



# Pratiques de divulgation en matière de diversité 2019

**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.  
Avec la participation de Ramz Aziz, Madison Black, Jennifer Cao,  
Marleigh Dick, Dhananjay Ghildyal, Sunia Hassan, Jennifer Jeffrey,  
Aly Kim, Bradley Lastman, Reba Nauth, Janice To et Tiye Traore.

**OSLER**

# Table des matières

<b>INTRODUCTION</b>	3
<b>1.</b> Évolution de la diversité : divulgation de la diversité au-delà du genre	6
<b>2.</b> Notre méthodologie	14
<b>3.</b> Résultats pour l'ensemble de 2018	17
<b>4.</b> Résultats pour la première moitié de 2019 : femmes siégeant à des conseils d'administration	23
<b>5.</b> Résultats pour la première moitié de 2019 : femmes occupant des postes à la haute direction	35
<b>6.</b> Vers la parité hommes-femmes – les entreprises qui y sont parvenues et les pratiques qu'elles ont mises en place à cette fin	44
<b>7.</b> Dépassement des attentes – divulgation exemplaire	56

Ce rapport, *Pratiques de divulgation en matière de diversité 2019* présente des renseignements de nature générale seulement et ne saurait remplacer les conseils de juristes ou d'autres professionnels. Nous vous recommandons de demander des conseils précis en fonction de votre situation. Pour tout supplément d'information, veuillez communiquer avec le [groupe de pratique en gouvernance d'entreprise d'Osler](#).

# Introduction

Dans ce cinquième 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, nous mettons en lumière l'atteinte de certains objectifs clés qui témoigne de l'engagement collectif à accroître la mixité des conseils d'administration. Cette année, nous présentons pour la première fois quelques

exemples d'excellence en matière de divulgation et soulignons le nombre de comités du conseil présidés par une femme. Toutefois, l'augmentation du nombre de femmes occupant un poste de haute direction demeure presque nulle. De plus, nous notons également un ralentissement graduel de l'évolution en glissement annuel du nombre de femmes intégrant les conseils d'administration.

Les femmes occupent plus de 18,1 % des sièges des conseils des entreprises divulguant le nombre d'administratrices au conseil, soit un taux record représentant une augmentation de 50 % par rapport à 2015 (le taux n'était alors que de 12 %). En outre, en ce qui concerne les sociétés composant l'indice S&P/TSX 60, elles ont atteint l'objectif clé du 30 % Club Canadian Investor Group (30 % Club), c'est-à-dire que 30 % des sièges de leurs conseils d'administration sont désormais occupés par des femmes. Cependant, bien que le tiers des postes d'administrateur nouvellement créés ou vacants aient été pourvus par une femme, la croissance annuelle de la proportion d'administratrices commence à ralentir. Elle était de 2,5 % de 2016 à 2017, de 1,9 % l'année suivante et actuellement de seulement 1,7 % comparativement à l'année dernière.

La majorité des entreprises affirment avoir adopté une politique visant expressément à accroître la proportion d'administratrices, et 22,5 % des entreprises (ainsi que la

majorité de celles du S&P/TSX 60) se sont fixé une cible concernant le nombre de femmes siégeant au conseil, soit une augmentation de 5 % par rapport à l'année dernière.

Comme par les années passées, notre rapport donne un aperçu mis à jour de la représentation à des postes de direction dans les entreprises canadiennes et met en évidence des pratiques exemplaires favorisant la mixité au sein des conseils et des équipes de direction. Nous analysons l'évolution de la divulgation en matière de diversité, remarquant qu'au cours de la dernière année la divulgation de la diversité est allée au-delà du genre. Nous résumons ensuite les résultats de l'ensemble de l'année civile 2018 et ceux de la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 juillet 2019, pour les comparer aux points de données de 2015. Notre rapport comprend un échantillon de pratiques exemplaires favorisant la mixité, divulguées par des entreprises canadiennes de premier plan et se termine par un chapitre contenant des exemples d'excellence en matière de divulgation.

## Points saillants



18,2 %

**Les femmes occupent à présent 18,2 % des sièges des conseils de l'ensemble des entreprises** qui divulguent le nombre d'administratrices au sein de leur conseil



30,2 %

**Plus de 30 % (30,2 %) des sièges des conseils d'administration des entreprises du S&P/TSX 60** sont occupés par des femmes



**La majorité (51,9 %) des entreprises qui ont fait savoir si elles ont adopté une politique écrite en matière de diversité**

affirment désormais que cette politique vise expressément la recherche et la sélection de candidates aux postes d'administrateur

Plus des trois quarts **(76 %)** de l'ensemble **des entreprises comptent au moins une administratrice**

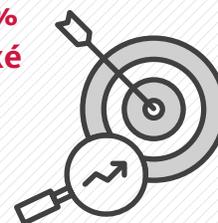


et plus de **90 % des entreprises du S&P/TSX 60** comptent **plus d'une administratrice (38,7 %)** de l'ensemble des entreprises)



Plus du tiers **(36,4 %)** des **sièges devenus vacants ou nouvellement créés** l'année dernière ont été pourvus par des femmes, par rapport à 32,3 % l'année précédente

Peu d'entreprises **(6,7 % seulement)** se sont fixé **des cibles** quant au nombre de femmes occupant un poste de haute direction



Comme c'était le cas l'année dernière, seulement **4,4 % des conseils d'administration sont présidés par une femme,**



Seulement **3,5 %** des entreprises sont **dirigées par une femme**



mais dans plus du tiers **(33,4 %)** des **entreprises, au moins un comité permanent est présidé par une femme**



**La majorité des entreprises du S&P/TSX 60 (52,7 %) se sont fixé une cible** concernant le nombre de femmes siégeant au conseil, comparativement à 22,5 % pour l'ensemble des entreprises



Bien que la proportion de femmes siégeant au conseil d'administration d'entreprises du S&P/TSX 60 varie, collectivement, les femmes occupent 30,2 % des sièges à ces conseils, conformément à l'objectif clé du 30 % Club.

	Ensemble des entreprises ayant fait une divulgation	Entreprises du S&P/TSX 60
Sièges au conseil d'administration occupés par des femmes (%)	18,2 %	30,2 %
Nombre moyen d'administratrices	1,4	3,3
Représentation féminine moyenne au conseil d'administration (%)	17,2 %	29,4 %
Conseils d'administration formés uniquement d'hommes (%)	24,1 %	1,9 %
Entreprises comptant deux administratrices ou plus (%)	38,7 %	92,5 %
Entreprises ayant une politique sur la diversité axée sur l'augmentation du nombre d'administratrices (%)	51,9 %	83,0 %
Entreprises ayant des cibles de représentation féminine au conseil d'administration (%)	22,5 %	53,7 %
Entreprises dont le conseil d'administration est présidé par une femme (%)	4,4 %	8,3 %
Entreprises dirigées par une femme (%)	3,5 %	1,7 %



## Évolution de la diversité : divulgation de la diversité au-delà du genre

Depuis la publication de notre dernier rapport, les entreprises ont fait l'objet de pressions sans relâche visant à faire de la mixité des conseils d'administration une priorité. Tout semble indiquer que les modifications touchant le conseil d'administration des sociétés ouvertes donnent des résultats qui se rapprochent de ceux escomptés, sauf au chapitre des postes de haute direction. Par exemple, au Royaume-Uni, les femmes occupent 30,2 % des postes au conseil des sociétés cotées au FTSE 100<sup>1</sup>. En Australie, les sociétés inscrites à l'ASX 200 ont presque atteint leur objectif, c'est-à-dire une représentation féminine de 30 %<sup>2</sup>, et aux États-Unis, aucune société du S&P 500 n'a un conseil d'administration exclusivement masculin<sup>3</sup>. On constate que désormais, d'autres caractéristiques que le genre sont prises en compte, une notion à laquelle les organismes de réglementation et de plus en plus d'investisseurs institutionnels accordent une importance accrue.

### La mixité continue de susciter beaucoup d'intérêt

L'intérêt à l'égard de la mixité ne se dément pas. Les investisseurs institutionnels et les organismes de réglementation y prêtent toujours autant d'attention, au même titre que la recherche et les publications sectorielles. Vous trouverez ci-dessous quelques-uns des principaux thèmes et événements de la dernière année.

<sup>1</sup> <https://ftsewomenleaders.com/wp-content/uploads/2018/11/HA-Review-Report-2018.pdf> (en anglais seulement)

<sup>2</sup> <https://www.smh.com.au/business/companies/29-7-per-cent-is-not-30-per-cent-companies-almost-hit-gender-target-20190128-p50u54.html> (en anglais seulement)

<sup>3</sup> <https://www.cnn.com/2019/07/25/success/copart-woman-sp-500-board/index.html> (en anglais seulement)

## ACTIONNAIRES INSTITUTIONNELS

L'appui des investisseurs à l'égard de la mixité au sein des conseils d'administration et des équipes de direction s'est considérablement accru en 2017, comme en témoigne le dévoilement par State Street Global Advisors (SSGA) de la statue baptisée « Fearless Girl » (la fille intrépide) sur Wall Street. D'ailleurs, les investisseurs institutionnels portent un regard de plus en plus sévère sur les entreprises qui tardent à emboîter le pas.

Après une période de transition, les normes de mixité en matière de vote par procuration, applicables aux entreprises inscrites à la cote de la TSX et élaborées par les agences de conseil en vote, ont insufflé un nouvel élan de changement.

Institutional Shareholder Services (ISS) a commencé cette année à appliquer ses lignes directrices à toutes les sociétés inscrites à la TSX, et pas seulement aux entreprises du S&P/TSX. Selon ses lignes directrices, ISS recommandera 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) 1) si l'émetteur n'a pas déclaré disposer d'une politique écrite officielle sur la mixité et 2) si aucune femme ne siège au conseil d'administration. ISS estime qu'une politique écrite sur la mixité, pour être considérée comme telle, doit comporter i) un engagement formel à accroître la mixité du conseil (la présence d'énoncés passe-partout ou contradictoires pouvant donner lieu à une recommandation de s'abstenir de voter pour les candidats au poste d'administrateur) et ii) des objectifs ou des cibles mesurables qui témoignent d'un engagement ferme à accroître la mixité dans un délai raisonnable.

ISS précise aussi que, dans l'évaluation de l'engagement d'une entreprise à assurer la mixité, la démarche déclarée par le conseil pour favoriser la mixité à la haute direction sera examinée. De même, seront examinés les objectifs, les cibles ou les programmes et processus déclarés concernant l'accession des femmes à des postes de haute direction ainsi que le suivi du succès de ces programmes et processus.

En vertu de ses politiques actualisées sur le vote par procuration fondées 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 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 %.

Également entrées en vigueur en 2019, les lignes directrices en matière de vote par procuration de Glass Lewis contiennent une recommandation générale de voter contre le président du comité de mise en candidature d'un conseil exclusivement masculin. Une recommandation en ce sens est également possible, en vertu de ces lignes directrices, dans le cas où l'émetteur n'a pas adopté de politique écrite officielle ni divulgué de motifs suffisamment atténuants à cet égard.

Dans la foulée de cette tendance, de grands investisseurs institutionnels canadiens ont actualisé leurs lignes directrices en matière de vote par procuration afin d'adopter une approche axée sur la diversité, dont ceux qui suivent :

- **Régime de retraite des enseignants et des enseignantes de l'Ontario (RREO)** – dans notre rapport de l'année dernière, nous avons souligné qu'en février 2018, le RREO avait actualisé ses lignes directrices en matière de vote par procuration afin d'y stipuler que dans le but de favoriser la mixité au sein des conseils d'administration, le régime recommandait qu'un conseil compte au moins trois femmes. Dans ses lignes directrices de 2019, le RREO affirme qu'à compter de 2019, il envisagerait de voter contre le président du comité de mise en candidature ou du comité de gouvernance ou d'autres membres du comité si le RREO est d'avis que la représentation des femmes au conseil est insuffisante et que le conseil ne décrit pas adéquatement son approche en matière de mixité. En outre, l'approche ou l'explication du conseil doit traiter précisément d'un engagement et d'un objectif.
- **Office d'investissement du régime de pensions du Canada (OIRPC)** – le 21 décembre 2018, l'OIRPC a annoncé qu'il établirait une politique de vote qui recommanderait de voter contre le président du comité de mise en candidature des sociétés ouvertes dans lesquelles l'OIRPC investit si leur conseil d'administration est exclusivement masculin.
- **Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS)** – selon les lignes directrices actualisées de l'OMERS en matière de vote par procuration, le régime pourrait s'abstenir de voter ou voter contre le président du comité de mise en candidature d'une société si la mixité du conseil de cette dernière est insuffisante, compte tenu de la taille de son conseil, des pratiques habituelles du territoire dans lequel elle est située et du temps écoulé depuis son entrée en bourse.
- **British Columbia Investment Management Corp. (BCI)** – selon les lignes directrices actualisées de la BCI en matière de vote par procuration, cette dernière votera contre le président du comité de mise en candidature ou du comité de gouvernance si la représentation féminine au sein du conseil est insuffisante, à moins qu'il existe une raison valable ou qu'un plan soit mis en œuvre pour remédier à la situation. En outre, la BCI s'attend à ce qu'il y ait au moins trois administratrices ou une représentation féminine d'au moins 25 % au sein du conseil. Ce seuil est appelé à augmenter de manière à respecter l'engagement de la BCI envers le 30 % Club.
- **Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (OIRPSP)** – selon les lignes directrices de l'OIRPSP en matière de vote par procuration, l'Office peut s'abstenir de voter ou voter contre les membres du comité de mise en candidature ou, en l'absence d'un tel comité, contre le président du conseil 1) s'il n'y a pas au moins une candidate à l'élection du conseil d'administration ou 2) si l'entreprise dans son ensemble présente des lacunes en matière de diversité et qu'elle n'a pas adopté de politique ou de cibles crédibles visant à favoriser la diversité.
- **Alberta Investment Management Corp. (AIMCo)** – selon les lignes directrices d'AIMCo en matière de vote par procuration, cette dernière peut, à sa discrétion, s'abstenir de voter ou voter contre le président ou les membres du comité de mise en candidature ou tout autre membre du conseil d'administration concerné d'une société d'un pays développé, si le conseil affiche une faible mixité (les administratrices représentent moins de 20 % du conseil), la société n'a déclaré aucun engagement à l'égard de l'objectif de mixité ou n'a pas amélioré la mixité de son conseil d'une année à l'autre.

Le 21 décembre 2018, l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada a annoncé qu'il établirait une politique de vote qui recommanderait de voter contre le président du comité de mise en candidature des sociétés ouvertes dans lesquelles il investit si leur conseil d'administration est exclusivement masculin.

- **Healthcare of Ontario Pension Plan (HOOPP)** – selon les lignes directrices du HOOPP en matière de vote par procuration, lorsqu'un conseil compte moins de deux administratrices, le régime pourrait s'abstenir de voter ou voter contre le président du comité de mise en candidature ou contre l'ensemble du comité, à moins que le conseil ne dispose d'une politique publique robuste en matière de mixité, ou en matière de renouvellement du conseil qui tient compte de la mixité.
- **OPSEU Pension Plan Trust Fund (OPTrust)** – selon les lignes directrices d'OPTrust en matière de vote par procuration, celui-ci votera contre le président du comité de mise en candidature ou du comité de gouvernance si les administratrices représentent moins de 30 % du conseil d'administration de la société et que cette dernière ne divulgue pas sa politique en matière de diversité ou que sa politique en la matière ne décrit aucun plan pour atteindre cet objectif dans un délai raisonnable.

Au cours des dernières années, les entreprises canadiennes n'ont reçu que trois propositions d'actionnaires portant sur la diversité. Selon la base de données des propositions d'actionnaires de la Shareholder Association for Research & Education (SHARE), en 2018, une proposition d'actionnaires portant sur la mixité a été soumise à Constellation Software Inc., où elle a reçu un appui de 49,16 %, ainsi qu'à FirstService Corporation, où elle n'a pas fait l'objet d'un vote. En 2019, une proposition a été soumise à Waste Connections Inc., où elle a reçu un appui de 64,49 %. En revanche, selon les recherches d'ISS, les entreprises des États-Unis ont reçu, entre janvier et mai de cette année, 55 propositions d'actionnaires portant sur la mixité des conseils d'administration<sup>4</sup>.

## ÉVOLUTION DE LA RÉGLEMENTATION AU COURS DE LA DERNIÈRE ANNÉE

Dans les 12 derniers mois, de nombreux changements d'ordre réglementaire ont été apportés en matière de mixité, particulièrement aux États-Unis, qui accusent un certain retard par rapport à la plupart des autres pays occidentaux en ce qui a trait à l'adoption de règles relatives à l'information sur la diversité ou au respect des quotas imposés.

