



Pratiques de divulgation en matière de diversité 2018

**Femmes exerçant des rôles de leadership dans les
entreprises inscrites à la cote de la TSX**

Par Andrew MacDougall et John Valley, auteurs et chefs de projet.
Et par Ramz Aziz, Cory Bettel, Marleigh Dick, Alyssa Kim, Bradley Lastman et Tiye Traore

OSLER

Table des matières

INTRODUCTION	3
1. Évolution de la diversité	7
2. Notre méthodologie	17
3. Résultats pour l'ensemble de 2017	20
4. Résultats pour la première moitié de 2018 : femmes siégeant à des conseils d'administration	25
5. Résultats pour la première moitié de 2018 : femmes occupant des postes à la haute direction	36
6. Pratiques exemplaires en matière d'avancement des femmes dans le milieu de travail	46

Le rapport *Pratiques de divulgation en matière de diversité 2018* fournit seulement des renseignements généraux et ne donne pas de conseils juridiques ou autres conseils professionnels. Nous vous recommandons de demander 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 présente constitue notre quatrième rapport annuel exhaustif sur les pratiques de divulgation en matière de diversité portant sur les femmes exerçant des rôles de leadership dans les entreprises inscrites à la cote de la TSX. Dans la dernière année, la diversité au sein des conseils d'administration et des équipes de direction est un sujet auquel les investisseurs institutionnels, les organismes de réglementation et les médias ont accordé une importance croissante. L'attention accordée à cet enjeu, nous le constatons cette année, a contribué à augmenter la représentation féminine dans les conseils d'administration, bien que celle-ci soit restée pratiquement la même à la haute direction. La plupart des entreprises ont une politique écrite sur la diversité au sein du conseil d'administration, les deux tiers comptent au moins une administratrice et près du tiers des postes d'administrateur nouvellement créés ou vacants ont été pourvus par une femme. Mentionnons en outre que les entreprises comprises dans l'indice S&P/TSX 60 ont une grande longueur d'avance dans la mise sur pied d'initiatives axées sur la diversité. Ces résultats sont encourageants,

certes, mais la partie n'est pas encore gagnée pour assurer la diversité des conseils d'administration. Les résultats relatifs aux postes de direction demeurent, pour leur part, décevants.

Notre rapport donne un aperçu de la représentation des femmes à des postes de direction dans les entreprises canadiennes et met en lumière les pratiques exemplaires favorisant la mixité au sein des conseils et des équipes de direction. Il résume également les résultats finals de l'ensemble de l'année civile 2017 et ceux obtenus pour la première moitié de l'année en cours, soit du 1^{er} janvier au 31 juillet 2018. Le rapport fait également ressortir les tendances dans les résultats pour les périodes correspondantes de chaque année depuis 2015. En préambule de notre analyse des pratiques de divulgation en matière de diversité, au chapitre 1, nous présentons un résumé des récents progrès réalisés en matière de mixité au Canada et à l'étranger. Par ailleurs, nous proposons au chapitre 6 des exemples de pratiques exemplaires adoptées par des entreprises canadiennes de premier plan pour améliorer la mixité.

Points saillants



16,4 %

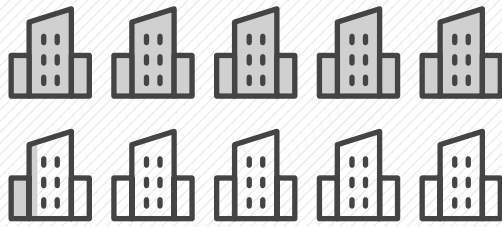
Les femmes occupent à présent 16,4 % des sièges des conseils d'administration de l'ensemble des entreprises qui divulguent le nombre d'administratrices dans leur conseil



28,4 %

et elles occupent 28,4 % des sièges des conseils d'administration des entreprises du S&P/TSX 60.

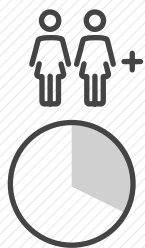
Pour la même période en 2017, les pourcentages correspondants étaient respectivement de 14,5 % et de 26 %.



La majorité (53,6 %) des entreprises ont adopté une politique écrite sur la diversité au sein du conseil d'administration.

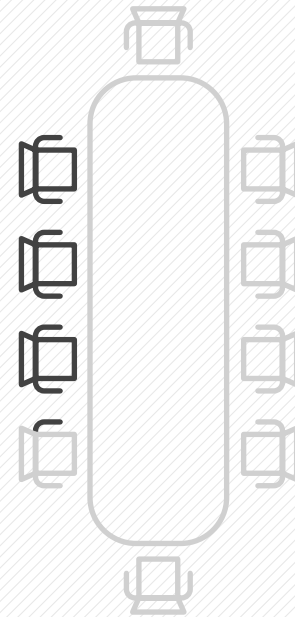
Cela dit, bien que 53,6 % des entreprises aient affirmé en 2018 s'être dotées d'une politique écrite sur la diversité au sein du conseil d'administration (comparativement à 46,9 % pour la même période en 2017), seulement 42,9 % des entreprises ont déclaré que leur politique portait précisément sur la recherche et la sélection de candidates aux postes d'administrateurs.

Plus des deux tiers (68,8 %) de l'ensemble des entreprises comptent au moins une administratrice

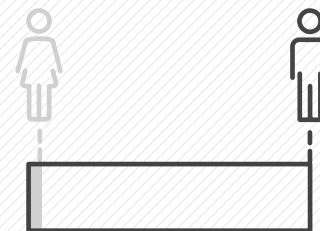


et le tiers (33,7 %) des entreprises comptent deux administratrices ou plus.

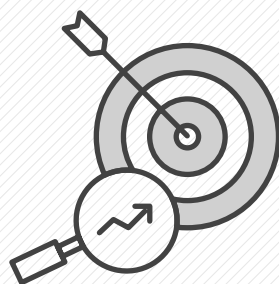
Le pourcentage de conseils d'administration exclusivement masculins continue de diminuer au sein des entreprises qui divulguent le nombre d'administratrices dans leur conseil : ce pourcentage a chuté pour s'établir à 31,3 % en 2018 alors qu'il était de 37,3 % au cours de la période précédente en 2017. De même, le pourcentage d'entreprises comptant deux administratrices ou plus dans leur conseil a augmenté pour atteindre 33,7 % par rapport à 28 % en 2017.



Environ 32,3 % du total des sièges devenus vacants ou nouvellement créés dans les conseils d'administration ont été pourvus par des femmes dans la dernière année.



La proportion d'entreprises dans lesquelles le chef de la direction est une femme est de seulement 3,3 %, et seulement 3,5 % des conseils d'administration sont présidés par une femme.



Peu d'entreprises se fixent des cibles quant au nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration, mais ces entreprises sont néanmoins de plus en plus nombreuses.

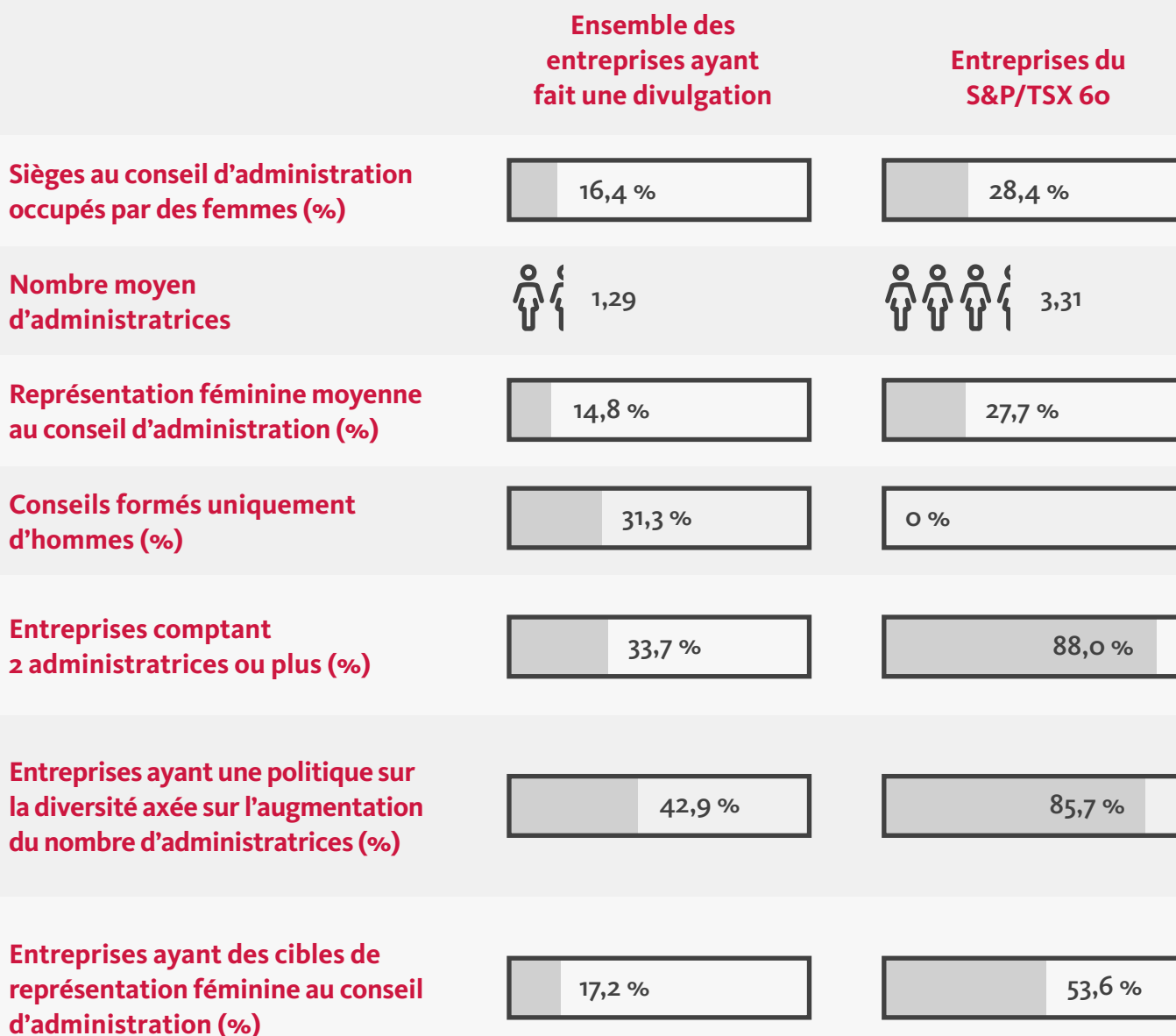
Une proportion de 17,2 % des entreprises ayant fait une divulgation ont adopté une cible en ce sens (comparativement à 12,4 % l'année précédente) et la majorité des entreprises du S&P/TSX 60 (53,6 %) se sont fixées une cible de représentation féminine au conseil d'administration (comparativement à 47,4 % l'année précédente).



Il est très rare qu'une entreprise adopte une cible quant au nombre de femmes membres de sa haute direction.

Seulement 5,9 % de l'ensemble des entreprises ayant fait une divulgation (comparativement à 3,1 % l'année précédente) et 21,8 % des entreprises du S&P/TSX 60 ayant fait une divulgation (comparativement à 14,3 % l'année précédente) ont dit s'être fixées une cible en ce sens.

En ce qui concerne les pratiques visant à favoriser la diversité dans les conseils d'administration, force est d'admettre que l'esprit d'initiative des entreprises du S&P/TSX 60 fait contraste avec l'ensemble des entreprises ayant fait une divulgation. Les entreprises du S&P/TSX 60 sont par exemple très près de se conformer à l'objectif de la section canadienne du 30 % Club, qui aspire à ce que 30 % des sièges des conseils d'administration soient occupés par des femmes d'ici 2022.



Au chapitre de la représentation féminine à la haute direction, les entreprises du S&P/TSX 60 se distinguent peu des autres. Ainsi, le pourcentage moyen de femmes à la haute direction dans l'ensemble des entreprises ayant fait une divulgation était de 15,8 %, comparativement à 17,5 % pour celles du S&P/TSX 60.



Évolution de la diversité

Dans nos précédents rapports, nous soulignons que la pression exercée sur les entreprises pour que la mixité devienne prioritaire découle des revendications de groupes qui sont de plus en plus nombreux. Cette tendance s'est maintenue cette année : pour que la diversité soit l'un des points de mire des conseils d'administration de sociétés ouvertes, de nouvelles initiatives ont été mises sur pied par l'industrie et des mesures ont aussi été adoptées par les investisseurs institutionnels et, dernièrement, par les entreprises offrant des services consultatifs sur les procurations. L'émergence du mouvement #MoiAussi depuis la publication de notre dernier rapport est un autre facteur qui a motivé les entreprises à se pencher sur les questions se rapportant à la mixité au sein de leur conseil d'administration et à leur haute direction. Mentionnons également que les caractéristiques de la diversité qui vont au-delà du sexe ont constitué un enjeu de plus en plus prépondérant dans la dernière année.

L'attention accordée à l'enjeu de la diversité aux conseils d'administration et à la haute direction des entreprises a une incidence sur la proportion d'administratrices dans les sociétés ouvertes, en plus d'inciter les gouvernements, les organismes de réglementation et le public à réclamer des renseignements plus nombreux et plus complets sur les pratiques de diversité en vigueur dans les sociétés fermées et sur le nombre de femmes siégeant au conseil d'administration et à la haute direction de ces sociétés. Sans compter que les occasions de soutenir les organisations qui ont pris un engagement ferme en faveur de la mixité et d'investir dans celles-ci augmentent rapidement.

Ces progrès, ces résultats de recherche et ces répercussions constituent une mise en contexte importante en vue de la présentation détaillée de nos observations sur la mixité dans les entreprises inscrites à la cote de la TSX (chapitres 3 à 5) et d'une discussion sur les pratiques exemplaires (chapitre 6). Vous trouverez ci-dessous un résumé des principales avancées réalisées au chapitre de la diversité dans la dernière année.

Nouveaux développements

INITIATIVES FAVORISANT UNE PLUS GRANDE DIVERSITÉ AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Initiatives prises par l'industrie

Depuis la publication de notre dernier rapport, de nouvelles initiatives ont été mises sur pied au Canada et ailleurs pour promouvoir la diversité dans les conseils d'administration et la haute direction des sociétés, entre autres les suivantes :

- En octobre 2017, le Parker Review Committee a fait paraître son rapport final sur la diversité ethnique dans les entreprises du Royaume-Uni. Ce rapport, qui porte sur la diversité ethnique des entreprises cotées au FTSE 100 au Royaume-Uni, a révélé que 8 % des 1 050 postes d'administrateur au sein de ces entreprises sont détenus par des personnes de couleur. En outre, dans la majorité des entreprises (51 %), aucune personne de couleur ne siège au conseil d'administration. Le rapport souligne aussi que sept entreprises regroupent plus de 40 % des personnes de couleur siégeant à un conseil d'administration et que le siège social de cinq de ces entreprises se trouve à l'extérieur du Royaume-Uni¹. Le rapport énonce enfin huit questions importantes à prendre en considération par les administrateurs au sujet de la diversité ethnique dans les conseils d'administration; il contient aussi une trousse à outils à l'intention des administrateurs pour aider les entreprises à aborder la question de la diversité ethnique.
- En novembre 2017, l'Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance a été formée. Les membres de l'Alliance sont le Conseil canadien des affaires, la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance, Catalyst Canada, le Clarkson Centre for Business Ethics and Board Effectiveness, Professionnels en gouvernance du Canada, l'Institut des administrateurs de sociétés, le 30 % Club du Canada et Women in Capital Markets. L'Alliance s'est donné pour mission d'amplifier et de coordonner les efforts visant à favoriser la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration et les postes de cadres supérieurs, et ses membres désirent contribuer aux politiques publiques dans ce domaine. Elle a fait paraître le *Manuel de l'administrateur*, dont le contenu offre des outils pratiques que les organisations peuvent utiliser pour parvenir, par des mesures délibérées, à une représentation équilibrée des sexes dans les conseils d'administration; pensons notamment au modèle de politique sur la diversité au sein du conseil conçu par Osler et l'Institut des administrateurs de sociétés².
- Le 7 mars 2018, pour souligner la Journée internationale des femmes, Catalyst a mis sur pied l'initiative Skyline Takeover : elle a projeté le symbole de Vénus sur 32 édifices dans 10 villes du monde.
- En juin 2018, la section américaine du 30 % Club a annoncé que la représentation féminine dans les conseils d'administration de ses membres avait franchi le cap des 30 %.

¹ Un examen indépendant de la diversité ethnique dans les conseils d'administration du Royaume-Uni par Sir John Parker est accessible au www.gov.uk/government/publications/ethnic-diversity-of-uk-boards-the-parker-review.

² Le *Manuel de l'administrateur* de l'Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance peut être consulté au www.cgga.ca/directors-playbook.

- Des recherches de pointe menées dans l'industrie – parmi lesquelles figurent celles présentées ci-dessous – appuient les observations empiriques faites par bon nombre de gens siégeant à des conseils d'administration ou collaborant avec ceux-ci, à savoir que les conseils d'administration mixtes ont un fonctionnement passablement différent de ceux qui n'ont pas la même diversité. De plus, certaines perspectives importantes sont plus volontiers prises en compte dans leur processus décisionnel.
 - Dans un rapport publié en janvier 2018³, McKinsey & Company s'est penchée sur la mixité de 1 000 entreprises exerçant leurs activités dans 12 pays en évaluant notamment leur rendement sur la base de la rentabilité (mesurée d'après la marge du BAII moyenne) et de la création de valeur (mesurée d'après la marge bénéficiaire économique). Les chercheurs ont dégagé une corrélation statistiquement significative entre la diversité au sein d'une équipe de direction et le fait d'obtenir un rendement financier supérieur à celui d'entreprises analogues. Les entreprises se classant dans le quartile supérieur pour la mixité de leur équipe de direction sont en effet 21 % plus susceptibles d'afficher une rentabilité supérieure à celle des autres entreprises de leur secteur d'activité et 27 % plus susceptibles de se distinguer de celles-ci quant à la création de valeur. En outre, les entreprises figurant dans le quartile supérieur pour la diversité ethnique ou culturelle de leur équipe de direction ont 33 % plus de chances de se distinguer par leur rentabilité dans leur secteur d'activité.
 - Toujours en janvier 2018, un rapport de Boston Consulting Group a révélé⁴ que l'augmentation de la diversité dans les équipes de direction favorisait le foisonnement et la qualité de l'innovation et contribuait à l'amélioration du rendement financier.
 - En septembre, Institutional Shareholder Services (ISS) a dit avoir constaté que les entreprises comptant trois femmes ou plus à leur conseil d'administration avaient tendance à obtenir de meilleurs résultats aux mesures de gestion des risques environnementaux et sociaux mises au point par ISS⁵.

Des recherches de pointe menées dans l'industrie appuient les observations empiriques faites par bon nombre de gens siégeant à des conseils d'administration ou collaborant avec ceux-ci, à savoir que les conseils d'administration mixtes ont un fonctionnement passablement différent.

³ *Delivering through Diversity* de McKinsey & Company est accessible au www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity.

⁴ *How Diverse Leadership Teams Boost Innovation* de Boston Consulting Group est accessible au www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx.

⁵ Le rapport d'ISS est accessible à l'adresse <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/09/06/across-the-board-improvements-gender-diversity-and-esg-performance/>.

Initiatives réglementaires

Un certain nombre d'initiatives réglementaires ont également été adoptées pour continuer à promouvoir la diversité. Ces politiques sont dignes de mention en ce qu'elles reposent sur un engagement à promouvoir des cibles précises (mais non un quota obligatoire) et sur une volonté de plus en plus manifeste de s'attarder non seulement à la mixité, mais aussi à d'autres caractéristiques de diversité. Parmi ces initiatives figurent notamment les suivantes :

- *Cibles au Royaume-Uni et en Australie* : Le Royaume-Uni vise à atteindre une représentation féminine de 33 % dans les conseils d'administration des sociétés ouvertes d'ici 2020. Un rapport publié par l'organisme Hampton-Alexander Review indique qu'à la fin du mois de juin de cette année, 29 % des postes d'administrateur au sein des entreprises cotées au FTSE 100 étaient pourvus par des femmes (comparativement à 12,5 % en 2011), mais que les femmes n'occupaient que 25,5 % des postes d'administrateur au sein des entreprises cotées au FTSE 350.

De même, en mai 2018, la Bourse d'Australie a publié à des fins de consultation un projet de règlement axé sur la révision de certaines dispositions relatives à la diversité. Le projet propose notamment d'exiger la divulgation de l'intégralité de la politique sur la diversité des entreprises (plutôt qu'un simple résumé) ainsi que d'obliger les entreprises du S&P/ASX 300 à se fixer un objectif mesurable à atteindre dans un délai précis quant à la mixité de leur conseil d'administration, la représentation de chacun des deux sexes devant être d'au moins 30 %.

