promotion du mentorat et du transfert de connaissances par des hauts dirigeants.

A women's leadership group comprised of senior human resources management and representatives of the Company's Canadian workforce has been established to facilitate and encourage initiatives to attract and retain women at its operations located in Canada and promote mentorship and knowledge transfer from senior employees. Currently, women represent approximately 9% of the Company's Canadian workforce.

Similarly, a women's leadership group comprised of senior management and representatives of the Company's Australian workforce has been established. For the year ended December 31, 2019, the Workplace Gender Equality Agency of the Australian Government produced a public report summarizing workplace gender diversity of the Company's Australian workforce. In summary, for 2019, six out of 36 managers at the Company's Australian operations were women and 86 out of 615 non-managers were women. Accordingly, women represented 16.6% of the Company's management team in Australia and 13.9% of the Company's non-manager workforce. A copy of the report and its summary of findings can be found on the Company's website at www.kl.gold.



INTER PIPELINE LTD.

[Circulaire d'information de la direction 2020, page 38 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

Inter Pipeline décrit diverses initiatives visant à appuyer sa stratégie en matière de diversité et son engagement à faire progresser la représentation des femmes et d'autres personnes de différents milieux à tous les niveaux de l'organisation. Elles comprennent un groupe de réseautage interne officiel, des programmes de leadership officiels et le soutien et son association avec Women Building Futures, un organisme offrant de la formation aux femmes souhaitant intégrer les secteurs de la construction, de la maintenance, du transport et de la construction résidentielle.

Inter Pipeline agrees that our industry will be well served through increased representation of women on boards and in leadership roles. We are committed to advancing women and other individuals of different backgrounds through our leadership development programs. In that regard, we have a formal leadership development program and the percentage of female participants in this multi-day, full year program has been on average over 28% for the last four years. By creating more opportunities at all levels within Inter Pipeline's organization, we believe we are successfully promoting the objectives of diversity. In 2019, Inter Pipeline developed a diversity strategy with respect to the construction and operation of its Heartland Petrochemical Complex as well as partnered with Women Building Futures. Women Building Futures offers industry recognized training for women looking to enter the construction, maintenance, transportation and homebuilding industries. In 2019, Inter Pipeline invested \$580,000 to support Women Building Futures in raising awareness and providing pre-apprenticeship training to women in Alberta's Heartland area. In support of Inter Pipeline's diversity strategy, Inter Pipeline also created an internal Women's Network designed to foster a positive working environment for all employees that values and encourages gender diversity.



TRANSALTA CORPORATION

[Circulaire de sollicitation de procurations 2020, page 55](#)

La société indique que selon elle, l'application de sa politique concernant la diversité du conseil et des effectifs pour faire la promotion des occasions d'emploi et d'avancement auprès des personnes faisant partie d'un groupe désigné au sein de la société au lieu de se concentrer uniquement sur les postes de haute direction de l'entreprise constitue une approche plus significative et durable pour améliorer la diversité et l'inclusion au sein de son effectif.

Les candidats proposés aux postes d'administrateurs comptent cinq femmes (41,66 %) et sept hommes (58,33 %). En ce qui concerne les postes de haute direction, quatre d'entre eux sont occupés par des femmes (50 %) et quatre, par des hommes (50 %). Les femmes représentent environ 20 % du total de nos effectifs. TransAlta demeure résolue à promouvoir la diversité, comme en témoigne le nombre de femmes qui siègent à son conseil ou qui occupent des postes de haute direction, y compris notre présidente et chef de la direction. Au 31 décembre 2019, le conseil et la haute direction de la Société et de ses filiales importantes comptent une personne issue des minorités visibles, aucun membre des peuples autochtones et aucune personne handicapée (collectivement, les « groupes désignés »). Bien que la Société se soit spécifiquement donné l'objectif de promouvoir la diversité à l'échelle de la Société à l'égard de personnes qui déclarent appartenir à un groupe désigné, la Société et ses filiales importantes n'ont pas adopté de chiffre ou de pourcentage cible quant aux trois groupes désignés. Plutôt que de fixer des cibles pour le conseil et la haute direction, la Société applique sa politique concernant la diversité du conseil et des effectifs de manière à promouvoir les possibilités d'emploi et d'avancement pour les personnes appartenant à un groupe désigné à la grandeur de l'entreprise, et non seulement aux échelons les plus élevés de sa hiérarchie. La Société est d'avis qu'il s'agit là d'une approche plus significative et durable de l'amélioration de la diversité et de l'inclusion au sein de ses effectifs, car avec le temps, des employés qui déclarent appartenir à un groupe désigné devraient se voir promus à des postes plus élevés dans l'échelle hiérarchique, y compris à des postes de direction.

