

Pratiques de divulgation en matière de diversité 2017

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

*Par Andrew MacDougall, John Valley, Jordan Adler, Cory Bettel, Arash Param,
Jake Schmidt, Amy Sigurdson, Thomas Strachan et Olivia Suppa*

OSLER

Table des matières

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION | 3 |
| 1. Évolution de la diversité | 5 |
| 2. Notre méthodologie | 9 |
| 3. Résultats pour l'ensemble de 2016 | 12 |
| 4. Résultats pour la première moitié de 2017 : femmes siégeant à des conseils d'administration | 17 |
| 5. Résultats pour la première moitié de 2017 : femmes occupant des postes à la haute direction | 30 |
| 6. Pratiques exemplaires en matière d'avancement des femmes dans le milieu de travail | 41 |

Introduction

La présente constitue la troisième édition annuelle de notre rapport exhaustif sur les pratiques de divulgation en matière de diversité portant sur les femmes occupant des postes de direction dans les entreprises inscrites à la cote de la TSX. Dans ce rapport, nous évoquons pour la première fois des signes de changement en ce sens dans le milieu des affaires au Canada. Il y a encore beaucoup de progrès à faire, certes, mais de plus en plus d'entreprises commencent à prendre des mesures pour favoriser la mixité.

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 2016 et ceux obtenus pour la première moitié de l'année en cours, soit du 1^{er} janvier au 31 juillet 2017. En outre, nous y présentons une analyse comparative des résultats obtenus à ce jour en 2017 avec ceux obtenus pour la période correspondante en 2015 et en 2016 : cette mise en parallèle permettra de cerner les changements et les tendances qui se dessinent dans la pratique. 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 en conclusion, au chapitre 6, des exemples de pratiques exemplaires adoptées par des entreprises canadiennes de premier plan pour améliorer la mixité.

Points saillants



Le pourcentage d'entreprises ne comptant aucune femme au sein du conseil d'administration a chuté pour s'établir à 37 % en 2017.

Il s'agit d'une baisse considérable par rapport au taux de 46 % enregistré en 2016.



Le nombre moyen d'administratrices par entreprise est de 1,13 (comparativement à 0,96 à la même époque l'an dernier).



47 % des entreprises du S&P/TSX 60 se sont fixé une cible quant à la représentation féminine à leur conseil d'administration (ce qui constitue une hausse par rapport à 39 % à pareille date en 2016).

Cela dit, seulement 12 % des entreprises qui ont fait une divulgation ont une telle cible (ce qui constitue une hausse par rapport à 10 % à pareille date l'an dernier).



Les femmes occupent à présent 14,5 % de l'ensemble des sièges des conseils d'administration des entreprises qui divulguent le nombre d'administratrices dans leur conseil; elles occupent 26 % des sièges des conseils d'administration des entreprises du S&P/TSX 60.

Pour l'ensemble de l'année 2016, les pourcentages correspondants étaient respectivement de 12,6 % et de 24,6 %.

47 % des entreprises qui ont fait une divulgation disent avoir une politique écrite sur la diversité au sein du conseil d'administration.



Il s'agit d'une forte hausse par rapport au taux de 34 % observé à la même période en 2016.

Peu d'entreprises se sont fixé des cibles quant au nombre d'hautes dirigeantes.



Seulement 3 % de l'ensemble des entreprises qui ont fait une divulgation et 14 % des entreprises du S&P/TSX 60 qui ont fait une divulgation disent avoir une telle cible.



Le pourcentage moyen de femmes à la haute direction, soit 15 %, n'a pas changé en 2017.



Évolution de la diversité

Si la mixité demeure un élément important du programme de gouvernance des entreprises, elle a été peu abordée sous l'angle des changements législatifs ou réglementaires au cours des 12 derniers mois au Canada et ailleurs dans le monde. Cela dit, un nombre croissant d'actionnaires institutionnels expriment leur appui à une plus grande mixité au sein des sociétés dans lesquelles ils investissent. Ils précisent aussi les mesures qu'ils prendront si les entreprises ne montrent pas de progrès tangible dans l'accroissement de la mixité de leur conseil d'administration.

LES INVESTISSEURS PRENNENT LA PAROLE

L'an dernier, nous constatons que les investisseurs se préoccupaient de plus en plus de la mixité des conseils d'administration. Depuis, cette tendance a pris de l'ampleur.

À l'échelle internationale...

En mars 2017, State Street Global Advisors (« SSGA ») a dévoilé en grande pompe une nouvelle initiative favorisant la mixité des conseils d'administration. Dans le cadre de cette annonce, la statue *Fearless Girl* (« la fille sans peur ») a été inaugurée devant le célèbre taureau de bronze qui symbolise Wall Street depuis 1989. SSGA a annoncé qu'elle comptait entamer un dialogue actif sur la mixité avec les sociétés et la présidence des conseils d'administration. Elle a également précisé ce qui suit : « Si les sociétés ne prennent pas de mesures pour augmenter le nombre de femmes dans leur conseil d'administration...*nous nous prévaudrons de nos droits de vote pour qu'un changement se produise* », faisant par là référence au fait de voter contre le président du comité de mise en candidature ou du comité de gouvernance des conseils. Ces paroles percutantes ont été accompagnées d'un geste qui l'est tout autant : le 25 juillet 2017, le *Wall Street Journal* annonçait que SSGA a voté contre la réélection d'au moins un administrateur au sein de 400 sociétés au cours de la période de sollicitation de procurations 2017.

BlackRock n'est pas en reste : elle a fait de la mixité l'un de ses chevaux de bataille en matière d'engagement pour l'année 2017. Selon BlackRock, l'absence de progrès au chapitre de la mixité serait perçue comme « un manque de détermination évident à assurer l'efficacité des conseils d'administration. » Elle ajoute que « si aucun progrès n'est accompli [en ce qui concerne la mixité] dans un délai raisonnable, les comités de mise en candidature ou les comités de gouvernance en seront tenus responsables... »

... et au Canada

Les entreprises canadiennes dont le conseil d'administration ne compte que des hommes risquent de recevoir des propositions de leurs actionnaires exigeant un changement. Pour la deuxième année de suite, Restaurant Brands International Inc. (« RBI ») a reçu une proposition d'actionnaires d'OceanRock Investments Inc. Cette proposition, soumise avec l'appui de la Shareholder Association for Research and Education, visait à réclamer l'adoption d'une politique écrite sur la diversité au sein du conseil d'administration ainsi qu'un rapport sur les plans d'amélioration de la mixité dans le conseil et la haute direction. La proposition de cette année a été appuyée par environ 29,3 % des voix exprimées (ce qui représente la majorité des droits de vote rattachés aux actions détenues par les actionnaires autres que le principal actionnaire de RBI). En comparaison, une proposition similaire soumise par les actionnaires l'année précédente avait reçu un appui de 16,5 %. Des propositions d'actionnaires ont également été présentées à Canfor Corporation par le Canadian Labour Congress Staff Pension Plan et à Constellation Software Inc. par le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec. Les deux entreprises ont pris des engagements en matière de mixité après avoir constaté que les propositions avaient été appuyées par 32 % et 42 % des voix exprimées, respectivement. Morguard Corp. a elle aussi reçu une proposition d'actionnaires de la BC Teachers' Federation, mais cette proposition a été retirée après que l'entreprise eut annoncé, en mars 2017, qu'elle prévoyait nommer une femme à son conseil d'administration et adopter une politique sur la diversité au sein du conseil d'administration. Lorsque ces propositions ont été déposées, ni Canfor, ni Constellation Software, ni Morguard n'avaient de femme dans leur conseil d'administration; RBI, pour sa part, n'en avait qu'une (la fille de l'un des fondateurs du principal actionnaire de RBI).

ÉVOLUTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE

Si les initiatives des investisseurs ont soulevé beaucoup d'attention, d'autres progrès ont été réalisés en matière de mixité depuis la publication de notre rapport 2016. Le nombre de femmes siégeant aux conseils d'administration a également augmenté, de façon générale. En revanche, comme le soulignait un rapport publié par MSCI Inc. en novembre 2016, le nombre de femmes à la haute direction des entreprises demeure globalement faible. De plus, si des gains ont été réalisés quant au nombre de femmes occupant un rôle d'administratrice indépendante, pareils gains n'ont pas été observés dans le nombre ou le pourcentage de femmes occupant un poste de présidente ou un autre poste de direction.

En mars 2017, State Street Global Advisors a annoncé qu'elle comptait entamer un dialogue actif sur la mixité avec les sociétés et la présidence des conseils d'administration. Elle a également précisé ce qui suit : « Si les sociétés ne prennent pas de mesures pour augmenter le nombre de femmes dans leur conseil d'administration... *nous nous prévaudrons de nos droits de vote pour qu'un changement se produise* », faisant par là référence au fait de voter contre le président du comité de mise en candidature ou du comité de gouvernance des conseils.

À l'échelle internationale...

En novembre 2016, au terme d'un examen indépendant dirigé par sir Philip Hampton et dame Helen Alexander, un rapport a été publié avec des propositions visant à faire en sorte que les femmes talentueuses qui occupent des fonctions importantes dans le monde des affaires soient reconnues, encouragées et récompensées. Le rapport Hampton-Alexander s'appuie sur le rapport Davies, que nous évoquions dans notre rapport de 2016, et se concentre sur les sociétés cotées au FTSE 350. Il recommande entre autres d'établir une cible de 33 % quant à la proportion d'administratrices au sein des sociétés du FTSE 350 et de l'atteindre d'ici 2020. Il met également l'accent sur l'importance d'améliorer la communication d'information sur la mixité, particulièrement en deçà du niveau du conseil d'administration.

Par ailleurs, les États membres de l'Union européenne (« UE ») avaient jusqu'en décembre 2016 pour mettre en œuvre une directive précisant que pour les exercices financiers ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017, les grandes entreprises publiques de l'UE doivent notamment inclure à leur déclaration de gouvernance annuelle « une description de la politique de diversité » appliquée aux membres de leur conseil d'administration (ou de l'organisme équivalent). Ces entreprises doivent également fournir une description des modalités de mise en œuvre de la politique et des résultats obtenus au cours de la période de déclaration visée.

... et au Canada

À l'automne 2016, le gouvernement du Canada a proposé des modifications aux lois fédérales sur les sociétés par actions, au titre desquelles certaines sociétés constituées en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (« LCSA ») seraient notamment tenues de fournir chaque année à leurs actionnaires des renseignements réglementaires sur le respect de la diversité au sein des administrateurs et des membres de la haute direction. Un projet de règlement publié plus tôt cette année propose un modèle « se conformer ou s'expliquer » quant à la représentation des femmes dans les conseils d'administration et la haute direction des sociétés ouvertes assujetties à la LCSA; ce modèle est conforme à l'obligation d'information sur la diversité. Or, le projet de règlement suggère d'exiger la divulgation d'information sur la mixité des administrateurs et des membres de la haute direction, mais aussi sur d'autres critères de diversité.

DES QUOTAS OU « SE CONFORMER OU S'EXPLIQUER »?

Le rythme du changement est au cœur du débat sur les mesures à prendre pour accroître la représentation des femmes à la direction, en l'occurrence l'approche fondée sur le principe « se conformer ou s'expliquer » ou celle consistant à adopter des quotas obligatoires.

Par rapport aux pays ayant encouragé la mixité en misant sur une approche « se conformer ou s'expliquer », ceux qui ont établi des quotas obligatoires ont atteint un plus haut niveau de représentation des femmes au sein des conseils d'administration; ils ont en outre atteint ce niveau plus rapidement. Le rapport de MSCI révèle qu'en 2016, en France, les femmes occupaient 37,6 % des sièges des conseils d'administration des entreprises sondées. Il s'agit là d'un progrès notable vers l'atteinte du quota obligatoire de 40 % qui doit être rempli au plus tard en 2017. Le rapport de MSCI souligne par ailleurs qu'en Allemagne, où on a fixé un quota de 30 % à atteindre au plus tard en 2017, les femmes détenaient 26,7 % des sièges des conseils d'administration en 2016. En Norvège, où 40 % des sièges des conseils d'administration doivent être occupés par des femmes, ce taux était de 39,3 %.

En revanche, dans les pays où l'approche « se conformer ou s'expliquer » s'applique, la proportion de femmes dans les conseils d'administration est significativement moindre. Selon le rapport de MSCI, 25,5 % des sièges des conseils d'administration des entreprises sondées au Royaume-Uni étaient occupés par des femmes en 2016. Un rapport de KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. souligne qu'en 2016, en Australie, il n'y avait en moyenne que 9 % de femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées à l'ASX 300+. Il convient toutefois de mentionner que dans les conseils d'administration des sociétés cotées à l'ASX 200, la proportion d'administratrices était en moyenne de 23,4 %. Le rapport de MSCI indique par ailleurs qu'au Canada, 22,8 % des membres des conseils d'administration des entreprises sondées sont des femmes. Comme il est indiqué dans notre rapport, des Canadiennes occupent actuellement 14,5 % des sièges des conseils d'administration des entreprises qui divulguent le nombre de femmes dans leur conseil. Cela dit, dans les conseils d'administration des entreprises du S&P/TSX 60, 26 % des sièges sont occupés par des femmes. À moins qu'un pourcentage beaucoup plus élevé de sociétés inscrites à la TSX prennent sous peu des mesures significatives à cet égard, il est probable que les sociétés canadiennes soient confrontées à des mesures législatives prévoyant des cibles obligatoires en matière de diversité au sein du conseil.

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 TSX assujetties à l'exigence de divulgation sur la diversité.

- Pour faire le point sur la divulgation pour l'ensemble de l'année 2016, nous avons passé en revue les documents relatifs à la divulgation de la totalité de ces 888 sociétés au 31 juillet 2016. Parmi celles-ci, 804 ont divulgué de l'information complètement ou partiellement conforme à l'obligation d'information sur la diversité. Nous avons exclu 83 entreprises de notre analyse parce qu'elles n'avaient pas été constituées au Canada, qu'elles étaient dispensées de l'obligation d'information ou qu'elles étaient non conformes.
- Pour 2017 (soit au 31 juillet 2017), il existait 853 de ces entreprises. De celles-ci, 793 avaient déposé leur circulaire d'information ou leur notice annuelle (le cas échéant) le 31 juillet 2017 ou avant cette date, et 721 avaient fourni de l'information complète ou partielle quant à leur diversité. Nous avons exclu 72 entreprises de notre analyse parce qu'elles n'avaient pas été constituées au Canada, qu'elles étaient dispensées de l'obligation d'information ou qu'elles étaient non conformes.