- *Information sur la diversité des sociétés ouvertes en vertu de la LCSA* : Le 1^{er} mai 2018, les modifications à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* ont reçu la sanction royale. Une fois en vigueur, certaines de ces modifications feront en sorte que toutes les sociétés ayant fait appel au public et constituées sous le régime fédéral seront tenues de fournir l'information visée par le règlement en ce qui a trait à la diversité de leurs administrateurs et des membres de leur haute direction. En vertu du projet de règlement, les sociétés concernées seraient appelées à divulguer le même type d'information sur la diversité que celle que doivent fournir les sociétés inscrites à la cote de la TSX conformément aux lois sur les valeurs mobilières, sauf qu'au lieu d'être seulement axée sur la représentation féminine, la divulgation porterait sur les « groupes désignés » (soit les femmes, les peuples autochtones canadiens, les personnes faisant partie des minorités visibles et les personnes handicapées).
- *Semaine de l'égalité des sexes* : La loi fédérale officialisant la Semaine de l'égalité des sexes – laquelle aura lieu la dernière semaine de septembre chaque année au Canada – a été adoptée en juin.
- *Information plus étoffée sur la diversité au Royaume-Uni* : En juillet, le Financial Reporting Council a publié le nouveau *UK Corporate Governance Code*. Ce nouveau code en vigueur au Royaume-Uni accorde une importance accrue à la diversité, notamment aux caractéristiques de la diversité qui vont au-delà du sexe. Il précise que les rapports annuels devront faire état de la politique sur la diversité et l'inclusion d'une entreprise en exposant entre autres les objectifs de cette politique, sa relation avec la stratégie de l'entreprise, sa mise en œuvre et les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs fixés.

- *Seuils obligatoires en Californie* : En août, l'Assemblée législative de la Californie a approuvé et soumis au gouverneur de la Californie un projet de loi qui, lorsqu'il sera signé, obligera toute société ouverte inscrite à une grande bourse américaine et dont les principaux bureaux de direction sont établis en Californie à avoir au moins une femme dans son conseil d'administration d'ici le 31 décembre 2019. D'ici le 31 décembre 2021, deux femmes devront siéger au conseil si celui-ci compte cinq administrateurs au total. Si six administrateurs ou plus siègent au conseil, trois d'entre eux devront être des femmes.

En revanche, la Commission européenne n'a encore fait aucun progrès dans la mise en application de sa directive sur la promotion de l'égalité dans la prise de décisions. Cette directive a pour but d'accélérer les progrès réalisés en vue d'accroître la diversité : elle exige qu'au conseil d'administration des sociétés cotées, la représentation du sexe sous-représenté parmi les administrateurs qui ne sont pas membres de la haute direction soit d'au moins 40 %. Les entreprises qui ne se conforment pas aux modalités de cette directive s'exposent à des sanctions.

LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS CONTINUENT D'EXIGER DES PROGRÈS DE LA PART DES ENTREPRISES

Dans notre rapport de l'an dernier, nous mentionnions que les investisseurs institutionnels commençaient à exprimer leur appui à une plus grande mixité parmi les dirigeants des entreprises dans lesquelles ils investissent. Cette tendance se poursuit, comme en témoignent un certain nombre d'événements.

- En septembre 2017, le 30 % Club Canadian Investor Group – organisme qui regroupe 16 importantes sociétés de gestion d'actifs canadiennes – a publié une déclaration d'intention dans laquelle il annonçait son objectif : faire en sorte que les conseils d'administration et la haute direction des sociétés figurant à l'indice composé S&P/TSX comptent au moins 30 % de femmes d'ici 2022.
- Également en septembre 2017, le contrôleur de la Ville de New York et les fonds de retraite de la Ville de New York ont procédé au lancement d'une campagne nationale : le Boardroom Accountability Project 2.0. Cette initiative vise à amener 151 entreprises américaines à remplir et à divulguer une grille de compétences applicable aux personnes qui siègent à leur conseil d'administration. Ces entreprises seraient notamment tenues d'indiquer le sexe, la race et l'origine ethnique respectifs de leurs administrateurs ainsi que de fournir de l'information sur les compétences, l'expérience et les qualifications de chacun d'eux.
- En janvier 2018, la chef mondiale de la gérance de l'investissement chez BlackRock a fait parvenir une lettre à quelque 300 entreprises de l'indice Russell 1000 dont le conseil d'administration compte moins de deux administratrices pour leur demander d'exposer leur démarche en matière de diversité et de déterminer selon quel échéancier elles comptent réaliser des progrès à ce chapitre.
- En février 2018, BlackRock a actualisé sa démarche relative à la diversité des conseils d'administration dans ses lignes directrices de vote par procuration. Elle indique qu'elle s'attend à ce que les conseils d'administration soient composés de personnes diverses capables de confronter des opinions et des points de vue divergents dans un débat constructif en puisant pour ce faire

Les investisseurs institutionnels commencent à exprimer leur appui à une plus grande mixité parmi les dirigeants des entreprises dans lesquelles ils investissent, et une position de plus en plus ferme est adoptée par certains d'entre eux lorsqu'ils sont appelés à voter pour des administrateurs.

dans leur expérience personnelle et professionnelle. Nous nous attendons normalement à ce qu'au moins deux femmes siègent à un conseil d'administration, lequel doit également présenter d'autres éléments de diversité.

- En février 2018 également, le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) a actualisé ses lignes directrices de vote par procuration pour y ajouter la remarque suivante sur la mixité : « Bien que le RREO estime que la diversité des conseils d'administration devrait se décliner sous plusieurs aspects, nous sommes d'accord avec les résultats d'études qui décrivent plus particulièrement les répercussions positives de la mixité. Pour encourager la mixité au sein des conseils d'administration, nous préconisons donc la présence d'au moins trois femmes dans ces conseils. » [Traduction libre]

Agir concrètement par l'exercice du droit de vote

L'importance qu'accordent les investisseurs institutionnels à la mixité se manifeste également dans la position de plus en plus ferme adoptée par certains d'entre eux lorsqu'ils sont appelés à voter pour des administrateurs. Par exemple :

- Les fonds de retraite publics des États du Massachusetts et du Rhode Island ont déclaré que si le taux de diversité d'un conseil d'administration quant au sexe et à la race est inférieur à 30 %, ils voteront contre tous les candidats administrateurs ou s'abstiendront de voter.
- Legal & General Investment Management, un gestionnaire d'actifs pour les investisseurs et les institutions au Royaume-Uni, aurait voté contre le président du conseil d'administration des entreprises cotées au FSTE 350 qui comptent moins de 25 % d'administratrices.
- En mars, le contrôleur de la Ville de New York a annoncé que le New York State Common Retirement Fund comptait voter contre tous les candidats à un conseil d'administration souhaitant reconduire leur mandat si aucune femme ne siégeait au conseil d'administration en question. Il a aussi déclaré que le fonds de retraite voterait contre la réélection des membres du comité de gouvernance d'un conseil d'administration si une seule femme siégeait à celui-ci.

Depuis la publication de notre dernier rapport, les conseillers en matière de procuration Glass Lewis et Institutional Shareholder Services (ISS) ont actualisé leurs lignes directrices de vote pour qu'elles concordent avec leur démarche en matière de diversité des conseils d'administration. Ces changements, qui traduisent l'importance accordée à la mixité par les investisseurs institutionnels, sont résumés ci-dessous :

- Glass Lewis a décidé de ne pas formuler de recommandations de vote en 2018 sur la seule base de la diversité d'un conseil d'administration; elle considérera plutôt cette diversité comme l'un des nombreux éléments à prendre en compte dans l'évaluation de la structure d'encadrement d'une entreprise. À compter de 2019, cependant, Glass Lewis recommandera de façon générale de voter contre le président du comité de mise en candidature d'un conseil d'administration (1) exclusivement masculin ou (2) qui n'a pas adopté de politique écrite officielle sur la mixité.
- Les nouvelles exigences d'ISS s'appliquent aux entreprises du S&P/TSX en 2018 et s'appliqueront à toutes les autres entreprises de la TSX en 2019. Dans ses lignes directrices actualisées, ISS recommande de façon générale de

s'abstenir de voter pour le président du comité responsable de la mise en candidature d'administrateurs (ou, en l'absence d'un tel comité, pour le président du conseil d'administration) si (1) l'émetteur n'a pas présenté de politique écrite officielle sur la mixité et (2) aucune femme ne siège au conseil d'administration. ISS estime qu'une politique écrite sur la mixité, pour être considérée comme telle, doit comporter les éléments suivants :

- Un engagement formel à accroître la mixité du conseil d'administration (en présence d'énoncés passe-partout ou contradictoires, il peut être recommandé de s'abstenir de voter pour les candidats administrateurs);
- Des objectifs ou des cibles mesurables qui témoignent d'un engagement ferme à accroître la mixité au sein du conseil d'administration dans des délais raisonnables.

ISS précise aussi que pour évaluer l'engagement d'une entreprise à assurer la mixité de son conseil d'administration, il convient d'examiner la démarche que le conseil dit suivre pour favoriser la mixité à la haute direction. De même, on se penchera sur les objectifs, les cibles ou les programmes et processus mis en place par l'entreprise pour favoriser l'accession des femmes à des postes de haute direction ainsi que sur la façon dont le succès de ces programmes et processus est évalué.

En outre, en vertu de ses politiques actualisées sur le vote par procuration axées sur l'investissement socialement responsable et sur la foi catholique, ISS recommandera de voter contre la reconduction du mandat des membres du comité de gouvernance d'un conseil si le conseil en question ne compte pas au moins une femme et un membre d'une minorité ethnique parmi ses administrateurs et si son taux de diversité est inférieur à 30 %.

Investisseurs militants

Si les investisseurs institutionnels expriment haut et fort la nécessité d'accroître la diversité, cet enjeu n'est pas en tête des priorités des investisseurs militants. En août 2017, Institutional Shareholder Services et l'Investor Responsibility Research Center Institute ont fait paraître un rapport sur l'embauche d'administrateurs attribuable à l'activisme actionnarial entre 2011 et 2015. Selon les conclusions du rapport, la mixité était faible chez les candidats nommés à ces postes : seulement 32 sur 380 (8,4 %) étaient des femmes. Le rapport a aussi révélé que la probabilité qu'un conseil d'administration compte au moins une femme dans ses rangs était moins élevée un an après une campagne d'activisme actionnarial qu'un an avant cette campagne.

Mais il y a des exceptions. En mai, un militant a réussi à faire en sorte qu'au conseil d'administration de Destination Maternity, un détaillant américain de vêtements de maternité, trois sièges sur quatre soient occupés par des femmes (alors que le conseil était auparavant aux trois quarts masculin).

L'INCIDENCE DU MOUVEMENT #MOIAUSSI SUR LA NOMINATION D'ADMINISTRATRICES

Quand nous avons fait paraître notre rapport à la même période l'an dernier, Harvey Weinstein était chef de la direction d'une entreprise florissante et le mouvement #MoiAussi n'existait pas encore. Les choses ont bien changé depuis!

Le 5 octobre 2017, le *New York Times* rapportait que des dizaines de femmes ont accusé Harvey Weinstein de harcèlement sexuel, d'inconduite sexuelle ou de viol. L'affaire, qui a fait l'objet d'une vaste couverture médiatique, a donné naissance au mouvement viral #MoiAussi. Après avoir appris que Harvey Weinstein était visé par une enquête, l'actrice Alyssa Milano a publié sur Twitter un message d'une amie disant : « Si vous avez été harcelée ou agressée sexuellement, écrivez "moi aussi" dans votre réponse à ce *tweet*. »

Le mouvement s'est répandu dans l'industrie du divertissement, dans le monde politique et dans d'autres entreprises. Il a également eu des répercussions sur le recrutement d'administratrices. Par exemple, Wynn Resorts Ltd. a ajouté trois femmes à son conseil d'administration en avril après que le fondateur de l'entreprise, Steve Wynn, eut démissionné de son poste de chef de la direction plus tôt cette année dans la foulée d'allégations d'inconduite sexuelle. Chez Uber Technologies Inc., deux femmes se sont greffées au conseil d'administration à la suite d'un scandale de harcèlement ayant secoué l'entreprise.

La présence de femmes dans un conseil d'administration n'est pas une garantie contre des comportements déplacés de la part d'employés ou de membres de la direction. Cela dit, comme en témoigne le mouvement #MoiAussi, la mixité peut modifier la dynamique à la tête d'une entreprise, ce qui peut influencer sur l'ensemble de l'organisation et sur la culture organisationnelle. De même, l'absence d'administratrices compétentes au sein d'un conseil peut aggraver les torts causés à la réputation d'une entreprise si un problème de cet ordre devait survenir; l'entreprise et son conseil d'administration pourraient avoir plus de difficulté à réagir efficacement, le cas échéant.

Le mouvement #MoiAussi en témoigne : la mixité peut modifier la dynamique à la tête d'une entreprise, ce qui peut influencer sur l'ensemble de l'organisation et sur la culture organisationnelle.

Répercussions

LA PROPORTION DE FEMMES PARMI LES ADMINISTRATEURS NOUVELLEMENT ÉLUS AUGMENTE

Selon un rapport publié en avril 2018 par ISS Analytics, la branche d'Institutional Shareholder Services qui se consacre à l'analyse de données, environ 32 % de la nouvelle cohorte d'administrateurs des sociétés du S&P 1500 en 2017 étaient des femmes; ce pourcentage est le plus élevé jamais recensé depuis qu'ISS a commencé à recueillir ces données, en 2008.

En mai 2018, Equilar a fait savoir qu'au premier trimestre de 2018, parmi les sociétés de l'indice Russell 3000 aux États-Unis, près du tiers (32 %) des nouveaux postes d'administrateur ont été pourvus par des femmes. Le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration des sociétés inscrites à cet indice a par le fait même grimpé pour atteindre 16,9 %, la proportion de conseils d'administration exclusivement masculins ayant quant à elle chuté pour s'établir à 19,5 %.

UNE APPLICATION PLUS VASTE DES EXIGENCES DE DIVULGATION SUR LA MIXITÉ

Aujourd'hui, la diversité n'est plus seulement prise en compte dans les sociétés ouvertes : d'autres types d'organisations sont elles aussi appelées à rendre compte de leurs pratiques de diversité auprès de clients et d'organismes de réglementation. Par exemple :

- L'an dernier, le conseil municipal de Toronto a demandé à la Ville reine de se pencher sur des moyens de recueillir plus d'information sur les pratiques de diversité des entreprises qui cherchent à faire affaire avec la Ville.
- En décembre, l'Office of Minority and Women Inclusion de la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis a publié un rapport d'évaluation de la diversité pour certaines entités réglementées par la SEC. Ce document, le *Diversity Assessment Report*, est conçu pour aider ces entités réglementées à procéder à des autoévaluations de leurs politiques et pratiques en matière de diversité. Les entités peuvent aussi s'en servir comme gabarit pour soumettre l'information issue de leurs autoévaluations.
- Les candidats à une demande de financement dans le cadre de la nouvelle Initiative de catalyse du capital de risque du gouvernement canadien doivent exposer, entre autres choses, les stratégies qu'ils se proposent d'appliquer pour renforcer l'équilibre entre les sexes chez les gestionnaires de fonds de capital de risque et les sociétés de portefeuille du Canada.

IL EST PLUS FACILE QUE JAMAIS D'INVESTIR DANS DES SOCIÉTÉS DIVERSIFIÉES

Il y a maintenant plus d'occasions de tenir compte, dans des décisions de placement, du leadership dont fait preuve une entreprise au chapitre de la mixité. En octobre dernier, dans le cadre de Project Sage – fruit d'une collaboration entre la Wharton Social Impact Initiative de la Wharton School à l'Université de Pennsylvanie et Suzanne Biegel de Catalyst at Large –, 58 fonds de capital-investissement, de capital de risque et de financement par emprunt privés qui tiennent compte de la mixité ont été recensés. Les auteures du rapport indiquent que 21 de ces fonds ont été lancés en 2017, un nombre plus élevé que pour toute autre année à l'étude. La liste des fonds recensés est jointe en annexe du rapport. Il existe d'autres façons d'évaluer l'importance accordée à la mixité :

- UBS a créé le UBS Global Gender Equality UCITS ETF, fonds négocié en bourse qui cherche à reproduire le rendement de l'indice Solactive Equileap Global Gender Equality 100 Leaders Net Total Return (indice Solactive Equileap) et qui regroupe des sociétés internationales considérées comme des chefs de file dans la promotion de la mixité selon 19 mesures établies par Equileap.
- En mars, RBC a lancé le FNB indiciel MSCI Canada de leadership féminin Vision RBC, un fonds négocié en bourse axé sur la représentation féminine : ce fonds suit le rendement des entreprises canadiennes dont le conseil d'administration compte au moins 30 % de femmes ou qui jouissent d'une solide réputation en ce qui a trait à la représentation féminine au conseil d'administration et à la haute direction.
- Dans la dernière année, le FNB indiciel mixité nord-américaine Evolve (HERS) et le FNB mondial de leadership d'impact Mackenzie (MWMN) ont été lancés au Canada.

- On retrouve aussi aux États-Unis des fonds axés sur la mixité qui investissent dans des titres cotés en bourse, comme le fonds Pax Ellevest Global Women's Leadership (PXWEX), le SPDR SSGA Gender Diversity Index ETF (SHE) et le fonds Glenmede Women in Leadership US Equity (GWILX).
- Parmi les autres types de placements axés sur la mixité figurent l'Impact Shares YWCA Women's Empowerment ETF, le Lyxor Global Gender Equality UCITS ETF (ELLE.France) et l'indice FTSE Women on Boards Leadership, dont la pondération est corrélée à la mixité du conseil d'administration des entreprises. Mentionnons également l'indice Bloomberg Gender-Equality, qui a été lancé cette année.
- En septembre, la Banque CIBC a lancé les obligations Women in Leadership, qui ont pour but de financer les entreprises qui s'emploient à accroître la mixité aux postes de direction.

En octobre, le Global Impact Investing Network a quant à lui procédé au lancement de la Gender Lens Investing Initiative, un projet biennal qui vise à explorer les possibilités et les défis qui sous-tendent la promotion et l'expansion de l'investissement axé sur la mixité dans le secteur des placements responsables.

LA DIVERSITÉ AU-DELÀ DU SEXE

Peu à peu, le spectre de la diversité au sein du conseil d'administration et de la haute direction des entreprises s'élargit pour inclure de nouvelles caractéristiques. Comme nous l'avons déjà mentionné, le Parker Review Committee, un organisme du Royaume-Uni, a publié à la fin 2017 son rapport final sur la diversité ethnique des entreprises britanniques; le rapport en question comprenait une trousse à outils à l'intention des administrateurs pour aider les entreprises à aborder la question de la diversité ethnique. En mars, le Lloyds Banking Group et la Royal Bank of Scotland ont annoncé publiquement qu'ils s'étaient fixé des cibles quant à la diversité ethnique au sein de leur haute direction et de l'ensemble de leurs effectifs. Par ailleurs, en vertu du nouveau projet de règlement élaboré sous l'égide de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA), les sociétés ayant fait appel au public et constituées sous le régime fédéral seront probablement tenues de faire des déclarations relatives à la diversité se rapportant aux « groupes désignés » (lesquels, selon la définition proposée, comprennent les femmes, les peuples autochtones canadiens, les personnes faisant partie des minorités visibles et les personnes handicapées) lorsque les récentes modifications à la LCSA entreront en vigueur.

UN OUTIL INTERACTIF QUI AIDE À FAVORISER LA DIVERSITÉ DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Osler encourage les entreprises à accorder la priorité à leurs pratiques de mixité et à en rendre compte. Pour contribuer à la diversité des conseils d'administration, Osler a collaboré avec l'Institut des administrateurs de sociétés pour élaborer le modèle de politique en matière de diversité au sein des conseils. Ce modèle, qui fournit un libellé simple et normalisé de politique en matière de diversité que les utilisateurs peuvent adapter pour refléter le contexte unique de leur entreprise, est accessible à osler.com/modelediversite.