Le 21 janvier 2020, nous avons annoncé que nous avons été inclus dans l'indice de l'égalité des sexes de Bloomberg de 2020, parmi 325 entreprises ayant leur siège dans 42 pays et régions. Cet indice suit la performance financière de sociétés ouvertes déterminées à soutenir l'égalité des sexes grâce à l'élaboration de politiques, à la représentation et à la transparence. Les entreprises incluses dans l'indice sont évaluées selon 75 critères, répartis entre les cinq piliers suivants : (i) leadership féminin et vivier de talents; (ii) salaire égal et parité salariale entre les sexes; (iii) culture inclusive; (iv) politiques sur le harcèlement sexuel; et (iv) marque pro-femmes. En février 2017, notre présidente et chef de la direction a été nommée au Conseil canado-américain pour l'avancement des femmes entrepreneurs et chefs d'entreprise. Ce conseil a pour objectif de promouvoir la croissance des entreprises appartenant à des femmes et à contribuer davantage à la croissance économique globale et à la compétitivité du Canada et des États-Unis.



GROUPE AECON INC.
[Circulaire de sollicitation de procurations 2020,](#)
[page 76](#)

Aecon démontre que l'un des objectifs de sa politique en matière de diversité est de veiller à ce qu'il y ait des femmes très qualifiées au sein de l'organisation afin de pourvoir les postes vacants à la direction. L'information présentée indique que l'une des initiatives visant à faire la promotion de l'embauche et de la fidélisation des femmes est un réseau d'inclusion officiel qui tient régulièrement des rencontres de réseautage et de mentorat et offre un curriculum de perfectionnement professionnel structuré.

La représentation des femmes au sein de la haute direction de la Société est un objectif d'affaires important. Un des objectifs de la Politique en matière de mixité au sein de l'entreprise est de s'assurer qu'il y aura des femmes hautement qualifiées au sein de la Société pour remplir les postes de direction et de haute direction qui deviendront vacants. Lorsqu'elle nomme des personnes à des postes de direction, la Société tient compte de plusieurs facteurs, notamment les compétences et l'expérience requises pour le poste et les qualités personnelles des candidats. Le niveau de représentation des femmes à des postes de haute direction constitue également un de ces facteurs.

Outre le fait que 25 % des postes de direction soient occupés par des femmes, au sein de l'équipe de haute direction élargie de la Société, cinq postes de hauts dirigeants sont occupés par des femmes dans différents segments, comme la finance, la fiscalité, les services juridiques et les ressources humaines.

La Société mène des initiatives ayant pour but de promouvoir l'embauche et la rétention des femmes. Par exemple, le réseau d'inclusion des femmes d'Aecon (« RIF d'Aecon ») a été formé en juin 2014 sous sa désignation initiale, le groupe des femmes d'Aecon, afin d'encourager les femmes œuvrant au sein de la Société à atteindre leur plein potentiel professionnel par l'intermédiaire d'échanges de connaissances, de mentorat, de réseautage et de partage d'expériences. Le groupe est parrainé par le chef de la direction et est dirigé par une présidente, une vice-présidente, une conseillère et des membres de son conseil. Depuis sa création, le RIF d'Aecon organise régulièrement des séances de réseautage et de mentorat auxquelles participent des conférenciers internes et externes, et il offre actuellement un programme de perfectionnement professionnel. En outre, le 8 mars 2019, à la Journée internationale des femmes, Aecon a lancé un certain nombre de nouvelles initiatives afin de démontrer son engagement à améliorer la mixité des genres au sein de la Société et du secteur de la construction plus généralement, notamment le lancement de la campagne #balanceforbetter dans le cadre de laquelle les employés pouvaient faire des contributions dans le but d'atteindre une mixité équilibrée dans le secteur de la construction et ailleurs.