Voici quelques exemples d'initiatives lancées aux États-Unis.

- Une nouvelle ligne directrice en matière d'interprétation de la conformité et de la divulgation publiée par la Securities and Exchange Commission des États-Unis en février 2019 fournit une orientation pour la divulgation de renseignements sur la diversité du conseil qui doit en tenir compte au moment de déclarer sa composition aux fins de la circulaire d'information de l'émetteur ou dans tout autre document d'information pertinent. La ligne directrice s'applique aux caractéristiques de la diversité déclarées par les administrateurs ou les candidats à l'élection aux postes d'administrateur, « comme la race, le genre, l'origine ethnique, la religion, la nationalité, le handicap, l'orientation sexuelle ou l'origine culturelle », et dont le conseil d'administration tient compte aux fins de déclarer sa composition. La ligne directrice indique également que la divulgation du processus de recherche de nouveaux candidats au poste d'administrateur devrait comporter une analyse sur la façon dont il est tenu compte de ces caractéristiques et des autres caractéristiques et compétences visées par la politique du conseil d'administration en matière de diversité.

La Californie est le premier État américain à exiger une représentation féminine au conseil d'administration des sociétés, et ce depuis le 30 septembre 2018.

<sup>4</sup> <https://www.issgovernance.com/library/early-review-of-2019-us-proxy-season-vote-results/> (en anglais seulement)

- La Californie est le premier État américain à exiger une représentation féminine au conseil d'administration des sociétés, et ce depuis le 30 septembre 2018. En vertu de la loi, les sociétés ouvertes inscrites à une grande bourse américaine et dont les principaux bureaux de direction sont établis en Californie doivent compter au moins une femme au conseil d'administration d'ici la fin de cette année. D'ici la fin de 2021, deux femmes devront siéger au conseil si celui-ci compte cinq administrateurs, et au moins trois femmes si celui-ci compte six administrateurs ou plus.
  - Selon le premier rapport du secrétaire d'État de la Californie, le degré de conformité à ces exigences semble faible (184 des 537 entreprises assujetties à ces exigences s'y sont conformées), mais des commentateurs ont souligné que la liste et le rapport semblent être préliminaires et leurs versions définitives, en cours de rédaction<sup>5</sup>.
  - Au début de 2019, des lois semblables à celle de la Californie ont été proposées dans l'État du New Jersey<sup>6</sup>, dans le Commonwealth du Massachusetts<sup>7</sup> et dans l'État de New York<sup>8</sup>, lesquelles sont toujours à l'étude.
- En août 2019, le gouverneur de l'État de l'Illinois a sanctionné une nouvelle loi qui exigera de bon nombre de sociétés ouvertes constituées en Illinois ou de sociétés ouvertes dont les principaux dirigeants y sont établis qu'elles traitent, dans leur rapport annuel déposé auprès des organismes de réglementation de l'État, des compétences, des aptitudes et de l'expérience dont elles tiennent compte dans l'évaluation de la composition du conseil et pour la nomination des membres de la haute direction<sup>9</sup>. Cette loi exige aussi la divulgation du genre déclaré par l'administrateur et si celui-ci se considère comme un représentant d'une minorité visible, le cas échéant, ainsi qu'une description des politiques et des pratiques de la société visant à favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion au conseil et à la haute direction. Au départ, le projet de loi prévoyait des quotas obligatoires, semblables à ceux susmentionnés pour la Californie, mais ils ont été retirés avant son adoption en juin dernier par l'Assemblée législative de l'État.
- Deux projets de loi portant sur la diversité ont été présentés au Congrès américain cette année. Le premier, intitulé *Improving Corporate Governance Through Diversity Act of 2019*, exigerait de la part des émetteurs assujettis qu'ils divulguent annuellement aux actionnaires les données sur le genre, la race, l'origine ethnique et le statut de vétéran de leurs administrateurs, de leurs candidats au poste d'administrateur et de leurs membres de la haute direction, données que ceux-ci ont déclarées volontairement, et si les émetteurs disposent ou non d'une politique, d'un plan ou d'une stratégie visant à promouvoir la diversité de race, d'origine ethnique et de genre<sup>10</sup>.

Au Canada, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, les sociétés régies par la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) et dont les titres sont négociés en bourse devront divulguer aux actionnaires des renseignements sur les politiques et les pratiques de la société en matière de diversité au sein du conseil d'administration et de la haute direction.

<sup>5</sup> <http://www.mondaq.com/unitedstates/x/825544/Securities/California+Secretary+Of+State+Publishes+Report+About+SB+826+Californias+New+Board+Gender+Diversity+Mandate> (en anglais seulement)

<sup>6</sup> <https://www.billtrack50.com/BillDetail/1070641> (en anglais seulement)

<sup>7</sup> <https://malegislature.gov/Bills/191/S1879> (en anglais seulement)

<sup>8</sup> <https://www.nysenate.gov/legislation/bills/2019/s4011> (en anglais seulement)

<sup>9</sup> <http://www.ilga.gov/legislation/billstatus.asp?DocNum=3394&GAID=15&GA=101&DocTypeID=HB&LegID=119985&SessionID=108> (en anglais seulement)

<sup>10</sup> <https://www.congress.gov/bill/116th-congress/house-bill/1018> (en anglais seulement) et <https://www.congress.gov/bill/116th-congress/senate-bill/360> (en anglais seulement)

Le deuxième, intitulé *Diversity in Corporate Leadership Act of 2019*, exigerait de la SEC qu'elle établisse des règles obligeant l'émetteur à divulguer, à ses actionnaires, le genre, la race et l'origine ethnique des administrateurs et des candidats au poste d'administrateur de celui-ci<sup>11</sup>.

Au Royaume-Uni :

- L'organisme Hampton-Alexander Review<sup>12</sup>, une initiative indépendante, dirigée par des entreprises et appuyée par le gouvernement du Royaume-Uni, a publié son troisième rapport annuel sur la diversité des entreprises cotées au FTSE 350, en novembre 2018. L'organisme avait fixé un objectif de 33 % quant à la représentation des femmes aux conseils d'administration des sociétés cotées au FTSE 350 et au sein de certains groupes de haute direction d'ici la fin de 2020. Le rapport révèle que les entreprises cotées au FTSE 100 sont sur la bonne voie pour atteindre l'objectif de représentation au conseil d'administration, le taux de représentation féminine ayant été de 30,2 % en 2018. Toutefois, pour ce qui est des sociétés cotées au FTSE 350, la proportion d'administratrices est moins élevée, se situant à 26,7 %. En particulier, 76 entreprises des 350 sociétés qui y sont inscrites ne comptaient qu'une administratrice à la date de publication du rapport. Le rapport publié par Hampton-Alexander Review a aussi souligné que la hausse du nombre de femmes occupant un poste de haute direction ne s'est pas maintenue et que des changements devaient être apportés en vue d'accélérer le rythme.
- L'an dernier, le *Corporate Governance Code* (le Code) promulgué par le Financial Reporting Council du Royaume-Uni a été modifié de manière à y inclure un principe général selon lequel les nominations et les plans de relève devraient être fondés sur le mérite et sur des critères objectifs et, dans ce contexte, devraient promouvoir la diversité de genre et d'origines sociale et ethnique, ainsi que les points forts cognitifs et personnels. Le Code édicte également que les sociétés devraient déposer une déclaration annuelle relativement à leur politique sur la diversité et l'inclusion, les objectifs de celle-ci, son lien avec la stratégie d'entreprise, la manière dont elle a été mise en œuvre et les progrès réalisés en vue de l'atteinte des objectifs énoncés dans la politique.

Au Canada, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, les sociétés régies par la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) et dont les titres sont négociés en bourse devront divulguer aux actionnaires des renseignements sur les politiques et les pratiques de la société en matière de diversité au sein du conseil d'administration et de la haute direction. Compte tenu de ces nouvelles exigences, un nombre accru d'entreprises devra procéder à des divulgations en matière de diversité. En effet, elles s'appliquent même aux émetteurs émergents, lesquels ne sont pas actuellement assujettis à des exigences relatives au genre en vertu de la législation canadienne sur les valeurs mobilières. De plus, les sociétés ouvertes régies par la LCSA devront faire des divulgations en matière de diversité en ce qui a trait aux Autochtones du Canada, aux membres de minorités visibles et aux personnes handicapées.

Les sociétés ouvertes régies par la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* devront faire des déclarations relatives à la diversité en ce qui a trait aux Autochtones du Canada, aux membres de minorités visibles et aux personnes handicapées.

<sup>11</sup> <https://www.congress.gov/bill/116th-congress/house-bill/3279/text> (en anglais seulement)

<sup>12</sup> <https://ftsewomenleaders.com/wp-content/uploads/2018/11/HA-Review-Report-2018.pdf> (en anglais seulement)

En mai 2019, Statistique Canada a publié des données sur la mixité de tous les types de conseils d'administration au Canada. Le rapport est fondé sur des données de 2016, et pourrait donc ne pas refléter l'état actuel de la situation, mais selon celui-ci, les femmes occupent près de 20 % des sièges au conseil de tous les types de sociétés : sociétés d'État (28,0 % d'administratrices), sociétés ouvertes (20,5 %) et sociétés fermées (17,4 %). Selon Statistique Canada, 28,0 % de ces sociétés comptent une administratrice, 15,2 % comptent plus d'une administratrice et la majorité, soit 56,8 % d'entre elles sont dotées d'un conseil exclusivement masculin. Ces données semblent toutefois caractérisées par un très faible niveau de représentation féminine au sein d'entreprises ayant un seul administrateur (dont seulement 14,6 % sont des femmes).

### **Prochaine étape : la diversité au-delà du genre**

Comme l'indique l'évolution de la tendance observée dans nos rapports précédents, l'analyse de la diversité porte dorénavant sur d'autres éléments que le genre. En effet, plusieurs des initiatives réglementaires décrites ci-dessus portent sur des caractéristiques de la diversité qui vont au-delà du genre, et le Canada est chef de file en la matière. En apportant ces modifications à la LCSA, le Canada est maintenant le premier territoire au monde à exiger la déclaration de renseignements relatifs à la diversité au-delà du genre. Les règles de divulgation relatives à la diversité s'appliqueront à toutes les sociétés ouvertes de régime fédéral, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Dès cette date, toute société régie par la LCSA sera tenue de divulguer des renseignements relatifs à la diversité portant sur la représentation des femmes, mais aussi celle des Autochtones, des personnes ayant une incapacité et des membres de minorités visibles, en plus de tout autre groupe qu'elle souhaite ajouter à ses groupes désignés. Elle devra ainsi fournir le nombre et le pourcentage de membres de chacun des groupes désignés occupant un poste au conseil d'administration ou à la haute direction, le chiffre cible de représentation fixé pour ce groupe et, si aucune cible n'a été fixée pour un groupe particulier, les motifs pour lesquels aucune cible n'a été fixée.

En avril de cette année, la Thirty Percent Coalition des États-Unis (le *30 % Club*) a lancé une campagne d'envoi de lettres demandant aux sociétés cotées au S&P 1500 de se pencher sur la valeur que représente l'intégration de femmes de couleur à leur conseil d'administration.

Cette tendance se manifeste aussi dans la recherche et d'autres publications sectorielles, y compris celles qui suivent :

- le rapport annuel du Conseil canadien pour la diversité administrative, qui révélait, dans sa mise à jour annuelle de 2018 fondée sur les réponses de sociétés à un sondage, que 5,9 % des postes d'administrateur sont occupés par des représentants des minorités visibles, 0,8 % par des Autochtones et 0,8 % par des personnes handicapées en 2018;

- un rapport publié en 2019 par Deloitte et l'Alliance for Board Diversity<sup>13</sup>, qui examinait les progrès réalisés en date du 30 juin 2018 en ce qui a trait à la représentation des femmes et des minorités visibles au sein des conseils de sociétés des États-Unis, soulignait que dans l'ensemble, la progression demeure lente et que les changements ne sont toujours pas à l'image des transformations démographiques qu'ont connues les États-Unis.

On peut toujours faire mieux à cet égard. Une récente étude montre que même si environ 32 % des nouveaux postes d'administrateur au sein d'entreprises cotées à l'indice Russel 3000 aux États-Unis ont été pourvus par des femmes, la moitié de ce pourcentage, soit environ 16 % seulement, ont été pourvus par des représentants de minorités visibles<sup>14</sup>. À notre connaissance, de telles données n'existent pas au Canada, mais ces statistiques indiquent néanmoins qu'il est probable que cette définition élargie de la diversité au sein des conseils d'administration et de la haute direction d'entreprises de nombreux territoires soit maintenue dans un avenir prévisible.

Dans l'ensemble, nous croyons que cette évolution est positive. Comme nous l'avons mentionné dans l'une de nos [publications précédentes](#), de nos jours, on demande de plus en plus aux conseils d'administration de faire preuve de pensée audacieuse, associée à une plus grande prévoyance et à une plus grande prise de conscience. Après un lent démarrage, ils en sont venus à reconnaître la valeur de la représentation accrue des femmes au conseil. Faire l'effort conscient d'élargir le bassin de talents afin d'y intégrer des personnes présentant d'autres caractéristiques reflétant la composition de la population est une pratique aussi saine qu'appropriée.

---

<sup>13</sup> *Missing Pieces Report: The 2018 Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards* <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/missing-pieces-fortune-500-board-diversity-study-2018.html> (en anglais seulement)

<sup>14</sup> <https://www.reuters.com/article/us-usa-directors-diversity/diversity-in-the-man-cave-boardrooms-gain-women-as-minorities-lag-idUSKCN1Q2oE8> (en anglais seulement)

## 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 2018, nous avons passé en revue les documents relatifs à la divulgation fournis par 820 émetteurs inscrits à la TSX qui n'étaient pas des fonds d'investissement au 31 juillet 2018. Parmi ces entreprises, 757 ont divulgué de l'information complètement ou partiellement conforme à l'obligation d'information sur la diversité. Nous avons exclu 62 entreprises de notre analyse parce qu'elles étaient des émetteurs étrangers prescrits, qu'elles étaient dispensées de l'obligation d'information ou qu'elles ont complètement manqué à l'obligation d'information sur la diversité.
- Pour 2019 (soit au 31 juillet 2019), il y avait 797 émetteurs inscrits à la TSX qui n'étaient pas des fonds d'investissement. De ces entreprises, 685 avaient fourni de l'information complète ou partielle sur la diversité au 31 juillet 2019; 56 doivent fournir cette information plus tard en 2019. Nous avons exclu 56 entreprises de notre analyse : 44 étaient des émetteurs étrangers prescrits, venaient d'être inscrites à la TSX ou étaient dispensées pour une autre raison de l'obligation d'information en 2019, et 12 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<sup>er</sup> janvier au 31 juillet des années 2015, 2016, 2017, 2018 et 2019, respectivement, plutôt que de restreindre nos résultats aux entreprises assujetties à cette obligation pour les cinq périodes. Cette approche permet de faire une approximation assez juste des résultats applicables à l'ensemble des années 2017 et 2018, 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 les années complètes 2017 et 2018, respectivement, s'approchent de ceux dont nous avons fait état pour la période de comparaison allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 juillet ces mêmes années. Bien que la composition des listes applicables ait pu varier et avoir une incidence sur les résultats d'une année à l'autre,

*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 négociés en bourse, les fonds de placement à capital fixe et les obligations structurées – sont tenues de faire des déclarations relatives à la mixité.*

nous n'avons pas considéré cette variation comme importante dans l'interprétation de nos résultats, vu la taille de l'échantillon et l'objectif qui était d'évaluer les pratiques de divulgation de ces sociétés de façon globale plutôt qu'individuelle.

- 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. L'obligation d'information sur la diversité n'étant pas précise sur la question de savoir si l'obligation porte sur la composition du conseil actuel ou du conseil proposé à l'assemblée des actionnaires, nous avons retenu l'information fournie à l'égard de l'un ou de l'autre, mais lorsque de l'information était fournie pour les deux, nous avons retenu l'information portant sur le conseil proposé. Une démarche semblable a été adoptée pour l'information sur les membres de 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 (les « entreprises du S&P/TSX 60 »). Pour l'année 2019, 54 des entreprises du S&P/TSX 60 avaient déposé leur circulaire d'information ou leur notice annuelle, selon le cas, au 31 juillet 2019, les six autres déposant la leur après la date limite du 31 juillet 2019.