2

Notre méthodologie

MÉTHODOLOGIE ET ENSEMBLE DE DONNÉES

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

- Pour faire le point sur la divulgation pour l'ensemble de l'année 2017, nous avons passé en revue les documents relatifs à la divulgation fournis par 853 émetteurs inscrits à la TSX qui ne sont pas des fonds d'investissement au 31 juillet 2017. Parmi ces entreprises, 777 ont divulgué de l'information complètement ou partiellement conforme à l'obligation d'information sur la diversité. Nous avons exclu 76 entreprises de notre analyse parce qu'elles étaient des émetteurs étrangers prescrits, qu'elles étaient dispensées de l'obligation d'information ou qu'elles étaient non conformes.
- Pour 2018 (soit au 31 juillet 2018), il y avait 817 émetteurs inscrits à la TSX qui ne sont pas des fonds d'investissement. De ces entreprises, 706 avaient fourni de l'information complète ou partielle quant à leur diversité au 31 juillet 2018; 52 autres entreprises doivent fournir cette information plus tard en 2018, lesquelles n'ont pas été intégrées pour l'instant à notre analyse. Nous avons exclu 59 autres entreprises de notre analyse parce qu'elles sont des émetteurs étrangers prescrits, qu'elles viennent d'être inscrites à la TSX ou qu'elles sont dispensées pour une autre raison de l'obligation d'information en 2018, ou encore parce qu'elles ont complètement manqué à l'obligation d'information sur la diversité.
- 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 entreprises assujetties à l'obligation d'information sur la diversité pour la période du 1^{er} janvier au 31 juillet des années 2015, 2016, 2017 et 2018, respectivement, plutôt que de restreindre nos résultats aux entreprises assujetties à cette obligation pour ces quatre périodes. Cette approche permet de faire une approximation assez juste des résultats applicables à l'ensemble des années 2016 et 2017, car plus de 90 % des entreprises concernées avaient déposé leur déclaration au 31 juillet de l'année visée. Qui plus est, nos résultats finals pour l'ensemble des années 2015, 2016 et 2017, respectivement, s'approchent de ceux dont nous avons auparavant fait état pour la période de comparaison allant du 1^{er} janvier au 31 juillet ces mêmes années. Des changements dans la

Le Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance (le « Règlement 58-101 ») exige la présentation d'information sur la représentation féminine au conseil d'administration et à la haute direction (obligation d'information sur la diversité). En raison de l'obligation d'information sur la diversité, les sociétés assujetties canadiennes – autres que les émetteurs émergents, les fonds négociés en bourse, les fonds de placement à capital fixe et les obligations structurées – sont tenues de faire des déclarations relatives à la mixité.

composition des listes applicables ont pu entraîner une certaine variation des résultats d'une année à l'autre. Cela dit, compte tenu de la taille de l'échantillon et de l'objectif – c'est-à-dire évaluer les pratiques de divulgation de ces sociétés de façon globale plutôt qu'individuelle –, nous n'avons pas considéré cette variation comme importante dans l'interprétation de nos résultats.

- Pour chaque point de données fourni dans ce rapport, les pourcentages sont calculés en tant que pourcentage du nombre total d'entreprises qui ont divulgué de l'information sur l'élément en question. Faute de précision en ce sens dans l'obligation d'information sur la diversité, nous avons accepté l'information sur les membres actuels des conseils d'administration ou les candidats aux postes d'administrateurs. Si l'information portait à la fois sur les candidats administrateurs et sur les membres actuels, nous avons fondé notre analyse sur l'information fournie au sujet des candidats nommés à l'élection du conseil d'administration lors de l'assemblée des actionnaires visée. Une démarche semblable a été adoptée pour l'information sur les membres de la haute direction des entreprises.

En plus de notre comparaison d'une année à l'autre, nous avons fourni une sélection de données comparatives pour les entreprises comprises dans l'indice S&P/TSX 60 afin de présenter de l'information sur les pratiques des plus grandes sociétés canadiennes. Dans le rapport, nous appelons ces sociétés les « entreprises du S&P/TSX 60 ». Pour l'année 2018, 56 entreprises du S&P/TSX 60 ont déposé leur circulaire d'information ou leur notice annuelle (le cas échéant) le 31 juillet 2018 ou avant cette date, les quatre autres devant déposer la leur après la date limite du 31 juillet 2018. À titre de comparaison, en 2017, 57 entreprises du S&P/TSX 60 avaient fait ce dépôt au 31 juillet. Il est possible que cette différence influe légèrement sur certains des pourcentages enregistrés cette année pour ce groupe d'entreprises, compte tenu de la taille relativement petite de l'échantillon.

Dans le rapport de cette année, nous avons pour la première fois calculé le nombre et le pourcentage de femmes nommées pour pourvoir un siège devenu vacant ou nouvellement créé au sein d'un conseil d'administration en indiquant le nombre d'administrateurs candidats à l'élection pour la première fois dans chacune des entreprises ayant fourni de l'information complète ou partielle sur la diversité ainsi que le nombre de femmes parmi ces candidats. Nous avons aussi inclus des données relatives au nombre et au pourcentage de femmes occupant le poste de chef de la direction ou de présidente du conseil d'administration parmi les entreprises ayant fourni de l'information complète ou partielle sur leur diversité.

L'OBLIGATION D'INFORMATION SUR LA DIVERSITÉ

L'information suivante doit être communiquée en vertu de l'obligation de divulgation 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 la façon dont il le fait, le cas échéant.
- 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 la nomination des membres de la haute direction. Le cas échéant, l'émetteur doit préciser de quelle façon, et s'il n'en tient pas compte, il doit en indiquer les motifs.
- Si l'émetteur a adopté ou non une cible de représentation féminine au conseil d'administration. Dans l'affirmative, l'émetteur doit divulguer la cible et les progrès accomplis 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 la haute direction. Dans l'affirmative, l'émetteur doit divulguer la cible et les progrès accomplis 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 la haute direction de l'émetteur, y compris de toute filiale importante de l'émetteur.

3

Résultats pour l'ensemble de 2017

FEMMES SIÉGEANT À DES CONSEILS D'ADMINISTRATION EN 2017

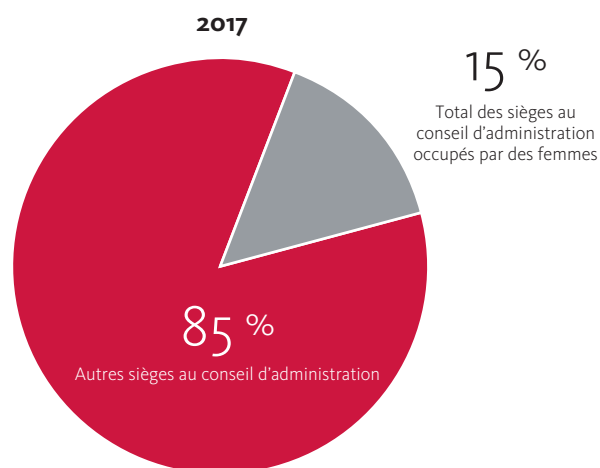
Pour l'ensemble de l'année ayant pris fin le 31 décembre 2017, 742 entreprises ont divulgué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration. Parmi ces 742 entreprises, nous avons compté environ 5 767 sièges, dont 839 étaient occupés par des femmes. D'après ces résultats, les femmes occupaient 14,6 % de l'ensemble des sièges aux conseils d'administration des sociétés ayant fourni de l'information : il s'agit d'une hausse d'environ 2,0 % par rapport à l'ensemble de l'année 2016. Pour les entreprises du S&P/TSX 60, ces chiffres étaient de 656 et de 169 pour l'ensemble de l'année 2017, ce qui équivaut à quelque 25,8 % du total des sièges des conseils d'administration des 60 membres du S&P/TSX 60 ayant fait une déclaration. Nos chiffres applicables aux 742 entreprises ayant divulgué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration sont généralement inférieurs au pourcentage de sièges signalés comme étant occupés par des femmes dans les principaux territoires à l'extérieur du Canada; ils sont aussi inférieurs au pourcentage applicable au Canada dans le plus récent rapport *Women on Boards* de MSCI (25,8 %), entre autres⁶. Cette constatation est liée au fait que les auteurs de ces rapports tendent à limiter leur échantillon aux grandes entreprises, lesquelles ont généralement un meilleur rendement à ce chapitre. Il n'est donc pas surprenant que nos conclusions applicables aux entreprises du S&P/TSX 60 reflètent plus étroitement les chiffres publiés dans ces autres rapports.

Si l'on examine les entreprises de façon individuelle à la lumière des données communiquées par ces 742 entreprises, il en ressort que le nombre moyen de femmes à ces conseils est de 1,13. De même, dans les 729 entreprises ayant divulgué le pourcentage de femmes à leur conseil d'administration, le nombre moyen d'administratrices est d'environ 13,0 %. Dans les deux cas, il s'agit d'une augmentation par rapport aux chiffres correspondants pour l'ensemble de l'année 2016, qui étaient respectivement de 0,96 et de 11,0 %.

⁶ Ce rapport est accessible à https://www.msci.com/documents/10199/239004/MSCI_Women+on+Boards+Progress+Report+2017.pdf/b7786ao8-c818-4054-bf3f-ef15fc89537a.

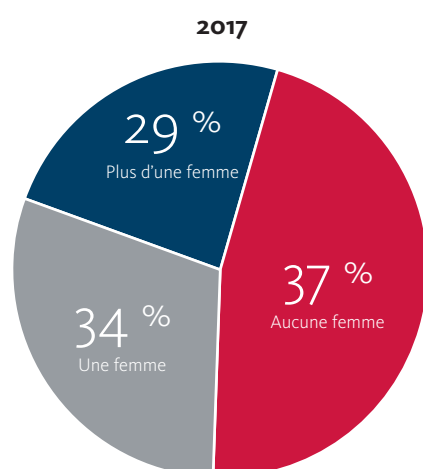
Des 742 entreprises ayant divulgué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration, 277 (37,3 %) ont déclaré n'en compter aucune; ce pourcentage représente une amélioration par rapport à 2016, alors qu'il se chiffrait à 46,3 %. Au total, 254 entreprises (34,2 %) comptaient une administratrice (en hausse par rapport à 29,5 % en 2016) et 211 (28,4 %) ont déclaré que plus d'une femme siégeait à leur conseil d'administration (en hausse par rapport à 24,3 % en 2016). Dans six entreprises (Cogeco Communications inc., DREAM Unlimited Corp., Pizza Pizza Royalty Corp., Saputo inc., Sienna Senior Living Inc. et Valener Inc.), 50 % des postes d'administrateur ou plus étaient détenus par des femmes.

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



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 742

FIGURE 2 : PROPORTION D'ADMINISTRATRICES



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 729

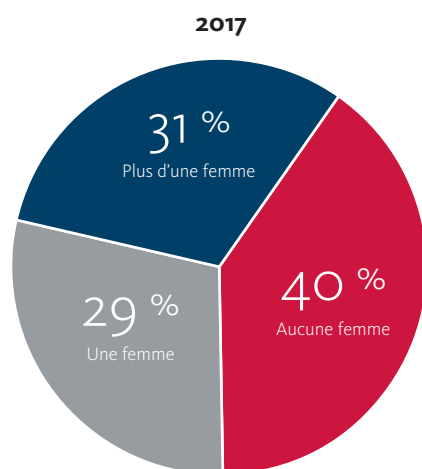
FEMMES À LA HAUTE DIRECTION EN 2017

Pour l'ensemble de l'année 2017, 695 entreprises ont divulgué de l'information relative au nombre de femmes qui y occupaient des postes à la haute direction et 688 ont divulgué le pourcentage de leurs postes de haute direction occupés par des femmes. Les entreprises qui ont divulgué le nombre de femmes occupant des postes à la haute direction ont établi ce nombre à 1,43 en moyenne, pour un total de 993 postes de haute direction occupés par des femmes. Dans les entreprises ayant divulgué le pourcentage de femmes occupant des postes à la haute direction, 15,3 % des titulaires d'un poste à la haute direction, en moyenne, étaient des femmes. Ces chiffres témoignent d'un déclin par rapport à nos résultats de l'ensemble de l'année 2016. Ce déclin est perceptible dans le nombre moyen de femmes occupant un poste à la haute direction (en baisse de 0,08 par rapport à 1,51 pour l'ensemble de l'année 2016) et dans le pourcentage moyen de postes à la haute direction occupés par des femmes (en baisse d'environ 2,1 % par rapport à 17,5 % pour l'ensemble de l'année 2016).

Parmi les 695 entreprises qui ont divulgué le nombre de femmes au sein de leur haute direction pour l'ensemble de l'année 2017, 279 (40,1 %) ont déclaré n'en compter aucune, 202 (29,1 %) ont dit en compter une, et 214 (30,8 %) ont dit en compter plus d'une. Ces pourcentages sont restés relativement stables par rapport à 2016, alors qu'ils étaient respectivement de 40,9 %, 28,9 % et 30,2 %.

Une proportion considérable d'entreprises ont indiqué si elles tiennent compte du sexe des candidats lorsqu'elles procèdent à des nominations à des postes à la haute direction : 513 des 726 entreprises (70,7 %) ayant fait une divulgation pour l'ensemble de l'année 2017 ont dit en tenir compte.

FIGURE 3 : PROPORTION DE FEMMES
À LA HAUTE DIRECTION



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 688

RÉPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ POUR L'ENSEMBLE DE 2017

Comme le révèlent les figures 4 et 5, les secteurs d'activité ayant affiché le nombre et le pourcentage d'administratrices les plus élevés en 2017 sont les services publics et les pipelines, les communications et les médias, les technologies propres ainsi que les services financiers. De même, l'immobilier, les communications et les médias ainsi que les services publics et les pipelines sont les secteurs d'activité où le nombre et le pourcentage de femmes occupant un poste à la haute direction sont les plus élevés.

FIGURE 4 : RÉPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DU NOMBRE ET DU POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES

2017

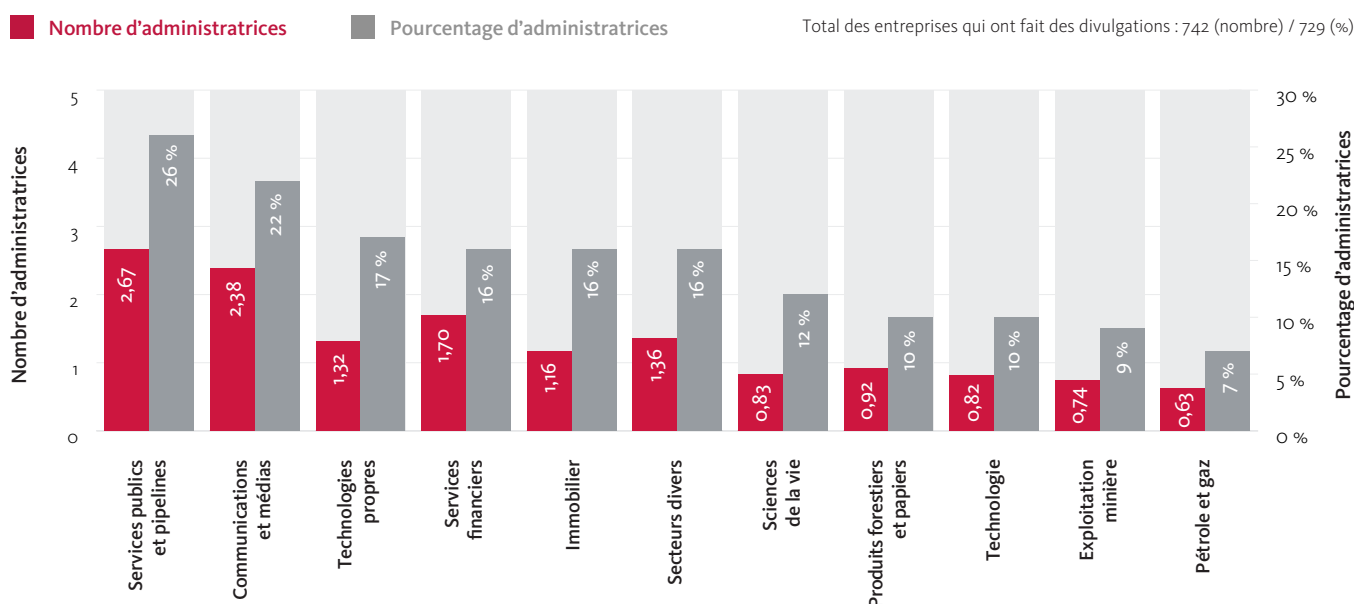
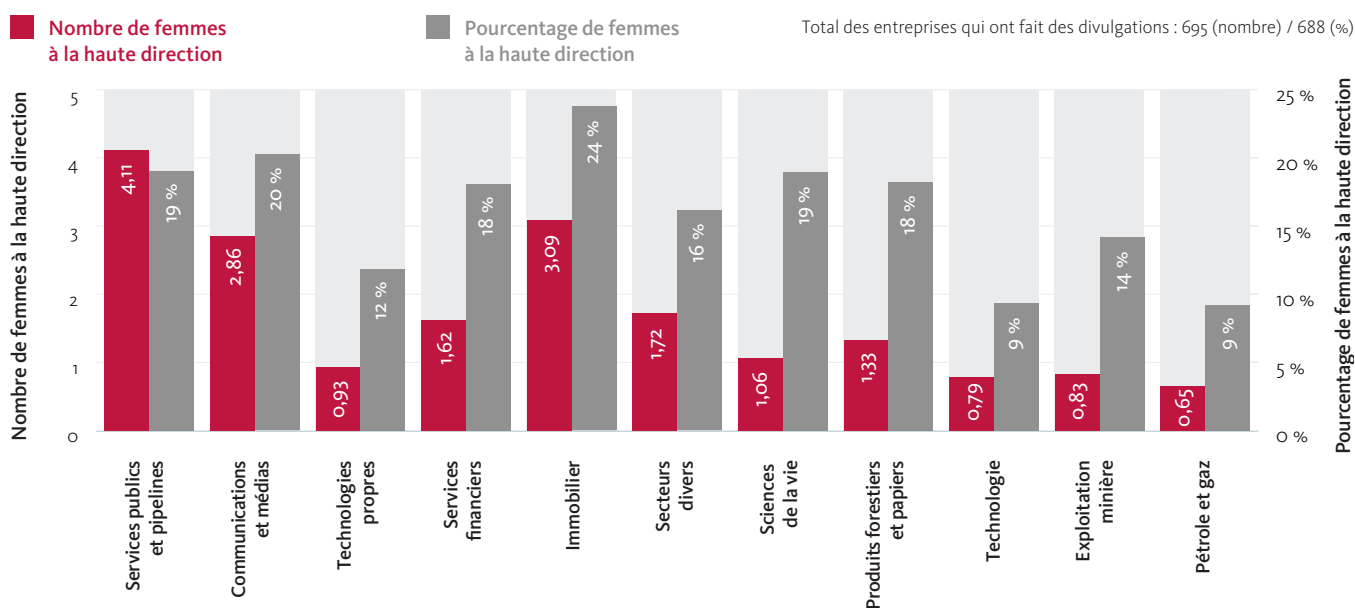


FIGURE 5 : RÉPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DU NOMBRE ET DU POURCENTAGE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION

2017

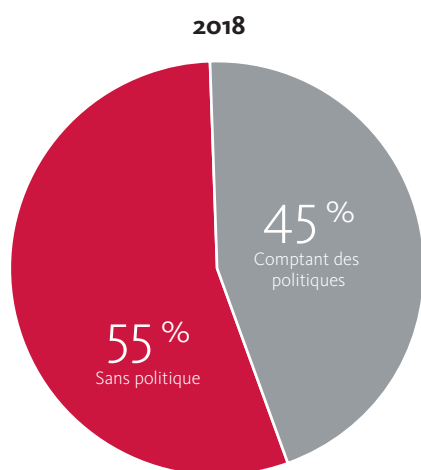


POLITIQUES SUR LA DIVERSITÉ ET CIBLES POUR L'ENSEMBLE DE 2017

En 2017, les entreprises 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 féminine au conseil d'administration ou à la haute direction. Des 772 entreprises ayant indiqué si elles possédaient une politique écrite sur la diversité de leur conseil d'administration, 348 (45,1 %) en possédaient une. Il s'agit d'une augmentation d'environ 12 % par rapport à 2016, alors que seulement 33,4 % des entreprises ayant fait une divulgation avaient adopté une telle politique.

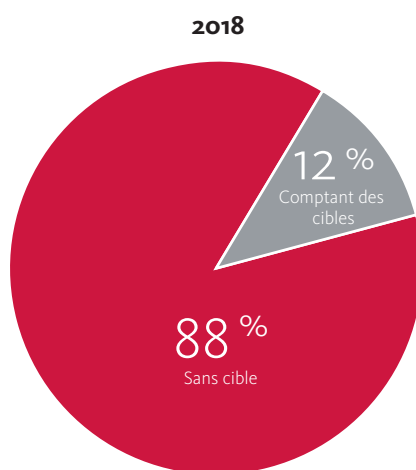
Des 752 entreprises qui ont divulgué leurs objectifs en matière de diversité du conseil d'administration en 2017, seulement 91 (12,1 %) se sont fixé une cible de représentation féminine au conseil d'administration. De même, seulement 24 entreprises (3,3 % des 732 entreprises ayant fait une divulgation) se sont fixé une cible quant au nombre de femmes à la haute direction en 2017. Les figures 7.1 et 7.2 illustrent ces résultats. Bien que ces deux chiffres demeurent bas, ils représentent une modeste augmentation de 1,4 % et 1,0 %, respectivement, par rapport à l'ensemble de l'année 2016.