COMPAGNIE DES CHEMINS DE FER NATIONAUX DU CANADA
[Circulaire de sollicitation de procurations 2020,](#)
[page 76](#)

CN déclare qu'elle s'engage à alimenter un bassin diversifié de candidats grâce à des campagnes de recrutement ciblé, des partenariats stratégiques et des communications accrues.

Recrutement de talents et diversité – Constituer un bassin de candidats issus de la diversité

Être doté d'effectifs aux talents uniques qui reflètent la diversité de nos clients et des collectivités où nous exerçons nos activités est un élément clé de notre réussite. Nous mettons l'accent sur l'embauche de candidats qualifiés issus de la diversité, ce qui favorise la collaboration et la créativité. Des campagnes de recrutement ciblées, des partenariats stratégiques et des communications accrues nous aident à alimenter un bassin de candidats issus de la diversité. L'an dernier, nos campagnes de recrutement ciblées nous ont permis de faire la promotion de postes non traditionnels auprès des femmes et de tisser des liens plus solides avec les Autochtones. Nous avons également amélioré nos plateformes technologiques en mettant en place un nouveau module d'acquisition de talents. Celui-ci permet aux recruteurs et aux gestionnaires des ressources humaines du CN d'avoir accès à des candidats qui s'identifient comme appartenant à un groupe désigné, ainsi qu'à la représentation de candidats issus de la diversité pour des postes au CN.



WILDBRAIN

[Circulaire de sollicitation de procurations 2019, page 54 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

L'information de la société met l'accent sur l'engagement de WildBrain envers la diversité et l'inclusion à tous les niveaux de l'organisation. Dans le but d'augmenter la représentation des femmes à la direction et à la haute direction, la société met l'accent sur les femmes qui excellent à leur poste de direction et leur offre des occasions de perfectionnement, de mentorat et d'exposition interfonctionnelle. La société indique qu'elle a rédigé un plan en matière de diversité décrivant des mesures précises afin de respecter son engagement.

Diversity on the Board

The Company believes that increasing the diversity of the Board will enrich its decision-making by bringing a variety of perspectives to discussions. Although the Company has not adopted a written policy relating to the identification and nomination of women directors, it is actively considering future Board members with a view to diversity and has determined that its existing procedures are sufficient to accomplish its diversity objectives, as evidenced by its current composition. The director candidates for the Meeting include three women directors, representing 27% of the total number of directors proposed to be elected at the Meeting and 30% of the independent directors proposed for the Board.

In identifying suitable candidates for nomination to the Board, the Governance Committee will consider candidates on merit using objective criteria and with due regard for the benefits of diversity on the Board. In an effort to promote the specific objective of increasing the representation of women on the Board, the Board has resolved, on a quarterly standing basis, to provide updates on progress towards increasing diversity within the Company, including the Board.

The Company set a target for women directors on the Board at 50% of non-executive directors by the end of 2020. The Company intends to continue to pursue this goal by endeavoring to replace current male directors, as they retire, with female nominees.

Diversity in Executive Officer Appointments

WildBrain is committed to diversity and inclusion at all levels of the organization. The Company currently has five female executives, which represents 42% of its senior executives, along with over 50 women at the senior management and management levels, which represents approximately 52% of its management-level employees. Specific targets or quotas have not been set at the executive officer level due to the small size of this group. The Company is focused on ensuring all executive recruitment is approached with diversity as a key consideration. This pertains additionally to development, progression, succession and retention. The Company is committed to increasing the representation of women at the management and executive level within the Company. This includes a focus on women that are excelling in their management positions and providing development opportunities, mentorships and cross-functional exposure.

In order to support the Company's commitment to diversity, it has established, with the approval of the HELOC, a diversity plan consisting of three main steps in order to ensure that the Company achieves its commitment. The plan includes action inclusive of the ongoing review of the Company's policies, processes and programs to ensure that no unintended biases exist and that such policies, processes and programs proactively take diversity into consideration as well as engaging in external activities that demonstrate its commitment. In addition to the diversity plan, the Company has also recently instituted a diversity policy for its employees to promote inclusion, equity and diversity in the workplace. The Company tracks diversity related data should employees choose to voluntarily disclose. This provides insight at a more detailed level to facilitate focused and targeted programs.