Dans le rapport de l'année dernière, nous avons pour la première fois calculé le nombre et le pourcentage de femmes nommées aux fins de pourvoir un siège devenu vacant ou nouvellement créé au sein d'un conseil, en indiquant le nombre de candidats proposés pour la première fois dans chacune des entreprises ayant fourni de l'information complète ou partielle sur la diversité et en indiquant le nombre de femmes parmi ces candidats. Nous avons aussi inclus des données relatives au nombre et au pourcentage d'entreprises ayant fourni de l'information complète ou partielle sur leur diversité dont une femme est à la tête de la direction ou du conseil. Dans le rapport de cette année, nous avons ajouté le nombre de femmes occupant le poste de présidente du conseil au sein des entreprises ayant fourni de l'information complète ou partielle sur leur diversité, afin de mieux illustrer la mesure dans laquelle les femmes sont présentes à la tête des conseils d'administration.

## L'OBLIGATION D'INFORMATION SUR LA DIVERSITÉ

L'information suivante doit être divulguée 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'administrateur. 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 réalisés vers l'atteinte des objectifs de la politique au cours de l'année et depuis sa mise en œuvre;
  - si le conseil d'administration ou son comité des candidatures mesure ou non l'efficacité de la politique et, dans l'affirmative, la façon dont il le fait.
- Si l'émetteur prend en compte ou non 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. Dans l'affirmative, l'émetteur doit préciser de quelle façon, et dans la négative, 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 s'est fixé ou non une cible de représentation des femmes au conseil d'administration. Dans l'affirmative, l'émetteur doit divulguer la cible et les progrès réalisés vers l'atteinte de la cible au cours de l'année et depuis son adoption. Dans la négative, il doit en indiquer les motifs.
- Si l'émetteur s'est fixé ou non une cible de représentation des femmes à la haute direction. Dans l'affirmative, l'émetteur doit divulguer la cible et les progrès réalisés vers l'atteinte de la cible au cours de l'année et depuis son adoption. Si l'émetteur ne s'est pas donné de cible, il doit en indiquer les motifs.
- Le nombre et le pourcentage de femmes siégeant au conseil d'administration de l'émetteur.
- Le nombre et le pourcentage de femmes occupant un poste à la haute direction de l'émetteur, y compris de toute filiale importante de l'émetteur.



## Résultats pour l'ensemble de 2018

### FEMMES SIÉGEANT À DES CONSEILS D'ADMINISTRATION EN 2018

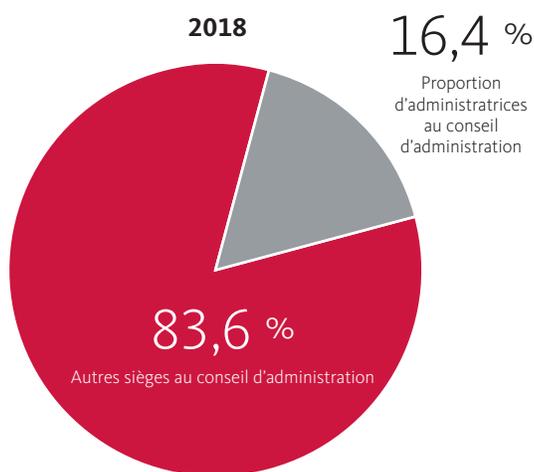
Pour l'ensemble de l'année ayant pris fin le 31 décembre 2018, 726 entreprises ont divulgué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration. Parmi ces 726 entreprises, nous avons compté un total de quelque 5 687 sièges aux conseils d'administration, dont 934 étaient occupés par des femmes. D'après ces résultats, les femmes occupaient 16,4 % de l'ensemble des sièges aux conseils d'administration des sociétés ayant fourni de l'information, ce qui représente une hausse d'environ 1,9 % par rapport à l'ensemble de l'année 2017. Pour les entreprises du S&P/TSX 60, ces chiffres étaient de 667 et de 194 pour l'ensemble de l'année 2018, ce qui équivaut à environ 29,1 % du total des sièges des conseils d'administration des 60 membres du S&P/TSX 60 ayant fait une déclaration, et représente une hausse significative d'environ 3,3 % par rapport à l'ensemble de l'année 2017. Nos chiffres relatifs aux 726 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 inférieurs au pourcentage de 27,0 % publié à l'égard du Canada dans le dernier rapport *Women on Boards* de MSCI, entre autres<sup>15</sup>. La raison en est 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 les chiffres que nous obtenons à l'égard des entreprises du S&P/TSX 60 correspondent mieux à ceux publiés dans ces autres rapports.

Si l'on examine les entreprises de façon individuelle à la lumière des données communiquées par ces 726 entreprises, il en ressort que le nombre moyen de femmes à ces conseils est de 1,29. De même, dans les 721 entreprises ayant divulgué le pourcentage de femmes à leur conseil d'administration, le nombre moyen d'administratrices est d'environ 14,9 %. Dans les deux cas, il s'agit d'une augmentation par rapport aux chiffres correspondants pour l'ensemble de l'année 2017, qui étaient respectivement de 1,13 et de 13,0 %.

<sup>15</sup> Ce rapport est accessible (en anglais seulement) à [https://www.msci.com/documents/10199/239004/MSCI\\_Women+on+Boards+Progress+Report+2017.pdf/b7786ao8-c818-4054-bf3f-ef15fc89537a](https://www.msci.com/documents/10199/239004/MSCI_Women+on+Boards+Progress+Report+2017.pdf/b7786ao8-c818-4054-bf3f-ef15fc89537a)

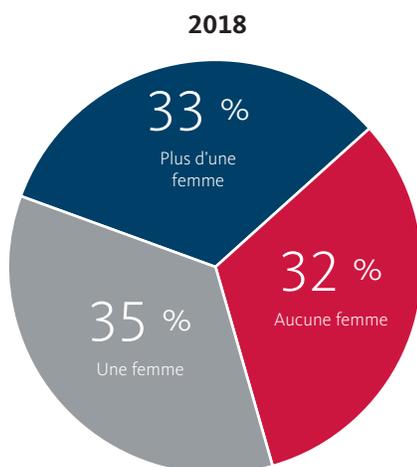
Des 726 entreprises ayant divulgué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration, 230 (31,7 %) ont déclaré n'en compter aucune; ce pourcentage représente une amélioration significative par rapport à 37,3 % en 2017. Au total, 255 entreprises (35,1 %) comptaient une administratrice (une légère hausse par rapport à 34,2 % en 2017) et 241 (33,2 %) ont déclaré que plus d'une femme siégeait à leur conseil d'administration (une hausse par rapport à 28,4 % en 2017). Dans six entreprises (Cogeco Communications Inc., Diversified Royalty Corp., DREAM Unlimited Corp., Société hypothécaire MCAN, Pizza Pizza Royalty Corp. et Saputo Inc.), des femmes occupaient au moins 50 % des postes d'administrateur.

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



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 726

FIGURE 2 : PROPORTION D'ADMINISTRATRICES



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 726

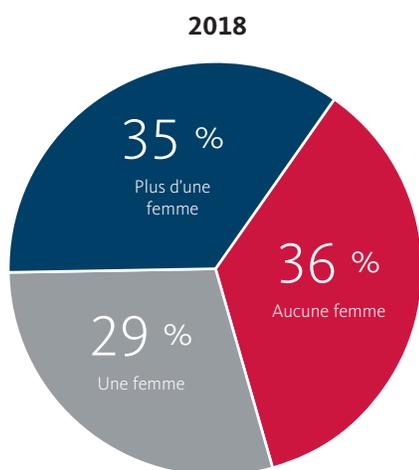
## FEMMES À LA HAUTE DIRECTION EN 2018

Pour l'ensemble de l'année 2018, 696 entreprises ont divulgué de l'information relative au nombre de femmes qui y occupaient des postes à la haute direction et 665 ont divulgué le pourcentage de 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 1,72 en moyenne, pour un total de 1 194 postes de haute direction occupés par des femmes. Dans les entreprises ayant divulgué le pourcentage de femmes occupant des postes à la haute direction, 16 % des titulaires d'un poste à la haute direction, en moyenne, étaient des femmes. Ces chiffres témoignent d'une légère hausse par rapport à nos résultats de l'ensemble de l'année 2017, en ce qui concerne tant le nombre moyen de femmes occupant un poste à la haute direction (en hausse de 0,29 par rapport à 1,43 pour l'ensemble de l'année 2017) que le pourcentage moyen de postes à la haute direction occupés par des femmes (en hausse d'environ 0,7 % par rapport à 15,3 % pour l'ensemble de l'année 2017).

Parmi les 696 entreprises qui ont divulgué le nombre de femmes au sein de leur haute direction pour l'ensemble de l'année 2018, 251 (36,1 %) ont déclaré n'en compter aucune, 204 (29,3 %) ont dit en compter une, et 241 (34,6 %) ont dit en compter plus d'une. Cela représente une baisse du nombre d'entreprises qui ne comptent aucune femme au sein de leur haute direction (en baisse par rapport à 40,1 % en 2017) et une hausse du nombre d'entreprises qui en comptent plus d'une (en hausse par rapport à 30,8 % en 2017).

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 : 522 des 715 entreprises (73,0 %) ayant fait une divulgation pour l'ensemble de l'année 2018 ont dit en tenir compte (en hausse par rapport à 70,7 % en 2017).

FIGURE 3 : PROPORTION DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 696

### RÉPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ POUR L'ENSEMBLE DE 2018

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 2018 sont les services publics et les pipelines, les communications et les médias, les produits et les services de consommation ainsi que les produits et les services industriels. Tandis que les secteurs d'activité ayant affiché le nombre et le pourcentage les plus élevés de femmes occupant un poste à la haute direction en 2018 sont l'immobilier, les produits forestiers et le papier, les produits et les services de consommation ainsi que les communications et les médias.

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

2018

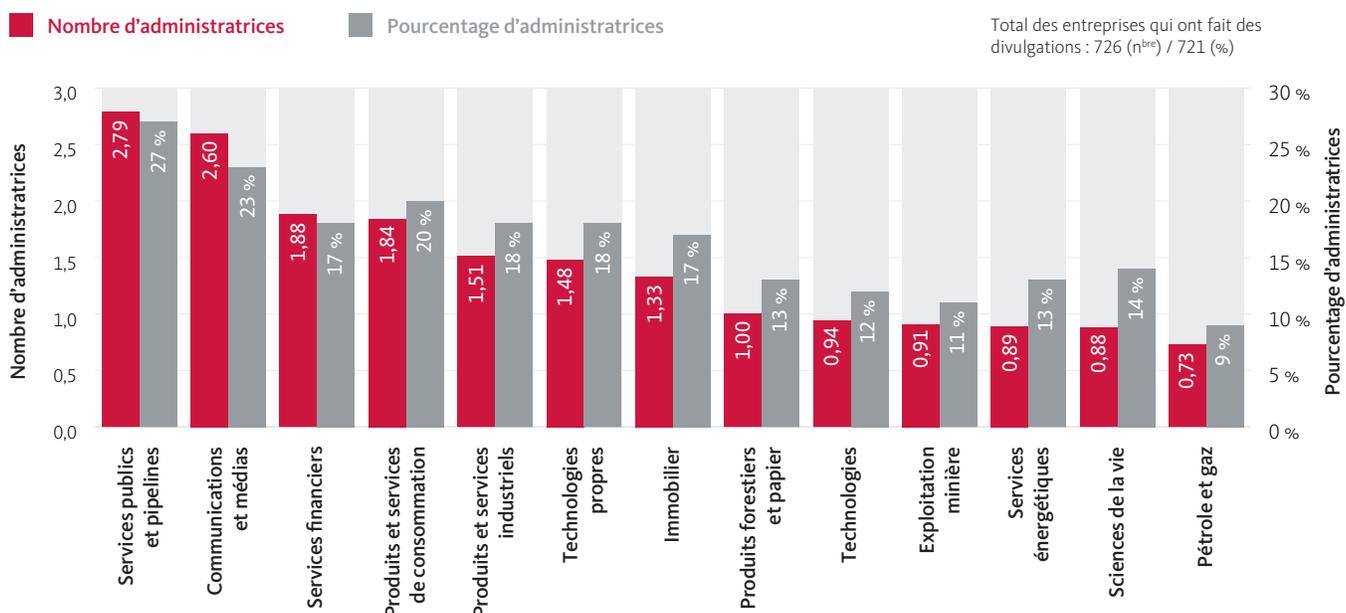
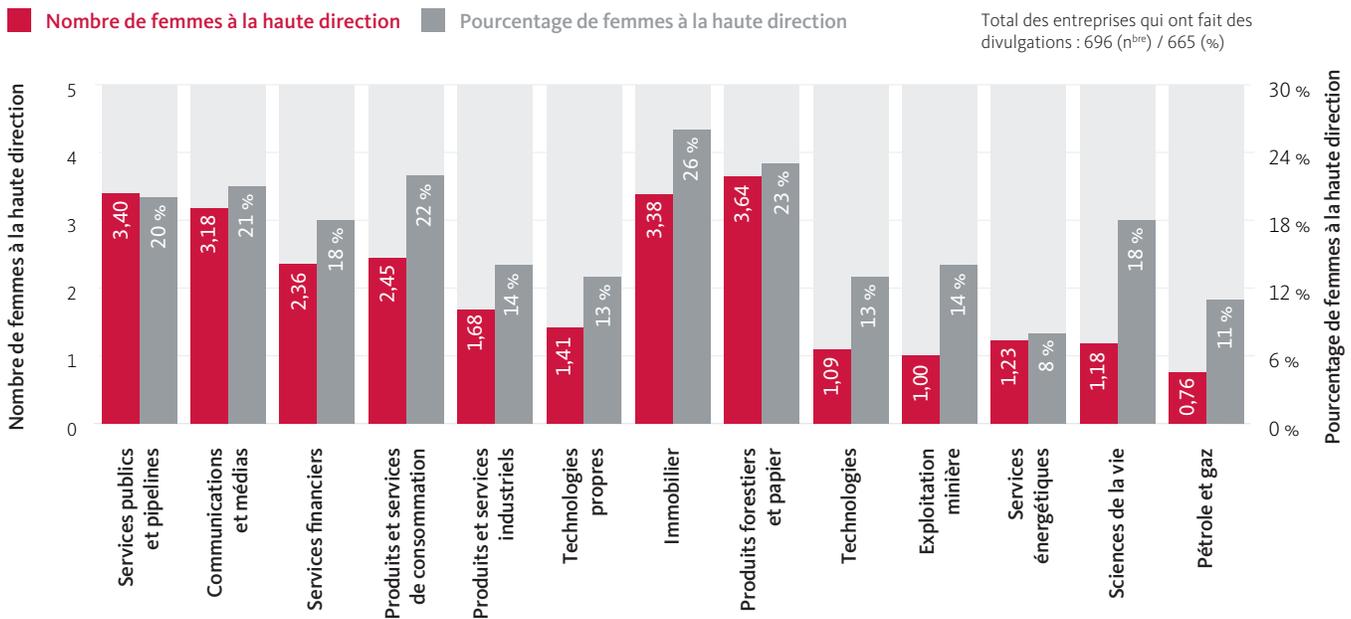


FIGURE 5 : RÉPARTITION, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ, DU NOMBRE ET DU POURCENTAGE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION

2018

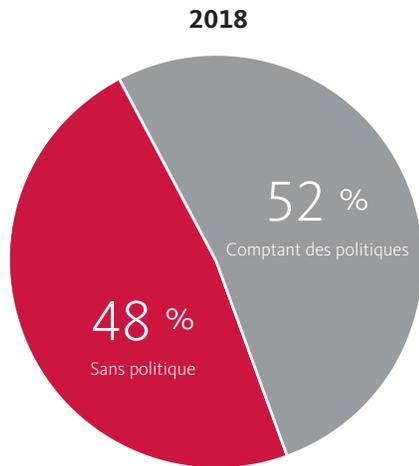


### POLITIQUES SUR LA DIVERSITÉ ET OBJECTIFS POUR L'ENSEMBLE DE 2018

En 2018, 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 des femmes au conseil d'administration ou à la haute direction. Des 741 entreprises ayant indiqué si elles disposaient ou non d'une politique écrite sur la diversité de leur conseil d'administration, 385 (52 %) ont répondu par l'affirmative. Comme l'illustre la figure 6, il s'agit d'une augmentation d'environ 7 % par rapport à 2017, alors que seulement 45 % des entreprises ayant fait une divulgation avaient adopté une telle politique.