FIGURE 6 : TAUX D'ADOPTION D'UNE POLITIQUE SUR LA DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



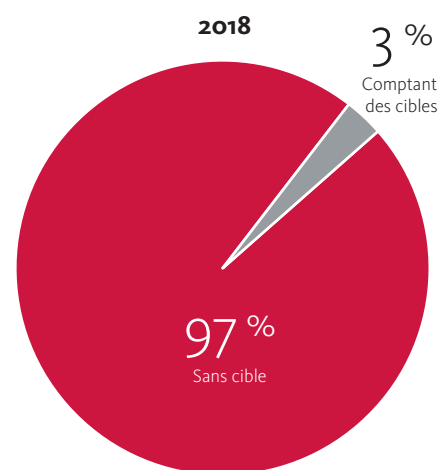
Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 772

FIGURE 7.1 : TAUX D'ADOPTION D'UNE CIBLE – ADMINISTRATRICES



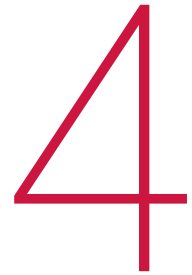
Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 752

FIGURE 7.2 : TAUX D'ADOPTION D'UNE CIBLE – FEMMES À LA HAUTE DIRECTION



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 732

Nos résultats pour l'ensemble de l'année 2017 – comme c'était le cas pour ceux de la première moitié de 2017 – évoquent certains signes de progrès comparativement à nos résultats de l'ensemble de l'année 2016. Malheureusement, ils témoignent également du fait qu'à ce chapitre, l'évolution continue d'être lente. Reste que les résultats obtenus à ce jour en 2018 sont légèrement plus positifs, comme en témoigne le résumé présenté dans les pages qui suivent, aux chapitres 4 et 5.



Résultats pour la première moitié de 2018 : femmes siégeant à des conseils d'administration

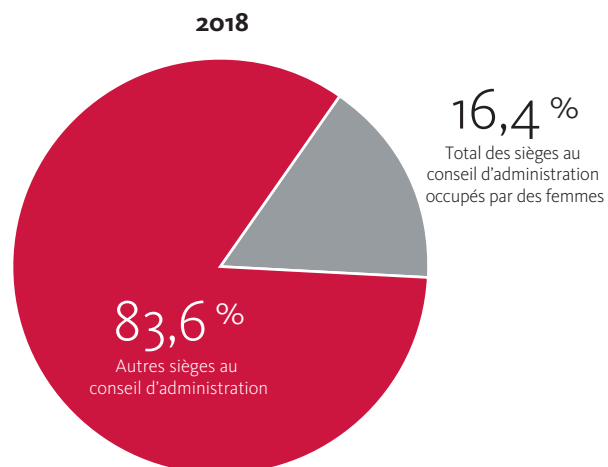
NOMBRE ET POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES

Au 31 juillet 2018, 680 entreprises avaient divulgué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration. En tout et pour tout, 881 sièges dans les conseils d'administration de ces entreprises étaient occupés par des femmes, sur un total de 5 369 sièges. D'après ces résultats, les femmes occupaient 16,4 % du total des sièges des conseils d'administration parmi les sociétés qui ont déposé des déclarations en 2018. Les résultats correspondants pour les entreprises du S&P/TSX 60 pendant cette période étaient de 182 et de 642 sièges aux conseils d'administration, respectivement, soit 28,4 % de l'ensemble des sièges aux conseils d'administration des 55 entreprises membres du S&P/TSX 60 ayant fait une déclaration. Il convient de noter ici que l'ensemble des entreprises du S&P/TSX 60 sont en bonne voie d'atteindre l'objectif établi par la section canadienne du 30 % Club, qui vise à ce que 30 % des sièges des conseils d'administration soient occupés par des femmes d'ici 2022. Ces chiffres témoignent d'une modeste amélioration par rapport à la première moitié de 2017, de l'ordre de 1,8 % et de 2,4 % respectivement.

Dans les 680 entreprises ayant divulgué le nombre de femmes siégeant à leur conseil, 1,29 siège en moyenne était occupé par une femme. En outre, dans les 682 entreprises ayant divulgué le pourcentage de femmes siégeant à leur conseil, les administratrices comptaient en moyenne pour 14,8 % de l'effectif des conseils. Comme en témoignent ces chiffres, le nombre moyen de femmes siégeant à un

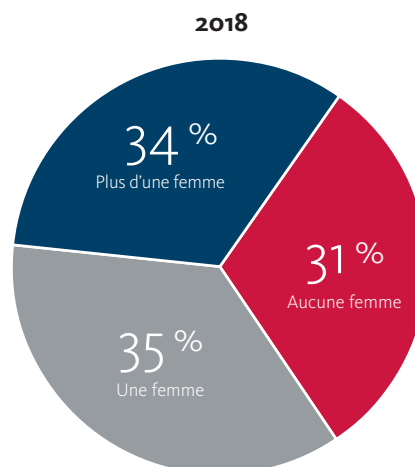
conseil d'administration augmente au fil du temps (0,93 en 2015, 0,96 en 2016 et 1,13 en 2017). Ces chiffres reflètent également une légère hausse du pourcentage moyen d'administratrices par rapport aux années précédentes, alors que le pourcentage moyen de femmes dans les conseils d'administration était relativement stagnant (12 % en 2015, 13 % en 2016 et 12,9 % en 2017). Les figures 10.1 et 10.2 résument ces résultats.

FIGURE 8 : PROPORTION DE L'ENSEMBLE DES SIÈGES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION OCCUPÉS PAR DES FEMMES (TOUTES LES ENTREPRISES)



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 680

FIGURE 9 : PROPORTION D'ADMINISTRATRICES (TOUTES LES ENTREPRISES)



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 680

FIGURE 10.1 : NOMBRE MOYEN D'ADMINISTRATRICES

■ 2015 ■ 2016 ■ 2017 ■ 2018

Total des entreprises qui ont fait des divulgations
en 2015 : 611 | en 2016 : 693 | en 2017 : 692 | en 2018 : 680

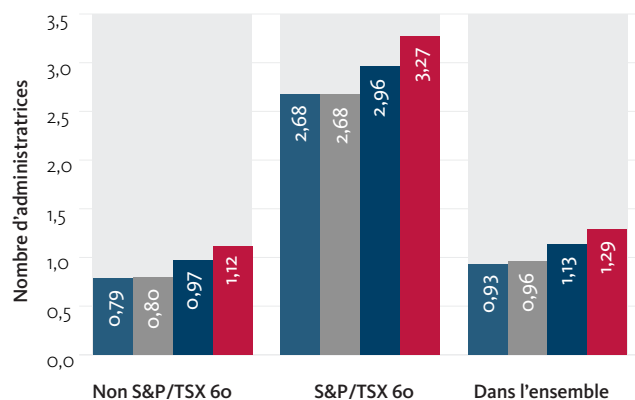
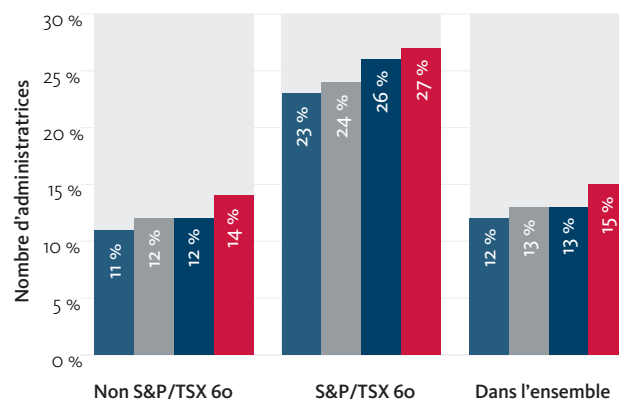


FIGURE 10.2 : POURCENTAGE MOYEN D'ADMINISTRATRICES

■ 2015 ■ 2016 ■ 2017 ■ 2018

Total des entreprises qui ont fait des divulgations
en 2015 : - | en 2016 : - | en 2017 : 684 | en 2018 : 682



Les sociétés ont pris des mesures pour intégrer au moins une femme à leur conseil d'administration, si bien qu'aujourd'hui, plus des deux tiers d'entre elles (68,8 %) comptent au moins une administratrice. Comme l'illustre la figure 9 ci-dessus, en 2018, le pourcentage de conseils d'administration exclusivement masculins a chuté pour s'établir à 31,3 % (213 des 680 entreprises ayant fait une déclaration), comparativement à 37,3 % (en 2017), à 46 % (en 2016) et à 47 % (en 2015).

Il est important de noter que le pourcentage de conseils d'administration comptant deux femmes ou plus a augmenté considérablement d'une année à l'autre : le tiers des 680 entreprises (33,7 %) ont en effet dit avoir plus d'une administratrice dans leurs rangs, ce qui constitue une hausse de plus de 5 % comparativement à la même période l'an dernier (27,9 % des sociétés ayant fait une déclaration avaient alors dit compter plus d'une administratrice). Un aperçu du nombre et du pourcentage de femmes siégeant au conseil d'administration des sociétés ayant fait une déclaration est présenté aux figures 11.1 et 11.2.

D'après les données disponibles à ce jour en 2018, les femmes représentent au moins 50 % des membres du conseil de cinq entreprises : Diversified Royalty Corp., DREAM Unlimited Corp., la Société hypothécaire MCAN, Pizza Pizza Royalty Corp. et Saputo inc. DREAM, Pizza Pizza et Saputo figuraient déjà sur cette liste en 2017, tandis que Diversified Royalty Corp. et la Société hypothécaire MCAN s'y sont ajoutées cette année.

Dans un article d'opinion publié dans la revue *Options politiques* d'octobre 2017, le coauteur Andrew MacDougall recommande qu'il y ait au moins une administratrice dans tous les conseils d'administration dotés de quatre sièges ou plus. Si une administratrice s'ajoutait à tous les conseils d'administration comptant quatre sièges ou plus, le pourcentage de conseils exclusivement masculins chuterait pour s'établir à 2,5 % seulement et les femmes occuperaient 19,4 % de tous les sièges.

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

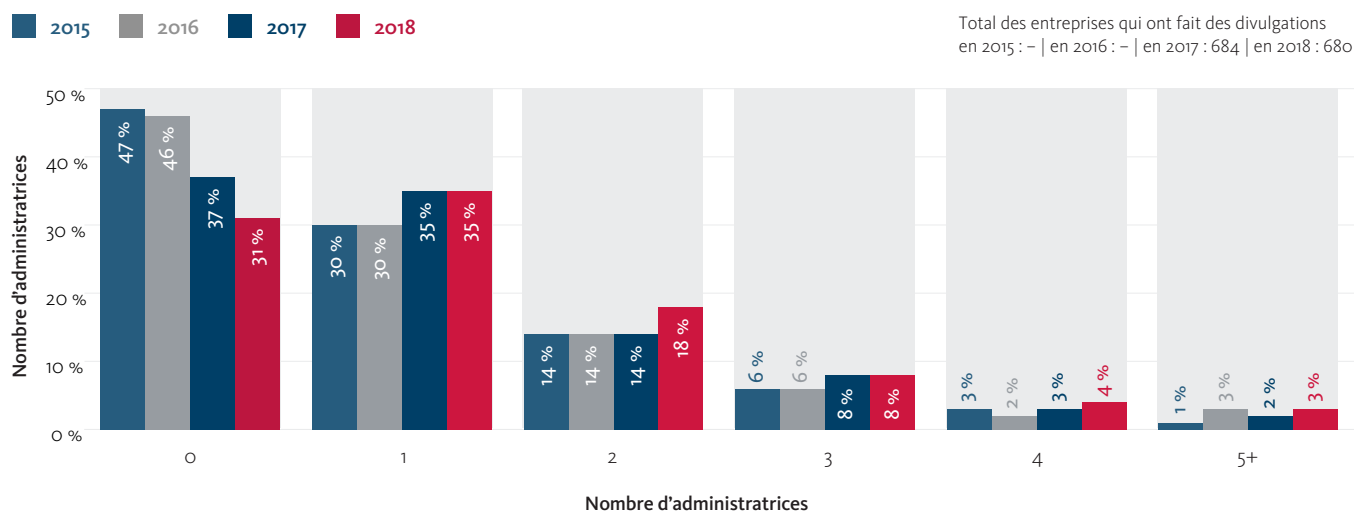
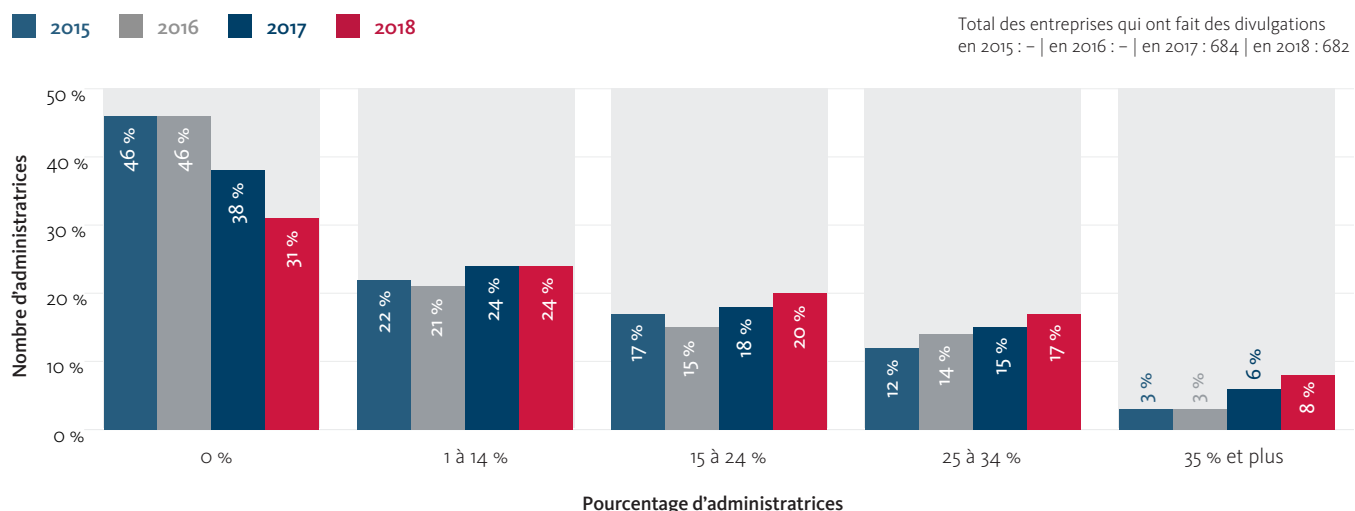


FIGURE 11.2 : POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES (TOUTES LES ENTREPRISES)



Comme c'est le cas depuis que les obligations d'information sur la diversité sont en vigueur, les plus grandes entreprises au Canada font toujours figure de chefs de file au chapitre de la mixité en 2018. Tel que nous l'avons déjà mentionné, dans les 55 entreprises du S&P/TSX 60 qui ont divulgué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration, 3,31 sièges en moyenne étaient occupés par des femmes dans chacune des entreprises ayant fait une divulgation. En outre, parmi les 56 entreprises ayant mentionné le pourcentage de femmes siégeant à leur conseil d'administration, ce pourcentage était en moyenne de 27,7 %; il s'agit d'une hausse par rapport à 2017, année où il était de 25,6 %. La vaste majorité (49 ou 88,0 %) des entreprises du S&P TSX ayant fait une divulgation ont déclaré que leur conseil comptait deux femmes ou plus. De ces 49 entreprises, 11 entreprises (20,0 % de celles ayant fait une divulgation) ont indiqué que leur conseil comptait cinq sièges occupés par des femmes et deux entreprises (3,6 % de celles ayant fait une divulgation) ont fait savoir qu'il en comptait six ou plus. Il est à noter qu'aujourd'hui, aucune société du S&P/TSX 60 n'a un conseil d'administration

exclusivement masculin. Un résumé du nombre et du pourcentage de sièges occupés par des femmes au conseil d'administration de ces entreprises ayant fait une divulgation est présenté aux figures 12.1 et 12.2.

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

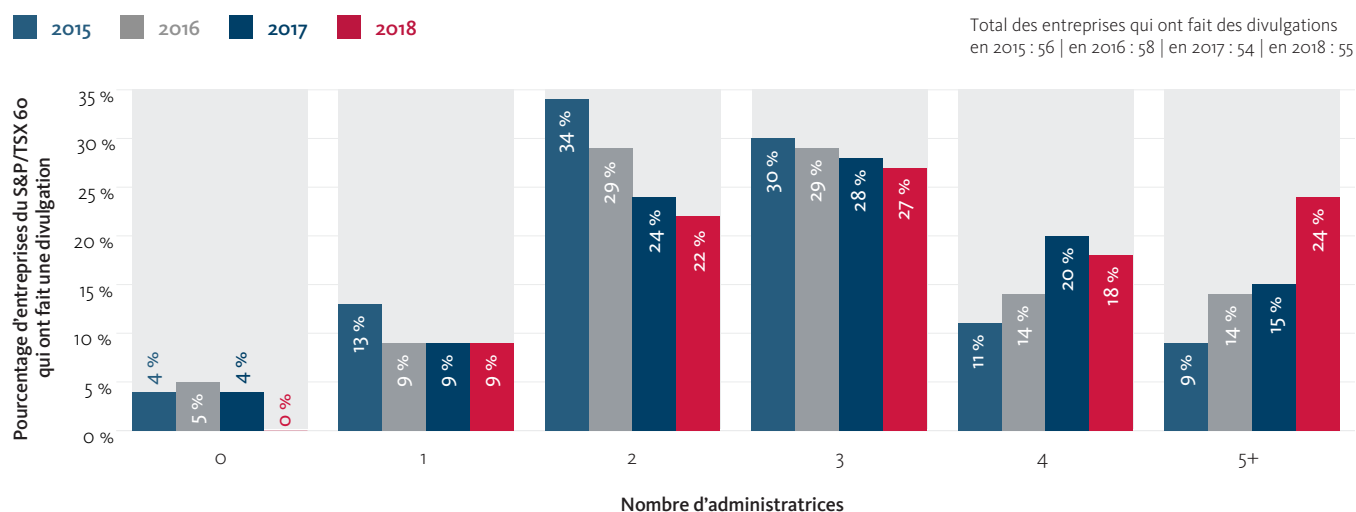
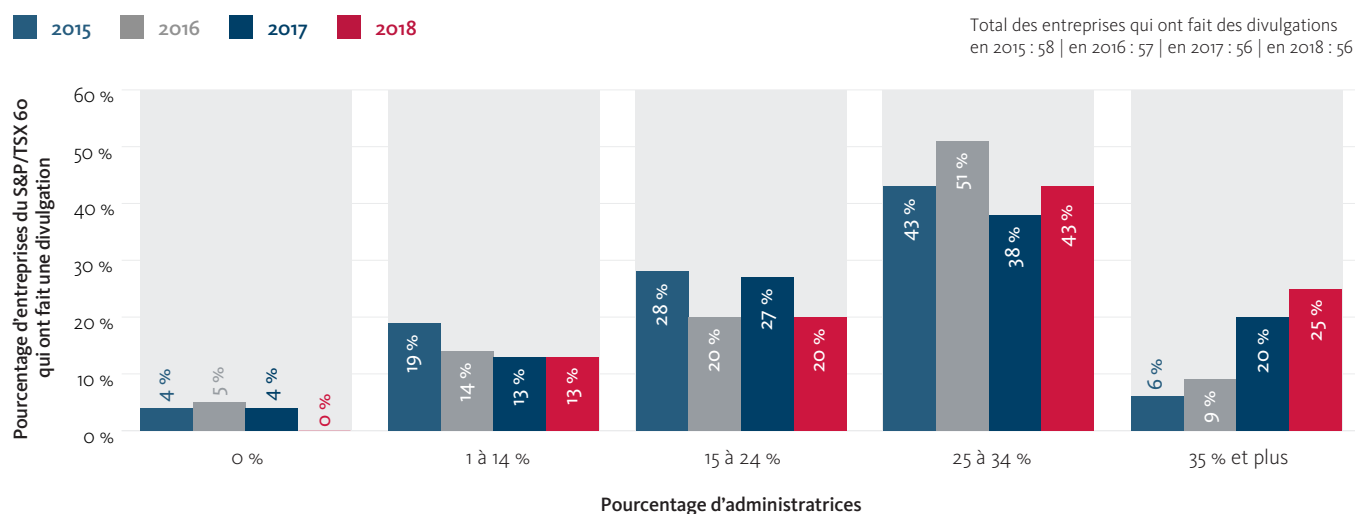


FIGURE 12.2 : POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES (ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)



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 27,0 %, ce pourcentage n'est que de 9,1 % en moyenne dans le secteur du pétrole et du gaz. Tout comme en 2017, 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 2018 comparativement à 2017. Les figures 13.1 et 13.2 illustrent ces variations. Le nombre et le pourcentage moyen d'administratrices ont globalement augmenté dans chacun de ces secteurs d'activité, une observation qui concorde avec la hausse générale du nombre d'administratrices. En outre, parmi les sociétés comptant relativement peu d'administratrices, le nombre de celles qui n'en comptent aucune a poursuivi son déclin.