ALIMENTATION COUCHE-TARD

[Circulaire de sollicitation de procurations 2020, page 44](#)

L'information communiquée décrit l'approche de la société pour améliorer la mixité des sexes au sein de la société par la création d'un groupe de ressources à l'intention des femmes, de modules de formation sur les préjugés inconscients ainsi que d'ateliers de perfectionnement professionnel.

Un milieu de travail inclusif

En 2018, la Société a officiellement adopté une politique en matière de diversité au sein du conseil d'administration et des postes de haute direction (« la « politique en matière de diversité ») qui définit les lignes directrices destinées à promouvoir la diversité dans l'ensemble de notre organisation. Bien que toutes les nominations d'administrateurs et de membres de la haute direction fonctionnent sur critères de mérite et de caractère, il est à noter que la sélection des candidats au conseil d'administration fait l'effort d'assurer que ces derniers, dans leur ensemble, reflètent une variété de points de vue, de parcours, de formations, de compétences, d'expérience professionnelle et d'expertise. Vous pouvez en apprendre davantage sur la diversité du conseil à la page 46.

Nous disposons d'un effet mondial imposant de représenter de nombreuses cultures et origines et palliant également les langues. Outre notre politique en matière de diversité, nous sommes dotés de plusieurs mécanismes et politiques favorisant la promotion d'un milieu de travail inclusif et respectueux, dont les suivants :

- formation interculturelle;
- accompagnement et soutien des éléments religieux selon les coutumes locales;
- amélioration de notre conformité aux normes de la loi intitulée Americans with Disabilities Act et
- stratégie d'ouverture à tous les âges en milieu de travail touchant au moins quatre générations.

Nous sommes résolus à former plus de femmes ainsi que plus de personnes issues de milieux culturellement et de millénaires de sorte que notre équipe de dirigeants soit un portrait plus fidèle de notre clientèle et de nos employés. Nous cherchons à accorder des promotions à l'intérieur et sommes conscients que nous devons faire en sorte que nos employés soient également sensibilisés à l'importance de la diversité au moment de l'embauche, et ce, pour les élections de notre organisation.

Nous avons investi dans nos employés mûriens dans nos adaptions à leurs besoins uniques et nous avons favorisé l'interaction avec nos employés à tous les échelons de l'organisation. Nous reconnaissons l'autonomie et l'habileté et nous promouvons le leadership et les occasions de carrière au sein de la Société. Nous encourageons également nos équipes à se démarquer et à devenir des leaders, car nous croyons que notre force repose sur la croissance et le perfectionnement de nos employés.

Femmes occupant des postes de leadership

Bien que nous n'ayons pas de cible spécifique de représentation féminine aux postes de leadership, ni à l'égard de personnes issues d'une autre catégorie de minorité spécifique, nous travaillons, de concert avec les directions des ressources humaines de partout dans le monde, afin de créer un bassin de compétences mûrissant à un meilleur équilibre entre la représentation des hommes et des femmes occupant un poste de leadership.

Actuellement, trois de nos quinze membres de la haute direction (20 %) sont des femmes et sept des vingt-trois personnes ayant, à notre avis, le potentiel de devenir membres de la haute direction, soit 30 %, sont des femmes. Ces dernières, comme une侧面 de la diversité de la haute direction, contribuent à la diversité dans le secteur de la fabrication, des emballages et la planification et le suivi et la conception des projets dans l'atteinte des objectifs en matière de diversité et l'élaboration de notre politique en matière de diversité peuvent influer sur le nombre de femmes occupant des postes de direction et autres postes dans la Société.

Au cours de l'exercice 2020, nous avons continué de souligner les accomplissements de nos nombreuses dirigeantes et à leur donner du temps pour se concentrer sur l'enseignement par l'intermédiaire du Conseil des femmes de Couche-Tard, un groupe de ressources d'affaires ayant pour mission de promouvoir des conditions gagnantes pour les femmes au sein de la Société. Le Conseil des femmes fait partie de l'engagement du conseil d'administration de Couche-Tard envers la diversité et l'inclusion et vise à prendre des mesures concrètes pour promouvoir un milieu de travail où les femmes peuvent épanouir leur potentiel et contribuer à l'atteinte des objectifs de la Société. Nous continuons de nous engager notamment à mettre de l'avant l'engagement à Ensemble, faisons une différence + dans la Société, à instaurer les premiers modules de formation sur les préjugés inconscients ainsi qu'à créer des ateliers de développement de carrière dans les bureaux et magasins de Couche-Tard partout dans le monde.