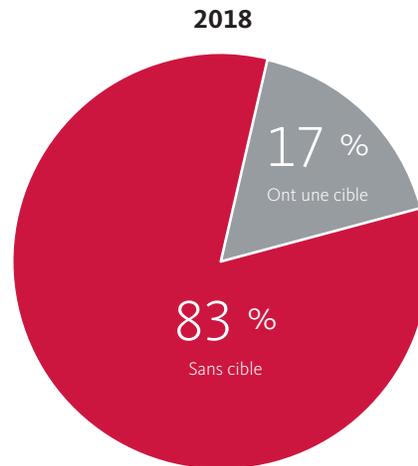
Des 732 entreprises qui ont divulgué leurs objectifs en matière de diversité du conseil d'administration en 2018, seulement 127 (17,4 %) se sont fixé une cible de représentation des femmes au conseil d'administration. De même, seulement 47 entreprises (6,6 % des 711 entreprises ayant fait une divulgation) se sont fixé une cible quant au nombre de femmes à la haute direction en 2018. Les figures 7.1 et 7.2 illustrent ces résultats. Ces chiffres représentent une hausse respective de 5,3 % et de 3,3 % par rapport à l'ensemble de l'année 2017.

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



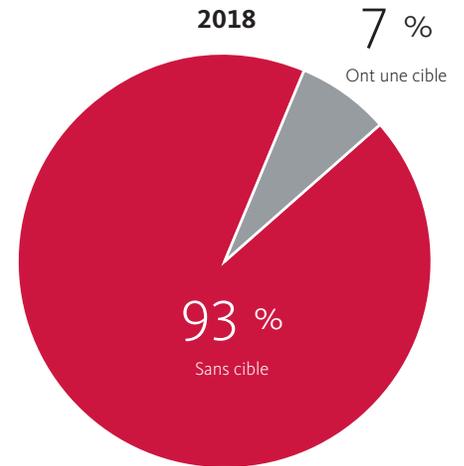
Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 741

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



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 732

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



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 711

Nos résultats pour l'ensemble de l'année 2018, comme ceux de la première moitié de 2018, représentent un progrès constant, bien que lent, à l'égard de la représentation des femmes aux conseils d'administration, tandis que le progrès quant à la représentation des femmes à la haute direction continue d'accuser un certain retard.

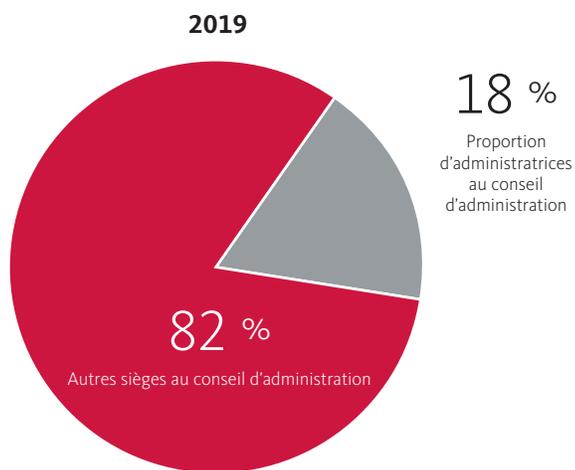


# Résultats pour la première moitié de 2019 : femmes siégeant à des conseils d'administration

## NOMBRE ET POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES

Au 31 juillet 2019, 657 entreprises avaient divulgué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration. En tout et pour tout, 948 sièges dans les conseils d'administration de ces entreprises étaient occupés par des femmes, sur un total de 5 222 sièges. D'après ces résultats, les femmes occupaient 18,2 % du total des sièges des conseils d'administration parmi les sociétés qui ont déposé des déclarations en 2019. Les résultats correspondants pour les entreprises du S&P/TSX 60 pendant cette période étaient de 177 et de 586 sièges aux conseils d'administration, respectivement, soit 30,2 % de l'ensemble des sièges aux conseils d'administration des 53 entreprises membres du S&P/TSX 60 ayant fait une déclaration. Ces chiffres témoignent d'une amélioration significative par rapport à la première moitié de 2018, de l'ordre de 1,8 % et de 1,9 % respectivement.

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



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 657

Dans les 657 entreprises ayant divulgué le nombre de femmes siégeant à leur conseil, 1,44 siège en moyenne était occupé par une femme. En outre, dans les 645 entreprises ayant divulgué le pourcentage de femmes siégeant à leur conseil, les administratrices comptaient en moyenne pour 17,2 % 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 (0,96 en 2016, 1,13 en 2017 et 1,29 en 2018). Ces chiffres reflètent également une nouvelle hausse du pourcentage moyen d'administratrices par rapport aux années précédentes (13,0 % en 2016, 12,9 % en 2017 et 14,8 % en 2018).

FIGURE 9.1 : NOMBRE MOYEN D'ADMINISTRATRICES

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

Total des entreprises qui ont fait des divulgations  
2015 : 611 | 2016 : 693 | 2017 : 692 | 2018 : 680 | 2019 : 657

Total des entreprises du S&P/TSX 60 qui ont fait des divulgations  
2015 : 56 | 2016 : 58 | 2017 : 54 | 2018 : 55 | 2019 : 53

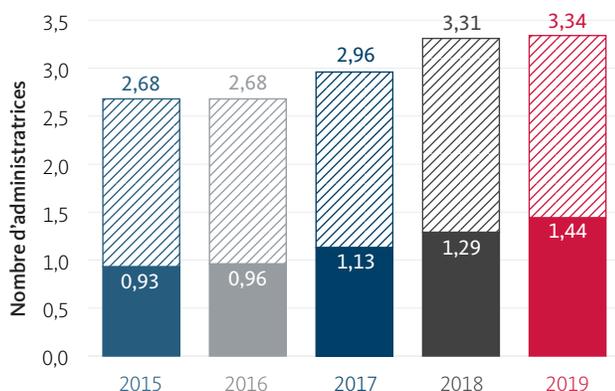
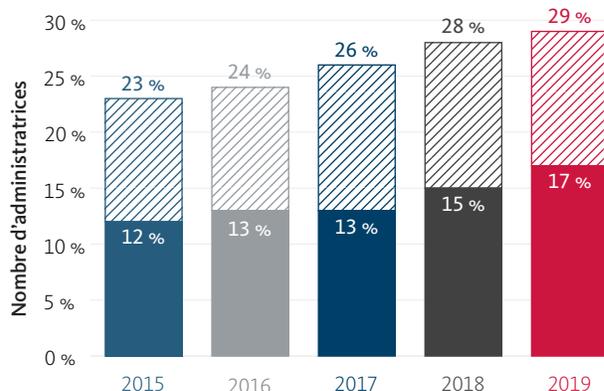


FIGURE 9.2 : POURCENTAGE MOYEN D'ADMINISTRATRICES

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

Total des entreprises qui ont fait des divulgations  
2015 : - | 2016 : - | 2017 : 684 | 2018 : 682 | 2019 : 645

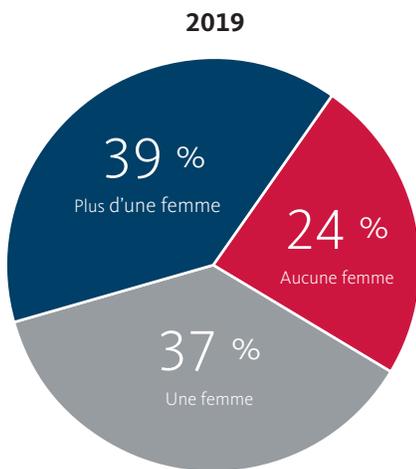
Total des entreprises du S&P/TSX 60 qui ont fait des divulgations  
2015 : - | 2016 : - | 2017 : 56 | 2018 : 56 | 2019 : 53



Les sociétés ont pris des mesures pour intégrer au moins une femme à leur conseil d'administration, si bien qu'aujourd'hui, plus des trois quarts d'entre elles (76 %) comptent au moins une administratrice. En 2019, le pourcentage de conseils d'administration exclusivement masculins a chuté pour s'établir à 24,1 % (158 des 657 entreprises ayant fait une déclaration), comparativement à 31,3 % (en 2018), 37,3 % (en 2017), et 46,0 % (en 2016). Il s'agit d'une baisse importante et cette dernière reflète les efforts constants déployés pour diversifier les conseils d'administration.

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 657 entreprises (38,7 %) ont en effet dit avoir plus d'une administratrice dans leurs rangs, ce qui représente une hausse de 5 % comparativement à la même période l'an dernier (33,7 % des sociétés ayant déclaré compter plus d'une administratrice).

FIGURE 10 : PROPORTION D'ADMINISTRATRICES (TOUTES LES ENTREPRISES)



Total des entreprises qui ont fait des divulgations : 657

D'après les données disponibles à ce jour en 2019, les femmes représentent au moins 50 % des membres du conseil dans ces cinq entreprises : DREAM Unlimited Corp., Diversified Royalty Corp., la Société hypothécaire MCAN, New Gold Inc. et Saputo inc. DREAM et Saputo figuraient déjà sur cette liste en 2017, tandis que Diversified Royalty Corp. et la Société hypothécaire MCAN figuraient sur la liste en 2018. New Gold Inc. s'est ajoutée à la liste.

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

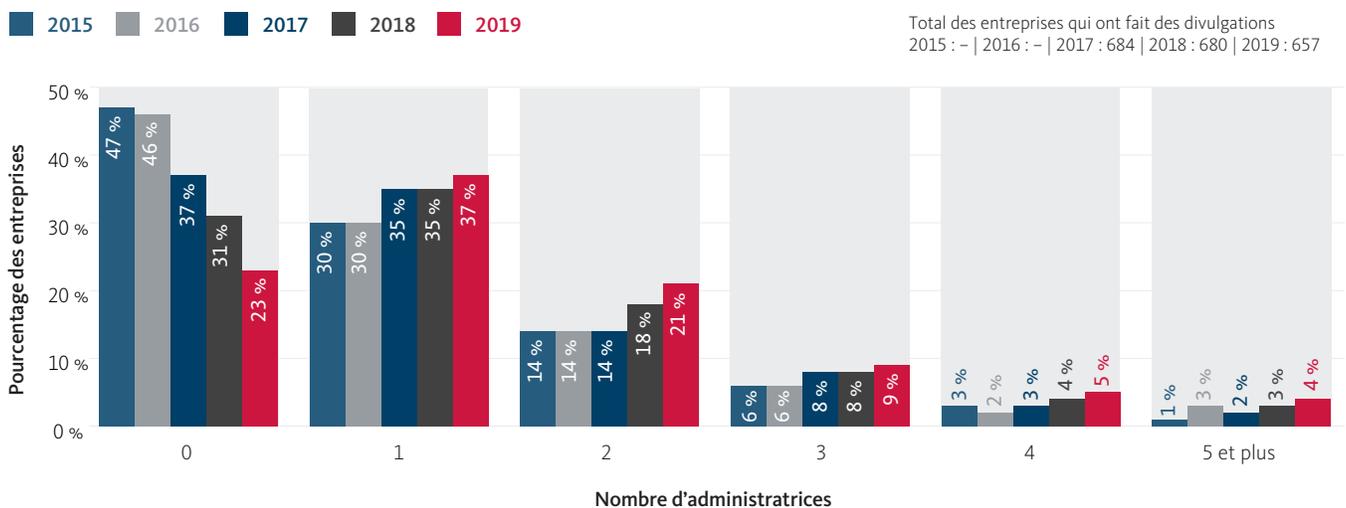
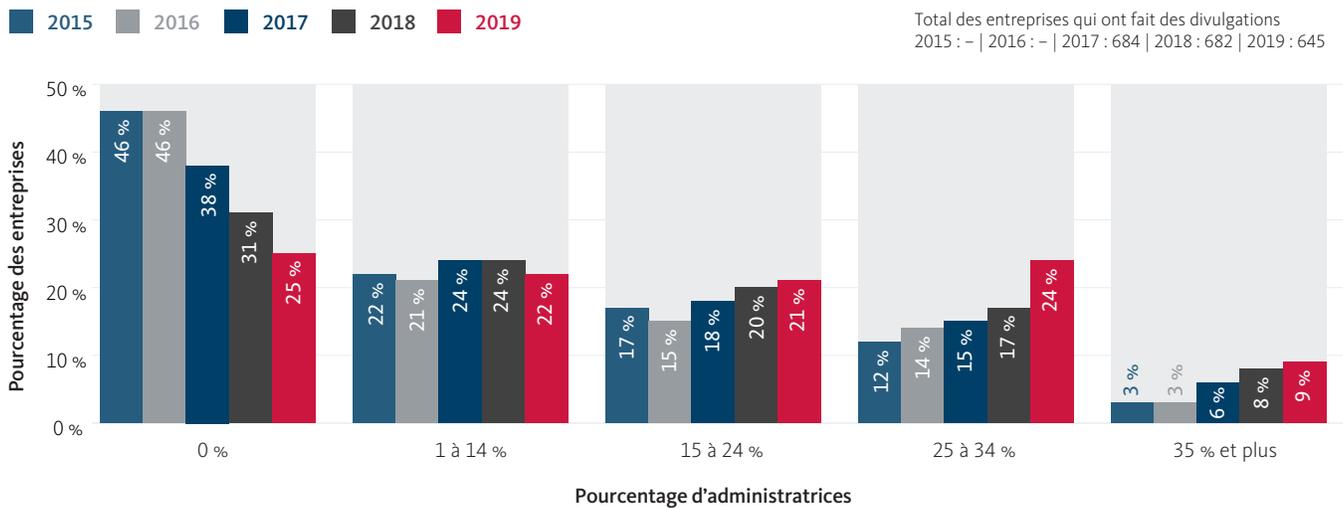


FIGURE 11.2 : POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES (TOUTES LES ENTREPRISES)



Les plus grandes sociétés canadiennes continuent d'être les chefs de file en matière de mixité en 2019. C'est une tendance qui demeure constante depuis l'introduction des obligations d'information sur la diversité, et elle suit les grandes tendances mondiales. Comme nous l'avons déjà mentionné, dans les 53 entreprises du S&P/TSX 60 qui ont divulgué le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration, 177 sièges au conseil au total sont occupés par des femmes; ce chiffre correspond à une moyenne de 3,4 sièges par entreprise ayant fait une divulgation. En outre, parmi les 53 entreprises ayant mentionné le pourcentage de femmes siégeant à leur conseil d'administration, ce pourcentage était en moyenne de 29,4 %; il s'agit d'une hausse par rapport à 2018, année où il était de 27,7 %. La vaste majorité (49 ou 92,5 %) des entreprises du S&P TSX 60 ayant fait une divulgation ont déclaré que leur conseil comptait deux femmes ou plus. De ces 49 entreprises, 11 entreprises (20,4 % de celles ayant fait une divulgation) ont indiqué que leur conseil comptait cinq sièges occupés par des femmes et trois entreprises (5,6 % de celles ayant fait une divulgation) ont fait savoir qu'il en comptait six ou plus.

Il est à noter que l'an dernier, aucune société du S&P/TSX 60 n'avait un conseil d'administration exclusivement masculin. Cette année, nos résultats démontrent qu'une seule société du S&P/TSX 60 ne compte aucune femme à son conseil d'administration. En raison du décès de sa seule administratrice au début de l'année, le conseil de Barrick Gold Corporation ne comptait aucune femme à la date de notre évaluation le 31 juillet 2019. La société a ensuite nommé une femme à son conseil, de sorte qu'à nouveau aucune société du S&P/TSX 60 n'a un conseil d'administration exclusivement masculin.