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 entreprises cotées à la Bourse de croissance TSX, les fonds de placement et certains autres émetteurs – sont tenues de faire des déclarations relatives à la mixité.

- 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 et 2017, respectivement, plutôt que de restreindre nos résultats aux entreprises assujetties à cette obligation pour ces trois périodes. Cette approche a permis de faire une approximation assez juste des résultats applicables à l'ensemble des années 2015 et 2016, car près 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 et 2016, 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 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 ces derniers. 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 2017, 57 entreprises du S&P/TSX 60 ont déposé leur circulaire d'information ou leur notice annuelle (le cas échéant) le 31 juillet 2017 ou avant cette date, les trois autres devant déposer la leur après la date limite du 31 juillet 2017.

OBLIGATION D'INFORMATION SUR LA DIVERSITÉ

L'information suivante doit être communiquée en vertu de l'exigence 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.

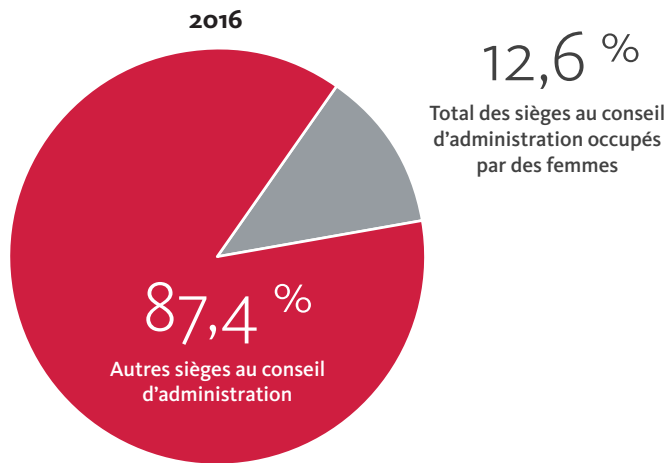
3

Résultats pour l'ensemble de 2016

FEMMES SIÉGEANT À DES CONSEILS D'ADMINISTRATION EN 2016

Pour l'ensemble de l'année ayant pris fin le 31 décembre 2016, 750 entreprises ont divulgué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration. Parmi ces 750 entreprises, nous avons compté un total de quelque 5 717 sièges dont 718 étaient occupés par des femmes. D'après ces résultats, les femmes occupaient 12,6 % de l'ensemble des sièges aux conseils d'administration des sociétés ayant fourni de l'information : il s'agit d'une hausse d'à peine 0,5 % environ par rapport à l'ensemble de l'année 2015. Pour les entreprises du S&P/TSX 60, ces chiffres étaient de 643 et de 158 pour l'ensemble de l'année 2016, ce qui équivaut à quelque 24,6 % du total des sièges des conseils d'administration des 57 membres du S&P/TSX 60 ayant fait une déclaration. Nos chiffres applicables aux 750 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 et aux chiffres publiés dans des rapports comme celui de MSCI (22,8 %). 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.

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

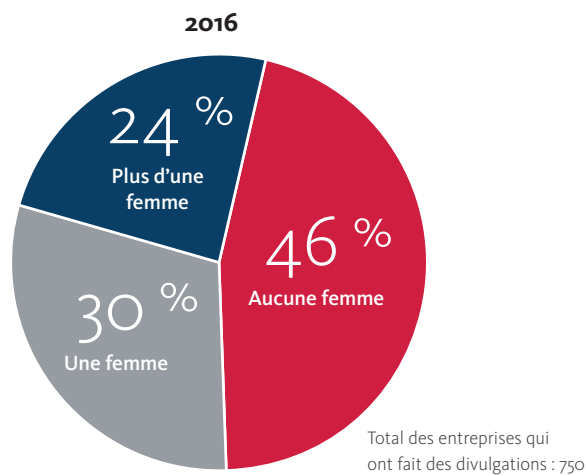


Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 750

Si l'on examine les entreprises de façon individuelle à la lumière des données communiquées par les 750 entreprises ayant fait une divulgation, il en ressort que le nombre moyen de femmes à ces conseils est de 0,96. De même, dans les 752 entreprises ayant divulgué le pourcentage de femmes à leur conseil d'administration, le nombre moyen d'administratrices était d'environ 11 %. Dans les deux cas, il s'agit d'une variation pratiquement nulle par rapport aux chiffres correspondants pour l'ensemble de l'année 2015, lesquels étaient respectivement de 0,94 et de 11 %.

Des 750 entreprises ayant divulgué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration, 347 (46,3 %) ont déclaré n'en compter aucune. Au total, 221 entreprises (29,5 %) comptaient une administratrice, et 182 (24,3 %) en comptaient plus d'une. Ces chiffres sont sensiblement les mêmes que ceux enregistrés pour l'ensemble de l'année 2015. Au sein de quatre entreprises (DREAM Unlimited Corp., Banque HSBC Canada, Sienna Senior Living Inc. et Groupe TVA inc.), les femmes occupaient au moins 50 % des sièges au conseil d'administration.

FIGURE 2 : PROPORTION D'ADMINISTRATRICES

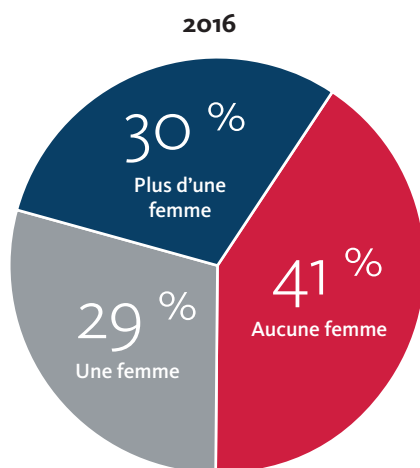


FEMMES À LA HAUTE DIRECTION EN 2016

Pour l'ensemble de l'année 2016, 721 entreprises ont divulgué de l'information relative au nombre de femmes qui y occupaient des postes à la haute direction et 701 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 1,51 en moyenne, pour un total de 1 089 postes de haute direction occupés par des femmes. Dans les entreprises ayant divulgué le pourcentage de femmes occupant des postes à la haute direction, 17,5 % des titulaires d'un poste à la haute direction, en moyenne, étaient des femmes. Ces chiffres témoignent d'une progression par rapport à nos résultats de l'ensemble de l'année 2015. Cette progression est perceptible dans le nombre moyen de femmes occupant un poste à la haute direction (en hausse de 0,11 par rapport à 1,4 pour l'ensemble de l'année 2015), mais surtout, dans le pourcentage moyen de postes à la haute direction occupés par des femmes (en hausse de 3,5 % par rapport à 14 % pour l'ensemble de l'année 2015).

Parmi les 721 entreprises qui ont divulgué le nombre de femmes au sein de leur haute direction pour l'ensemble de l'année 2016, 295 (40,9 %) ont déclaré n'en compter aucune, 208 (28,9 %) ont dit en compter une, et 218 (30,2 %) ont dit en compter plus d'une.

FIGURE 3 : PROPORTION DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 721

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 : 483 des 778 entreprises (62 %) ayant fait une divulgation pour l'ensemble de l'année 2016 ont dit en tenir compte.

RÉPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ POUR L'ENSEMBLE DE 2016

Comme le révèlent les figures 4 et 5, les secteurs d'activité ayant affiché le nombre moyen et le pourcentage d'administratrices les plus élevés en 2016 sont les services publics et les pipelines, les communications et les médias ainsi que les services financiers. De même, les secteurs divers, les services publics et les pipelines, l'immobilier ainsi que les communications et les médias sont les secteurs d'activité où le nombre moyen 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

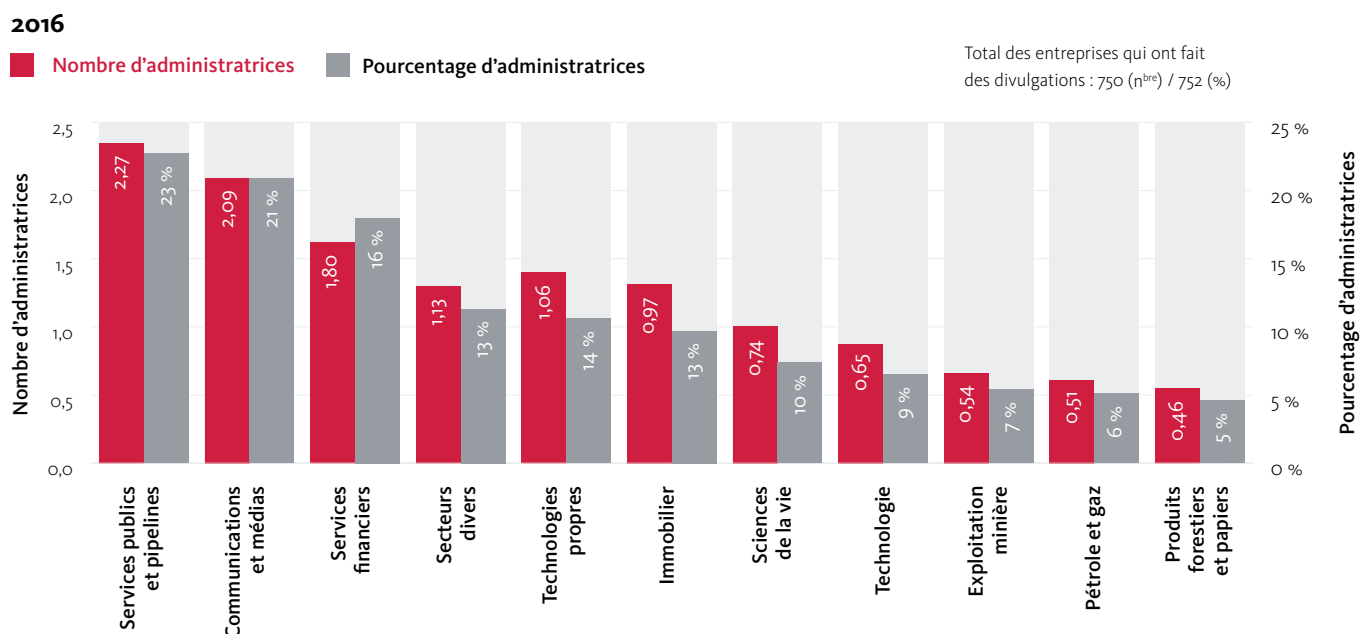
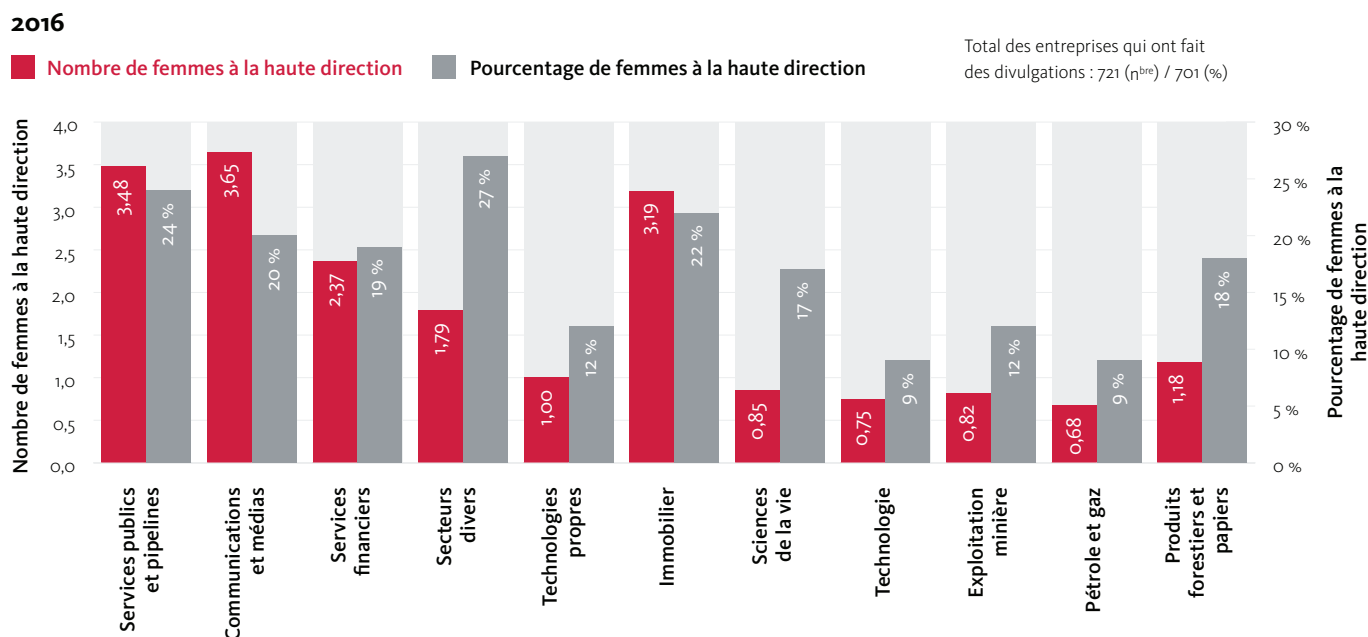


FIGURE 5 : RÉPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DU NOMBRE ET DU POURCENTAGE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION

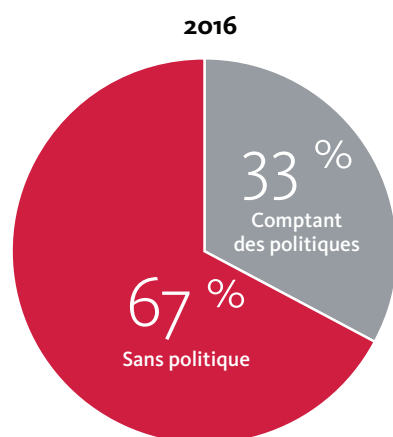


POLITIQUES SUR LA DIVERSITÉ ET CIBLES POUR L'ENSEMBLE DE 2016

En 2016, les entreprises se sont montrées 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. Comme le montre la figure 6, des 790 entreprises ayant indiqué si elles possédaient ou non une politique écrite sur la diversité de leur conseil d'administration, 264 (33,4 %) en possédaient une. Il s'agit d'une augmentation d'environ 8,4 % par rapport à 2015, alors que seulement 25 % des entreprises ayant fait une divulgation avaient adopté une telle politique.