EMPLOYEUR SOUDOUVRANT AU PRINCIPE DE L'ÉGALITÉ D'ACCÈS À L'EMPLOI

Nous appuyons l'esprit et l'intention des lois en matière de droits de la personne et de l'égalité. Nous croyons en et favorisons un climat d'acceptation et de respect sans égard à l'âge, aux capacités physiques ou mentales, au genre, à l'orientation sexuelle, à l'état matrimonial ou à la situation familiale, à la race, à la couleur ou ethnique, aux croyances religieuses ou politiques ou encore aux origines régionales ou géographiques.

Vous pouvez apprendre plus à ce sujet dans notre code de conduite et de déontologie qui se trouve sur notre site Web ([corpo.couche-tard.com](#)).

FEMMES OCCUPANT DES RÔLES DE HAUTE DIRECTION ET DE VICE- PRÉSIDENCE

(au 30 juillet 2020)

	Total	Femmes
Postes de haute direction	15	3 (20 %)
Personnes ayant le potentiel de devenir un poste de haute direction	23	7 (30 %)
Postes de vice-présidence	50	14 (28 %)
Personnes ayant le potentiel de devenir un poste de vice-présidence	73	20 (27 %)



BANQUE DE MONTRÉAL
Circulaire de sollicitation de procurations 2020,
page 51

Dans le cadre de ses principales pratiques de gestion des compétences, la banque travaille à assurer la diversité des genres au sein de la relève ainsi que parmi les candidats aux postes de membre de la haute direction à pourvoir. L'information présentée mentionne que la banque suit la progression de l'avancement des femmes et de la mise en place d'un bassin de candidates talentueuses. Entre autres, elle met en œuvre des plans de perfectionnement des femmes qui possèdent un potentiel élevé et exige que les profils de diverses dirigeantes soient examinés et pris en compte lorsqu'un poste devient vacant au sein des conseils des filiales.

XII. Diversité des genres au sein de la haute direction

Aperçu

- Une proportion de 40 % de nos membres de la haute direction et plus du tiers de nos administratrices indépendantes sont des femmes.
- Nous sommes la seule banque faisant partie des 25 sociétés incluses dans l'indice mondial pour l'égalité des genres de Bloomberg.
- RBC a fait partie de l'indice de Bloomberg sur l'égalité des genres en 2020 pour la cinquième année consécutive.
- En 2019, nous avons obtenu le Visionary Award de l'organisation Women Corporate Directors Foundation pour un engagement envers l'avancement des femmes dans les postes de direction qui remonte à des décennies.

L'engagement de RBC envers la diversité des genres est manifeste à tous les échelons de l'organisation. La représentation des femmes demeure élevée à tous les niveaux chez RBC, avec un taux de représentation global important de 54,6 %. Actuellement, 46 % de nos hauts dirigeants (y compris les cadres et les administratrices indépendantes) sont des femmes. Au cours des dernières années, nous avons atteint plusieurs objectifs importants en matière de diversité. En 2019, RBC a été la première banque canadienne à signer les Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies. Nous avons également fait partie de l'indice de Bloomberg sur l'égalité des genres pour la cinquième année consécutive. En 2019, nous avons atteint notre objectif de diversité pour 2020, malgré nos efforts pour saisir des occasions de développement durable, comme notre engagement de mettre 3 milliards de dollars à la disposition de femmes entrepreneures au Canada sur une période de trois ans.

Dans le cadre des principales pratiques de gestion des compétences de la Banque, nous travaillons à assurer la diversité des genres au sein de la haute direction (y compris les administratrices indépendantes et les postes de cadre) ainsi que parmi les candidats aux postes de membre de la haute direction à pourvoir. Afin d'évaluer nos progrès au chapitre de l'avancement des femmes et de la mise en place d'un bassin solide de candidats :

- repérons les candidates les plus talentueuses et mettons en œuvre des plans de perfectionnement destinés aux femmes qui possèdent un potentiel élevé;
- évaluons régulièrement la composition de la haute direction et posons des disparaunts potentiels lors de tables rondes mensuelles avec des hauts dirigeants;
- repérons et éliminons les barrières auxquelles se heurtent couramment les femmes dans leur carrière afin de faciliter leur ascension vers les postes de leadership et de la formation;
- exigeons que les profils de diverses dirigeantes soient examinés et envisagés en cas d'ouvertures au sein des conseils des filiales.