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

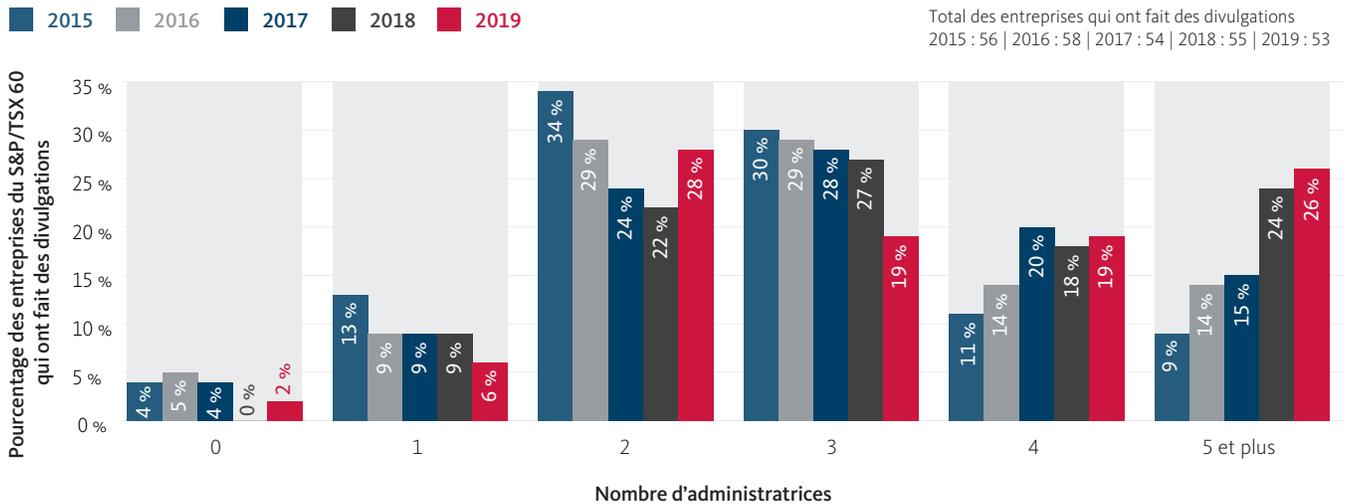
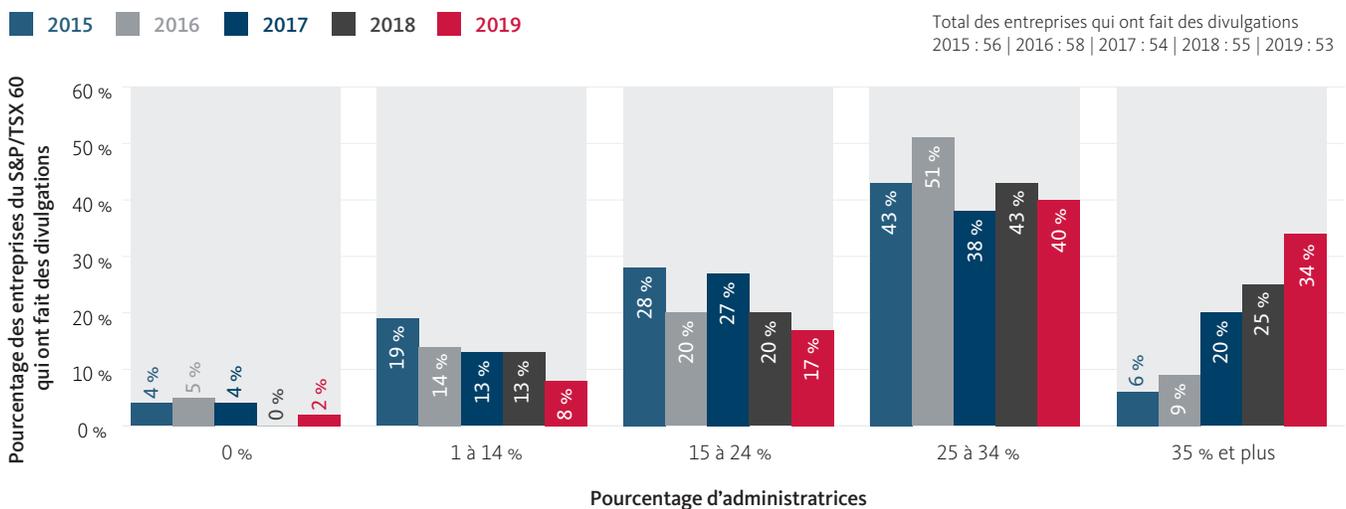


FIGURE 12.2 : POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES (ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)



### 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 29,9 %, ce pourcentage n'est que de 12,8 % en moyenne dans le secteur du pétrole et du gaz. Tout comme en 2018, c'est dans les secteurs des services publics et des pipelines et dans celui des communications et des médias que l'on retrouve le plus grand pourcentage moyen d'administratrices et le plus grand nombre moyen d'administratrices.

Le degré de croissance continue de varier d'un secteur à l'autre en 2019 comparativement à 2018. Les figures 13.1 et 13.2 illustrent ces variations. Le nombre et le pourcentage moyens d'administratrices ont globalement augmenté dans chaque secteur d'activité, une observation qui concorde avec la hausse générale du nombre d'administratrices et le déclin du nombre d'entreprises qui n'en comptent aucune.

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

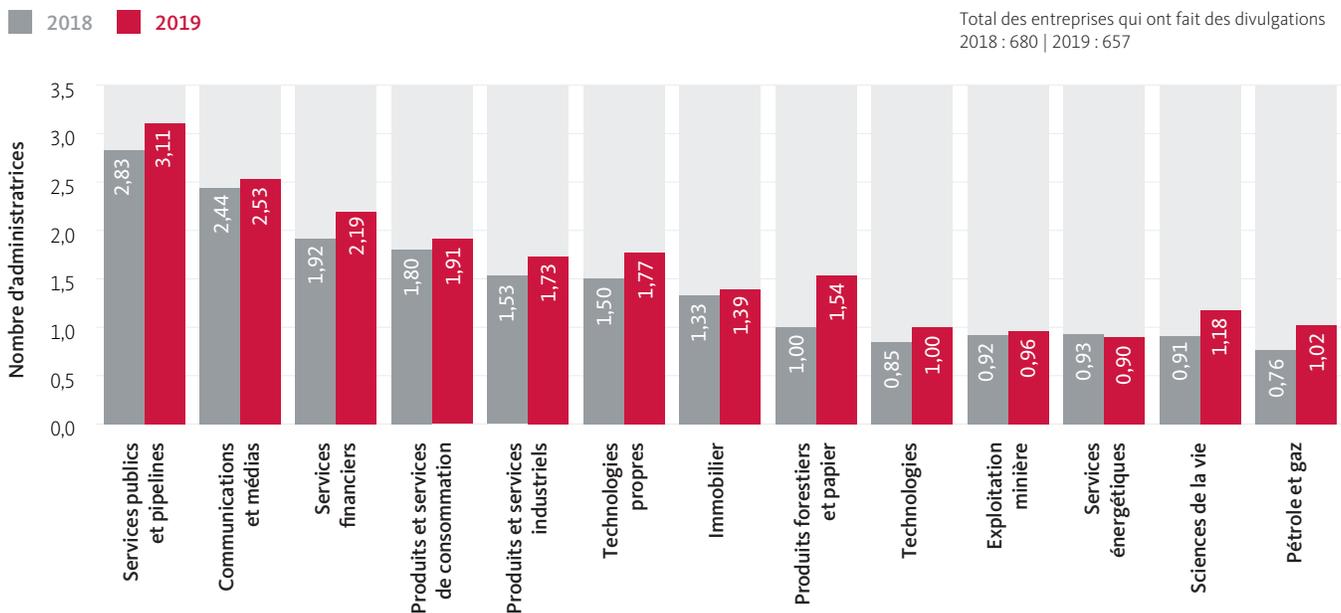
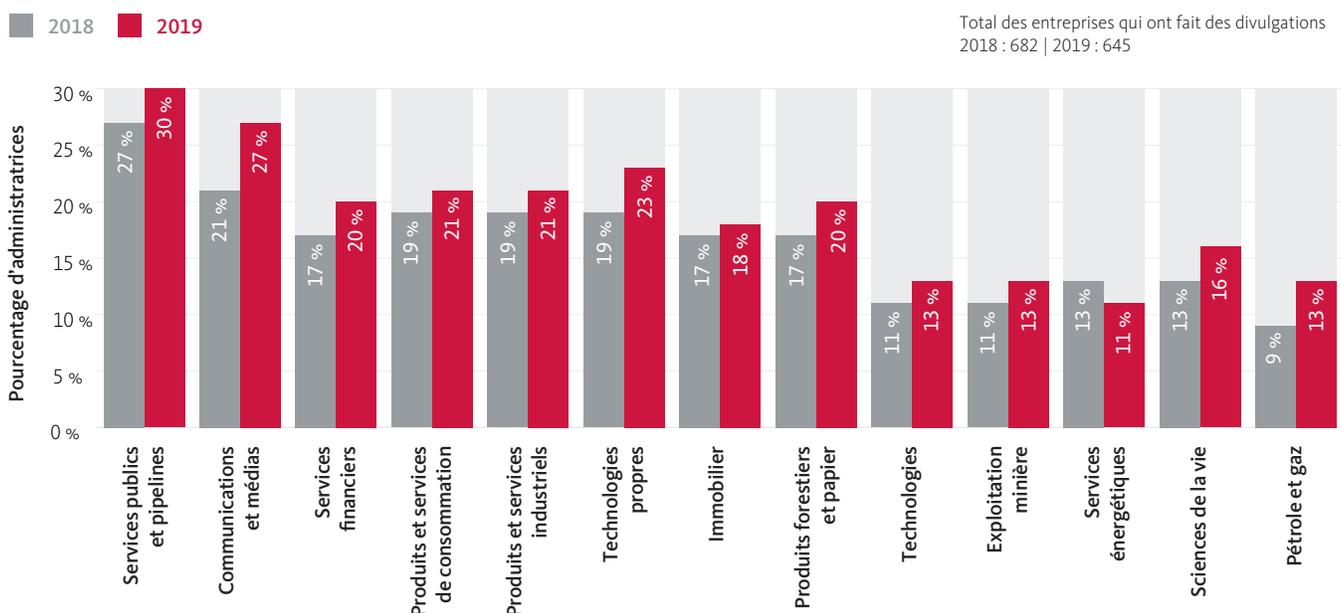


FIGURE 13.2 : POURCENTAGE D'ADMINISTRATRICES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



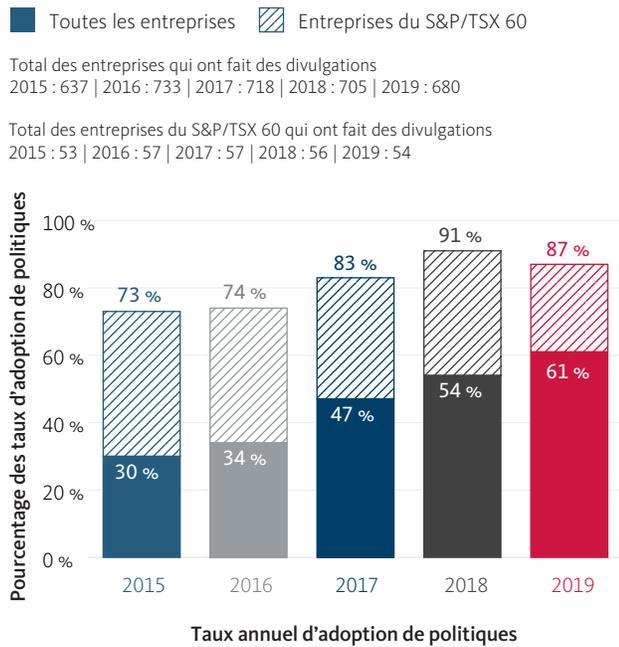
## NOUVELLES NOMINATIONS D'ADMINISTRATRICES

Nous continuons à 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 encore recueilli des données se rapportant au nombre de femmes mises en candidature pour la première fois à l'élection d'un conseil d'administration en 2019 soit parce qu'un poste était devenu vacant depuis la dernière assemblée des actionnaires ou que le nombre d'administrateurs au conseil de la société avait été augmenté. Au sein des 685 entreprises ayant satisfait complètement ou partiellement à l'obligation d'information sur la diversité, 503 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 183 de ces 503 postes, soit environ 36,4 % du total des sièges devenus vacants ou nouvellement créés, ce qui représente une augmentation de plus de 4 % depuis 2018.

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

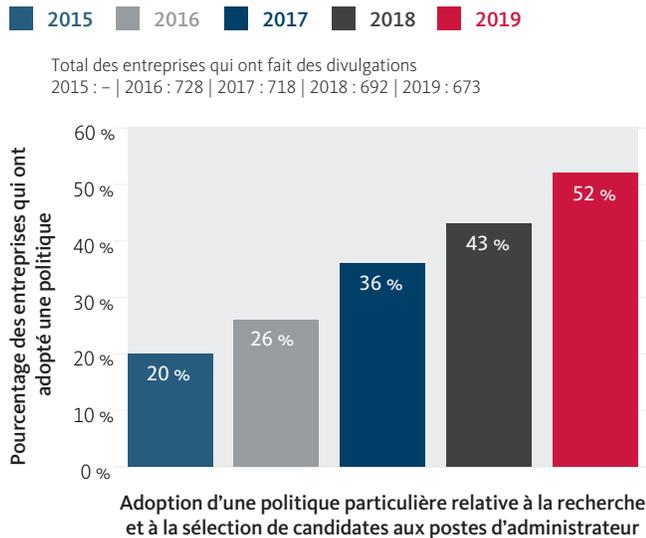
Parmi les 680 entreprises ayant indiqué en 2019 si elles s'étaient dotées d'une politique sur la diversité au sein du conseil d'administration, 413 (soit 60,7 %) ont affirmé avoir une politique écrite à cet égard. Il s'agit d'une augmentation notable (de plus de 7 %) du pourcentage de sociétés ayant déclaré s'être dotées de ce type de politique parmi celles ayant fait une divulgation (en comparaison, ce pourcentage était de 34,0 % en 2016, de 46,9 % en 2017 et de 53,6 % en 2018). Parmi les entreprises du S&P/TSX 60, 47 des 54 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 87,0 % de toutes les entreprises ayant fait une divulgation et d'une légère baisse par rapport à 91,0 % en 2018, mais une hausse par rapport à 82,5 % en 2017 et à 74,0 % en 2016.

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



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'administrateur. 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 traitait précisément de la recherche et de la sélection de candidates aux postes d'administrateur. En 2019, 673 entreprises ont déclaré si elles s'étaient dotées d'une politique écrite sur la recherche et la sélection de candidates aux postes d'administrateur. Parmi ces entreprises, 349 (51,9 %) ont indiqué qu'elles avaient en effet adopté une telle politique, comparativement à 42,9 % en 2018, à 35,6 % en 2017 et à 26,0 % en 2016. Parmi les entreprises du S&P/TSX 60, 53 ont explicitement déclaré si elles s'étaient dotées d'une politique écrite sur la recherche et la sélection de candidates aux postes d'administrateur. Parmi ces entreprises, 44 (83 %) ont indiqué qu'elles en avaient une.

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. Puisque les nouvelles obligations d'information sur la diversité imposées aux sociétés ouvertes constituées en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* entreront en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2020, il sera intéressant d'en faire un suivi à l'avenir. Comme il a été souligné dans le Chapitre 1, dans le cadre de ces obligations, les sociétés qui y sont assujetties seront tenues de déclarer une plus large gamme de caractéristiques sur la diversité, notamment le nombre de femmes, de membres de minorités visibles, d'Autochtones du Canada et de personnes ayant une incapacité.

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. À l'exclusion du sexe, les cinq caractéristiques les plus fréquemment nommées parmi les 413 entreprises qui ont divulgué avoir une politique sur la diversité au sein de leur conseil d'administration sont l'origine ethnique ou la race (40,9 %), l'âge (31,7 %), les compétences ou l'expertise (20,8 %), la géographie (19,1 %) et la formation (10,4 %).

Le statut d'Autochtone en tant que caractéristique de la diversité prise en compte dans la politique sur la diversité figure également dans cette divulgation; environ 7,3 % des exemples en font explicitement mention, une augmentation par rapport à 4,6 % en 2018. Notons qu'il est possible que les politiques sur la diversité traitent d'autres caractéristiques de la diversité, mais qu'elles ne sont pas mentionnées dans les résumés fournis par les émetteurs. La liste ci-dessous fait état des cinq principales caractéristiques de la diversité nommées par les entreprises, autres que le sexe. Celles-ci sont présentées selon la fréquence à laquelle elles ont été citées.

FIGURE 16 : CINQ PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA DIVERSITÉ (AUTRES QUE LE SEXE) CITÉES DANS LES POLITIQUES

- ① Origine ethnique et race
- ② Âge
- ③ Compétences et expertise
- ④ Répartition géographique
- ⑤ Formation

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 2019 marque le cinquième anniversaire de l'entrée en vigueur de l'obligation d'information sur la diversité, environ le 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, dans une large mesure, est qu'elles ne veulent pas porter atteinte aux principes de la méritocratie; ce résultat concorde avec nos observations des années précédentes. Les cinq principales raisons de ne pas se doter d'une telle politique sont énumérées 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 entraîner l'exclusion de la personne la mieux qualifiée pour le poste
- ③ Les politiques sont à l'étude
- ④ Les politiques sont inefficaces ou arbitraires
- ⑤ Toutes les caractéristiques de la diversité sont prises également en considération

## CIBLES DE REPRÉSENTATION FÉMININE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comme nous l'avons constaté au cours des années précédentes, le taux d'adoption d'une cible quant à la représentation féminine dans les conseils d'administration demeure faible. Toutefois, en 2019, le nombre de sociétés ayant déclaré s'être fixé une telle cible a augmenté de façon importante, soit 5 % de plus qu'en 2018. Des 668 entreprises ayant fait savoir si elles s'étaient fixé une telle cible en 2019, 150 (22,5 %) ont indiqué qu'elles avaient fixé un pourcentage cible d'administratrices. Ce taux représente une augmentation par rapport à 2018, année où 17,2 % des entreprises avaient déclaré avoir adopté une telle cible. En 2019, cinq entreprises supplémentaires ont rapporté un nombre plutôt qu'un pourcentage cible, ce qui représenterait une augmentation supplémentaire de 0,7 %.