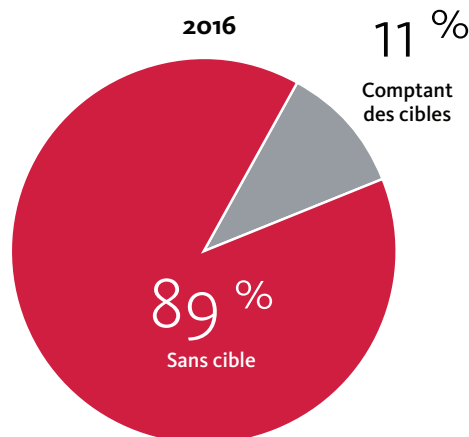
Cependant, seulement 85 (10,7 %) des 792 entreprises qui ont divulgué leurs objectifs en matière de diversité du conseil d'administration en 2016 s'étaient effectivement fixé une cible de représentation féminine au conseil d'administration. Seulement 18 (2,3 %) des 769 entreprises ayant fait une divulgation se sont fixé une cible quant au nombre de femmes à la haute direction en 2016. Les figures 7.1 et 7.2 illustrent ces résultats.

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



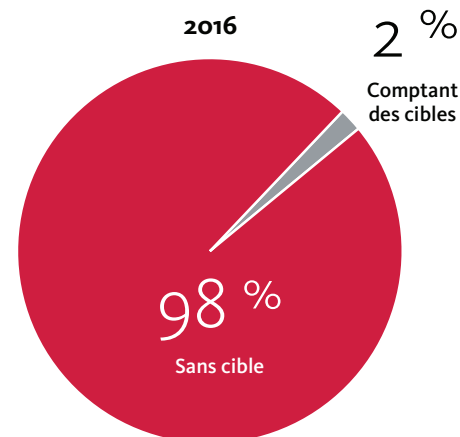
Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 790

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



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 792

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



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 769

De façon générale, les résultats obtenus pour l'ensemble de l'année 2016 témoignent de peu de changements par rapport à ceux obtenus pour l'ensemble de l'année 2015. Cette observation soulève une question, à savoir si une approche « se conformer ou s'expliquer » sera suffisante pour réaliser des progrès rapides. Reste que les résultats obtenus depuis le début de l'année 2017 incitent à un certain optimisme, comme le résument les pages suivantes aux chapitres 4 et 5.



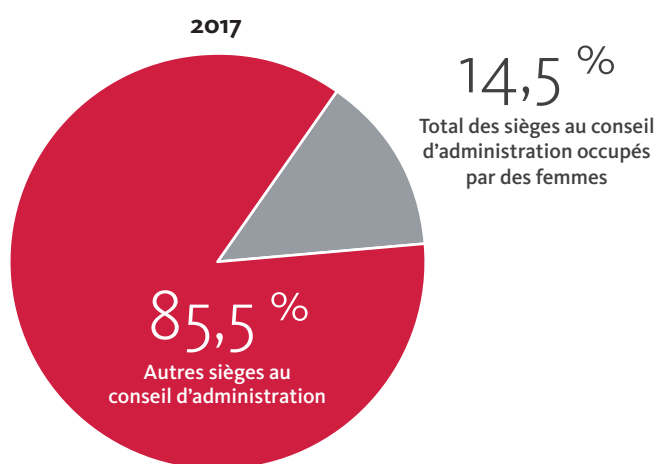
Résultats pour la première moitié de 2017 : femmes siégeant à des conseils d'administration

NOMBRE ET POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES

Au 31 juillet 2017, 692 entreprises avaient divulgué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration. En tout et pour tout, 780 sièges dans les conseils d'administration de ces entreprises étaient occupés par des femmes, sur un total de quelque 5 396 sièges. D'après ces résultats, les femmes occupaient 14,5 % du total des sièges des conseils d'administration parmi les sociétés qui ont déposé des déclarations en 2017. Les résultats correspondants pour les entreprises du S&P/TSX 60 pendant cette période étaient de 160 et de 615 sièges aux conseils d'administration, respectivement, soit 26 % de l'ensemble des sièges aux conseils d'administration des 54 entreprises membres du S&P/TSX 60 ayant fait une déclaration.

Dans le conseil d'administration des 692 entreprises ayant divulgué le nombre de femmes siégeant à leur conseil, 1,13 siège en moyenne était occupé par une femme. En outre, dans les 684 entreprises ayant divulgué le pourcentage de femmes siégeant à leur conseil, les administratrices comptaient en moyenne pour 12,9 % de l'effectif des conseils. Ces chiffres, qui sont résumés dans les figures 10.1 et 10.2, témoignent du fait que le nombre moyen de femmes dans les conseils d'administration augmente significativement au fil du temps (0,93 en 2015 et 0,96 en 2016), mais qu'aucune amélioration ne se dégage quant au pourcentage moyen de femmes dans les conseils d'administration pendant la même période (12 % en 2015 et 13 % en 2016).

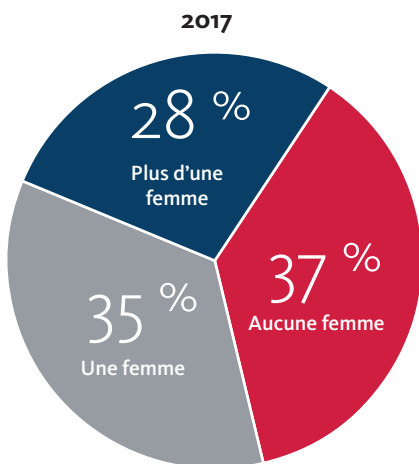
FIGURE 8 : PROPORTION DE L'ENSEMBLE DES SIÈGES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION OCCUPÉS PAR DES FEMMES (TOUTES LES ENTREPRISES)



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 692

Les sociétés ont en outre pris des mesures pour intégrer au moins une femme à leur conseil d'administration depuis 2016. Notre analyse révèle qu'en 2017, comme l'illustre la figure 9 ci-dessous, 258 (37,3 %) des 692 entreprises ayant divulgué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration ont déclaré que ce dernier ne comptait aucune femme, 241 (34,8 %) ont déclaré qu'il en comptait une et 193 (27,9 %), qu'il en comptait plus d'une. Ces résultats témoignent d'une baisse importante dans le pourcentage d'entreprises dont le conseil d'administration ne compte aucune femme : en 2015 et en 2016, c'était le cas de 47 % et de 46 % des entreprises, respectivement. D'autres détails sont présentés aux figures 11.1 et 11.2.

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



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 692

FIGURE 10.1 : NOMBRE MOYEN D'ADMINISTRATRICES

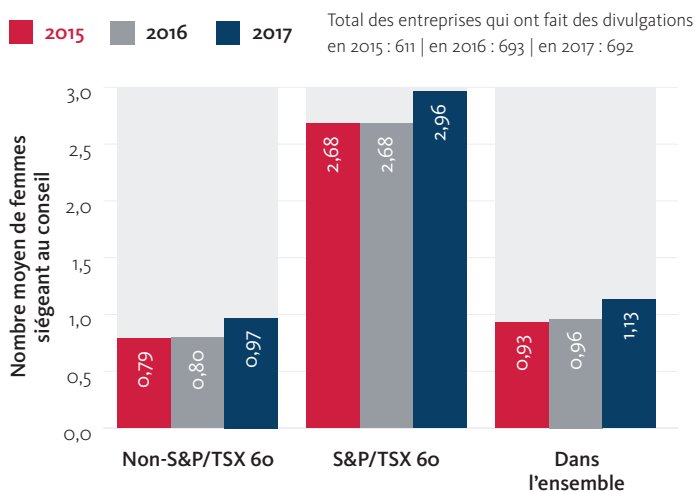
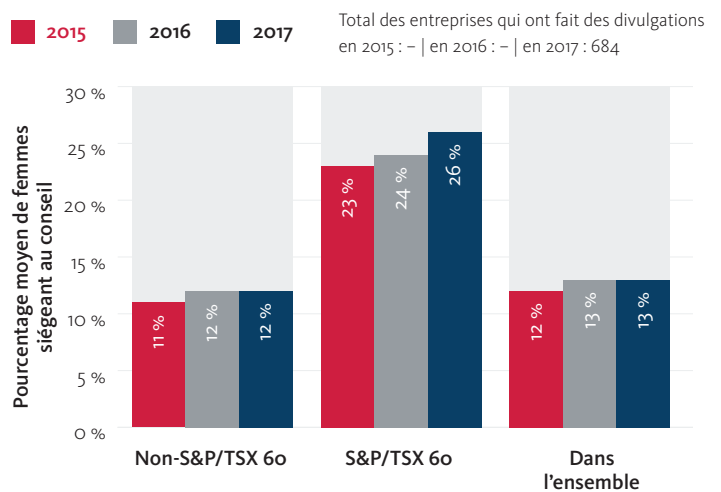


FIGURE 10.2 : POURCENTAGE MOYEN D'ADMINISTRATRICES



D'après les données disponibles à ce jour en 2017, les femmes représentent au moins 50 % des membres du conseil de cinq entreprises : DREAM Unlimited Corp., Pizza Pizza Royalty Corp., Sienna Senior Living Inc., Saputo Inc. et Valener Inc. DREAM et Sienna Senior Living figuraient déjà sur cette liste en 2016, tandis que Pizza Pizza, Saputo Inc. et Valener s'y sont ajoutées cette année.

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

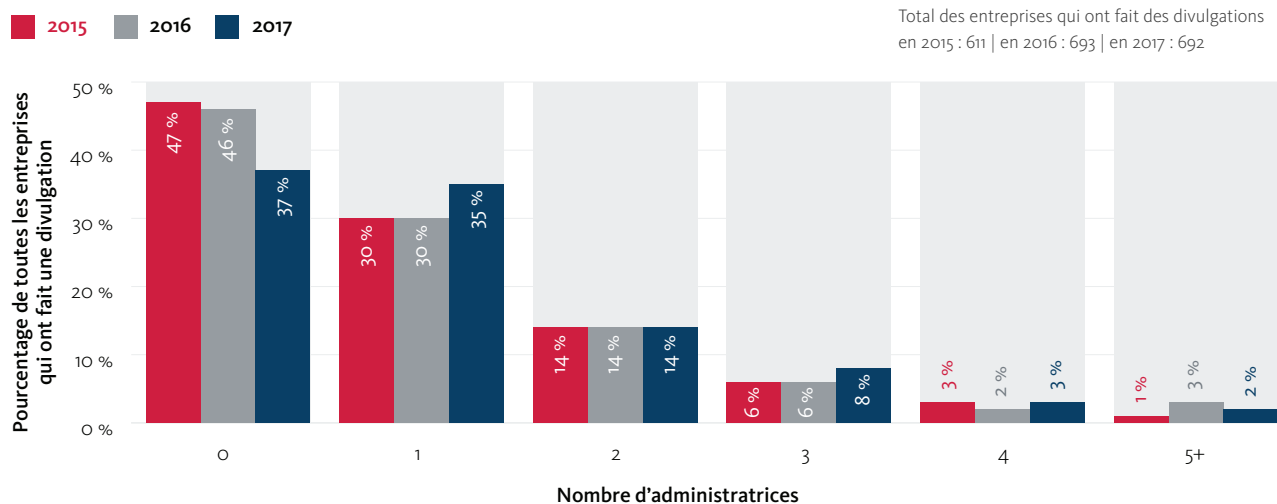
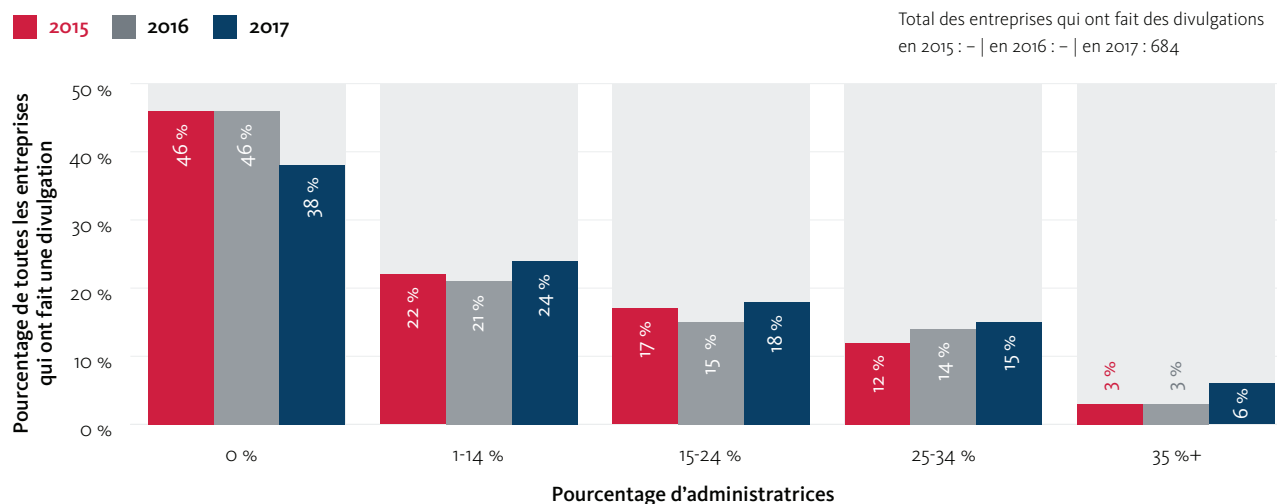


FIGURE 11.2 : POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES (TOUTES LES ENTREPRISES)



En 2017, comme c'était le cas en 2015 et en 2016, les plus grandes entreprises au Canada font figure de chefs de file au chapitre de la mixité. Comme nous l'avons déjà mentionné, dans les 54 entreprises du S&P/TSX 60 qui ont divulgué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration, 615 sièges au conseil au total sont occupés par des femmes; ce chiffre correspond à une moyenne de 2,96 sièges par entreprise 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 25,6 %; il s'agit d'une hausse par rapport à 2016, année où il était de 24 %. Il est à noter que deux (3,7 %) des entreprises du S&P/TSX 60 – en l'occurrence Constellation Software Inc. et First Quantum Minerals Ltd. – déclarent toujours que la représentation féminine à leur conseil d'administration est nulle, bien qu'une proposition d'actionnaires sur la mixité ait été présentée à Constellation Software Inc. plus tôt cette année. Cinq (9,3 %) entreprises ont pour leur part indiqué que leur conseil d'administration comptait une femme, tandis que les 47 autres (87 %), soit la grande majorité, ont déclaré qu'il comptait au moins deux femmes. De ces 47 entreprises, huit (soit 14,8 % de celles ayant fait une divulgation) ont indiqué que leur conseil comptait cinq sièges occupés par des femmes (aucune entreprise n'a mentionné que plus de cinq femmes siégeaient à son conseil).