FIGURE 13.1 : NOMBRE D'ADMINISTRATRICES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

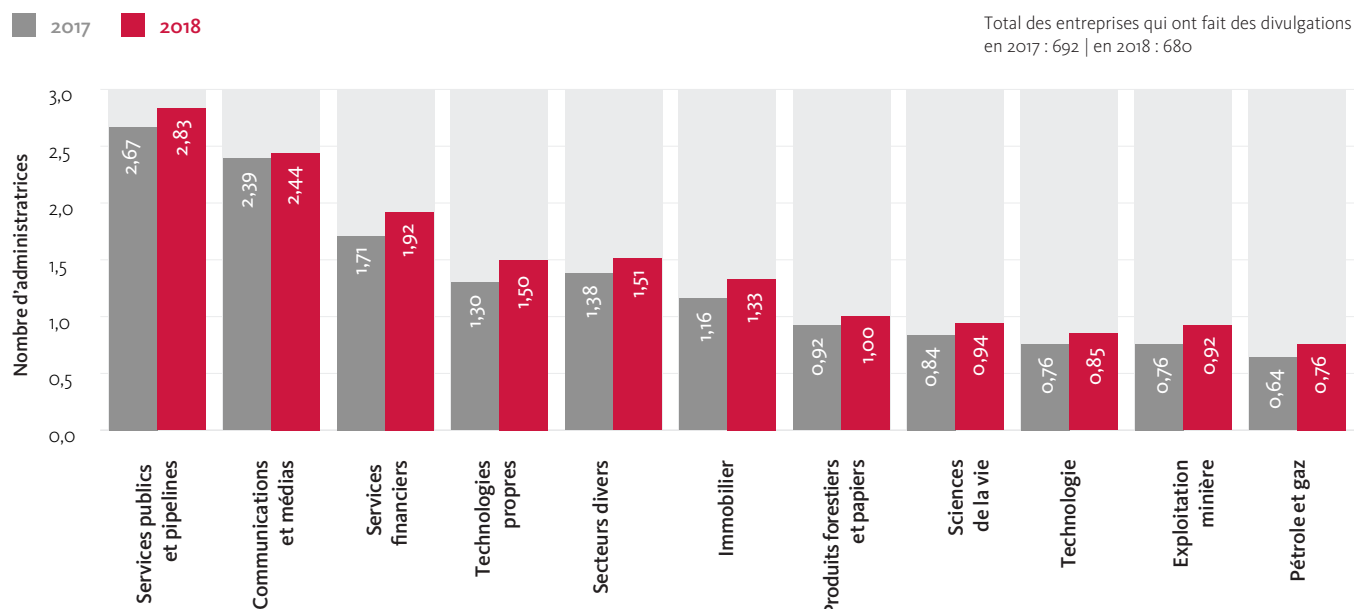
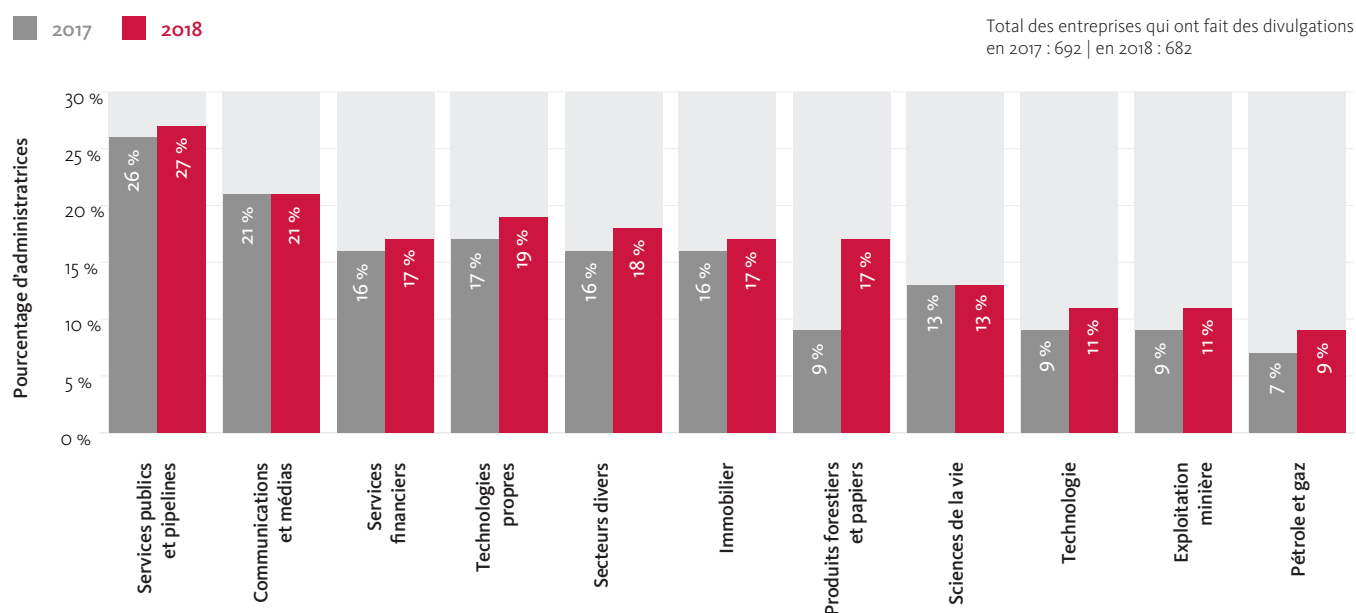


FIGURE 13.2 : POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



NOUVELLES NOMINATIONS D'ADMINISTRATRICES

Pour mieux évaluer les progrès réalisés par les entreprises inscrites à la cote de la TSX en ce qui a trait à l'ajout de femmes à leur conseil d'administration, nous avons 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 2018; ces femmes ont été nommées en cours d'année pour pourvoir un poste devenu vacant depuis la dernière assemblée des actionnaires, ou par suite d'une augmentation de la taille du conseil d'administration de la société en question. Au sein des 706 entreprises ayant satisfait complètement ou partiellement à l'obligation d'information sur la diversité, 498 postes d'administrateur étaient à pourvoir en raison d'une vacance ou d'une augmentation de la taille du conseil. Des femmes ont été nommées pour pourvoir 161 de ces 498 postes, soit environ 32,3 % du total des sièges devenus vacants ou nouvellement créés.

POLITIQUES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION SUR LA DIVERSITÉ ET POLITIQUES SUR LA RECHERCHE ET LA SÉLECTION DE CANDIDATES AUX POSTES D'ADMINISTRATEURS

Parmi les 705 entreprises ayant indiqué en 2018 si elles s'étaient dotées d'une politique sur la diversité au sein du conseil d'administration, 378 (soit 53,6 %) ont affirmé avoir une telle politique écrite. Il s'agit d'une augmentation notable (de plus de 6 %) du pourcentage de sociétés ayant déclaré s'être dotées de ce type de politique parmi celles ayant fait une divulgation (en comparaison, ce pourcentage était de 46,9 % en 2017, de 34,0 % en 2016 et de seulement 29,7 % en 2015). Parmi les entreprises du S&P/TSX 60, 51 des 56 entreprises ayant fait une divulgation ont indiqué avoir adopté une politique écrite sur la diversité au sein du conseil d'administration; il s'agit de 91,0 % de toutes les entreprises ayant fait une divulgation et d'une hausse par rapport à 82,5 % en 2017, à 74 % en 2016 et à 73 % en 2015.

FIGURE 14.1 : TAUX D'ADOPTION D'UNE POLITIQUE GÉNÉRALE SUR LA DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (TOUTES LES ENTREPRISES)

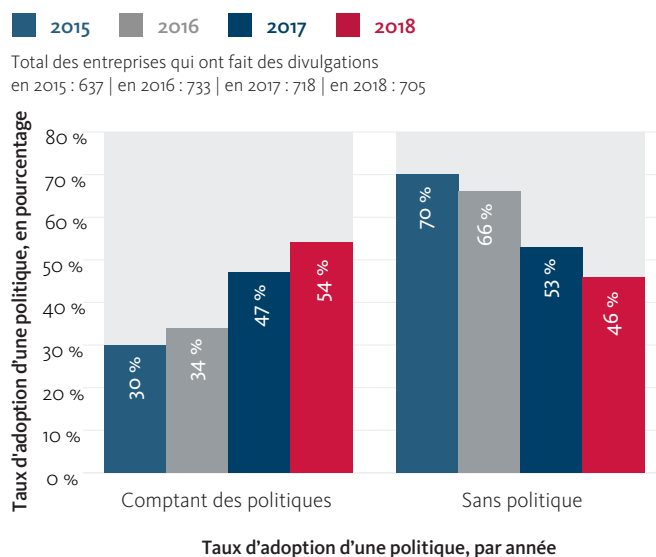
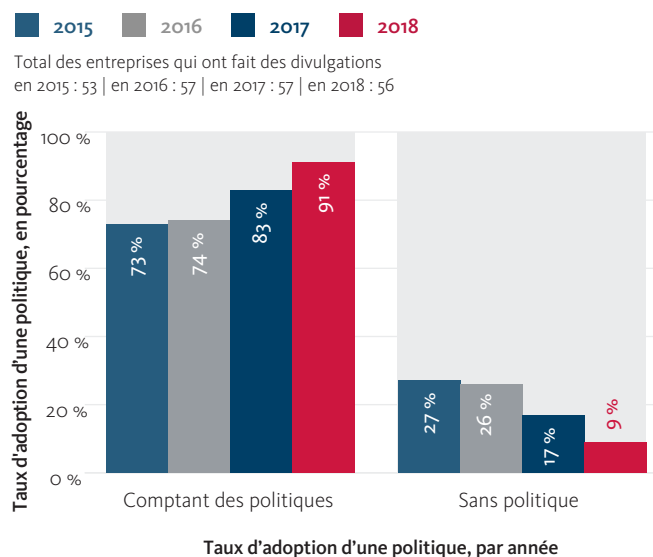
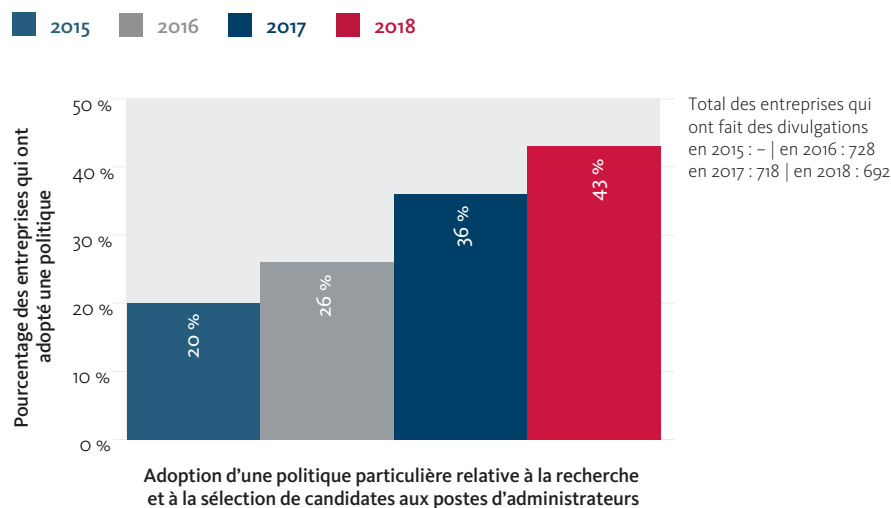


FIGURE 14.2 : TAUX D'ADOPTION D'UNE POLITIQUE GÉNÉRALE SUR LA DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)



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 n'ont pas toutes précisé si cette politique s'appliquait à la recherche et à la sélection de candidates aux postes d'administrateurs. En 2018, 692 entreprises ont fait savoir si elles s'étaient dotées d'une politique écrite sur la recherche et la sélection de candidates aux postes d'administrateurs. Parmi ces entreprises, 297 (42,9 %) ont indiqué qu'elles avaient en effet adopté une telle politique, comparativement à 35,5 % en 2017, à 26 % en 2016 et à 20 % en 2015. Parmi les entreprises du S&P/TSX 60, 56 ont explicitement fait savoir si elles s'étaient dotées d'une politique écrite sur la recherche et la sélection de candidates aux postes d'administrateurs. Parmi ces entreprises, 48 (85,7 %) ont indiqué qu'elles en avaient une. Il s'agit là d'une augmentation considérable par rapport à 2017, année où 75,4 % des entreprises du S&P/TSX 60 avaient indiqué avoir mis en place une telle politique écrite.

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



Comme en témoigne l'information divulguée 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. Il sera intéressant de surveiller comment cette forme de divulgation évoluera à l'avenir, en particulier pour les sociétés constituées sous la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* : une fois que le projet de règlement sera achevé et que les modifications pertinentes à la *Loi* entreront en vigueur, ces sociétés seront en effet tenues de fournir de l'information sur un plus grand nombre de caractéristiques de la diversité.

La grande majorité de ces politiques comprennent une déclaration générale sur la considération accordée à la diversité. L'information divulguée prend généralement

la forme d'une liste de caractéristiques de diversité spécifiquement prises en compte par la politique en question. Parmi les 258 entreprises ayant déclaré avoir une politique sur la diversité au sein de leur conseil d'administration et ayant énoncé au moins une caractéristique de la diversité visée par ladite politique, le sexe est la caractéristique la plus fréquemment évoquée (98,8 %); l'origine ethnique/la race (69,4 %), l'âge (53,5 %), la géographie (25,6 %), le handicap (18,2 %) et l'orientation sexuelle (17,0 %) sont, après le sexe, les cinq caractéristiques individuelles de la diversité le plus souvent citées. Le statut d'Autochtone est une caractéristique rarement mentionnée par les entreprises dans l'information qu'elles divulguent au sujet de leur politique sur la diversité : seulement 4,7 % des exemples en font explicitement mention. Il est cependant possible que dans certaines politiques, ce statut soit intégré à la catégorie de l'origine ethnique/de la race. Notons qu'il est possible que les politiques sur la diversité adoptées par ces entreprises contiennent des détails supplémentaires sur d'autres caractéristiques de la diversité qui sont absents des résumés fournis par les entreprises. La liste ci-dessous fait état des cinq principales caractéristiques de la diversité nommées par les entreprises, au-delà du sexe. Les caractéristiques sont présentées selon la fréquence à laquelle elles sont citées.

FIGURE 16 : CINQ PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA DIVERSITÉ (AU-DELÀ DU SEXE) CITÉES DANS LES POLITIQUES

- ① Origine ethnique/race
- ② Âge
- ③ Géographie
- ④ Handicap
- ⑤ Orientation sexuelle

Les entreprises qui n'ont pas adopté de politique écrite sur la diversité au sein du conseil d'administration sont tenues d'en donner le motif. Bien que l'année 2018 marque le quatrième anniversaire de l'entrée en vigueur de l'obligation d'information sur la diversité, près du tiers des entreprises ayant déclaré ne pas s'être dotées d'une politique sur la diversité au sein du conseil d'administration n'ont pas justifié cette omission. Parmi les entreprises ayant précisé pourquoi elles n'ont pas adopté une telle politique, la raison la plus couramment invoquée est qu'elles ne veulent pas porter atteinte aux principes de la méritocratie; ce résultat concorde avec nos observations des années précédentes. Les trois principales raisons de ne pas se doter d'une politique sont énumérées ci-dessous selon la fréquence à laquelle elles sont invoquées.

FIGURE 17 : TROIS PRINCIPALES RAISONS INVOQUÉES POUR NE PAS ADOPTER DE POLITIQUE ÉCRITE SUR LA DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- ① Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie
- ② Cela peut ne pas mener à la sélection des meilleurs candidats
- ③ Les politiques sont inefficaces ou arbitraires

CIBLES DE REPRÉSENTATION FÉMININE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comme c'était le cas au cours des années précédentes, le taux d'adoption de cibles quant à la représentation féminine dans les conseils d'administration est faible. Des 686 entreprises ayant fait savoir si elles s'étaient fixé de telles cibles en 2018, seulement 118 (17,2 %) ont donné une réponse affirmative. Ce taux représente cependant une augmentation par rapport à 2017, année où 12,4 % des entreprises avaient déclaré avoir adopté de telles cibles. En 2018, cinq entreprises de plus se sont donné pour cible un nombre d'administratrices plutôt qu'un pourcentage.

Parmi les 56 entreprises du S&P/TSX 60 qui ont fait savoir si elles avaient instauré une cible, 30 (53,6 %) ont dit en avoir instauré une; il s'agit d'une hausse de quelque 6 % comparativement à 2017.

FIGURE 18.1 : CIBLES DE REPRÉSENTATION FÉMININE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION (TOUTES LES ENTREPRISES)

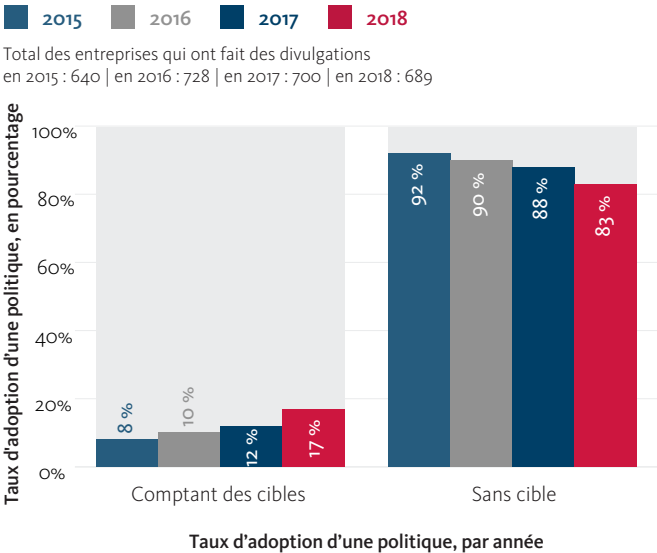
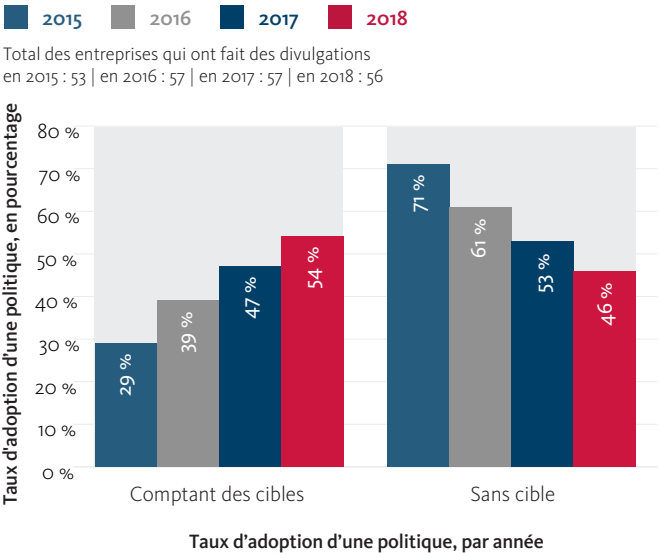


FIGURE 18.2 : CIBLES DE REPRÉSENTATION FÉMININE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)



Les motifs invoqués par les entreprises qui ont dit ne pas s'être fixé de cibles 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 entreprises soutiennent qu'elles craignaient de porter atteinte aux principes de la méritocratie ou qu'une cible entraîne l'exclusion d'un candidat plus compétent que celui sélectionné. Parmi les autres motifs invoqués figure la crainte que des cibles soient inefficaces ou arbitraires ou encore qu'elles soient perçues comme trop restrictives.

FIGURE 19 : CINQ PRINCIPALES RAISONS INVOQUÉES POUR NE PAS ADOPTER DE CIBLE QUANT AU NOMBRE DE FEMMES SIÉGEANT AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- ① Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie
- ② Cela peut ne pas mener à la sélection des meilleurs candidats
- ③ C'est inefficace ou arbitraire
- ④ Le conseil d'administration compte peu de membres ou le roulement est faible
- ⑤ Les cibles limitent le bassin de talents ou sont trop restrictives

FEMMES À LA TÊTE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

Cette année, nous nous sommes également penchés sur le nombre d'entreprises dont le conseil d'administration est présidé par une femme. Selon nos observations, seulement 25 entreprises (ou 3,5 % des 706 entreprises s'étant conformées complètement ou partiellement à l'obligation d'information sur la diversité) ont une femme à la tête de leur conseil d'administration. Si la proportion d'administratrices dans les sociétés inscrites à la cote de la TSX augmente progressivement, très peu de femmes dirigent le conseil d'administration.