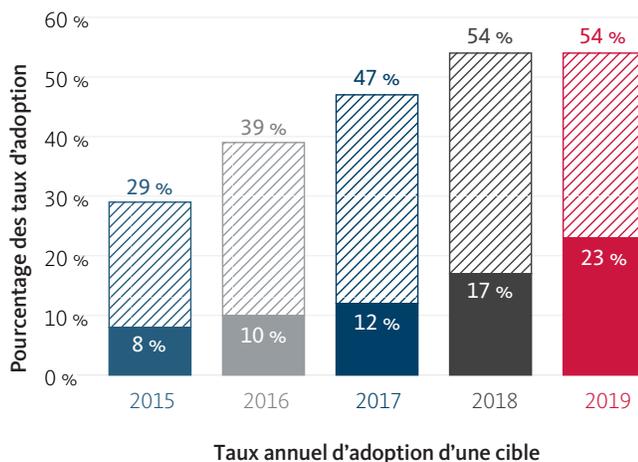
Parmi les 54 entreprises du S&P/TSX 60 qui ont fait savoir si elles avaient fixé une cible, 29 entreprises (53,7 %) ont répondu par l'affirmative; la variation a été faible par rapport à 2018, mais ce pourcentage demeure beaucoup plus élevé par rapport à celui des autres entreprises inscrites à la cote du TSX.

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

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

Total des entreprises qui ont fait des divulgations  
2015 : 640 | 2016 : 728 | 2017 : 700 | 2018 : 686 | 2019 : 668

Total des entreprises du S&P/TSX 60 qui ont fait des divulgations  
2015 : 52 | 2016 : 57 | 2017 : 57 | 2018 : 56 | 2019 : 54



Les motifs invoqués par les entreprises qui ont dit ne pas s'être fixé une cible en ce sens sont, de façon générale, semblables à ceux allégués par celles qui n'ont pas adopté de politique sur la diversité au sein du conseil d'administration : la vaste majorité des entreprises soutiennent qu'elles craignent de porter atteinte aux principes de la méritocratie, ou que l'établissement d'une cible puisse entraîner l'exclusion de la personne la mieux qualifiée pour le poste. Parmi les autres motifs invoqués, la crainte qu'une cible soit inefficace, arbitraire ou inappropriée étant donné le nombre peu élevé de membres du conseil.

FIGURE 19 : CINQ PRINCIPALES RAISONS INVOQUÉES POUR NE PAS ADOPTER UNE 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 entraîner l'exclusion de la personne la mieux qualifiée pour le poste
- ③ C'est inefficace ou arbitraire
- ④ Le conseil d'administration compte peu de membres ou le roulement est faible
- ⑤ Une telle politique n'est pas nécessaire, puisque le conseil est adéquatement diversifié

### FEMMES À LA TÊTE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nous nous sommes également penchés sur le nombre d'entreprises dont le conseil d'administration est présidé par une femme. Selon nos observations, seulement 30 entreprises (ou 4,4 % des 685 entreprises s'étant conformées complètement ou partiellement à l'obligation d'information sur la diversité) avaient une femme à la tête de leur conseil d'administration. Toutefois, cela représente une augmentation comparativement aux 25 entreprises (3,5 %) qui avaient une femme à la tête de leur conseil d'administration en 2018.

### FEMMES À LA TÊTE D'UN COMITÉ

Cette année, nous nous sommes également penchés sur le nombre de femmes à la tête d'un comité de chaque société du TSX. Fait encourageant, nous avons découvert que plus du tiers (33,4 % ou 229 entreprises) des 685 entreprises qui ont fourni de l'information complète ou partielle sur leur diversité avaient au moins un comité permanent du conseil présidé par une femme. Dans 169 entreprises (24,7 %), un seul comité permanent du conseil était présidé par une femme, tandis que 60 autres (8,8 %) ont déclaré que plus d'un comité permanent du conseil était présidé par une femme.

Les données continuent de démontrer que même si la proportion d'administratrices dans les sociétés inscrites à la cote de la TSX augmente progressivement, très peu de femmes occupent le poste de présidente du conseil d'administration.

# 5

## Résultats pour la première moitié de 2019 : femmes occupant des postes à la haute direction

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

En 2019, 609 entreprises ont divulgué leur nombre de hautes dirigeantes. Au total, dans ces entreprises, 1 053 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 1,73, tandis que les 588 entreprises ayant divulgué le pourcentage de femmes au sein de leur haute direction ont déclaré que ce pourcentage était, en moyenne, de 16,9 %. Ces chiffres témoignent d'un changement positif, quoique modeste, par rapport aux années 2016, 2017 et 2018 en ce qui a trait au nombre moyen de femmes occupant un poste à la haute direction, respectivement 1,54, 1,43 et 1,71, et en ce qui a trait au pourcentage moyen de postes à la haute direction occupés par des femmes (15 % en 2016 et en 2017 et 16 % en 2018).

Nous observons que le non-respect de l'obligation de divulguer le pourcentage et le nombre moyen de femmes occupant un poste à la haute direction a considérablement augmenté cette année, ce qui peut avoir une incidence sur les comparaisons réalisées d'une année à l'autre.

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

■ 2015 ■ 2016 ■ 2017 ■ 2018 ■ 2019

Total des entreprises qui ont fait des divulgations  
2015 : 562 | 2016 : 668 | 2017 : 649 | 2018 : 651 | 2019 : 609

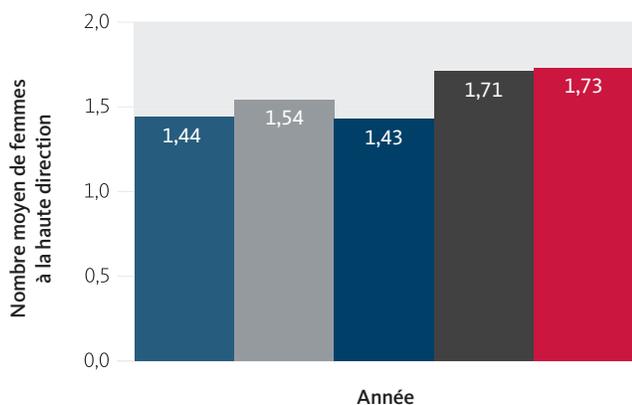
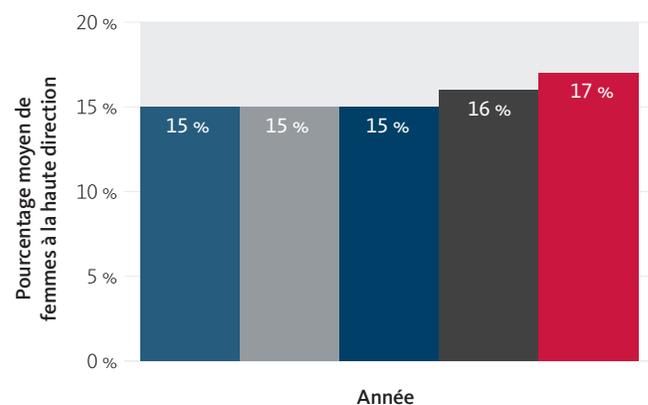


FIGURE 20.2 : POURCENTAGE MOYEN GLOBAL DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION

■ 2015 ■ 2016 ■ 2017 ■ 2018 ■ 2019

Total des entreprises qui ont fait des divulgations  
2015 : 547 | 2016 : 654 | 2017 : 645 | 2018 : 630 | 2019 : 588



Le nombre d'entreprises ayant déclaré que leur haute direction ne comptait aucune femme a légèrement diminué pour s'établir à 34,2 % parmi les 609 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 35,8 % en 2018, de 39,9 % en 2017 et de 40,0 % en 2016. De ces 609 entreprises, le nombre de celles ayant déclaré n'avoir qu'une femme au sein de leur haute direction a diminué pour s'établir à 28,1 % (comparativement à 30,0 % en 2018), tandis que le pourcentage de celles ayant déclaré avoir deux femmes ou plus au sein de leur haute direction a augmenté à 37,8 %, alors qu'il était de 34,3 % en 2018.

FIGURE 21 : PROPORTION DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION

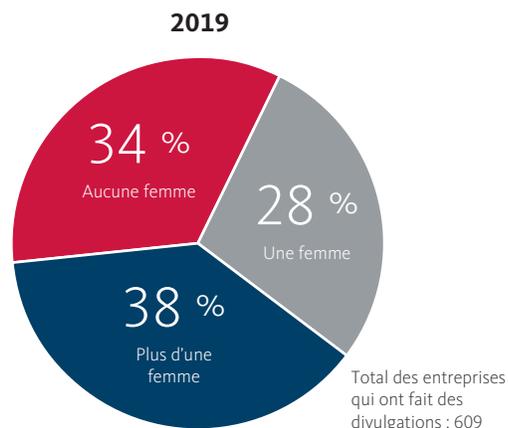


FIGURE 22.1 : NOMBRE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION (TOUTES LES ENTREPRISES)

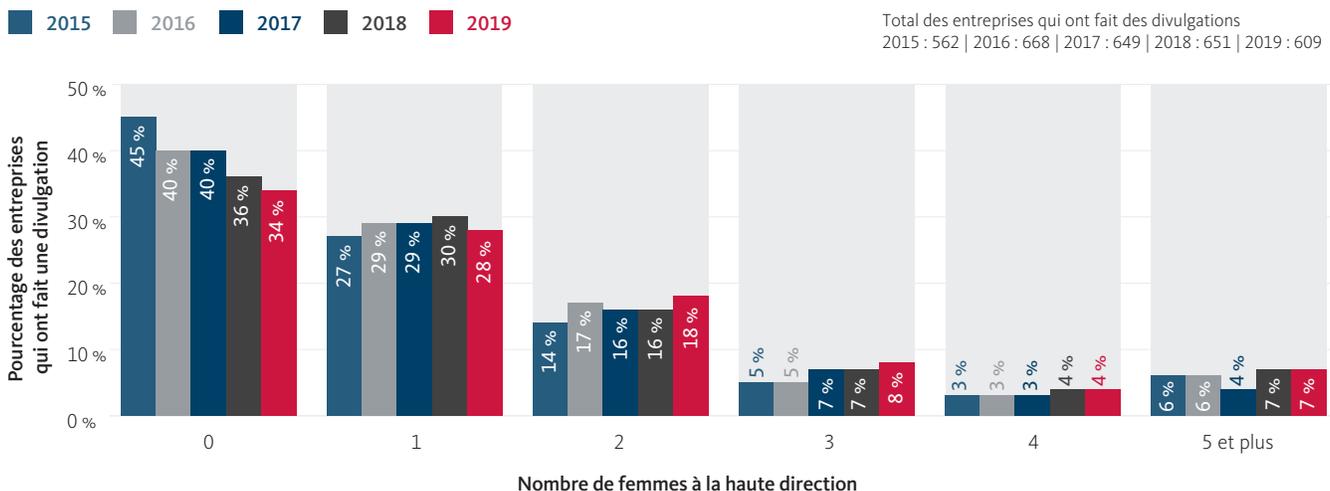
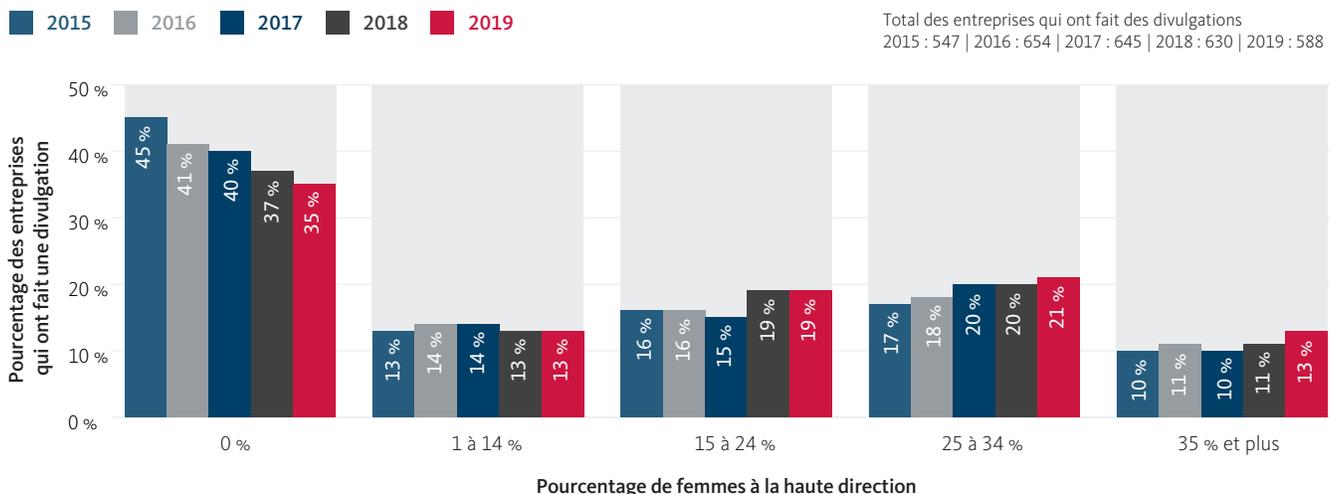


FIGURE 22.2 : POURCENTAGE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION (TOUTES LES ENTREPRISES)



Dans les 48 entreprises du S&P/TSX 60 ayant divulgué le nombre de femmes membres de leur haute direction, le nombre a connu une légère hausse par rapport à 2018, passant de 2,92 à 3,15 en moyenne, ce qui témoigne de la tendance généralisée observée ci-dessus. Le pourcentage moyen de postes à la haute direction détenus par des femmes dans les 50 entreprises du S&P/TSX 60 ayant fourni cette information se situe à 18,6 %.

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

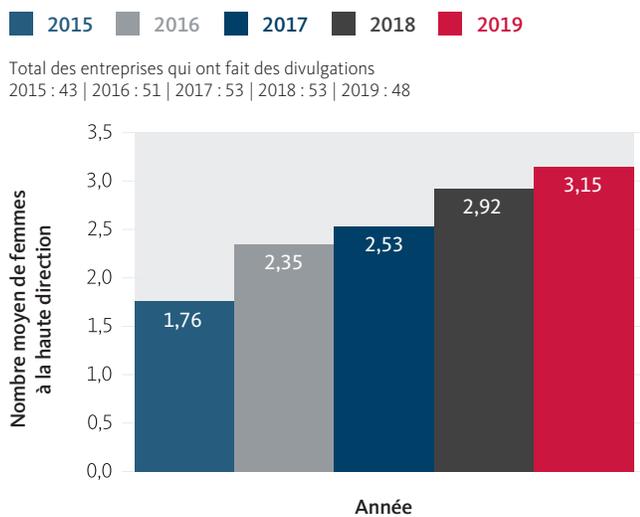
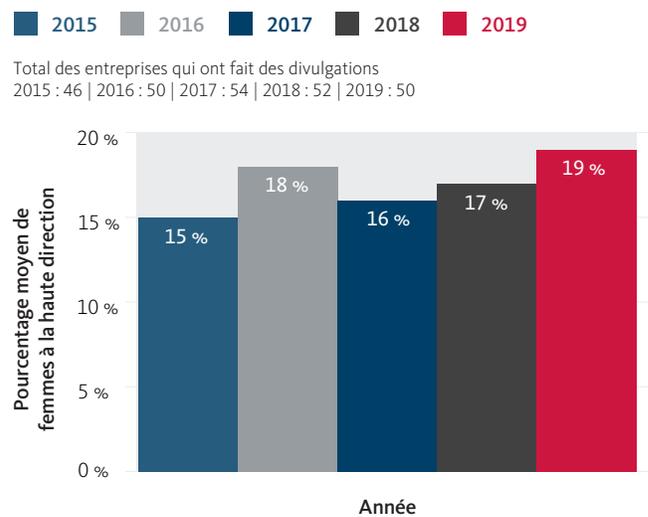


FIGURE 23.2 : POURCENTAGE MOYEN DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION (ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)



De façon générale, comme l'illustrent les figures 23.1 et 23.2, considérant le nombre des entreprises du S&P/TSX 60 ayant fait une divulgation, aucun changement notable n'a été observé quant au nombre de femmes membres de la haute direction de ces entreprises.