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

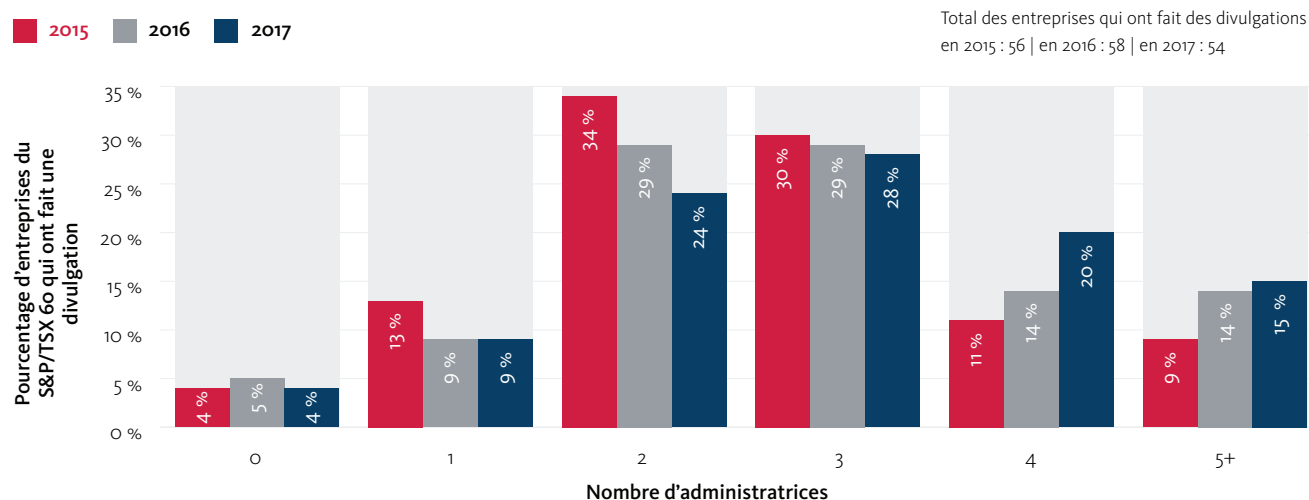
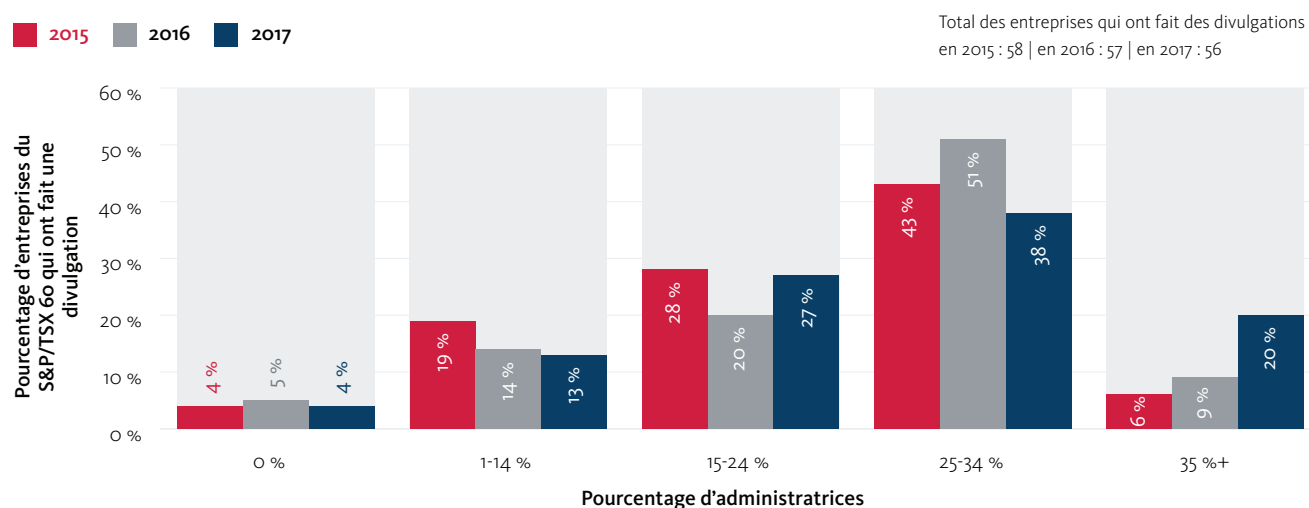


FIGURE 12.2 : POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES (ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)



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

Le nombre moyen et le pourcentage d'administratrices continuent de varier considérablement d'un secteur d'activité à l'autre. Par exemple, si plus d'un administrateur sur quatre est une femme dans le secteur des services publics et des pipelines, c'est le cas d'à peine un sur 14 dans le secteur du pétrole et du gaz. Tout comme en 2016, 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.

Les 11 secteurs d'activité sondés ont affiché divers degrés de croissance et de déclin en 2017 comparativement à 2016. Les figures 13.1 et 13.2 illustrent ces variations. Si le nombre moyen d'administratrices a globalement augmenté dans chacun de ces secteurs d'activité, le pourcentage moyen d'administratrices dans certains de ces secteurs a diminué. Le secteur des services publics et des pipelines et celui des communications et des médias ont ainsi fait des gains, tandis que les gains autrement généralisés observés dans le pourcentage moyen d'administratrices ont été contrebalancés par le déclin enregistré dans les secteurs du pétrole et du gaz (pourcentage ayant passé de 10 % à 7 %) et de l'exploitation minière (pourcentage ayant passé de 13 % à 9,4 %).

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

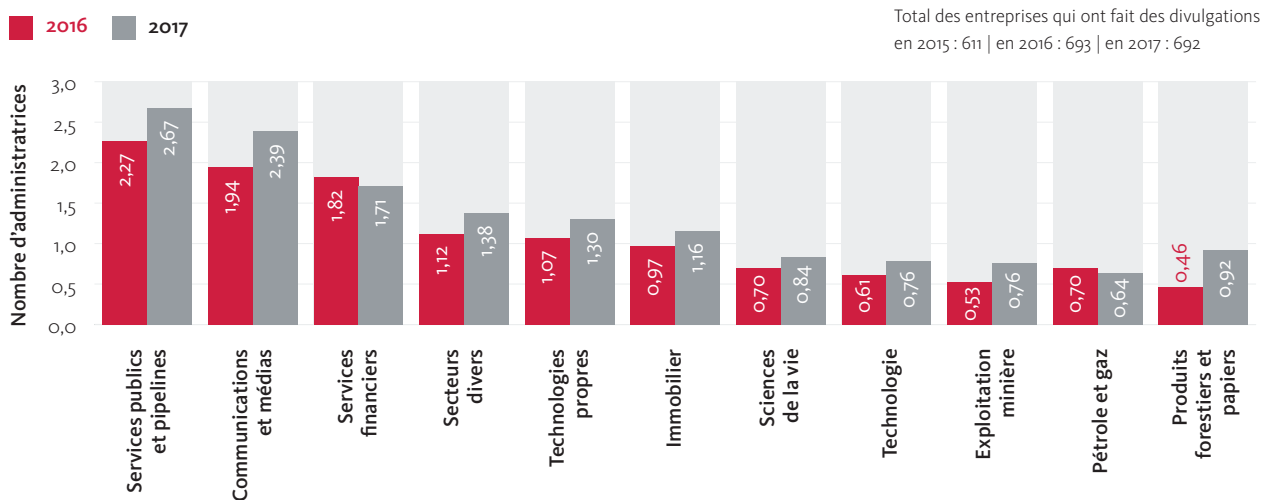
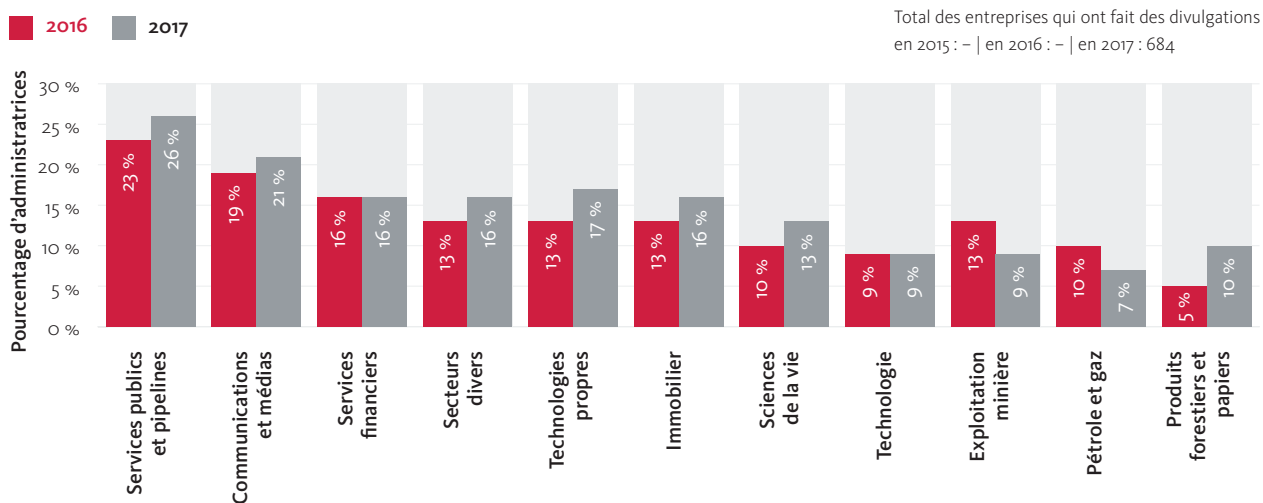


FIGURE 13.2 : POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



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

Parmi les 718 entreprises ayant indiqué en 2017 si elles s'étaient dotées d'une politique générale sur la diversité au sein du conseil d'administration, près de la moitié, soit 337 (46,9 %), ont affirmé avoir une telle politique écrite. Ce pourcentage est en forte hausse : il était de 34 % en 2016 et de seulement 29,7 % en 2015. Parmi les entreprises du S&P/TSX 60, 47 (82,5 %) des 57 entreprises ayant fait une divulgation ont affirmé avoir adopté une politique écrite sur la diversité au sein du conseil d'administration; il s'agit d'une hausse par rapport à 2016 et à 2015, alors que ces pourcentages étaient respectivement de 74 % et de 73 %.

L'adoption de politiques sur la diversité au sein du conseil d'administration a été un élément prioritaire pour les entreprises dans la dernière année. Comme nous l'évoquions au chapitre 1 de ce rapport, en novembre 2016, Osler et l'Institut des administrateurs de sociétés ont publié un modèle de politique en matière de diversité au sein des conseils pour faciliter la mise en place de telles politiques. De plus, des propositions déposées par des actionnaires mettent en lumière l'importance de poser ce premier geste. Dans l'Avis multilatéral [58-308 du personnel des ACVM, Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance](#), les Autorités canadiennes en valeurs mobilières ont remarqué une corrélation entre le fait d'avoir déjà adopté une politique sur la diversité, d'une part, et la présence d'un plus grand nombre de femmes au conseil d'administration, d'autres part.

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

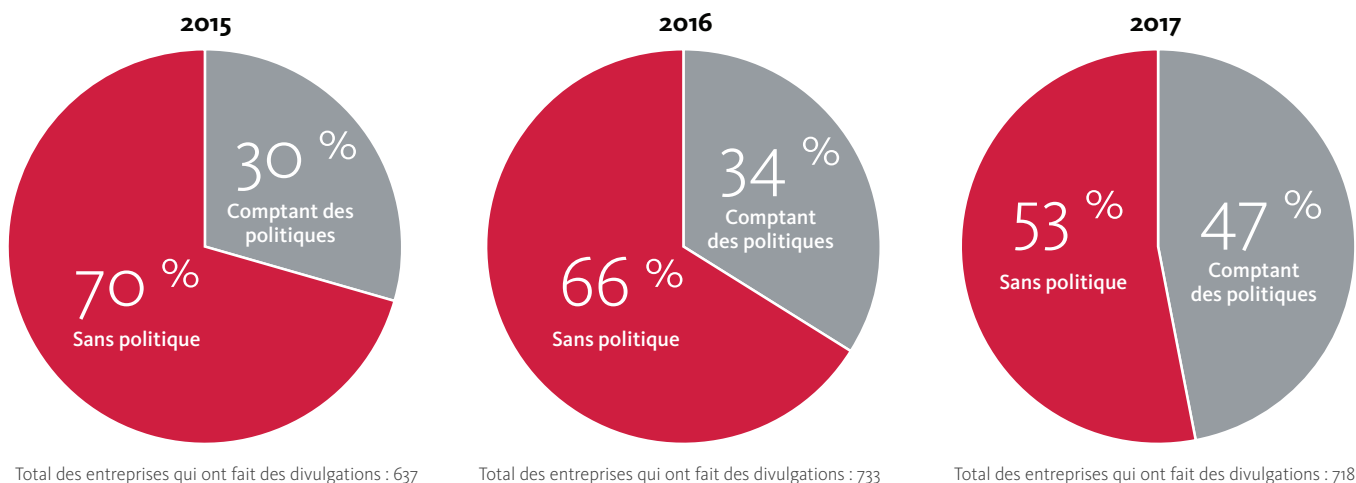
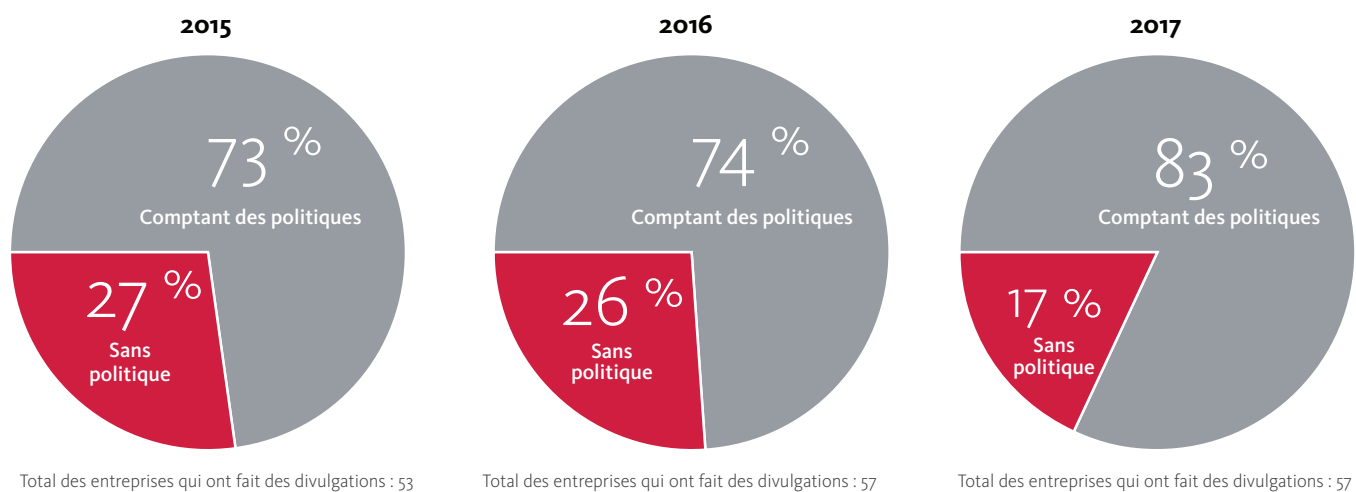
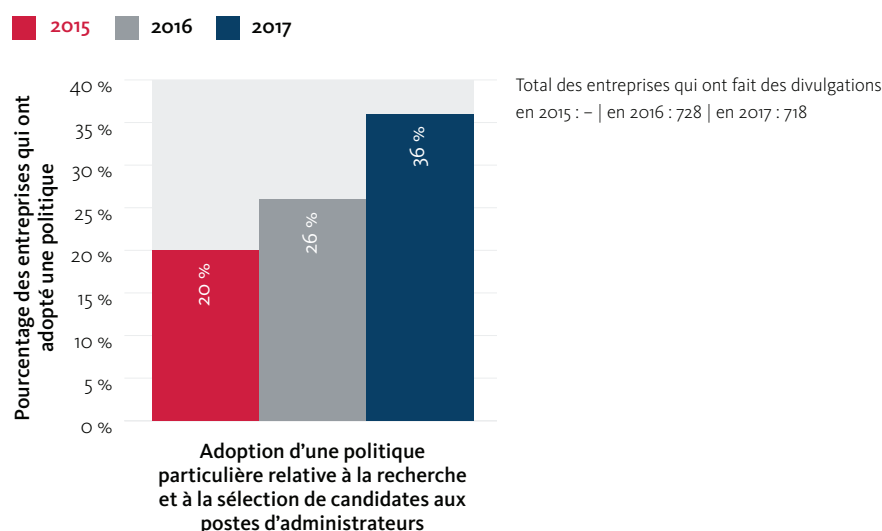