5

Résultats pour la première moitié de 2018 : femmes occupant des postes à la haute direction

NOMBRE ET POURCENTAGE DE FEMMES OCCUPANT DES POSTES À LA HAUTE DIRECTION

En 2018, 651 entreprises ont divulgué leur nombre de hautes dirigeantes. Au total, dans ces entreprises, 1 112 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 entreprises était en moyenne de 1,71, tandis que dans les 630 entreprises ayant divulgué le pourcentage de femmes au sein de leur haute direction, ce pourcentage était en moyenne de 15,8 %. Ces chiffres témoignent d'un changement positif, quoique modeste, par rapport aux années 2015, 2016 et 2017 en ce qui a trait au nombre moyen de femmes occupant un poste à la haute direction (1,44, 1,54 et 1,43, respectivement) et en ce qui a trait au pourcentage moyen de postes à la haute direction occupés par des femmes (15 % pour toutes les périodes antérieures).

FIGURE 20.1 : NOMBRE MOYEN GLOBAL DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION

■ 2015 ■ 2016 ■ 2017 ■ 2018

Total des entreprises qui ont fait des divulgations
en 2015 : – | en 2016 : 728 | en 2017 : 718 | en 2018 : 651

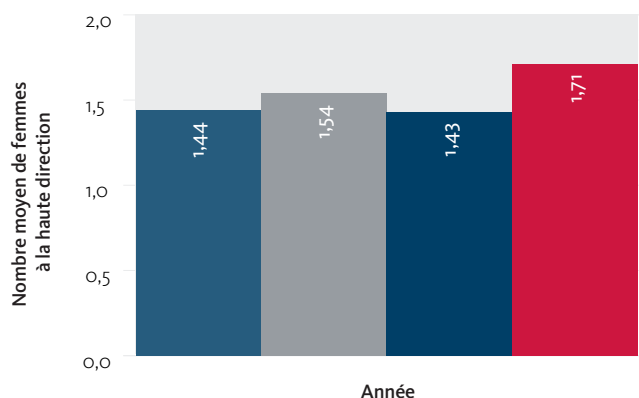


FIGURE 20.2 : POURCENTAGE MOYEN GLOBAL DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION

■ 2015 ■ 2016 ■ 2017 ■ 2018

Total des entreprises qui ont fait des divulgations
en 2015 : 547 | en 2016 : 654 | en 2017 : 645 | en 2018 : 630

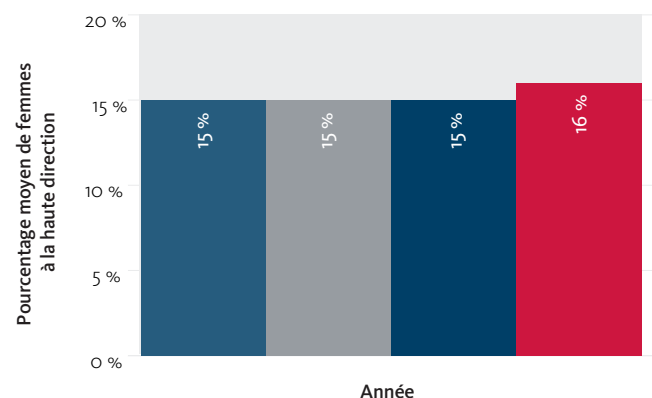


FIGURE 21 : PROPORTION DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION

Le nombre d'entreprises ayant déclaré que leur haute direction ne comptait aucune femme a diminué pour s'établir à 35,8 % parmi les 651 entreprises ayant divulgué le nombre de femmes parmi leurs dirigeants, observation qui concorde avec les résultats présentés ci-dessus. En comparaison, ce taux était de 39,9 % en 2017, de 40 % en 2016 et de 45 % en 2015. De ces 651 entreprises, le nombre de celles ayant déclaré n'avoir qu'une femme au sein de leur haute direction est resté plutôt stable, à 30,0 % (comparativement à 29,0 % en 2017), tandis que le pourcentage de celles ayant déclaré avoir deux femmes ou plus au sein de leur haute direction est passé de 30,1 % en 2017 à 34,3 %. Ces résultats sont résumés aux figures 22.1 et 22.2.

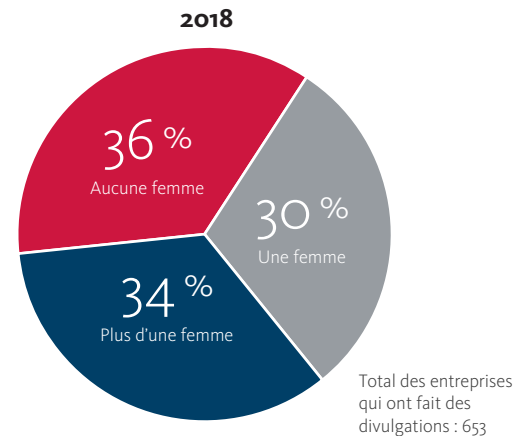


FIGURE 22.1 : NOMBRE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION (TOUTES LES ENTREPRISES)

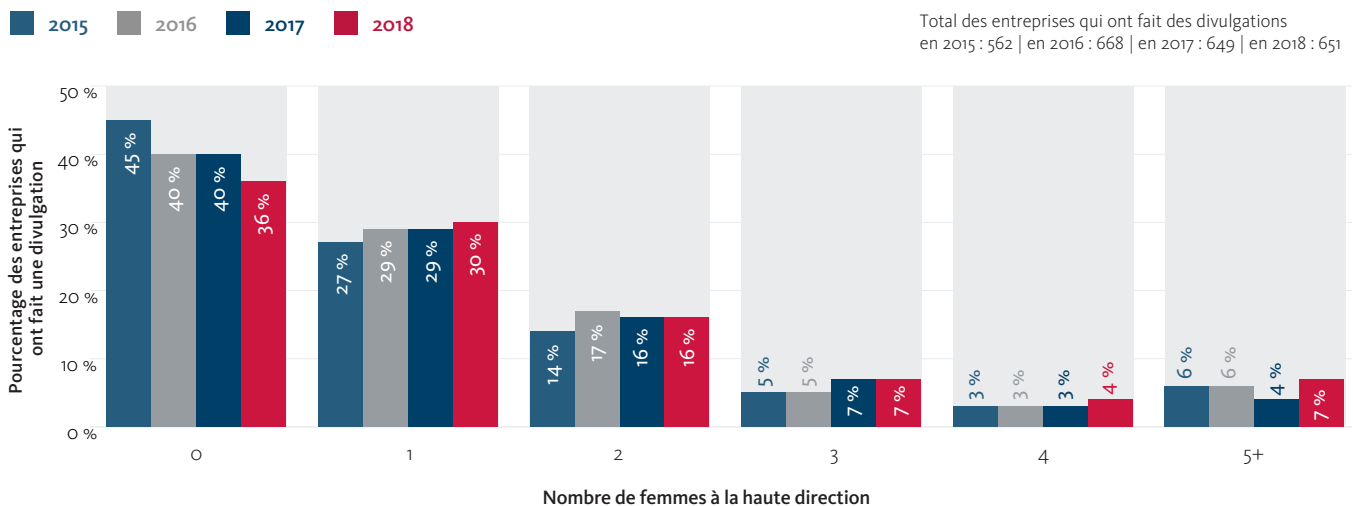
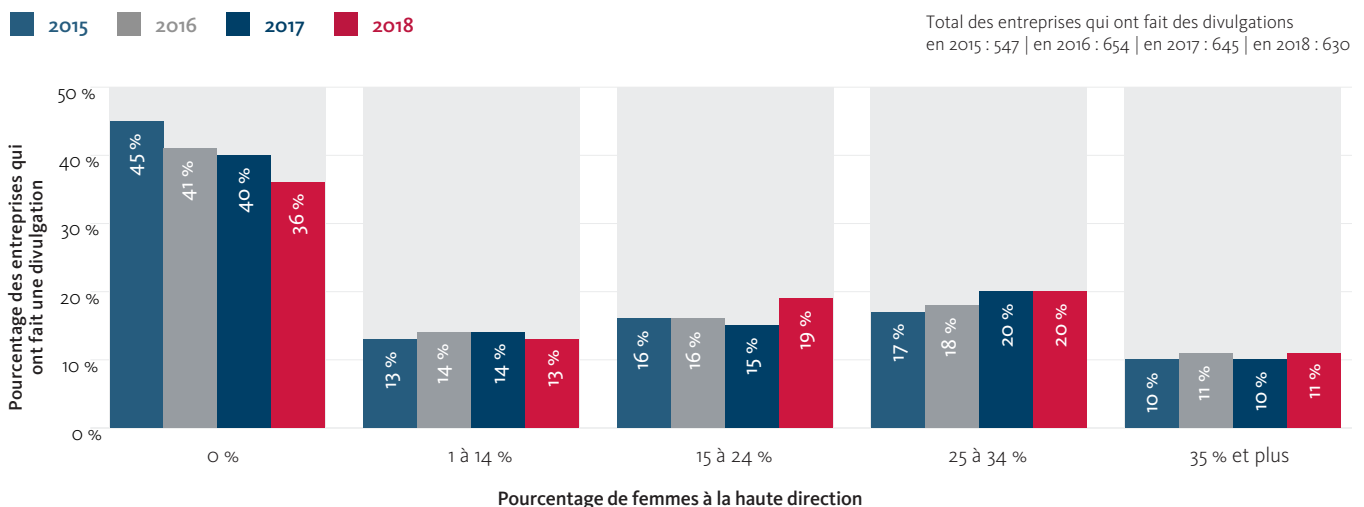


FIGURE 22.2 : POURCENTAGE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION (TOUTES LES ENTREPRISES)



Dans les 53 entreprises du S&P/TSX 60 ayant divulgué le nombre de femmes membres de leur haute direction, ce nombre est passé de 2,53 en 2017 à 2,92 en moyenne. Le pourcentage moyen de postes à la haute direction détenus par des femmes dans les 52 entreprises du S&P/TSX 60 ayant fourni cette information a également augmenté : il se situe à 17,5 % en 2018, alors qu'il était de 16,4 % en 2017.

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

■ 2015 ■ 2016 ■ 2017 ■ 2018

Total des entreprises qui ont fait des divulgations
en 2015 : 43 | en 2016 : 51 | en 2017 : 53 | en 2018 : 53

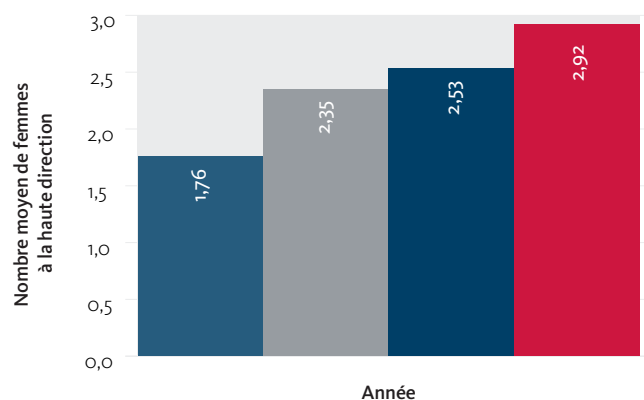
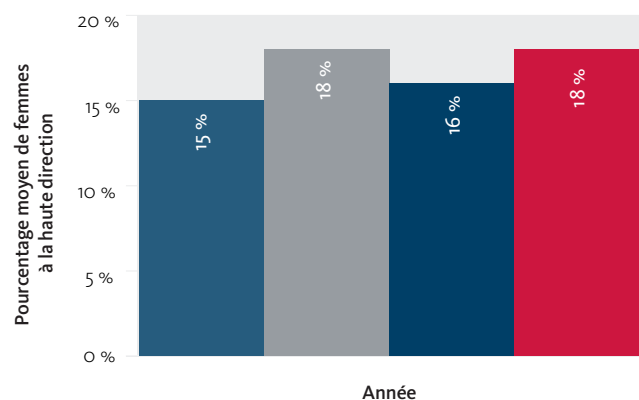


FIGURE 23.2 : POURCENTAGE MOYEN DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION (ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)

■ 2015 ■ 2016 ■ 2017 ■ 2018

Total des entreprises qui ont fait des divulgations
en 2015 : 46 | en 2016 : 50 | en 2017 : 54 | en 2018 : 52



Comme il est résumé aux figures 24.1 et 24.2, le nombre d'entreprises du S&P/TSX 60 dans lesquelles les femmes sont absentes de la haute direction a diminué par rapport à 2017, tandis que le nombre de celles qui comptent une femme à la haute direction et plus de cinq femmes à la haute direction a augmenté en 2018 comparativement à 2017.

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

■ 2015 ■ 2016 ■ 2017 ■ 2018

Total des entreprises qui ont fait des divulgations
en 2015 : 43 | en 2016 : 51 | en 2017 : 53 | en 2018 : 53

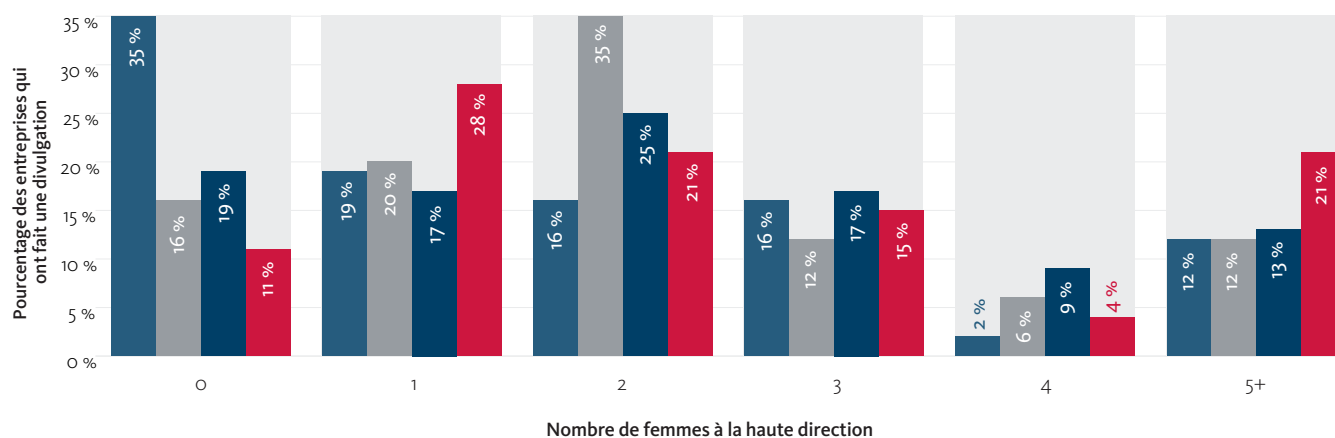
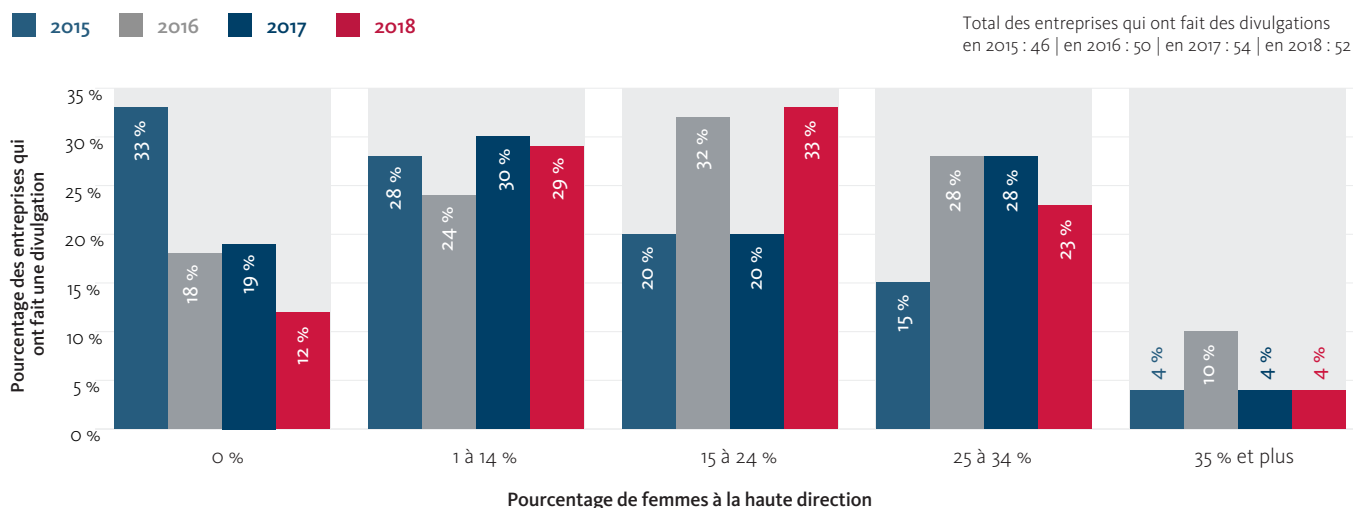


FIGURE 24.2 : POURCENTAGE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION (ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)



FEMMES OCCUPANT DES POSTES À LA HAUTE DIRECTION 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 (3,53), les secteurs de l'immobilier (3,38) et des communications et des médias (2,74) se classant respectivement deuxième et troisième.

Le secteur de l'immobilier est toujours en tête quant au pourcentage moyen de femmes membres de la haute direction : ce pourcentage est passé de 24,0 % en 2017 à 25,8 %. Les secteurs des produits forestiers et des papiers (22,9 %), des services publics et des pipelines (20,4 %) et des services financiers (18,3 %) succèdent à celui de l'immobilier pour ce qui est du pourcentage moyen de femmes à la haute direction.