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

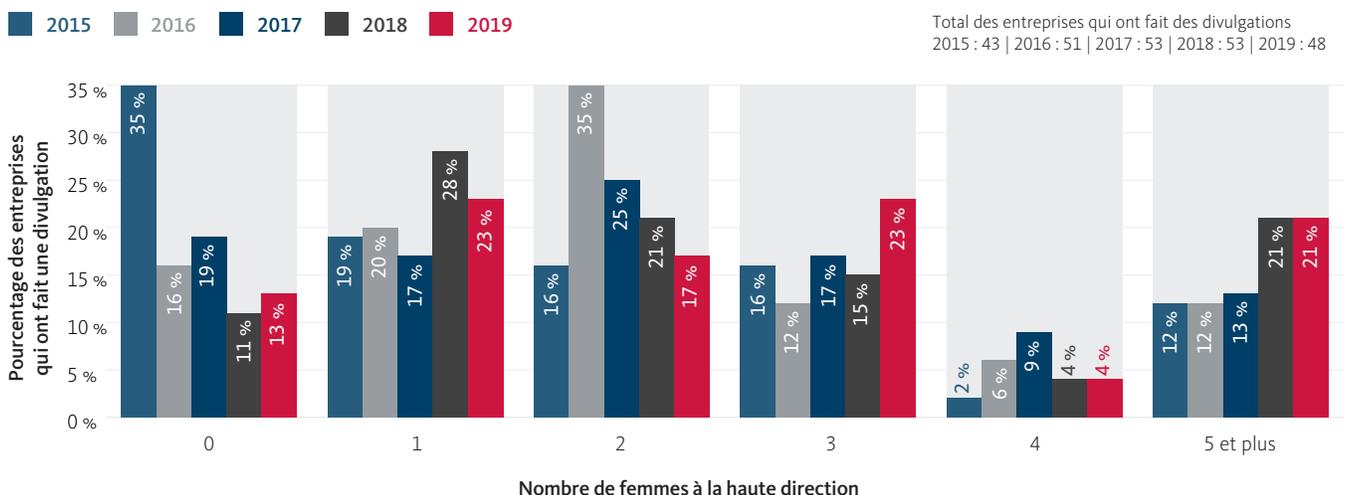
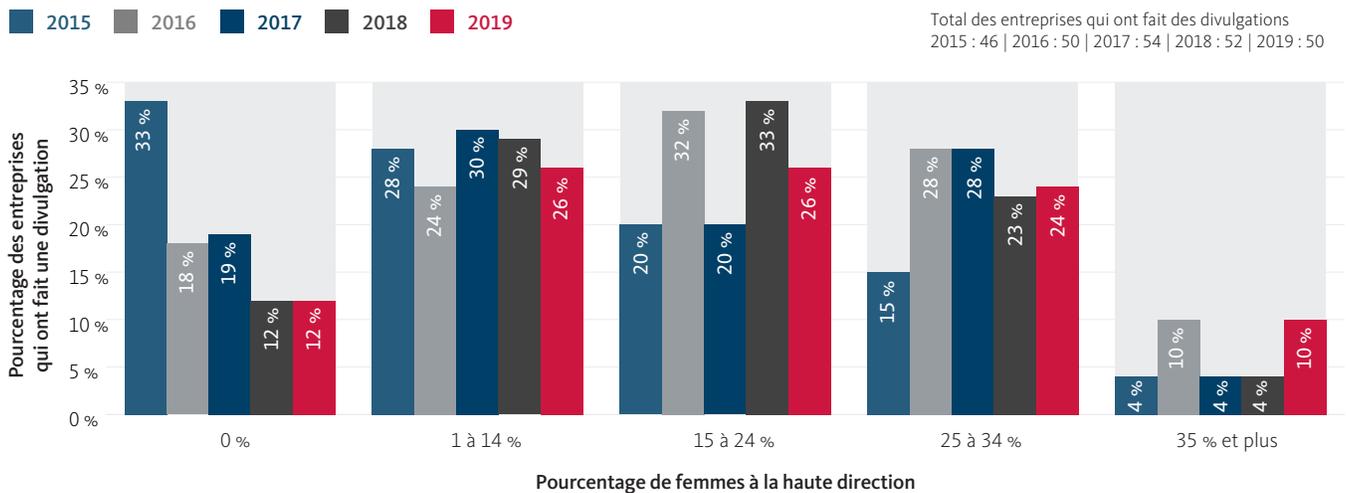


FIGURE 24.2 : POURCENTAGE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION (ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)



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

La ventilation des données par secteur d'activité permet de constater 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 (3,84). Viennent ensuite le secteur des produits forestiers et des papiers (3,31) et celui des produits et des services de consommation (3,10).

Le secteur de l'immobilier est toujours en tête quant au pourcentage moyen de femmes membres de la haute direction qui est passé de 25,9 % en 2018 à 26,3 %. Les secteurs des produits forestiers et des papiers (23,1 %), des services publics et des pipelines (22,3 %) et des produits et des services de consommation (21,9 %) suivent celui de l'immobilier pour ce qui est du pourcentage moyen le plus élevé de femmes à la haute direction.

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

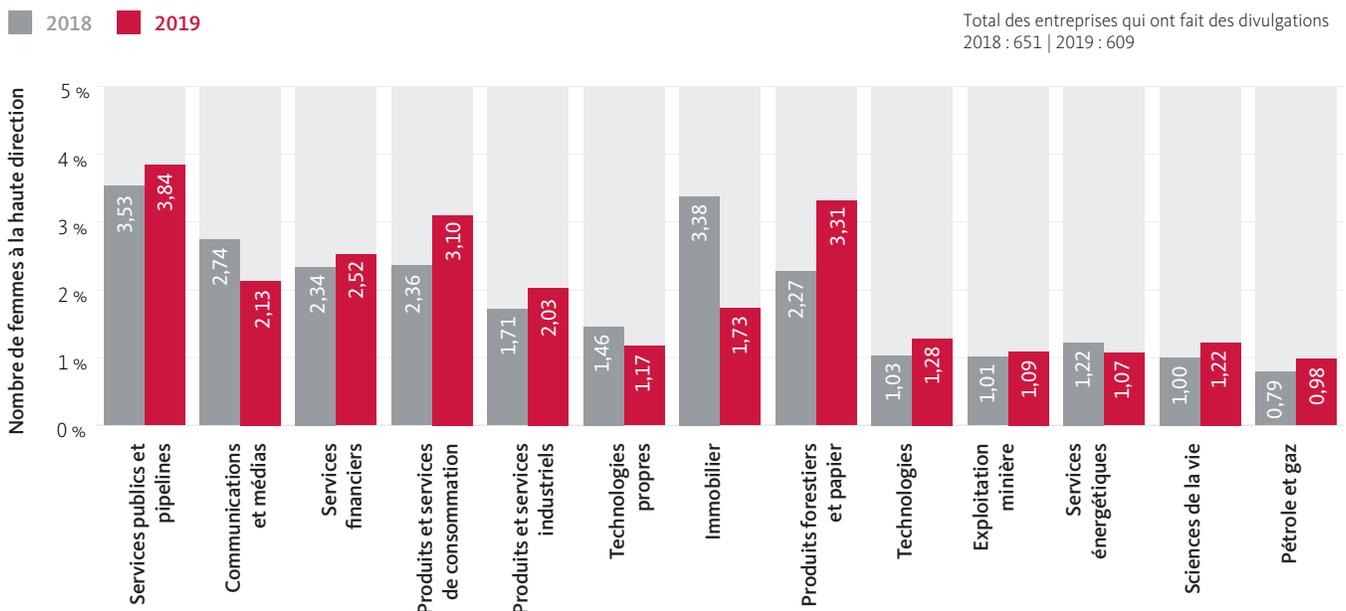
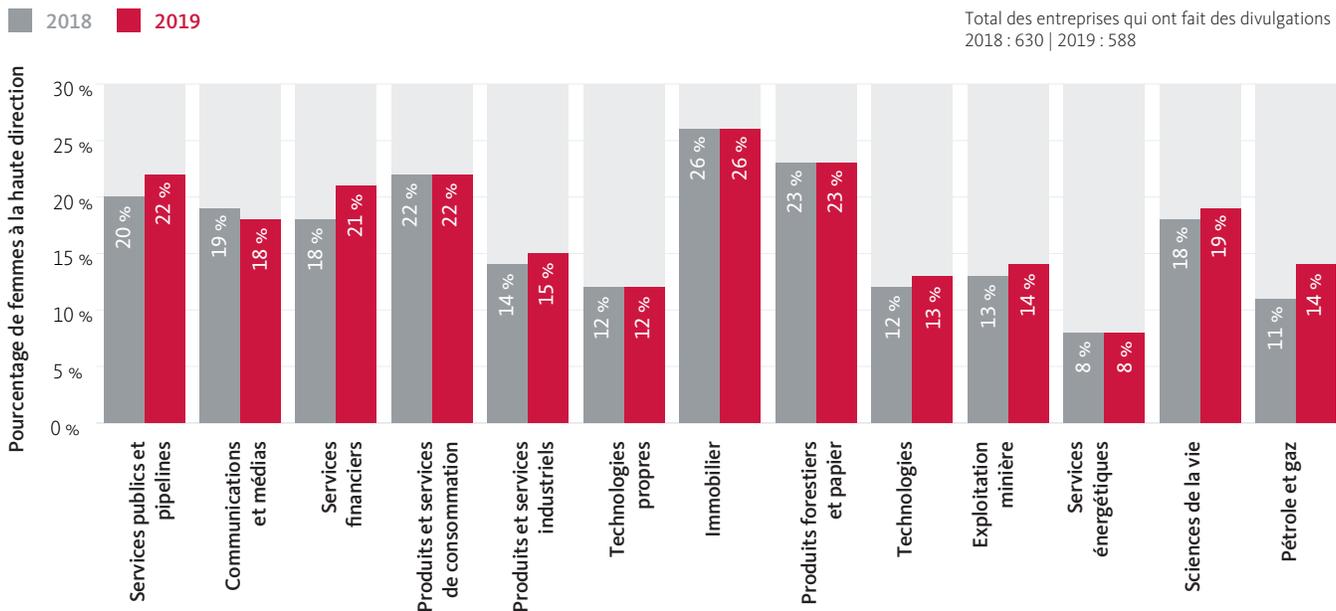


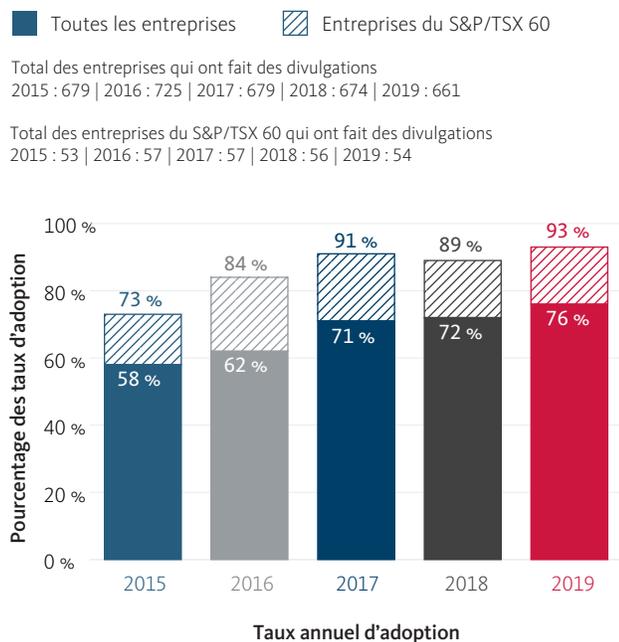
FIGURE 26 : POURCENTAGE DE FEMMES À LA HAUTE DIRECTION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



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

En 2019, 661 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, 502 (76 %) ont répondu par l’affirmative, ce qui témoigne d’une augmentation de plus de 3 % par rapport à 2018.

FIGURE 27 : PRISE EN COMPTE DU GENRE DANS LES NOMINATIONS À DES PC



La proportion d'entreprises qui ont déclaré tenir compte du sexe des candidats au moment de pourvoir un poste à la haute direction est plus élevée au sein des entreprises du S&P/TSX 60 : 50 (92,6 %) des 54 sociétés qui ont divulgué cette information ont déclaré qu'elles en ont tenu compte en 2019. Cela illustre une légère hausse par rapport aux chiffres correspondants de 2018, qui étaient de 89,3 % (ou 50 des 56 sociétés du S&P/TSX 60 ayant fait une divulgation).

Comme c'est le cas pour l'adoption de politiques sur la représentation féminine au conseil d'administration, la principale raison invoquée par les entreprises qui ne tiennent pas officiellement compte du sexe des candidats dans la recherche et la nomination de membres à la haute direction réside dans la crainte de porter atteinte aux principes de la méritocratie. Cette raison était également invoquée en 2018, en 2017 et en 2016. Cependant, les autres raisons invoquées diffèrent de celles de 2018 et des années précédentes. Le deuxième motif le plus souvent allégué en 2019 pour ne pas tenir compte du sexe des candidats est le petit nombre de hauts dirigeants ou le faible roulement, alors qu'en 2018, c'était que toutes les caractéristiques de la diversité étaient considérées de façon égale, raison qui, étonnamment, ne figure pas sur la liste en 2019. Les trois raisons le plus souvent citées en 2019 par les entreprises qui ne tiennent pas compte du sexe des candidats 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 28 : TROIS PRINCIPALES RAISONS DE NE PAS PRENDRE LE GENRE EN COMPTE DANS LES NOMINATIONS À DES POSTES DE DIRECTION

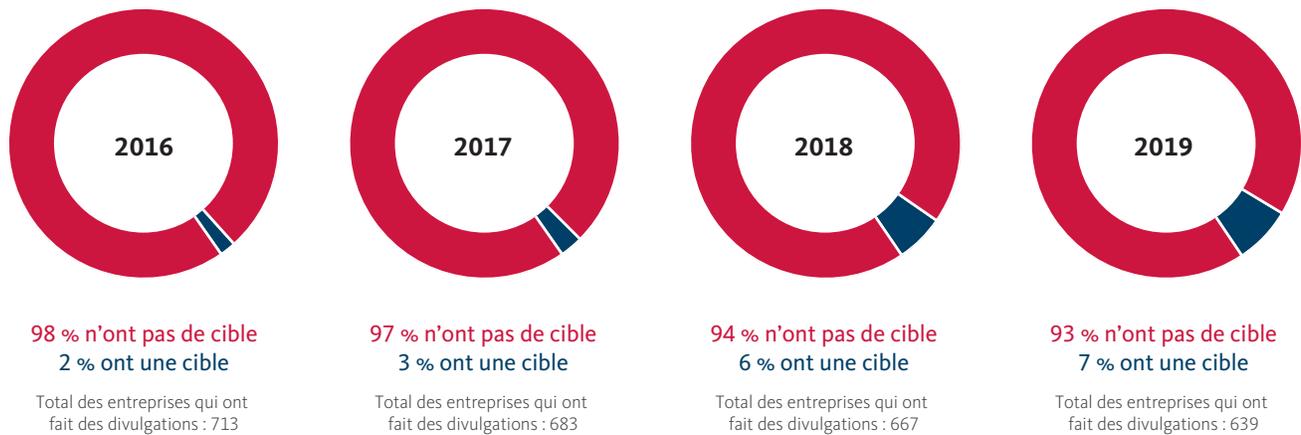
- ① Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie
- ② Le nombre de hauts dirigeants est faible ou le roulement est faible
- ③ Cela peut ne pas mener à la sélection des meilleurs candidats

### CIBLES DE REPRÉSENTATION FÉMININE À LA HAUTE DIRECTION

Comme par les années précédentes, l'adoption d'une cible quant à la représentation des femmes au sein de la haute direction des entreprises demeure une pratique très peu répandue. Des 639 entreprises ayant fait savoir si elles avaient une telle cible, seulement 43 (6,7 %) ont répondu par l'affirmative. Il s'agit cependant d'une augmentation par rapport à 2018, alors que 39 entreprises (5,9 %) avaient déclaré avoir adopté une telle cible.

Le nombre d'entreprises du S&P/TSX 60 s'étant fixé une cible en ce qui concerne le nombre de femmes à la haute direction a augmenté de 1,7 % cette année : 12 entreprises sur 51, soit 23,5 % comparativement à 21,8 % en 2018.

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



La liste des 41 entreprises ayant instauré une cible quant à la représentation féminine au sein de leur haute direction est présentée ci-dessous. Notons qu'il y a un nombre important d'émetteurs qui ont choisi d'établir des objectifs en matière de diversité à différents niveaux de leur organisation, plutôt que de fixer une cible visant strictement le nombre de personnes à la haute direction. Ces émetteurs n'ont toutefois pas été inclus dans la liste.