FIGURE 14.2 : TAUX D'ADOPTION D'UNE POLITIQUE GÉNÉRALE SUR LA DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)



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 2017, 718 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, 270 (35,5 %) ont indiqué qu'elles avaient en effet adopté une telle politique, comparativement à 26 % en 2016 et à 20 % en 2015. Parmi les entreprises du S&P/TSX 60, 57 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, 43 (75,4 %) ont indiqué qu'elles en avaient une. Il s'agit là d'une augmentation considérable par rapport à 2016, année où 30 (54 %) 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 c'était le cas les années précédentes, une part importante des politiques sur la diversité au sein du conseil d'administration tiennent compte de caractéristiques de la diversité qui vont au-delà du sexe. L'origine ethnique et la race continuent d'être les caractéristiques de la diversité le plus souvent citées après le sexe. Ci-dessous figure une liste des six principales caractéristiques de la diversité nommées par les entreprises, au-delà du sexe. Elles sont présentées selon la fréquence à laquelle elles sont citées.

FIGURE 16 : **CARACTÉRISTIQUES DES POLITIQUES SUR LA DIVERSITÉ, AU-DELÀ DU SEXE**

- ① Origine ethnique/race
- ② Âge
- ③ Personnes handicapées
- ④ Religion
- ⑤ Orientation sexuelle
- ⑥ État civil

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 2017 marque le troisième anniversaire de l'entrée en vigueur de l'obligation d'information sur la diversité, un nombre étonnamment élevé d'entreprises ayant explicitement déclaré ne pas s'être dotées d'une politique écrite sur la diversité au sein du conseil d'administration n'ont pas été en mesure de justifier cette omission. Certaines entreprises ont toutefois donné une raison pour ne pas avoir adopté une telle politique, la plus couramment invoquée – à l'instar des années précédentes – étant qu'elles ne veulent pas porter atteinte aux principes de la méritocratie. Les cinq principales raisons de ne pas se doter de cibles sont énumérées ci-dessous selon la fréquence à laquelle elles sont invoquées.

FIGURE 17 : **CINQ 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 Toutes les caractéristiques sont prises en compte de façon égale
- ④ C'est trop restrictif, compte tenu de tous les facteurs à prendre en compte
- ⑤ Le conseil d'administration compte peu de membres ou le roulement des administrateurs est faible

CIBLES DE REPRÉSENTATION FÉMININE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La vaste majorité des sociétés canadiennes ont refusé d'adopter des cibles en ce qui a trait à la représentation féminine à leur conseil d'administration. Des 700 entreprises ayant fait savoir si elles s'étaient fixé de telles cibles en 2017, seulement 87 (12,4 %) ont donné une réponse affirmative. Ce taux représente une légère augmentation par rapport à 2016, année où 10 % des entreprises avaient déclaré avoir adopté de telles cibles.

Parmi les 57 entreprises du S&P/TSX 60 qui ont fait savoir si elles avaient instauré une cible, 27 (47,4 %) ont dit en avoir instauré une. Il s'agit d'une augmentation considérable par rapport à 2016 : cette année-là, 39 % des entreprises du S&P/TSX 60 avaient déclaré avoir adopté des cibles de représentation féminine à leur conseil d'administration.

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

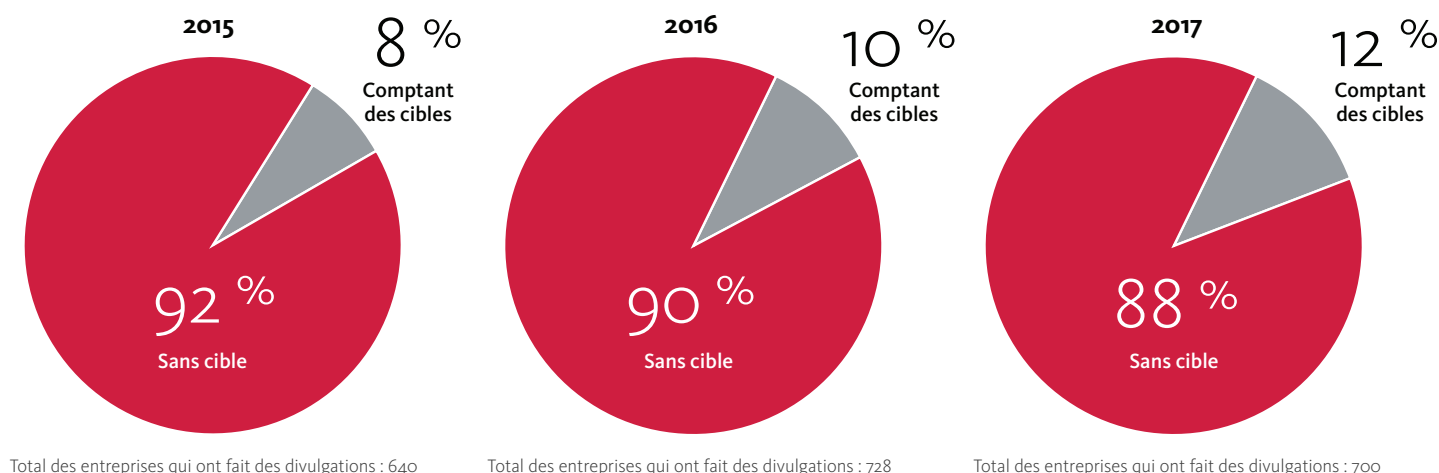
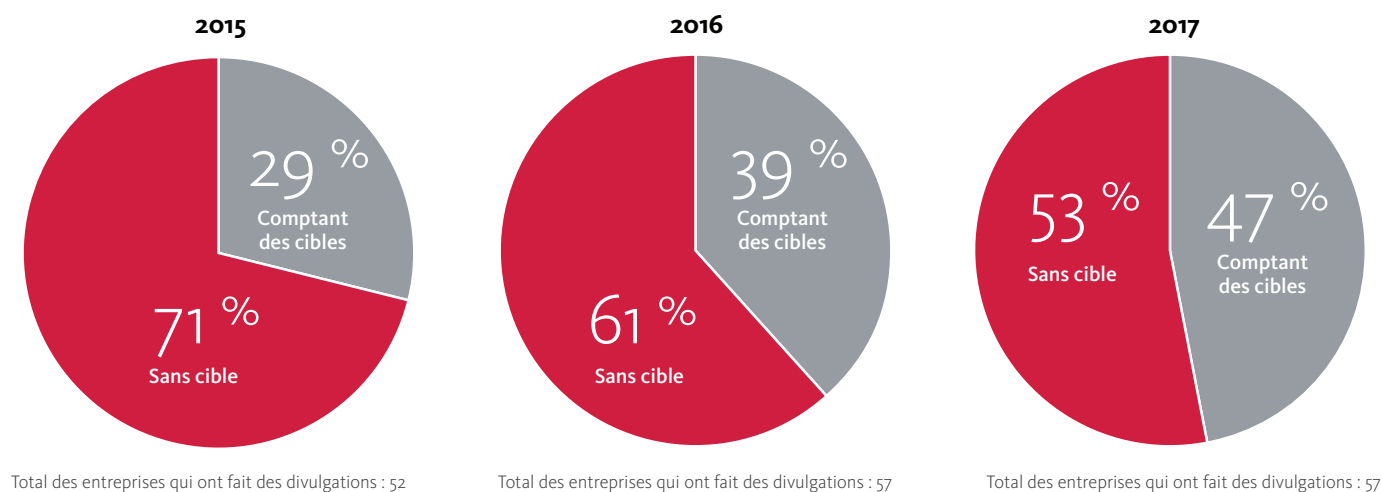


FIGURE 18.2 : CIBLES DE REPRÉSENTATION FÉMININE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)



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 craignent 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 perçues comme trop restrictives ou encore qu'elles se révèlent inefficaces ou arbitraires.

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 trop restrictif, compte tenu de tous les facteurs à prendre en compte
- ④ Le conseil d'administration compte peu de membres ou le roulement est faible
- ⑤ C'est inefficace ou arbitraire

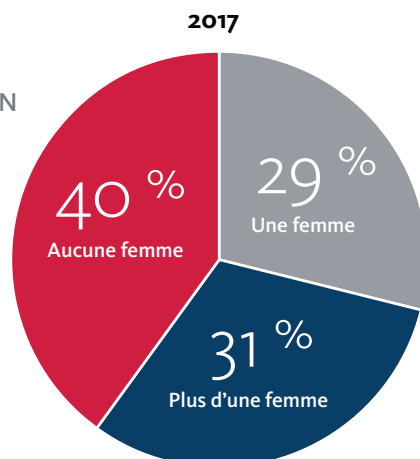
5

Résultats pour la première moitié de 2017 : femmes occupant des postes à la haute direction

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

En 2017, 649 entreprises ont divulgué leur nombre d'hautes dirigeantes. Au total, dans ces entreprises, 931 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 1,43, tandis que dans les 645 entreprises ayant divulgué le pourcentage de femmes au sein de leur haute direction, ce pourcentage était en moyenne de 15,2 %. Ces chiffres ne témoignent d'aucun changement considérable par rapport aux années 2015 et 2016, ni en ce qui a trait au nombre moyen de femmes occupant un poste à la haute direction (1,44 et 1,54, respectivement), ni en ce qui a trait au pourcentage moyen de postes à la haute direction occupés par des femmes (15 % pour les deux périodes antérieures). Les figures 21.1 et 21.2 illustrent ces résultats.

FIGURE 20 : PROPORTION DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 649

FIGURE 21.1 : NOMBRE MOYEN GLOBAL DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION

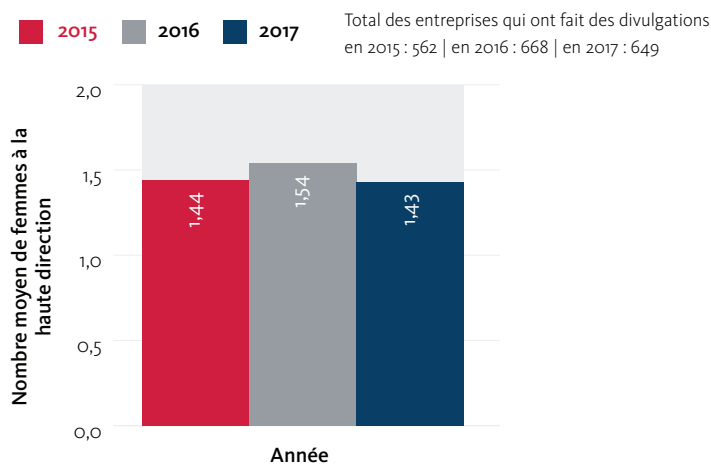
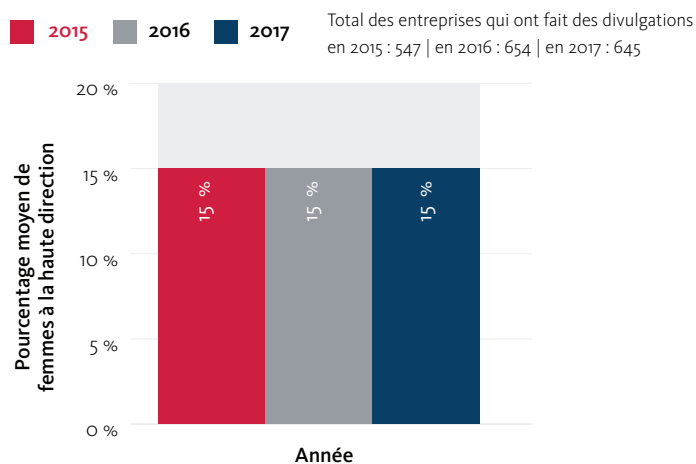


FIGURE 21.2 : POURCENTAGE MOYEN GLOBAL DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION



Comme en témoignent les résultats ci-dessus, et tel qu'il est illustré aux figures 20, 22.1 et 22.2, le nombre d'entreprises ayant déclaré que leur haute direction ne comptait aucune femme est resté stable, soit environ 40 % des 649 entreprises ayant divulgué le nombre de femmes au sein de leur haute direction. En comparaison, ce taux était de 40 % en 2016 et était légèrement plus élevé, à 45 %, en 2015. De ces 649 entreprises, le nombre de celles ayant déclaré n'avoir qu'une femme au sein de leur haute direction et de celles ayant déclaré avoir deux femmes ou plus au sein de leur haute direction est resté relativement stable par rapport à 2016.