FIGURE 25 : NOMBRE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

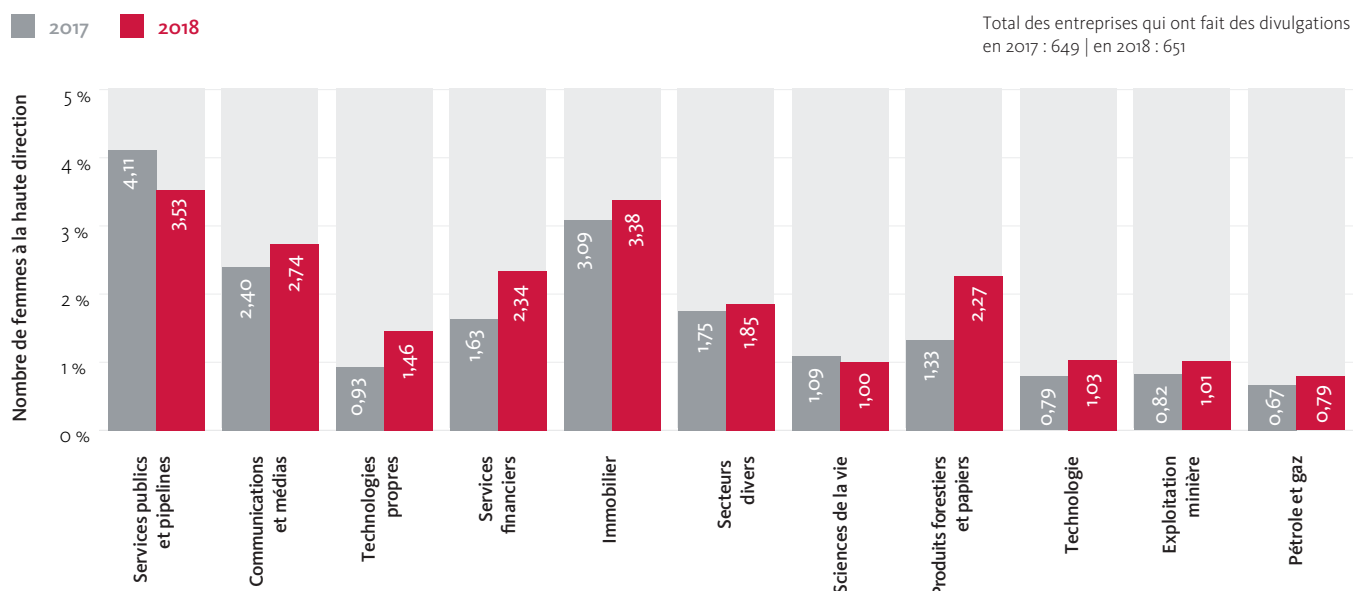
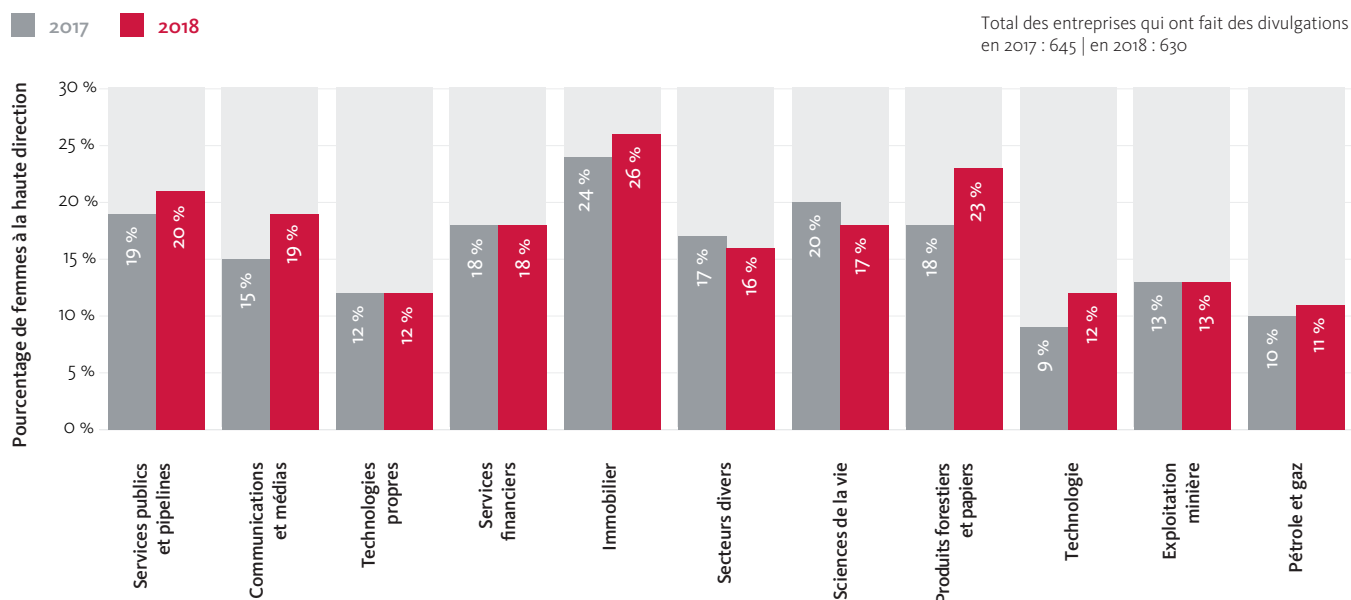


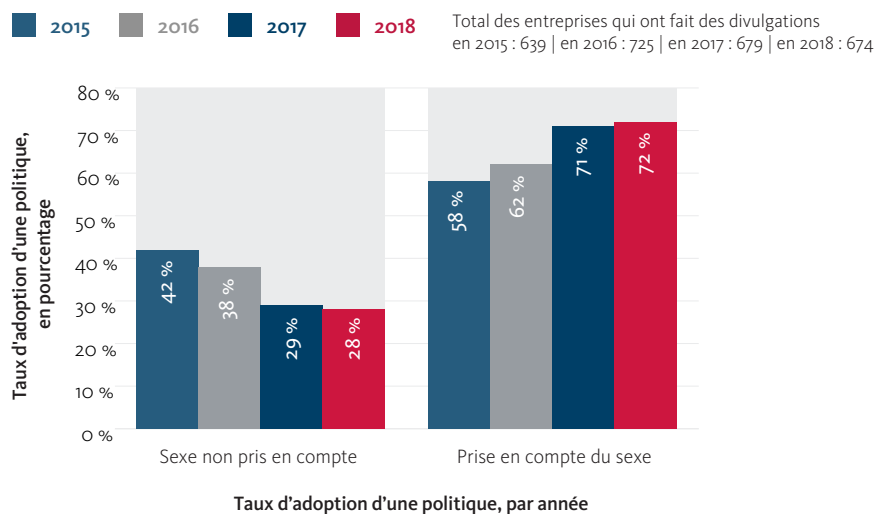
FIGURE 26 : POURCENTAGE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



PRISE EN COMPTE DE LA REPRÉSENTATION FÉMININE DANS LA NOMINATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION

En 2018, 674 entreprises 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 entreprises, 486 (72,1 %) ont déclaré qu'elles la prenaient en compte. Ce pourcentage est pratiquement le même qu'en 2017.

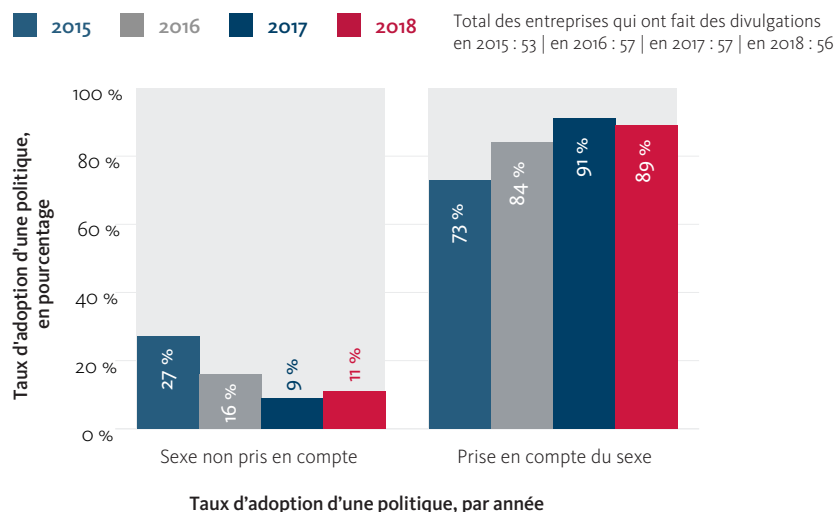
FIGURE 27 : PRISE EN COMPTE DU SEXE DANS LA NOMINATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION (TOUTES LES ENTREPRISES)



La proportion des entreprises du S&P/TSX 60 qui ont déclaré prendre le sexe en compte lorsqu'elles doivent pourvoir un poste à la haute direction est plus élevée : 50 (89,3 %) des 56 sociétés qui ont divulgué cette information ont

déclaré qu'elles en ont tenu compte en 2018. Ce chiffre reflète toutefois une légère augmentation par rapport à 2017, année où 91,2 % des entreprises du S&P/TSX 60 ayant fait une divulgation avaient affirmé tenir compte de la représentation féminine dans la nomination des membres de la haute direction.

FIGURE 28 : PRISE EN COMPTE DU SEXE DANS LA NOMINATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION (ENTREPRISES DU S&P/TSX)



Comme c'est le cas pour l'adoption de politiques sur la représentation féminine au conseil d'administration, la principale raison invoquée par les entreprises qui ne tiennent pas officiellement compte du sexe dans la recherche et la nomination de membres de la haute direction réside dans la crainte de porter atteinte aux principes de la méritocratie. Cette observation s'applique aux résultats obtenus en 2017, en 2016 et en 2015. En 2018, comme c'était le cas en 2017, la justification selon laquelle tous les aspects de la diversité sont considérés de façon égale s'est classée au deuxième rang des raisons le plus souvent invoquées par les entreprises qui ne tiennent pas formellement compte du sexe à cet égard. Les trois raisons le plus souvent citées par les entreprises qui ne tiennent pas compte du sexe sont présentées ci-dessous; elles représentent la vaste majorité des motifs allégués pour ne pas tenir compte du sexe dans la recherche et la nomination des membres de la haute direction.

FIGURE 29 : TROIS PRINCIPALES RAISONS DE NE PAS PRENDRE LE SEXE EN COMPTE DANS LA NOMINATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION

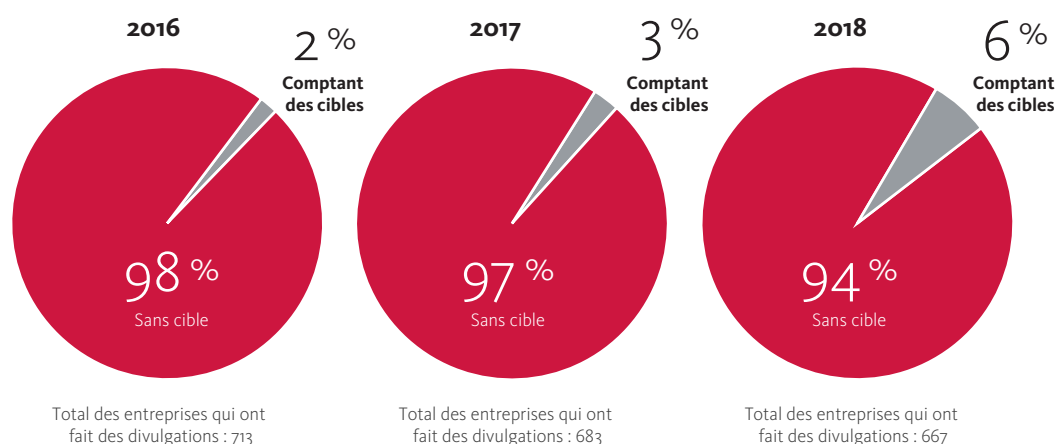
- ① Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie
- ② Toutes les caractéristiques de la diversité sont prises également en considération
- ③ Cela peut ne pas mener à la sélection des meilleurs candidats

CIBLES DE REPRÉSENTATION FÉMININE À LA HAUTE DIRECTION

Comme c'était le cas au cours des années précédentes, l'adoption de cibles quant à la représentation des femmes au sein de la haute direction des entreprises demeure une pratique très peu répandue. Des 667 entreprises ayant fait savoir si elles avaient une telle cible, seulement 39 (5,9 %) ont répondu par l'affirmative. Il s'agit cependant d'une augmentation par rapport à 2017, alors que 21 entreprises (3,1 %) avaient déclaré avoir adopté des cibles quant au nombre de femmes membres de leur haute direction.

De même, relativement peu d'entreprises du S&P/TSX 60 se sont fixé des cibles pour ce qui est du nombre de postes de haute direction détenus par des femmes. En 2018, 12 (21,8 %) des 55 entreprises du S&P/TSX 60 ont dit avoir mis en place des cibles en ce sens.

FIGURE 30 : PRÉVALENCE DE CIBLES DE REPRÉSENTATION FÉMININE À LA HAUTE DIRECTION (TOUTES LES ENTREPRISES)



La liste des 39 entreprises ayant instauré des cibles quant à la représentation féminine au sein de leur haute direction est présentée ci-dessous.

Entreprises de la TSX qui ont adopté des cibles de représentation féminine à la haute direction (2018)		
25 %	30 % ou plus	Autre
<p>Canadian Western Bank La Canadian Western Bank s'est donné pour cible qu'au moins 25 % de son comité de direction soit composé de femmes.</p> <p>Currency Exchange International Corp. Currency Exchange International vise à ce qu'au moins 25 % de ses postes de direction soient occupés par des femmes.</p> <p>Home Capital Group Inc. Cette société vise à ce que sa direction soit composée d'au moins 25 % de femmes.</p> <p>Linamar Corporation Linamar a pour objectif de compter 25 % de femmes à sa haute direction.</p> <p>Société hypothécaire MCAN Cette société s'est donné pour cible d'atteindre une représentation de 25 % de femmes à des postes de direction d'ici 2020.</p> <p>Redevances Aurifères Osisko Ltée Redevances Aurifères Osisko a pour objectif de compter 25 % de femmes à des postes de haute direction.</p> <p>Park Lawn Corporation Cette société a pour objectif qu'au moins 25 % des postes de haute direction soient occupés par des femmes d'ici 2020.</p> <p>Timbercreek Financial Corp. Timbercreek Financial souscrit à l'objectif de compter 25 % de femmes à sa haute direction.</p> <p>Total Energy Services Inc. Total Energy Services cherche à atteindre une représentation féminine de 25 % à sa haute direction.</p>	<p>Air Canada Air Canada vise à ce qu'au moins 30 % de ses postes de direction soient occupés par des femmes.</p> <p>Banque de Montréal Cette banque s'est donné pour cible d'avoir au moins 40 % de femmes à des postes de haute direction.</p> <p>BCE Inc. BCE poursuit l'objectif de compter au moins 35 % de femmes à sa haute direction.</p> <p>Banque canadienne impériale de commerce Cette banque a pour but de compter au moins 35 % de femmes à des postes de haute direction.</p> <p>Capital Power Corporation Capital Power a pour cible qu'au moins 30 % des postes de haute direction soient occupés par des femmes.</p> <p>Eldorado Gold Corporation Eldorado Gold a pour cible qu'au moins 35 % de sa haute direction soit composée de femmes.</p> <p>Enbridge Inc. Enbridge a pour cible qu'au moins 33 % des postes à sa haute direction soient occupés par des femmes.</p> <p>Enbridge Income Fund Holdings Inc. Enbridge Income Fund a pour cible qu'au moins 33 % des postes à sa haute direction soient occupés par des femmes.</p> <p>Goldcorp Inc. Goldcorp poursuit l'objectif de compter au moins 30 % de femmes à sa haute direction.</p>	<p>Groupe ADF inc. Groupe ADF aspire à avoir entre 20 % et 50 % de femmes à des postes de haute direction.</p> <p>Groupe SNC-Lavalin inc. SNC-Lavalin s'est donné pour objectif que 20 % des postes à sa haute direction soient occupés par des femmes d'ici 2019.</p> <p>Summit Industrial Income REIT Cette société de placement immobilier aspire à ce qu'au moins une femme fasse partie de sa haute direction.</p> <p>La Société de Gestion AGF Limitée, La Banque de Nouvelle-Écosse, Denison Mines Corp. et Uranium Participation Corporation Toutes ces entités ont déclaré s'être fixé des cibles quant à la représentation féminine à leur haute direction, mais elles n'ont pas divulgué les chiffres ou les pourcentages qui y sont rattachés.</p>

Entreprises de la TSX qui ont adopté des cibles de représentation féminine à la haute direction (2018)		
25 %	30 % ou plus	Autre
<p>TransCanada Corporation TransCanada vise à ce que sa haute direction soit composée à 25 % de femmes.</p> <p>VersaBank Cette banque s'est fixé pour objectif de compter 25 % de femmes à sa haute direction.</p>	<p>Hydro One Limited Hydro One vise à ce qu'au moins 30 % de sa haute direction soit composée de femmes.</p> <p>IAMGOLD Corporation IAMGOLD aspire à compter au moins 30 % de femmes à des postes de haute direction.</p> <p>Intact Corporation financière Intact Corporation financière vise à atteindre une représentation féminine d'au moins 30 % à sa haute direction.</p> <p>Kew Media Group Inc. Kew Media Group s'est donné pour objectif de compter 50 % de femmes à sa haute direction.</p> <p>Société Financière Manuvie Manuvie vise à ce qu'au moins 30 % de ses postes de haute direction soient occupés par des femmes.</p> <p>Banque Nationale du Canada Cette banque s'est donné pour objectif que 40 % des postes de cadre et de cadre supérieur soient occupés par des femmes.</p> <p>Sherritt International Corporation Sherritt International souscrit à l'objectif de compter 30 % de femmes à sa haute direction.</p> <p>TELUS Corporation TELUS a pour objectif d'atteindre une représentation féminine de 30 % à sa haute direction.</p> <p>Thomson Reuters Corporation Thomson Reuters a pour cible de compter 40 % de femmes à sa haute direction.</p> <p>Groupe TMX Limitée Cette société vise à ce que le tiers de sa haute direction soit constitué de femmes d'ici 2020.</p>	

Entreprises de la TSX qui ont adopté des cibles de représentation féminine à la haute direction (2018)		
25 %	30 % ou plus	Autre
	Pages Jaunes Solutions numériques et médias Limitée Pages Jaunes Solutions numériques et médias s'est donné pour objectif de compter 30 % de femmes à des postes de haute direction.	
	Pages Jaunes Limitée Pages Jaunes Limitée s'est donné pour objectif de compter 30 % de femmes à des postes de haute direction.	

Conformément à la tendance générale, la principale raison donnée par les entreprises pour ne pas s'être fixé de cibles quant à la représentation féminine à la haute direction était le désir de préserver les « principes de la méritocratie ». Les trois raisons invoquées le plus souvent sont énumérées ci-dessous.

FIGURE 31 : TROIS 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 Cela peut ne pas mener à la sélection des meilleurs candidats
- ③ C'est inefficace ou arbitraire

FEMMES OCCUPANT UN POSTE DE CHEF DE LA DIRECTION

Cette année, nous nous sommes également attardés au nombre de femmes occupant un poste de chef de la direction au sein des entreprises s'étant conformées complètement ou partiellement à l'obligation d'information sur la diversité. Nous avons recensé 23 entreprises (soit environ 3,3 % du total) dans lesquelles le poste de chef de la direction est occupé par une femme. À la lumière de ce chiffre, il y a fort à parier que le recrutement de nouveaux administrateurs ou de hauts dirigeants ayant une expérience passée ou présente comme chef de la direction se fera au détriment des candidates.

6

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

En plus de fournir un instantané de la représentation des femmes à des postes de haute direction au sein des entreprises canadiennes, notre sondage des sociétés inscrites à la cote de la TSX a révélé la présence d'un certain nombre de programmes novateurs visant à supprimer les obstacles à l'avancement des femmes au travail. Voici une sélection des pratiques exemplaires qui sont ressorties de notre examen. Un certain nombre de ces initiatives sont en cours depuis que nous avons entrepris la publication de ces rapports et ont été présentées dans les précédentes éditions annuelles.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Le tableau ci-dessous présente certains volets d'initiatives axées sur la diversité au sein du conseil d'administration mises sur pied par des entreprises que nous considérons comme des chefs de file au chapitre de la mixité. Bon nombre de ces entreprises mettent en application les pratiques exemplaires énoncées ici depuis un certain nombre d'années, souvent même avant l'adoption de l'obligation d'information sur la diversité.

Il est d'ailleurs à noter que dans plusieurs cas, la même entreprise est citée en exemple pour plus d'un volet de la diversité. Ce n'est pas une coïncidence : les entreprises qui jouent un rôle de leader au chapitre des pratiques exemplaires établissent des objectifs, mais créent aussi de multiples voies par lesquelles elles réussissent à atteindre la représentation à laquelle elles aspirent. Les pratiques décrites ici ont ceci de particulier qu'elles sont intuitives : elles n'exigent pas nécessairement d'importantes ressources ou une expertise poussée, mais elles sont mises en application quand les dirigeants d'une entreprise décident d'accorder la priorité à la diversité au sein de leur conseil d'administration et de leur direction.