En atteignant ces objectifs en matière de diversité des genres et en mettant en place un lieu de travail basé sur la diversité, nous atteignons notre objectif de maintenir la diversité de notre équipe, dirigée aux perspectives dans la prise de décisions et favorisant le recrutement à la cheville dans toutes les sections d'activité.

En 2020, nous visons une représentation équitable, soit au moins 40 % d'hommes et de femmes au sein de la haute direction. Nous avons déjà atteint un taux de 40,4 % au cours de la fin de l'année 2019. En 2020, nous établirons de nouveaux objectifs de représentation et de nouvelles priorités en matière de diversité et d'inclusion qui s'appliqueront jusqu'en 2025. Nos objectifs en matière de diversité des genres ne sont pas exclusifs à la haute direction. Nous croyons fermement que la diversité et l'inclusion sont essentielles pour la société nous permet de créer un bassin solide à l'appui de nos stratégies de planification et de relève pour les échelons les plus élevés au sein de la Banque. Cela nous permet d'assurer la croissance continue de nos activités au sein de la haute direction, le tout en favorisant l'avancement des postes de membres de la haute direction sur 12 (ou 33 %) y compris le poste d'administrateur en chef, étaient occupés par des femmes.

La diversité au-delà du genre



KINAXIS INC.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2020,](#)
page 25 (uniquement disponible en anglais)

Dans le cadre de ses politiques et pratiques en matière de diversité et d'inclusion, Kinaxis divulgue ses initiatives visant à travailler avec des écoles secondaires et des universités afin d'aider à encourager des femmes à suivre des programmes en sciences, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM).

Selon ses politiques, Kinaxis tient également compte de la diversité au-delà du genre, y compris l'établissement de cibles pour les employés atteints du trouble du spectre de l'autisme, l'installation de toilettes neutres et de salles multiconfessionnelles et polyvalentes ainsi que l'offre de conseils et de soutien à la transition de genre.

Diversity and inclusion policies and practices

Autism@Work

In 2016, we launched the Autism@Work program, which has a target of ensuring 1% of our employee population is on the autism spectrum. We have met or exceeded this target every year.

Women in STEM

We work with high schools and universities to help encourage girls and women in science, technology, engineering and mathematics programs (STEM).

Workplace policies and programs

- Women@Kinaxis program
- Policies to prevent discrimination, with formal communication and training programs
- Gender neutral washrooms
- Multi-faith/multi-purpose rooms
- Gender transition counselling and support



CENOVUS ENERGY INC.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2020,](#)
pages B-7 à B-8

Cenovus Energy mentionne que sa politique en matière de diversité comprend un engagement à tenir compte de caractéristiques de diversité autres que le sexe dans la recherche et la sélection de candidats aux postes d'administrateur, notamment l'identité autochtone, le handicap, l'ethnicité, l'âge et d'autres caractères distinctifs. La politique en matière de diversité comprend une cible idéale d'au moins 40 % d'administrateurs indépendants qui sont des femmes, des personnes autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles d'ici 2025.

En février 2020, le conseil a révisé la *politique relative à la diversité du conseil* (qui peut être consultée sur notre site Web à l'adresse cenovus.com) afin de tenir compte de l'engagement de la société envers ces principes. Cette politique reconnaît ce qu'apporte la diversité à la prise de décisions prudente et à la pensée stratégique, et elle contient un engagement visant à repérer et à nommer des candidats aux postes d'administrateurs qui sont hautement qualifiés en raison de leurs compétences, de leur expertise et de leur expérience et à tenir compte de critères de diversité