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

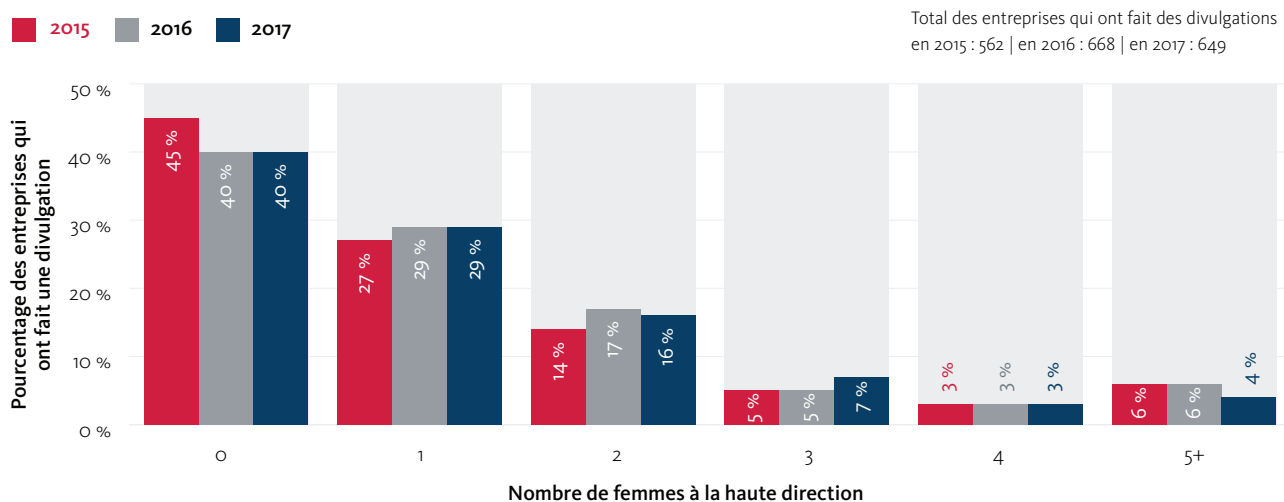
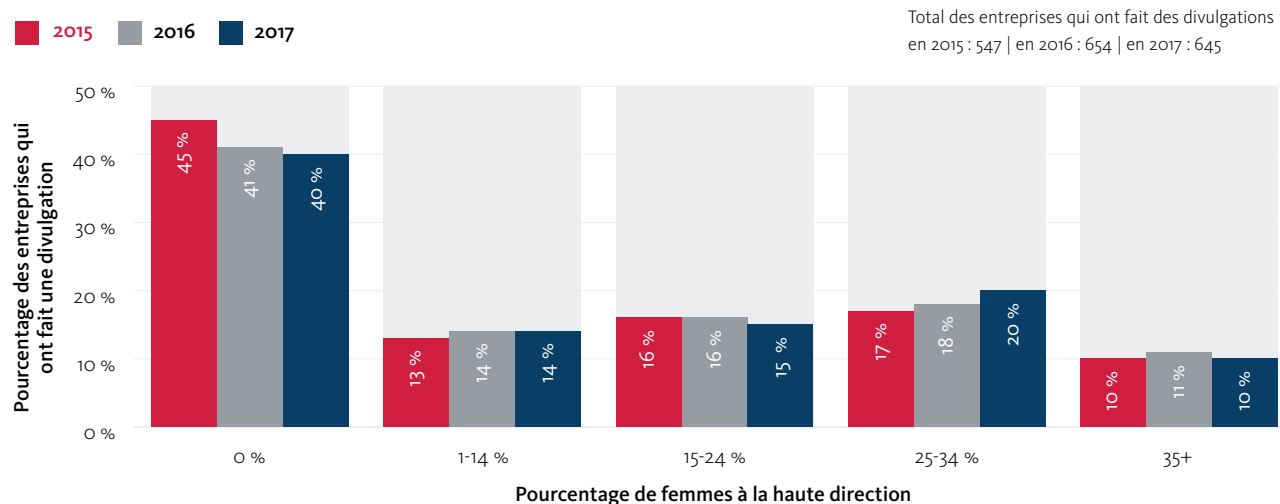


FIGURE 22.2 : POURCENTAGE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION (TOUTES LES ENTREPRISES)



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 2,35 en 2016 à 2,53 en moyenne. Cela dit, le pourcentage moyen de postes à la haute direction détenus par des femmes dans les 54 entreprises du S&P/TSX 60 ayant fourni cette information a légèrement diminué : il se situe à 16,4 % en 2017, alors qu'il était de 18 % en 2016.

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

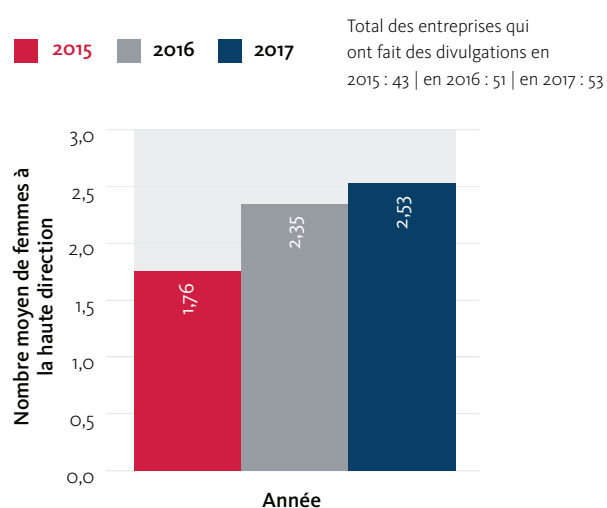
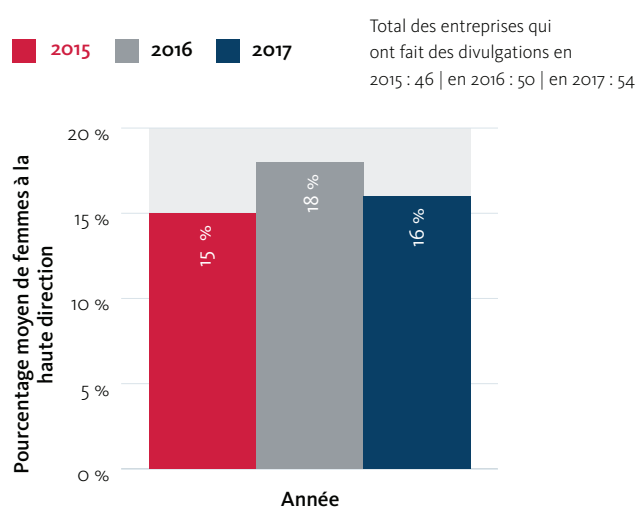


FIGURE 23.2 : POURCENTAGE MOYEN DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION (ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)



De façon générale, comme l'illustrent les figures 24.1 et 24.2, aucun changement notable n'a été observé quant au nombre ou au pourcentage d'hautes dirigeantes des entreprises du S&P/TSX 60.

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

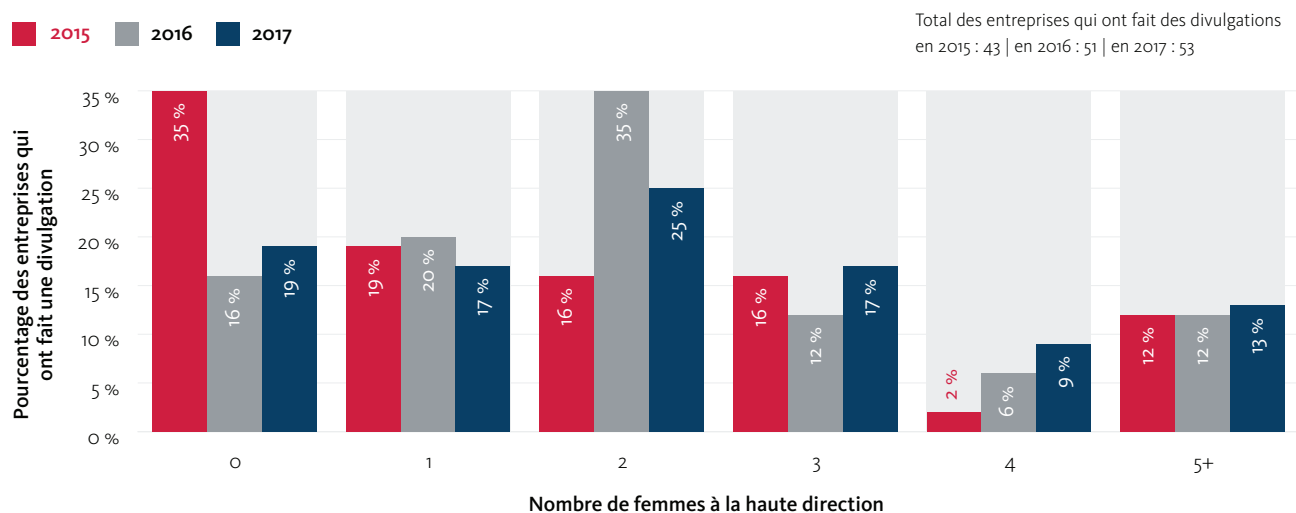
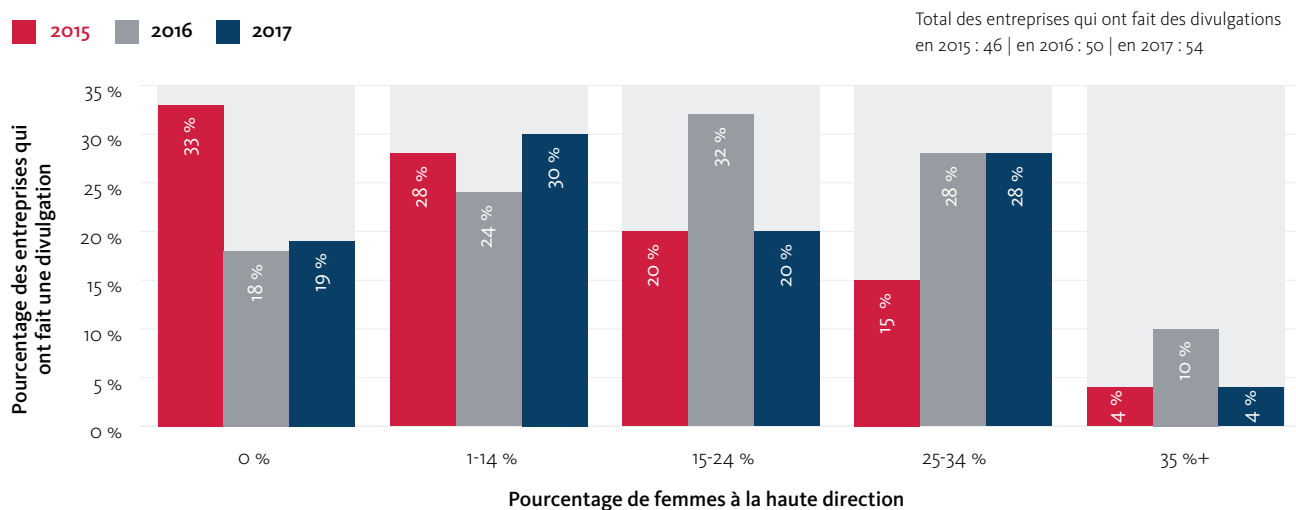


FIGURE 24.2 : POURCENTAGE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION (ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)



FEMMES OCCUPANT DES POSTES À LA HAUTE DIRECTION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

La ventilation des données par secteur d'activité permet de constater qu'assez peu de changements se sont produits quant au classement des secteurs d'activité selon le nombre moyen de femmes y occupant un poste à la haute direction. Le secteur des services publics et des pipelines est encore au sommet du classement : les entreprises qui en font partie comptent en moyenne 4,11 femmes au sein de leur haute direction contre 3,48 en 2016. Le nombre moyen de femmes membres de la haute direction des entreprises du secteur de l'immobilier affiche pour sa part un léger déclin, étant passé de 3,19 en 2016 à 3,09, ce qui vaut à ce secteur un deuxième rang au classement. Le secteur des communications et des médias se classe toujours au troisième rang malgré une baisse du nombre moyen de femmes y occupant un poste à la haute direction : ce taux est passé de 3,36 en 2016 à 2,4.

Par ailleurs, c'est dans le secteur de l'immobilier que le pourcentage moyen de femmes à la haute direction s'est révélé le plus élevé : celui-ci a augmenté par rapport à 2016, passant de 22 % à 23,8 %. Le secteur des sciences de la vie se classe bon deuxième à 20,2 % contre 18 % en 2016, et celui des services financiers affiche un pourcentage de 18,3 %, soit une légère hausse par rapport à 18 % en 2016. Toutefois, le pourcentage moyen de femmes à la haute direction des entreprises du secteur des services publics et des pipelines a diminué par rapport à 2016, étant passé de 24 % à 19 %.