Pratiques exemplaires en matière d'avancement des femmes dans le milieu de travail		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Critères de recrutement	<p>Les sociétés qui ont adopté des politiques de diversité mettent souvent en place des initiatives au titre desquelles le sexe féminin fait partie des critères de recherche pour la sélection des candidats aux postes d'administrateurs ou de hauts dirigeants. Ces initiatives sont gérées à l'interne ou à l'externe, par l'entremise de conseillers en recrutement. Certaines entreprises établissent des cibles fixes ou souples quant à la proportion de femmes parmi le bassin de candidats à un poste. Bon nombre d'entreprises ont recours aux services d'un cabinet de recrutement pour étendre leurs paramètres de recherche au-delà du réseau de relations actuel du conseil d'administration.</p> <p>Bird Construction Inc. Comme l'entreprise exerce ses activités dans le secteur de la construction – un milieu qui est, encore aujourd'hui, majoritairement masculin –, ses représentants assistent à des salons de l'emploi et à d'autres événements dans le but de recruter du personnel qualifié. L'entreprise est consciente que certaines fonctions, au sein de sa direction entre autres, ne requièrent pas nécessairement d'expérience dans le secteur de la construction; elle a donc la possibilité d'élargir la diversité de ses effectifs lorsqu'elle est appelée à pourvoir ce type de poste.</p> <p>Calfrac Well Services Ltd. Cette entreprise, qui sollicite les services d'un cabinet de recrutement indépendant pour sélectionner ses administrateurs, demande à ce cabinet d'intégrer la mixité aux critères d'évaluation des candidats potentiels et de veiller, dans la mesure du possible, à ce qu'au moins une candidate fasse partie de la liste qui lui sera soumise. Si aucune candidate convenable ne figure sur la liste, le cabinet indépendant devra se justifier en décrivant les efforts qu'il a déployés pour en trouver une.</p> <p>Dollarama Inc. Le comité de nomination et de gouvernance exige que toute recherche de nouveaux administrateurs comprenne des candidats diversifiés. De même, les cabinets de recrutement avec lesquels le comité fait affaire reçoivent la consigne précise de proposer la candidature d'autant d'hommes que de femmes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Société Financière Manuvie • Premium Brands Holdings Corporation

Pratiques exemplaires en matière d'avancement des femmes dans le milieu de travail		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Programmes de mentorat	<p>Les programmes de mentorat se déclinent sous plusieurs formes. Si le mentorat à l'interne joue un rôle clé dans n'importe quelle organisation, les entreprises comptant une forte représentation féminine mettent souvent en application des pratiques permettant de cibler les employés prometteurs, de les jumeler à des mentors ou d'aider à accroître leur rayonnement en haut lieu. Bon nombre des entreprises appliquant des pratiques exemplaires disent faire des efforts pour créer un « bassin » de talents regroupant des femmes, de manière à ce que ces candidates soient considérées pour les postes à pourvoir au conseil d'administration ou à la haute direction.</p> <p>CI Financial Corp. C'est en 2012 que CI a lancé son programme de mentorat au féminin, le Women's Mentorship Program. Cette initiative vise à reconnaître les dirigeantes de demain et à assurer leur essor; elle a aussi pour but d'amener les mentors et les personnes mentorées à échanger de l'information et à communiquer sur leurs expériences. Le succès de ce programme a incité CI à lancer un programme plus vaste accessible aux hommes et aux femmes en 2017.</p> <p>Thomson Reuters Corporation Le chef de la direction préside un groupe de travail, le Women's Advisory Task Force, qui se propose d'accroître le nombre de participantes à des programmes de renforcement du leadership, de créer des possibilités de parrainage professionnel et de positionner Thomson Reuters comme une entreprise de premier plan pour les femmes. Le comité de direction du chef de la direction chapeaute aussi un programme de parrainage axé sur l'avancement de carrière. Ce programme est conçu pour accélérer le cheminement professionnel de femmes dirigeantes ayant un potentiel élevé repérées lors des entrevues de recherche de talents. Il vise aussi à aider ces femmes à développer leur réseau et à se doter des outils nécessaires pour assurer leur réussite professionnelle. En 2012, Thomson Reuters a en outre lancé un programme de renforcement du leadership à l'intention des femmes dirigeantes ayant un potentiel élevé. Depuis son lancement, 219 femmes y ont pris part. Le taux de fidélisation et de mobilisation des femmes ayant terminé le programme est plus élevé que celui des femmes qui n'y ont pas participé, et plus de 98 % des participantes disent être désormais mieux outillées pour faire progresser leur carrière. Un autre programme a été mis sur pied par l'entreprise pour cibler rapidement les employées prometteuses, pour perfectionner leurs compétences en gestion et pour mieux définir leurs objectifs professionnels. Plus de 591 femmes se sont prévaluées de ce programme depuis 2011.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe Aecon Inc. • Air Canada • Corus Entertainment Inc. • DHX Media Ltd. • DREAM Unlimited Corp. • Banque Nationale du Canada

Pratiques exemplaires en matière d'avancement des femmes dans le milieu de travail		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Programmes de réseautage	<p>Bien que le réseautage se déroule souvent dans un cadre informel, les entreprises qui réussissent le mieux à fidéliser les femmes dirigeantes et à les promouvoir au conseil d'administration ou à la haute direction sont celles qui ont instauré un réseautage officiel. Une telle forme de réseautage peut se dérouler à l'intérieur même de l'entreprise ou dans l'ensemble du secteur d'activité ou de la collectivité. Souvent, les candidats à un poste d'administrateur sont des personnes qui figurent déjà dans le réseau des membres du conseil en question. Par conséquent, aider les femmes prometteuses à accroître leur notoriété dans ces réseaux est une façon d'insuffler, de l'interne, un vent de changement dans la composition du conseil d'administration.</p> <p>Groupe Aecon Inc. Chapeauté par le chef de la direction de l'entreprise et dirigé par un conseil auquel siègent une présidente, une vice-présidente, une conseillère et des membres, l'Aecon Women Inclusion Network (AWIN) a pour but d'encourager les employées d'Aecon à réaliser leur plein potentiel professionnel. L'AWIN mise pour ce faire sur des séances régulières de réseautage et de mentorat auxquelles prennent part des conférenciers de l'interne et de l'externe ainsi que sur un programme structuré de perfectionnement professionnel.</p> <p>Société Financière Manuvie La Global Women's Alliance (GWA) de Manuvie crée des collectivités internes d'employés qui se concentrent sur le perfectionnement et le réseautage. Un cadre responsable est rattaché à chacune des sections de la GWA pour accroître le rayonnement et l'impact de cette initiative.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intact Corporation financière • Thomson Reuters Corporation • Groupe SNC-Lavalin inc.

Pratiques exemplaires en matière d'avancement des femmes dans le milieu de travail		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Programmes de formation	<p>Les entreprises mentionnées dans cette catégorie donnent ou imposent des formations pour leurs employées, pour les comités qui participent à la nomination et à l'embauche d'administrateurs ou pour l'ensemble de leurs employés, ou encore pour les trois à la fois. Certaines de ces entreprises ont même retenu les services de consultants externes dans l'optique de renouveler leurs programmes de formation, d'offrir des séances de formation à leurs employés et de rencontrer les membres de leur conseil d'administration pour discuter avec eux de pratiques exemplaires.</p> <p>Cameco Corporation Dans le cadre d'un plan à long terme axé sur la diversité et l'inclusion, Cameco a lancé la première phase de sa campagne Expect Respect, qui comprend une page Web; une formation visant à renforcer les attentes de Cameco au chapitre du respect, de la diversité et de l'inclusion ainsi qu'à exposer les comportements et les mesures prônant ces valeurs; des ressources d'apprentissage en ligne pour les employés et les superviseurs; et, enfin, des conseils au personnel sur la marche à suivre pour déposer une plainte. L'entreprise a également mis sur pied des initiatives de promotion de la diversité et de l'inclusion : parmi celles-ci figurent notamment des affiches et des montages attirant l'attention des employés sur divers sujets liés à la diversité, le lancement d'une page Web sur la diversité et l'inclusion par le truchement d'une plateforme intranet contenant des ressources d'apprentissages connexes, et un sondage pour obtenir le son de cloche du personnel.</p> <p>Suncor Énergie Inc. Par l'intermédiaire de son conseil de diversité et d'inclusion, Suncor a donné une formation sur les préjugés inconscients à tous ses dirigeants (soit les personnes occupant un poste de direction ou un poste plus élevé) pour les sensibiliser et les amener à adhérer aux stratégies et aux principes qui sous-tendent la diversité et l'inclusion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bird Construction Inc. • Société Financière Manuvie • Groupe SNC-Lavalin inc.

Pratiques exemplaires en matière d'avancement des femmes dans le milieu de travail		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Comités de la diversité et de l'inclusion	<p>Plusieurs entreprises canadiennes disent s'être dotées d'un comité de la diversité ou de l'inclusion. Ces comités sont souvent présidés par des membres clés de l'entreprise, ce qui renforce leur importance. La plupart de ces comités se sont vu attribuer des mandats écrits officiels et des objectifs réalisables, ce qui constitue un progrès notable. Le cas échéant, les initiatives telles que celles présentées dans cette section tendent à découler du mandat des comités.</p> <p>La Banque de Nouvelle-Écosse Le conseil sur l'inclusion de la Banque Scotia est présidé par le président et chef de la direction de la banque et se compose de hauts dirigeants de toutes les sphères de l'organisation. Les principaux objectifs du conseil sont de veiller au maintien d'une culture axée sur l'inclusion, d'en faire la promotion et d'en donner l'exemple; d'intégrer la diversité et l'inclusion aux initiatives stratégiques de l'entreprise; et de contribuer au développement des membres de la direction en matière d'ouverture et de sensibilisation aux cultures.</p> <p>DREAM Unlimited Le conseil d'administration de DREAM a mis sur pied un comité, le Leaders and Mentors Committee, ayant pour mandat de cibler les employés talentueux dans l'entreprise, de les mentorer et de favoriser leur progression. Ce comité veille aussi à ce que DREAM maintienne son engagement à jouer un rôle de chef de file en matière de diversité et d'inclusion à tous les échelons. Enfin, il collabore avec le comité de gouvernance et de mise en candidature pour trouver des candidats administrateurs et pour mentorer les nouveaux membres du conseil d'administration.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe Aecon Inc. • BCE Inc. • Banque canadienne impériale de commerce • Banque Royale du Canada • Suncor Énergie Inc. • Thomson Reuters Corporation
Modalités de travail flexibles	<p>Des modalités de travail flexibles se traduisent par du télétravail, des horaires flexibles et une banque de congés. Certes, ces modalités ne sont pas expressément destinées aux membres de la haute direction. Reste qu'elles favorisent la fidélisation des femmes dirigeantes (et des employés prometteurs en général), ce qui, en fin de compte, enrichit le « bassin de talents » à partir duquel sont pourvus les postes à la haute direction.</p> <p>Intact Corporation financière L'entreprise a un programme d'assouplissement des modalités de travail mis sur pied pour répondre aux besoins des employés qui ont, en dehors du bureau, des responsabilités difficilement compatibles avec un horaire de travail traditionnel de 9 h à 17 h, cinq jours par semaine. L'entreprise offre aussi un programme de congé parental et d'avantages sociaux qui procure un soutien financier aux nouveaux parents pendant leur congé.</p> <p>Corporation financière Power L'entreprise a mis en œuvre plusieurs initiatives à l'intention de ses employées, comme des modalités de travail flexibles et un service de consultation en matière d'avancement professionnel. Elle a aussi adopté des politiques de ressources humaines visant à réduire les obstacles à la mixité aux échelons supérieurs de l'organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Boardwalk Real Estate Investment Trust • Goldcorp Inc. • Société Financière Manuvie

Pratiques exemplaires en matière d'avancement des femmes dans le milieu de travail		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Établissement de partenariats externes	<p>Les entreprises canadiennes sont bien placées pour tirer parti de partenariats externes et d'initiatives d'intérêt public. Signer l'Accord Catalyst ou se joindre au 30 % Club sont des exemples de mesures concrètes adoptées par un nombre croissant de sociétés.</p> <p>Banque canadienne impériale de commerce Le président et chef de la direction préside le 30 % Club du Canada et le conseil consultatif de Catalyst Canada. De plus, deux administrateurs de la banque sont membres de chacune de ces organisations.</p> <p>SNC-Lavalin inc. L'entreprise est membre du 30 % Club du Canada et a collaboré à l'organisation du premier événement du 30 % Club du Canada au Québec. Des employés de l'entreprise, au sein de la direction notamment, ont participé à divers programmes et événements : un programme de stages à l'intention des femmes en STIM (sciences, technologies, ingénierie et mathématiques) parrainé par Austmine, la conférence annuelle Women in Nuclear Canada et le programme de mentorat Ton avenir en main, qui prépare de jeunes femmes de 15 à 20 ans à occuper un jour un rôle de dirigeante. L'entreprise a en outre commandité les prix WIN (Women's Infrastructure Network).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • BCE Inc. • Finning International Inc. • Société Financière Manuvie • Banque Nationale du Canada

Pratiques exemplaires en matière d'avancement des femmes dans le milieu de travail		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Promouvoir un changement de culture et abolir les barrières systémiques	<p>Les entreprises présentant cette caractéristique ont adopté une démarche systématique pour cibler les pratiques et les politiques susceptibles de nuire à l'inclusion ou de décourager le renforcement du leadership chez des candidats issus de la diversité (la façon dont les communications internes et externes sont formulées, par exemple). Ces efforts se traduisent par une plus grande ouverture relativement à la nomination de femmes à des rôles de dirigeante, que ce soit comme administratrice ou gestionnaire.</p> <p>DHX Media Ltd. Le plan de diversité de l'entreprise comprend des mesures telles qu'un examen des politiques, des processus et des programmes de l'organisation pour veiller à ce qu'ils ne comportent aucun préjugé involontaire et à ce qu'ils tiennent compte d'emblée de la diversité. Ce plan repose également sur l'organisation d'activités externes qui témoignent de l'engagement de l'entreprise. Celle-ci a aussi établi une politique de diversité des effectifs pour promouvoir l'inclusion, l'équité et la diversité au travail.</p> <p>Premium Brands Holdings Corporation Conformément à la politique sur l'équité et la diversité en matière d'emploi de l'entreprise, la direction examine périodiquement les pratiques de recrutement et de sélection mises en application à tous les échelons de l'organisation (jusqu'au conseil d'administration). Ce faisant, elle s'assure que ces pratiques sont structurées de manière à ce qu'un éventail diversifié de candidats soit pris en considération et qu'aucun préjugé conscient ou inconscient ne soit véhiculé dans le processus.</p> <p>SNC-Lavalin inc. L'entreprise vise à ce que la proportion de femmes en ingénierie et à tous les échelons de la direction augmente pour atteindre 20 % au fil du temps. Pour ce faire, elle fait un suivi des postes occupés par des femmes dans l'organisation et procède à des changements appropriés, elle sensibilise son personnel aux avantages de la diversité et de l'inclusion en misant sur la formation et la communication, elle veille à ce que ses politiques et ses programmes appuient la diversité et l'inclusion et elle diffuse ses progrès à l'interne comme à l'externe pour attirer davantage de femmes dans ses rangs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe Aecon Inc. • Banque de Montréal • Hydro One Limited • Suncor Énergie Inc. • TELUS Corporation

Pratiques exemplaires en matière d'avancement des femmes dans le milieu de travail		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Activités de surveillance	<p>Pour réussir à préserver le « bassin de talents » dont il est question dans l'ensemble de cette section, les entreprises ont tout avantage à solliciter de la rétroaction ou à évaluer régulièrement les efforts qu'elles déploient pour assurer la fidélisation des femmes qui composent leurs effectifs, notamment celles qui occupent un poste de gestionnaire.</p> <p>Banque Nationale du Canada Dans le cadre de son plan triennal sur la diversité, la banque suit l'évolution du nombre de femmes occupant des postes de cadre et de cadre supérieur dans l'organisation, cerne les lacunes à combler, le cas échéant, et élabore des stratégies pour maintenir une représentation féminine équitable à tous les échelons. Des indicateurs de suivi ont été intégrés à des tableaux de bord qui, tous les semestres, présentent un instantané de la situation. Un compte rendu de l'état de la diversité est également transmis à la haute direction et au comité de ressources humaines du conseil d'administration.</p> <p>TransCanada Corporation L'entreprise s'est fixé des objectifs quant au nombre de femmes à sa haute direction. Le comité des ressources humaines du conseil d'administration et la haute direction évaluent au moins une fois par année les progrès réalisés vers l'atteinte de ces objectifs. Ce faisant, ils s'assurent d'avoir un bassin de femmes qualifiées et veillent à ce que les femmes à la haute direction reçoivent le soutien et le perfectionnement nécessaires. De plus, le comité des ressources humaines se penche annuellement sur les initiatives prises par l'entreprise pour favoriser le perfectionnement des membres du personnel issus de la diversité ou ayant un potentiel élevé qui, pour l'instant, n'occupent pas de poste de direction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • DHX Media Ltd. • Dream Hard Asset Alternatives Trust • Kinross Gold Corp. • Banque Royale du Canada

CHEFS DE FILE DES ENTREPRISES EN MATIÈRE DE REPRÉSENTATION FÉMININE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET À LA HAUTE DIRECTION

Peu de conseils d'administration ont atteint et maintenu la parité hommes-femmes dans leurs rangs. Comme c'était le cas l'an dernier, seulement cinq entreprises ont un conseil d'administration comptant 50 % de femmes ou plus.

Entreprises de la TSX comptant au moins 50 % de femmes au conseil d'administration		
2016	2017	2018
DREAM Unlimited (62,5 %)	DREAM Unlimited (50 %)	Diversified Royalty Corp. (50 %)
Banque HSBC Canada (50 %)	Pizza Pizza Royalty Corp. (50 %)	DREAM Unlimited (57 %)
Sienna Senior Living (50 %)	Saputo inc. (50 %)	Société hypothécaire MCAN (50 %)
Groupe TVA inc. (50 %)	Sienna Senior Living (50 %)	Pizza Pizza Royalty Corp. (50 %)
	Valener Inc. (60 %)	Saputo inc. (50 %)

De même, peu d'entreprises ont atteint et maintenu la parité hommes-femmes au sein de leur haute direction. Le nombre d'entreprises dans lesquelles les femmes occupent 50 % ou plus des postes à la haute direction a en effet diminué au fil du temps. En 2018, seules 28 entreprises ont une représentation féminine de 50 % ou plus au sein de leur haute direction, comparativement à 33 en 2017 et à 35 en 2016.

Entreprises de la TSX comptant au moins 50 % de femmes à la haute direction		
2016	2017	2018
Plus de 50 %	Plus de 50 %	Plus de 50 %
Crosswinds Holdings Inc. (67 %)	Big Rock Brewery Inc. (75 %)	Big Rock Brewery Inc. (60 %)
Enbridge Income Fund Holdings Inc. (60 %)	Crosswinds Holdings Inc. (67 %)	Crosswinds Holdings Inc. (67 %)
Banque HSBC Canada (58 %)	Dream Global Real Estate Investment Trust (100 %)	Dream Global Real Estate Investment Trust (100 %)
Imvescor Restaurant Group Inc. (66 %)	Dundee Energy Limited (67 %)	Killam Apartment Real Estate Investment Trust (55 %)
Killam Apartment Real Estate Investment Trust (55 %)	Groupe Restaurants Imvescor inc. (67 %)	Liberty Gold Corp. (66 %)
Le Château Inc. (64 %)	Killam Apartment Real Estate Investment Trust (55 %)	Sienna Senior Living Inc. (60 %)
Second Cup Ltd. (57 %)	Le Château Inc. (66,7 %)	
Sienna Senior Living (60 %)	Second Cup Ltd. (57 %)	
Wall Financial Corp. (67 %)	Sienna Senior Living Inc. (57 %)	
	St. Augustine Gold and Copper Limited (67 %)	

Entreprises de la TSX comptant au moins 50 % de femmes à la haute direction		
2016	2017	2018
Exactement 50 %	Exactement 50 %	Exactement 50 %
Acadian Timber Corp.	Aritzia Inc.	A&W Revenue Royalties Income Fund
Big Rock Brewery Inc.	Capstone Mining Corp.	Acadian Timber Corp.
Canadian Apartment Properties Real Estate Investment Trust	Chesswood Group Limited	Chesswood Group Limited
Capstone Mining Corp.	Crescita Therapeutics Inc.	Corridor Resources Inc.
Chesswood Group Limited	Dream Hard Asset Alternatives Trust	Dream Hard Asset Alternatives Trust
Currency Exchange International Corp.	Dream Industrial Real Estate Investment Trust	Dream Industrial Real Estate Investment Trust
Dream Global Real Estate Investment Trust	Dream Office Real Estate Investment Trust	Dream Office Real Estate Investment Trust
Dream Industrial Real Estate Investment Trust	Eldorado Gold Corporation	First Capital Realty Inc.
Dream Office Real Estate Investment Trust	EnerCare Inc.	GeneNews Limited
Dundee Energy Limited	Extendicare Inc.	Knight Therapeutics Inc.
Eldorado Gold Corporation	Fairfax India Holdings Corporation	Lucara Diamond Corp.
Encana Corporation	GeneNews Limited	Mainstreet Equity Corp.
Extendicare Inc.	Immunovaccine Inc.	Melcor Real Estate Investment Trust
Fortune Bay Corp.	INV Metals Inc.	Nickel Creek Platinum Corp.
GeneNews Limited	Mainstreet Equity Corp.	Nuvo Pharmaceuticals Inc.
Immunovaccine Inc.	Melcor Real Estate Investment Trust	Partners Real Estate Investment Trust
INV Metals Inc.	NexGen Energy Ltd.	Pinetree Capital Ltd.
Mainstreet Equity Corp.	Nuvo Pharmaceuticals Inc.	PrairieSky Royalty Ltd.
NovaCopper Inc.	Pine Cliff Energy Ltd.	Reitmans (Canada) Limitée
Pinetree Capital Ltd.	PrairieSky Royalty Ltd.	Supremex Inc.
PrairieSky Royalty Ltd.	Supremex Inc.	Timbercreek Financial Corp.
Primero Mining Corp.	Trilogy Metals Inc.	Trilogy Metals Inc.
Response Biomedical Corp.	True North Commercial Real Estate Investment Trust	
Stonegate Agricom Ltd.		
TransAlta Corporation		
True North Commercial Real Estate Investment Trust		

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.

Ramz Aziz, Marleigh Dick, Alyssa Kim, Bradley Lastman et Tiye Traore sont des étudiants d'été chez Osler et Cory Bettel est stagiaire en droit chez Osler. Les auteurs souhaitent également souligner la collaboration de Shalu Atwal, de Theresa Donkor, de Kojo Hayward et de Steven Marmer, stagiaires en droit chez Osler, à l'élaboration du rapport de cette année.

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

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

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

Montréal Toronto Calgary Ottawa Vancouver New York | osler.com

OSLER