comme le sexe, le statut autochtone, le fait de vivre avec un handicap, l'origine ethnique, l'âge et d'autres traits distinctifs des administrateurs, au moment de déterminer la composition optimale du conseil et d'évaluer son efficacité. La *politique relative à la diversité du conseil* vise idéalement à ce qu'au moins 40 pour cent des administrateurs indépendants du conseil soient représentés par des femmes, des Autochtones, des personnes vivant avec un handicap et des membres des minorités visibles (collectivement, les « groupes désignés »), au moins trois membres indépendants du conseil étant des femmes, d'ici 2025. La *politique relative à la diversité du conseil* oblige également le conseil à passer en revue régulièrement, au moins une fois tous les cinq ans, la politique et l'efficacité de sa mise en application et à revoir la pertinence d'un programme de renouvellement conçu pour obtenir la composition alors souhaitable, selon le conseil, en termes de compétences, d'expertise, d'expérience dans le secteur, d'indépendance, d'âges, d'hommes et de femmes, d'Autochtones, de gens vivant avec un handicap, d'origines ethniques et d'autres traits distinctifs et, s'il est jugé souhaitable, à entreprendre un programme visant à apporter les changements concomitants à la composition du conseil. Compte tenu de son expérience dans la recherche de candidats, le comité CG croit que ces changements pourront être effectués dans un délai raisonnable et approprié.



BADGER DAYLIGHTING INC.
[Circulaire de sollicitation de procurations 2020,](#)
[page 29 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

La société mentionne que la diversité est importante à tous les égards, notamment la diversité des antécédents, de l'expérience, des compétences, de l'éducation, du sexe, de l'âge, de l'ethnicité, de l'emplacement et d'autres attributs. Badger indique que, lorsqu'elle n'atteint pas son objectif de représentation des femmes de 30 % au conseil d'administration, elle examine les exigences de recherche de nouveaux administrateurs afin de s'assurer qu'il n'y a pas de préjugés involontaires liés au sexe dans la description de l'offre, et elle demande au cabinet de recrutement de chercher des candidats qui sont des femmes et d'autres personnes qui amélioreraient la diversité du conseil.



Reconnaissance des défis



LINAMAR CORPORATION

[Circulaire de sollicitation de procurations 2020, page 18 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

Linamar décrit ses efforts visant à apporter des changements pour assurer la représentation des femmes en général dans le secteur de l'automobile, y compris la participation active à des initiatives avec des écoles locales et des universités dans le but d'encourager les étudiantes à choisir un métier ou un travail dans le domaine de l'ingénierie, des sciences et de la technologie.

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.



RESSOURCES TECK LIMITÉE

[Circulaire de sollicitation de procurations 2020, page 37 \(uniquement disponible en anglais\)](#)

Selon sa communication d'informations, la société reconnaît que les femmes demeurent sous-représentées au sein de la direction, malgré tous les progrès des dix dernières années. Elle décrit son engagement à renforcer la diversité de son bassin de talents et à augmenter la représentation des femmes dans son équipe de direction.

The Board believes that diversity at Teck can help create a stronger company. We recognize that women in particular are underrepresented in management roles within our company and within the mining industry as a whole. Although the number of women in leadership roles within Teck has almost doubled since 2010, women still represent only 20% of all employees (an improvement of 4% since 2017). We are committed to equality of opportunity and are taking concrete steps to strengthen the diversity of our talent pipeline and increase the representation of women in management roles within Teck. These include: proactively reviewing development plans for high-performing and high-potential women; identifying talented individuals for leadership development programs and encouraging them to apply for more senior roles; developing family-friendly policies for mid-career women to assist with recruitment and retention; and changing job descriptions and job titles to be more gender neutral and inclusive.

Le groupe de gouvernance des sociétés 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 MacDougall et John Valley sont tous deux associés chez Osler et sont des experts en gouvernance d'entreprise. Jennifer Jeffrey est sociétaire d'Osler. L'aide de Madeleine Blouin, Hannah Davis, Sylvia Evans, Ben Fickling, Darren Gill, Lauren Hebert, Zoe Sébastien, Tiffany Sun et Aliza Zigler, étudiants d'été chez Osler, est dûment reconnue et grandement appréciée.

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 Toronto, Montréal, Calgary, Ottawa, Vancouver ou New York, notre équipe fournit des conseils à ses clients canadiens, américains et internationaux relativement à un large éventail de questions juridiques nationales et transfrontalières. Notre approche intégrée nous permet d'offrir un accès direct à l'un de nos 400 avocats afin de fournir des solutions juridiques efficaces, proactives et pratiques dictées par vos besoins. 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, en temps opportun.

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