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

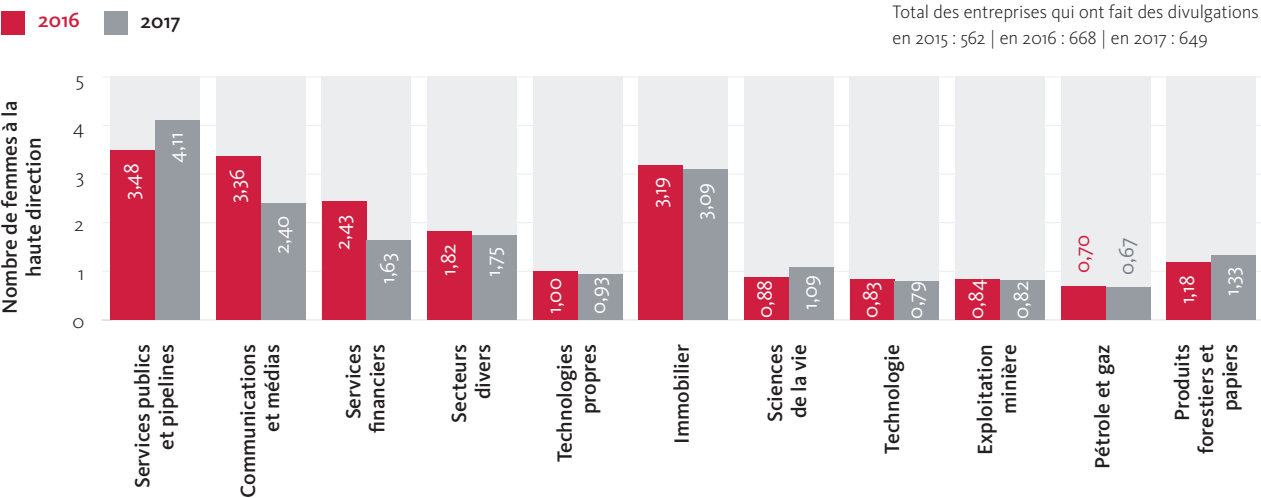
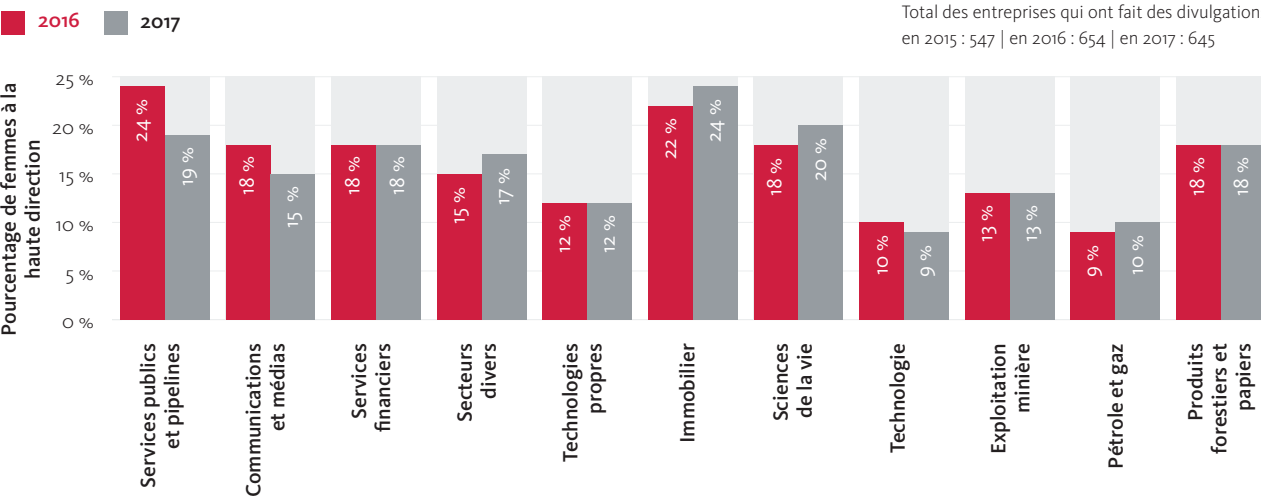


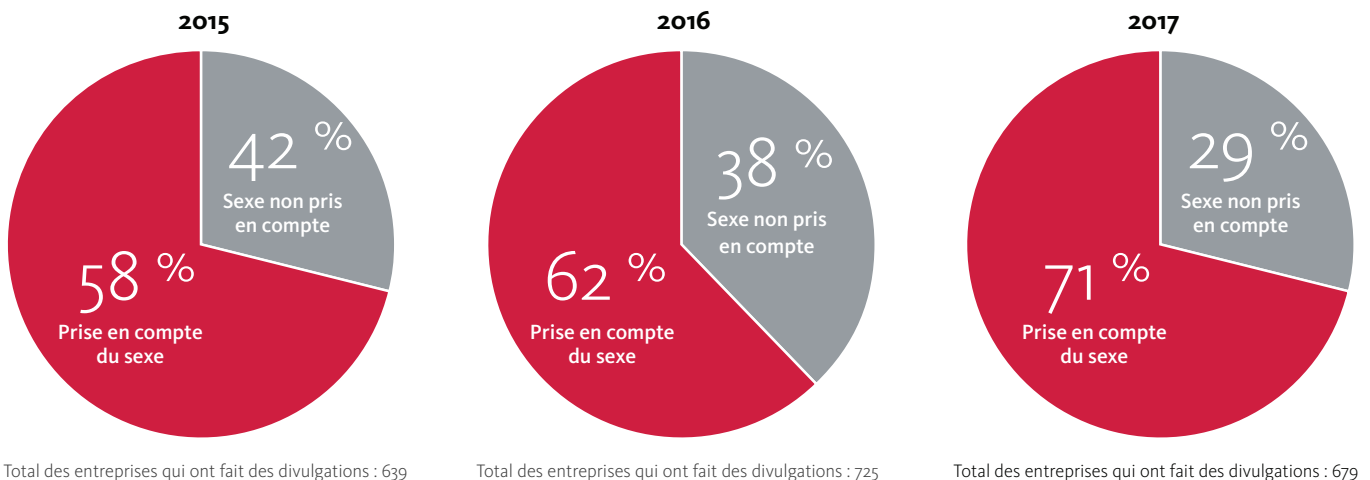
FIGURE 26 : POURCENTAGE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



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

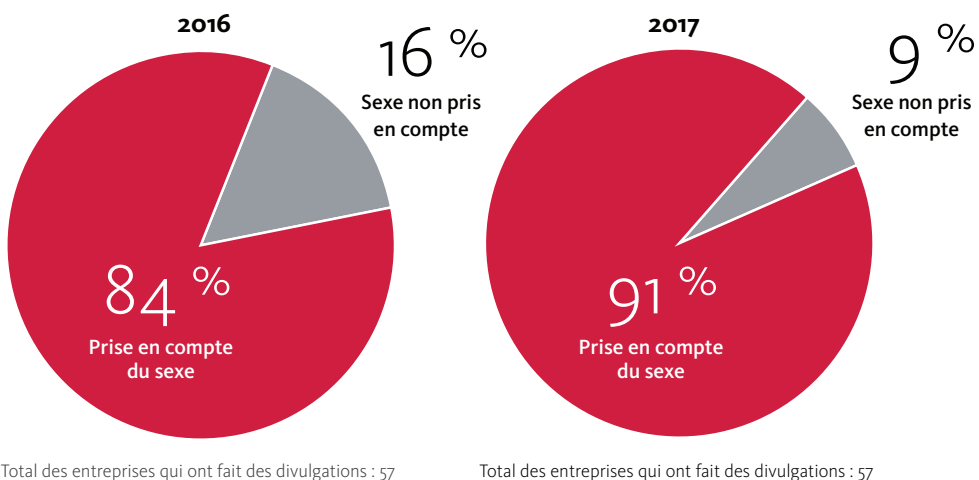
En 2017, 679 entreprises ont fait savoir si elles prenaient en compte la représentation féminine dans la recherche et la nomination des membres de la haute direction. Parmi ces entreprises, 482 (71 %) ont déclaré qu'elles la prenaient en compte. Il s'agit d'une hausse marquée par rapport à 2016, alors que 62 % des entreprises avaient affirmé faire de même.

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



La proportion d'entreprises qui ont déclaré prendre le sexe en compte lorsqu'elles doivent pourvoir un poste à la haute direction est plus élevée au sein des entreprises du S&P/TSX 60 : 52 (91,2 %) des 57 sociétés qui ont divulgué cette information ont déclaré qu'elles en ont tenu compte en 2017. Ce chiffre reflète lui aussi une augmentation par rapport à 2016, année où 84 % 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 60)



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 également aux résultats obtenus en 2016 et en 2015. Cependant, en 2017, la justification selon laquelle tous les aspects de la diversité sont considérés de façon égale a grimpé au deuxième rang des raisons le plus souvent invoquées par les entreprises qui ne tiennent pas formellement compte du sexe. Les trois raisons le plus souvent citées par les entreprises qui ne tiennent pas compte du sexe sont présentées ci-dessous. Ces trois réponses représentent la vaste majorité des motifs allégués par les entreprises 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**

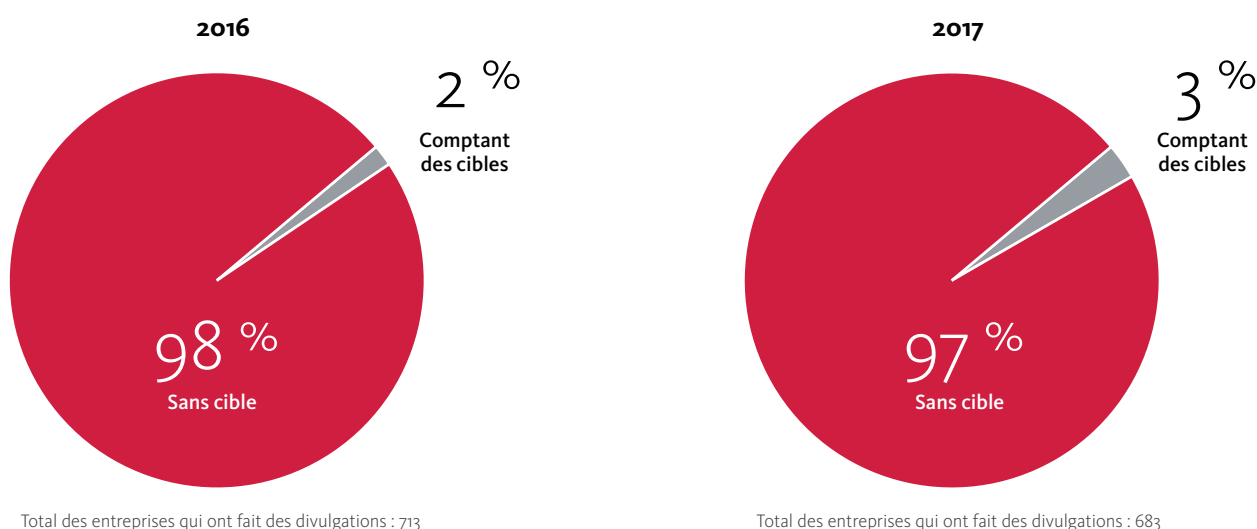
- ① Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie
- ② Toutes les caractéristiques de la diversité sont prises également en considération
- ③ Les cibles peuvent ne pas mener à la sélection des meilleurs candidats

CIBLES DE REPRÉSENTATION FÉMININE À LA HAUTE DIRECTION

Les entreprises canadiennes adoptent rarement des cibles quant à la représentation des femmes au sein de leur haute direction. Des 683 entreprises ayant fait savoir si elles avaient une telle cible, seulement 21 (3,1 %) ont répondu par l'affirmative. En 2016, 12 entreprises (1,7 %) ont 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 2017, huit (14,3 %) des 56 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 21 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 (2017) | | |
|--|--|--|
| 25 % | 30 % ou plus | Autre |
| <p>Canadian Western Bank Cette banque s'est donné pour cible qu'au moins 25 % de son comité de direction soit composé de 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>MCAN Mortgage Corporation Cette société s'est donné pour cible d'atteindre une représentation de 25 % de femmes à des postes de haute direction d'ici 2020.</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>Transat A.T. inc. Cette société aspire à compter au moins 25 % de femmes à des postes de haute direction d'ici le 31 mars 2017.</p> <p>TransCanada Corporation Cette société aspire à compter 25 % de femmes à des postes de haute direction d'ici 2018.</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>La Banque de Nouvelle-Écosse Cette banque s'est fixé l'objectif de compter au moins 30 % de femmes à des postes de haute direction.</p> <p>Banque canadienne impériale de commerce Cette banque a pour but de compter au moins de 30 % à 35 % de femmes à des postes de haute direction d'ici 2018.</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>Cipher Pharmaceuticals Inc. Cipher s'est fixé comme objectif que chacun des genres continue d'occuper au moins le tiers des postes de haute direction de la société en 2017.</p> <p>Enbridge Inc. et Enbridge Income Fund Holdings Inc. Ces deux entreprises visent à ce que leur haute direction soit composée d'au moins 33 % de femmes.</p> <p>Genworth MI Canada Inc. Cette société a pour objectif de porter au tiers la proportion de postes de haute direction occupés par des femmes d'ici 2020.</p> <p>Lundin Mining Corporation Cette société s'emploiera à conserver son niveau de mixité actuel au sein de la direction (33 % de femmes).</p> <p>Groupe TMX Limitée Cette société vise à ce que le tiers de sa haute direction soit constituée de femmes d'ici 2020.</p> | <p>Groupe ADF inc. Groupe ADF aspire à avoir entre 20 % et 50 % de femmes à des postes de haute direction.</p> <p>Agrium Inc. Agrium s'est donné pour objectif de compter 15 % de femmes à sa direction.</p> <p>Linamar Corporation Linamar s'est fixé comme cible d'atteindre une représentation féminine à la direction qui soit proportionnelle au nombre de femmes dans l'ensemble de son effectif.</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>Banque Royale du Canada (RBC) Cette banque ne s'est pas fixé de cible quant à la représentation féminine parmi les membres du groupe de la direction qui relèvent directement du président et chef de la direction. Toutefois, RBC s'est donné l'objectif de compter 40 % de femmes cadres d'ici 2017; elle vise d'ailleurs à ce que la moitié de tous les nouveaux postes de cadre à pourvoir soient confiés à des femmes.</p> |

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 ».

FIGURE 31 : CINQ PRINCIPALES RAISONS INVOQUÉES POUR NE PAS ADOPTER DE CIBLE DE REPRÉSENTATION FÉMININE À LA HAUTE DIRECTION

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

6

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

En plus de fournir un 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 : cette information a été volontairement divulguée par les entreprises cherchant à accroître leur 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.</p> <p>La Société de Gestion AGF Limitée L'entreprise fait affaire avec des cabinets de recrutement de talents qui possèdent déjà un réseau de candidates potentielles, de manière à ce qu'au moins une femme soit au nombre des candidats finalistes à certains postes clés. Depuis 2013, lorsqu'elle doit pourvoir un poste à la haute direction, AGF oriente ses efforts de recrutement de manière à ce qu'autant d'hommes que de femmes compétents fassent partie des candidats et à ce que des femmes soient au nombre des finalistes, tout en veillant à se conformer à l'ensemble des modalités du <i>Code des droits de la personne en matière d'embauche</i>. Cette exigence en matière de parité hommes-femmes doit également être respectée par toutes les agences de recrutement externes.</p> <p>Surge Energy Inc. En vertu de la politique de diversité de l'entreprise, au moins une femme doit être au nombre des candidats potentiels dans le processus de sélection des administrateurs. Si aucune femme n'est retenue au terme de ce processus, le conseil d'administration doit être convaincu que c'est pour une raison objective.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Corridor Resources Inc. • Financière Manuvie |

| 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>Suncor Énergie Inc. En 2016, le Conseil de la diversité et de l'inclusion de Suncor a mis en œuvre une série de séances de formation à des fins de sensibilisation. Ces séances, qui portaient sur les préjugés involontaires et le leadership, visaient à enseigner des stratégies d'inclusion et à promouvoir des principes susceptibles de favoriser la mixité.</p> <p>Surge Energy Inc. En 2017, le Comité de rémunération, de nomination et de gouvernance d'entreprise de Surge Energy a sollicité les services d'un consultant pour obtenir des conseils sur la mixité. Celui-ci a présenté au conseil d'administration les tendances mondiales en matière de mixité au sein de la direction des entreprises ainsi qu'un rapport sur les pratiques exemplaires relatives à la mixité, qu'il a été invité à consulter et à prendre en considération.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La Société de Gestion AGF • 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 : |
| 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>Corus Entertainment L'entreprise chapeaute un programme de mentorat visant à aider les femmes à accéder à des postes de direction dans le secteur des communications. Elle appuie également The Protégé Project : dans le cadre de cette initiative, des femmes à l'avenir prometteur sont « parrainées » par des membres de la haute direction qui agissent à titre de mentors et utilisent leur réseau pour les aider à accéder à un poste de cadre.</p> <p>Goldcorp Le programme Créer des choix de Goldcorp a pour but d'aider les employées de l'entreprise à cerner les possibilités qui s'offrent à elles en ce qui a trait à la croissance personnelle et professionnelle, à se donner courage et confiance en elles, à cultiver une collaboration solide avec les autres employés et le milieu dans lequel évolue l'entreprise, à accéder au mentorat et à être reconnues pour leur contribution à Goldcorp. La deuxième phase du programme vise à sensibiliser les femmes aux règles non écrites qui régissent la culture de l'entreprise, notamment celles qui s'appliquent à la création d'une marque personnelle, à l'équilibre travail-vie personnelle, à la planification de carrière et à l'établissement de relations efficaces. En 2016, Goldcorp a amorcé l'élaboration du troisième volet du programme, qui a pour but de donner aux femmes les outils dont elles ont besoin pour jouer un rôle de leader et réussir.</p> <p>Thomson Reuters Le Comité de direction du président et chef de la direction chapeaute 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, 187 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 96 % 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 les aider à mieux définir leurs objectifs professionnels. Plus de 470 femmes se sont prévaluées de ce programme depuis 2011.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Intact Corporation financière • Kirkland Lake Gold • Financière Manuvie |

| 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>La Société de Gestion AGF Par l'intermédiaire de son Women's Alliance Network et d'autres avenues, La Société de Gestion AGF crée pour ses employées prometteuses des occasions d'échanger dans un cadre officiel avec d'autres femmes du milieu des conseillers financiers sur les sujets de l'heure qui touchent le secteur.</p> <p>Financière Manuvie L'Alliance mondiale des femmes (AMF) de Manuvie crée des réseaux internes d'employées axés sur le perfectionnement et le réseautage. L'AMF a presque doublé de taille, pour atteindre 15 sections locales à l'échelle mondiale en 2015, et chaque section compte un cadre responsable de l'augmentation de la visibilité et des répercussions positives de l'AMF.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Groupe AECON Inc. • Air Canada • Intact Corporation financière • Thomson Reuters |

| 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>De plus en plus d'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>Finning International Inc. L'entreprise s'est dotée d'un Conseil de la diversité dans chacune des trois régions où elle exerce ses activités. Les conseils régionaux de la diversité relèvent du Conseil mondial de la diversité. Ce conseil, qui est dirigé par le président et chef de la direction, se réunit tous les trimestres pour fixer des objectifs et évaluer si ceux-ci sont en voie d'être atteints. Ce groupe s'emploie actuellement à élaborer une stratégie mondiale sur l'inclusion et la diversité, laquelle vise à mieux harmoniser d'une région à l'autre les efforts et les ressources de l'entreprise en matière de diversité.</p> <p>Banque Royale du Canada (RBC) Le Conseil de direction sur la diversité de RBC, qui est présidé par le président et chef de la direction depuis 2001, est composé de hauts dirigeants de l'ensemble des unités opérationnelles et fonctionnelles de la banque. Son objectif est de mettre au point des stratégies assorties de résultats mesurables.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La Banque de Nouvelle-Écosse • Banque canadienne impériale de commerce • Intact Corporation financière • Suncor Énergie Inc. |
| 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>Financière Manuvie Pour mieux répondre aux besoins des employées et les fidéliser, Manuvie révisé ses politiques relatives aux effectifs pour y inclure des modalités de travail flexibles et des congés pour obligations familiales.</p> <p>Teck Resources Limited Pour faciliter le recrutement et la fidélisation d'employées, Teck Resources a élaboré des politiques favorables à la famille pour les femmes en milieu de carrière.</p> <p>Velan Inc. À la suite de l'adoption de sa politique sur la diversité, l'entreprise s'est employée à perfectionner sa politique sur la flexibilité des horaires de travail et à donner une plus grande portée à sa politique sur le télétravail.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Boardwalk Real Estate Investment Trust • Endeavour Mining • Intact Corporation financière • Corporation financière Power |

| 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 Club des 30 pour cent sont des exemples de mesures concrètes adoptées par un nombre croissant de sociétés.</p> <p>Financière Manuvie Manuvie établit davantage de partenariats externes avec des entreprises (ex., Women in Capital Markets, Catalyst) qui mettent l'accent sur l'importance de l'avancement des femmes.</p> <p>Banque Nationale Depuis bon nombre d'années, la banque appuie des organismes qui sensibilisent la population au besoin de promouvoir l'avancement des femmes à tous les échelons des entreprises. Parmi ces organismes figurent notamment l'Association des femmes en finance du Québec, le Réseau des femmes exécutives et Women in Capital Markets.</p> | |
| Promouvoir un changement de culture et abolir les barrières systémiques | <p>Parmi les entreprises que nous avons examinées, celles qui présentent cette caractéristique ont intégré de petites initiatives ou un libellé spécifique à leur politique de diversité et au mandat de leur comité de gouvernance. Cette démarche reflète un changement de discours et de perspective dans l'entreprise qui se traduit par une plus grande ouverture relativement à la nomination de femmes à des rôles de dirigeante, que ce soit comme administratrice, directrice ou gestionnaire.</p> <p>TECK Resources Limited Teck Resources a adopté une approche sans distinction de sexe dans ses descriptions de poste et ses titres de poste.</p> <p>TELUS Corporation À TELUS, les titulaires des postes de vice-président et des échelons supérieurs reçoivent une formation sur les partis pris conscients et inconscients pour les amener à améliorer leur approche du perfectionnement des compétences. De plus, le Bureau de la diversité et de l'intégration de TELUS a créé des groupes de ressources destinés aux membres de l'équipe provenant de diverses minorités (ex. les femmes, les Autochtones, les employés ayant des capacités diverses, les nouveaux immigrants, des membres de la communauté LGBTQ) afin de favoriser « l'évolution culturelle » en matière de diversité et d'intégration.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La Société de Gestion AGF • SNC-Lavalin • Suncor Énergie Inc. |

| 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 fidélisation des femmes qui composent ses effectifs, notamment celles qui occupent un poste de gestionnaire.</p> <p>Kinross Gold La « Kinross Way for Diversity and Inclusion » évalue les raisons pour lesquelles les employées souhaitent travailler chez Kinross. Les employées qui quittent l'entreprise ont un entretien de départ visant à déterminer les raisons pour lesquelles elles quittent Kinross.</p> <p>Shaw Communications Pour évaluer l'efficacité de son programme de diversité, Shaw Communications utilise divers paramètres. Ceux-ci permettent de mesurer chaque trimestre les progrès réalisés dans la mise en application des initiatives du programme, lesquelles se traduisent notamment par l'intégration d'un volet sur la sensibilisation à la diversité aux programmes de perfectionnement et d'accueil et intégration des nouveaux employés, par l'amélioration des communications internes ainsi que par l'embauche et la fidélisation d'employés prometteurs par l'intermédiaire de programmes de placement professionnel.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Banque Nationale • Banque Royale du Canada • Banque Toronto-Dominion |

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

Depuis la mise en œuvre de l'obligation d'information sur la diversité, il y a trois ans, peu de conseils d'administration ont atteint la parité hommes-femmes. En 2017, Pizza Pizza Royalty Corp., Saputo inc. et Valener Inc. ont joint les rangs des entreprises comptant 50 % de femmes à leur conseil d'administration.

| Entreprises de la TSX comptant au moins 50 % de femmes au conseil d'administration | | |
|--|-----------------------------|----------------------------------|
| 2015 | 2016 | 2017 |
| DH Corporation (50 %) | DREAM Unlimited (62,5 %) | DREAM Unlimited (50 %) |
| DREAM Unlimited (62,5 %) | Banque HSBC Canada (50 %) | Pizza Pizza Royalty Corp. (50 %) |
| Banque HSBC Canada (50 %) | Sienna Senior Living (50 %) | Saputo inc. (50 %) |
| Sienna Senior Living (50 %) | Groupe TVA inc. (50 %) | Sienna Senior Living (50 %) |
| Groupe TVA inc. (55 %) | | Valener Inc. (60 %) |

De même, en 2017, 24 entreprises ont déclaré que la représentation féminine au sein de leur haute direction était de 50 %, neuf autres entreprises ayant déclaré qu'elle était supérieure à 50 %. Ces chiffres traduisent une légère baisse par rapport aux années précédentes. En 2016, un total de 34 entreprises avaient déclaré compter au moins 50 % de femmes à la haute direction; ce taux est sensiblement le même qu'en 2015, année où c'était le cas pour 35 entreprises.

| Entreprises de la TSX comptant plus de 50 % de femmes à la haute direction | | |
|--|--|---|
| 2015 | 2016 | 2017 |
| Canadian Apartment Properties Real Estate Investment Trust (55 %) | Crosswinds Holdings Inc. (67 %) | Big Rock Brewery Inc. (75 %) |
| Crosswinds Holdings Inc. (67 %) | Imvescor Restaurant Group Inc. (66 %) | Chartwell résidences pour retraités (56 %) ¹ |
| Dream Office Real Estate Investment Trust (100 %) | Killam Apartment Real Estate Investment Trust (55 %) | Crosswinds Holdings Inc. (67 %) |
| Indigo Books & Music Inc. (55 %) | Le Château Inc. (64 %) | Dream Global Real Estate Investment Trust (100 %) |
| Killam Properties Inc. (55 %) | Second Cup Ltd. (57 %) | Dundee Energy Limited (67 %) |
| Le Château Inc. (64 %) | Sienna Senior Living (60 %) | Groupe Restaurants Imvescor Inc. (67 %) |
| Reitmans (Canada) Limitée (53 %) | Wall Financial Corp. (67 %) | Killam Apartment Real Estate Investment Trust (55 %) |
| Second Cup Ltd. (The) (60 %) | | Second Cup Ltd. (57 %) |
| Sienna Senior Living (67 %) | | Sienna Senior Living (57 %) |
| Wall Financial Corp. (67 %) | | St. Augustine Gold and Copper Limited (67 %) |

¹ Note : Chartwell résidences pour retraités a indiqué que 2 de ses 5 membres de la haute direction visés et 3 de ses 4 vice-présidents principaux sont des femmes.

Entreprises de la TSX comptant exactement 50 % de femmes à la haute direction

| 2015 | 2016 | 2017 |
|---|--|--|
| Acadian Timber Corp. | Acadian Timber Corp. | Aritzia Inc. |
| Capstone Mining Corp. | Big Rock Brewery Inc. | Capstone Mining Corp. |
| Cardiome Pharma Corp. | Canadian Apartment Properties Real Estate Investment Trust | Chesswood Group Limited |
| Cipher Pharmaceuticals Inc. | Capstone Mining Corp. | Crescita Therapeutics Inc. |
| Dream Global Real Estate Investment Trust | Chesswood Group Limited | Dream Hard Asset Alternatives Trust |
| Dream Industrial Real Estate Investment Trust | Currency Exchange International Corp. | Dream Industrial Real Estate Investment Trust |
| Dundee Energy Limited | Dream Global Real Estate Investment Trust | Dream Office Real Estate Investment Trust |
| Etrion Corporation | Dream Industrial Real Estate Investment Trust | Eldorado Gold Corporation |
| Extendicare Inc. | Dream Office Real Estate Investment Trust | EnerCare Inc. |
| GeneNews Limited | Dundee Energy Limited | Extendicare Inc. |
| Geologix Explorations Inc. | Eldorado Gold Corporation | Fairfax India Holdings Corporation |
| Golden Queen Mining Co. Ltd. | Enbridge Income Fund Holdings Inc. | GeneNews Limited PC |
| Immunovaccine Inc. | Encana Corporation | Immunovaccine Inc. |
| Jayden Resources Inc. | Extendicare Inc. | INV Metals Inc. |
| Partners REIT | GeneNews Limited | LXRandCo Inc. |
| PrairieSky Royalty Ltd. | Immunovaccine Inc. | Mainstreet Equity Corp. |
| Stonegate Agricom Ltd. | INV Metals Inc. | Melcor Real Estate Investment Trust |
| True North Commercial REIT | Mainstreet Equity Corp. | NexGen Energy Ltd. |
| Wallbridge Mining Company Ltd. | NovaCopper Inc. | Nuvo Pharmaceuticals Inc. |
| Yellowhead Mining Inc. | PrairieSky Royalty Ltd. | Pine Cliff Energy Ltd. |
| | Primero Mining Corp. | PrairieSky Royalty Ltd. |
| | Response Biomedical Corp. | Supremex Inc. |
| | Stonegate Agricom Ltd. | Trilogy Metals Inc. |
| | TransAlta Corporation | True North Commercial Real Estate Investment Trust |
| | 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. Jordan Adler, Cory Bettel, Arash Param, Jake Schmidt, Amy Sigurdson, Thomas Strachan et Olivia Suppa sont des étudiants d'été chez Osler. Les auteurs souhaitent également souligner la collaboration de Jennifer Cao, d'Elie Cohen, d'Eric Hendry, d'Adriano Lepore et d'Ashley Taborda à la rédaction 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 coopération tire profit de l'expertise de plus de 400 avocats pour apporter des solutions juridiques adaptées, proactives et pratiques axées sur les besoins de votre entreprise. En plus de 150 ans, nous avons acquis la réputation d'un cabinet qui sait régler les problèmes, surmonter les obstacles et fournir les réponses dont vous avez besoin, quand vous en avez besoin. C'est le droit à l'œuvre.

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

Toronto Montréal Calgary Ottawa Vancouver New York | osler.com

OSLER