**En 2019, la cible la plus courante relativement au nombre de femmes occupant des postes de direction est de 30 %.**

<b>Aritzia inc.</b> Au moins 30 % de postes de haute direction occupés par des femmes	<b>Badger Daylighting Ltd.</b> Au moins 30 % de femmes à des postes de haute direction	<b>Bombardier inc.</b> Au moins 30 % de femmes à des postes de haute direction	<b>Capital Power Corporation</b> Au moins 30 % de femmes à des postes de haute direction
<b>Home Capital Group inc.</b> Au moins 30 % de femmes à la haute direction	<b>Hydro One Limited</b> Au moins 30 % de femmes à des postes de haute direction	<b>Iamgold Corporation</b> Au moins 30 % de femmes à des postes de haute direction	<b>Intact Corporation financière</b> Au moins 30 % de femmes à des postes de haute direction
<b>Société Financière Manuvie</b> Au moins 30 % de femmes à des postes de haute direction	<b>Corporation Pétroles Parkland</b> 30 % de femmes à des postes de haute direction	<b>Sherritt International Corporation</b> 30 % de femmes à des postes de haute direction	<b>SSR Mining inc.</b> 30 % de femmes à des postes de haute direction
<b>Financière Sun Life inc.</b> 30 % de femmes à des postes de haute direction	<b>Telus Corporation</b> 30 % de femmes à des postes de haute direction	<b>WSP Global inc.</b> 30 % de femmes à des postes de haute direction	<b>Pages Jaunes Limitée</b> 30 % de femmes à des postes de haute direction

Autres cibles relatives aux femmes occupant des postes de direction en 2019			
20 % ou moins	25 %	Plus de 30 %	Autre
<p><b>Acadian Timber Corp.</b> 20 % de femmes occupant des postes de haute direction</p> <p><b>Denison Mines Corp.</b> Tient à conserver son niveau de mixité actuel (1 sur 7 ou 14,3 %)</p> <p><b>Sierra Wireless inc.</b> 20 % de femmes à des postes de haute direction</p> <p><b>Groupe SNC-Lavalin inc.</b> 20 % de femmes à des postes de haute direction</p> <p><b>Summit Industrial Income REIT</b> Au moins un poste de haute direction occupé par une femme</p> <p><b>Velan inc.</b> 9 % de sa haute direction constituée de femmes d'ici 2021</p>	<p><b>Canadian Western Bank</b> Au moins 25 % des postes de haute direction occupés par des femmes</p> <p><b>Currency Exchange International Corp.</b> Au moins 25 % de ses postes de direction occupés par des femmes</p> <p><b>Société hypothécaire MCAN</b> 25 % de femmes à des postes de haute direction d'ici 2020</p> <p><b>Redevances Aurifères Osisko Itée</b> 25 % De femmes à des postes de haute direction</p> <p><b>Park Lawn Corporation</b> Au moins 25 % des postes de haute direction occupés par des femmes d'ici 2020</p> <p><b>Timbercreek Financial Corp.</b> 25 % De femmes à des postes de haute direction</p> <p><b>Total Energy Services inc.</b> 25 % de femmes à des postes de haute direction</p> <p><b>Versabank</b> 25 % de femmes à des postes de haute direction</p>	<p><b>Banque de Montréal</b> Au moins 40 % de femmes à des postes de haute direction</p> <p><b>BCE inc.</b> Au moins 35 % de femmes à des postes de haute direction</p> <p><b>Banque Canadienne Impériale de Commerce</b> Au moins 35 % de femmes à des postes de haute direction</p> <p><b>Eldorado Gold Corporation</b> Au moins 35 % de femmes à des postes de haute direction</p> <p><b>IGM Financial inc.</b> Au moins 35 % de femmes à des postes de haute direction</p> <p><b>Kew Media Group inc.</b> 50 % de femmes à des postes de haute direction</p> <p><b>Banque Nationale du Canada</b> 40 % des postes de cadre et de cadre supérieur occupés par des femmes</p> <p><b>Banque Toronto-Dominion</b> Cette banque s'est fixé pour objectif de compter 40 % de femmes à des postes de haute direction</p> <p><b>Thomson Reuters Corporation</b> 40 % de femmes à des postes de haute direction</p> <p><b>Groupe TMX Limitée</b> Un tiers de sa haute direction constituée de femmes d'ici 2020</p>	<p><b>Groupe ADF inc.</b> Entre 20 % et 50 % de femmes à des postes de haute direction</p>

Conformément à la tendance générale, la principale raison donnée par les entreprises pour ne pas s'être fixé une cible quant à la représentation féminine à la haute direction était le désir de préserver les « principes de la méritocratie ».

FIGURE 30 : CINQ PRINCIPALES RAISONS INVOQUÉES POUR  
NE PAS ADOPTER DE CIBLE DE REPRÉSENTATION  
FÉMININE À LA HAUTE DIRECTION

- ① Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie
- ② Cela peut ne pas mener à la sélection des meilleurs candidats
- ③ Les cibles sont inefficaces ou arbitraires
- ④ Les cibles limitent le bassin de talents ou sont trop restrictives
- ⑤ Le nombre de hauts dirigeants est faible ou le roulement est faible

### FEMMES OCCUPANT UN POSTE DE CHEF DE LA DIRECTION

En 2018, nous avons commencé à suivre le 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. En 2019, nous avons recensé 24 entreprises (soit environ 3,5 % de l'ensemble des émetteurs) dans lesquelles le poste de chef de la direction est occupé par une femme. Ce taux ne représente qu'un changement progressif représentant une augmentation d'une chef de direction (ou environ 0,3 %) depuis 2018. Cela met en évidence les constatations répertoriées dans la documentation en la matière, de façon plus générale, selon lesquelles l'évolution de la représentation des femmes à la haute direction des entreprises continue de prendre du retard par rapport au progrès stable, quoique modeste, des femmes au sein des conseils d'administration. Comme nous le mentionnions en 2018, il y a évidemment fort à parier que le recrutement d'administrateurs ou de hauts dirigeants auprès de personnes occupant déjà ou ayant occupé un poste de chef de la direction se fera au détriment des candidates.



## Vers la parité hommes-femmes – les entreprises qui y sont parvenues et les pratiques qu’elles ont mises en place à cette fin

Chaque année, notre rapport attire l’attention sur les sociétés qui ont atteint la parité hommes-femmes au sein de leur conseil d’administration ou de leur direction, de même que sur les pratiques qu’elles déclarent avoir mises en place afin d’accroître la représentation des femmes dans le milieu de travail. Nous mettons en lumière ces entreprises et ces pratiques pour illustrer qu’avec suffisamment de leadership et d’attention portée à ce sujet, il est possible d’atteindre la parité hommes-femmes et d’inspirer d’autres sociétés à emboîter le pas.

### **ATTEINDRE LA PARITÉ HOMMES-FEMMES AU CONSEIL D’ADMINISTRATION ET À LA HAUTE DIRECTION**

Peu de conseils d’administration ont atteint la parité hommes-femmes. Au cours des trois dernières années, cinq sociétés seulement ont eu de façon constante un conseil composé d’au moins 50 % de femmes, bien que d’autres entreprises aient atteint la parité.

Entreprises inscrites à la TSX comptant au moins 50 % de femmes au conseil d'administration		
2017	2018	2019
DREAM Unlimited (50 %)	Diversified Royalty Corp. (50 %)	Diversified Royalty Corp. (50 %)
Pizza Pizza Royalty Corp. (50 %)	DREAM Unlimited (57 %)	DREAM Unlimited (57 %)
Saputo inc. (50 %)	Société hypothécaire MCAN (50 %)	Société hypothécaire MCAN (50 %)
Sienna Senior Living (50 %)	Pizza Pizza Royalty Corp. (50 %)	New Gold Inc. (50 %)
Valener Inc. (60 %)	Saputo inc. (50 %)	Saputo inc. (50 %)

De même, peu d'entreprises ont atteint la parité hommes-femmes à la 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 2019, seules 32 entreprises ont une représentation des femmes de 50 % à la haute direction, comparativement à 34 en 2018 et à 37 en 2017.

Entreprises inscrites à la TSX où les femmes occupent 50 % ou plus des postes de haute direction		
2017	2018	2019
Big Rock Brewery Inc. (75 %)	Big Rock Brewery Inc. (60 %)	Balmoral Resources Ltd. (66 ⅔ %)
Crosswinds Holdings Inc. (67 %)	Crosswinds Holdings Inc. (67 %)	DREAM Unlimited Corp. (60 %)
Dream Global Real Estate Investment Trust (100 %)	Dream Global Real Estate Investment Trust (100 %)	INV Metals Inc. (66 ⅔ %)
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 %)	Knight Therapeutics Inc. (66 ⅔ %)
Killam Apartment Real Estate Investment Trust (55 %)	Sienna Senior Living Inc. (60 %)	Holloway Lodging Corporation (66 ⅔ %)
Le Château inc. (66,7 %)		LXRandCo, Inc. (66 ⅔ %)
Second Cup Ltd. (57 %)		Nickel Creek Platinum Corp. (66 ⅔ %)
Sienna Senior Living Inc. (57 %)		Reitmans (Canada) limitée (56 %)
St. Augustine Gold and Copper Limited (67 %)		Sienna Senior Living Inc. (60 %)
		UEX Corporation (66 ⅔ %)
		Zargon Oil & Gas Ltd. (66 ⅔ %)

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

2017	2018	2019
Aritzia Inc.	A&W Revenue Royalties Income Fund	A&W Revenue Royalties Income Fund
Capstone Mining Corp.	Acadian Timber Corp.	Acadian Timber Corp.
Chesswood Group Limited	Chesswood Group Limited	Athabasca Oil Corporation
Crescita Therapeutics Inc.	Corridor Resources Inc.	Canada Goose Holdings Inc.
Dream Hard Asset Alternatives Trust	Dream Hard Asset Alternatives Trust	Chesswood Group Limited
Dream Industrial Real Estate Investment Trust	Dream Industrial Real Estate Investment Trust	Corridor Resources Inc.
Dream Office Real Estate Investment Trust	Dream Office Real Estate Investment Trust	Dream Global Real Estate Investment Trust
Eldorado Gold Corporation	First Capital Realty Inc.	Dream Hard Asset Alternatives Trust
EnerCare Inc.	GeneNews Limited	Dream Industrial Real Estate Investment Trust
Extendicare Inc.	Knight Therapeutics Inc.	Eagle Energy Inc.
Fairfax India Holdings Corporation	Lucara Diamond Corp.	Lucara Diamond Corp.
GeneNews Limited	Mainstreet Equity Corp.	Mainstreet Equity Corp.
Immunovaccine Inc.	Melcor Real Estate Investment Trust	Société hypothécaire MCAN
INV Metals Inc.	Nickel Creek Platinum Corp.	Melcor Real Estate Investment Trust
Mainstreet Equity Corp.	Nuvo Pharmaceuticals Inc.	Pinetree Capital Ltd.
Melcor Real Estate Investment Trust	Fiducie d'investissement immobilier Partners	StageZero Life Sciences Ltd.
NexGen Energy Ltd.	Pinetree Capital Ltd.	Sulliden capital minier
Nuvo Pharmaceuticals Inc.	PrairieSky Royalty Ltd.	Timbercreek Financial Corp.
Pine Cliff Energy Ltd.	Reitmans (Canada) Limitée	Trilogy Metals Inc.
PrairieSky Royalty Ltd.	Supremex Inc.	
Supremex Inc.	Timbercreek Financial Corp.	
Trilogy Metals Inc.	Trilogy Metals Inc.	
True North Commercial Real Estate Investment Trust		

## PRATIQUES EXEMPLAIRES DIVULGUÉES EN CE QUI CONCERNE L'AVANCEMENT DES FEMMES DANS LE MILIEU DE TRAVAIL

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

- Le recrutement de candidats très performants, et ce dans tout le Canada;
- L'inclusion, par une culture d'entreprise qui encourage la collaboration, la souplesse, la compréhension et l'équité, afin que les membres du personnel remplissent leur engagement en utilisant leur plein potentiel, augmentant ainsi leur fidélité à l'entreprise;
- La durabilité et l'imputabilité, au moyen de structures et de stratégies qui donnent aux leaders les outils de gestion et de développement nécessaires à la constitution d'un bassin de talents sous l'angle de la diversité afin d'institutionnaliser une culture d'inclusion.

Nous présentons ci-dessous certaines pratiques que des entreprises de premier plan ont mises en place pour accroître la proportion de femmes à la haute direction.

Pratiques exemplaires pour l'avancement des femmes dans le milieu de travail		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
<b>Critères de recrutement</b>	<p><b>Fonds de placement immobilier SmartCentres</b></p> <p>En 2018, le conseil d'administration de la société a décidé de faire passer de sept à huit son nombre d'administrateurs et a commencé à rechercher des candidats qualifiés pour ce nouveau poste. En reconnaissance de l'importance de la mixité, le cabinet de recrutement indépendant mandaté par le conseil a reçu instruction de rechercher uniquement des candidates. Ce processus a mené à la recommandation d'une femme, ayant les compétences requises, à l'élection au conseil d'administration. Si cette candidate est élue, le conseil d'administration comptera une femme, ce qui représentera 12,5 % des administrateurs et 20,0 % des administrateurs indépendants. De plus, selon la politique de diversité, le comité de gouvernance et de rémunération de la société maintient une liste de candidats potentiels pour les postes d'administrateur. À l'heure actuelle, les candidats sont majoritairement des femmes. De plus, toutes les personnes appelées à gérer du personnel ont reçu une formation sur les processus de sélection équitables. Celle-ci comprend un volet portant sur les techniques d'entrevue structurée comportant, pour les nouvelles recrues, un minimum de deux étapes d'entrevue en présence d'un professionnel des ressources humaines. SmartCentres revoit périodiquement son processus d'évaluation annuelle, ses pratiques d'avancement du personnel et sa structure de rémunération de manière à y éliminer toute trace de discrimination et d'obstacles – lors du dernier examen de la structure de rémunération, du processus d'évaluation annuelle et des données historiques sur l'avancement du personnel de l'entreprise, effectué par la Commission de l'équité salariale de l'Ontario, cette dernière a déterminé que le tout était en règle et exempt de préjugés sexistes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Power Corporation</li> <li>• Banque Nationale</li> <li>• Pages Jaunes Limitée</li> </ul>

Pratiques exemplaires pour l'avancement des femmes dans le milieu de travail		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
<b>Critères de recrutement (suite)</b>	<p><b>ShawCor ltée</b></p> <p>L'entreprise a fait part, à ses conseillers externes, de son objectif de promouvoir la mixité hommes-femmes ainsi que la diversité de l'expérience acquise à l'étranger, d'âge et d'origine ethnique, et de son exigence selon laquelle au moins 50 % des candidats au poste d'administrateur qu'ils présentent doivent être des femmes. Lors du dernier recrutement de candidats au poste d'administrateur, les femmes représentaient plus de 50 % des personnes présentées par le cabinet de recrutement externe. La société prévoit être en mesure de nommer une autre femme au conseil, en 2019.</p>	
<b>Programmes de mentorat</b>	<p><b>DREAM Unlimited Corp.</b></p> <p>Afin de renforcer l'accès des femmes au conseil et leur avancement dans l'ensemble de l'entreprise, le conseil de DREAM a formé un comité, le Leaders and Mentors Committee, chargé de repérer les employées de talent au sein de l'entreprise, de les guider, les conseiller et les soutenir. Ce comité a également pour mandat d'assurer que l'entreprise maintienne sa position de chef de file de la diversité et de l'inclusion à tous les échelons de la hiérarchie; de rechercher, de concert avec le comité de gouvernance et de mise en candidature, des candidates d'excellence pour les postes du conseil, qu'elles aient ou non de l'expérience comme administratrice; et de voir au mentorat des nouvelles membres du conseil.</p> <p><b>CI Financial Corp.</b></p> <p>La société a lancé en 2012 son programme de mentorat pour l'avancement des femmes, le Women's Mentorship Program. Celui-ci a été amélioré en 2019 par la prolongation de la période de mentorat, qui est passée de 12 à 18 mois, et par l'ajout d'un processus de jumelage permettant d'assurer un jumelage réussi entre la personne prometteuse et un mentor chevronné de l'équipe de direction de l'entreprise. Le groupe des anciennes mentorées de la société, le Mentee Alumni Group, a été créé il y a deux ans par deux diplômées du Programme de leadership des femmes (Canada). Il offre un deuxième volet de soutien et de mentorat, cette fois par les pairs. Ce programme favorise une culture de soutien mutuel et de mentorat par les pairs à des fins de perfectionnement professionnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centerra Gold Inc.</li> <li>• Goldcorp Inc.</li> <li>• Banque Royale du Canada</li> </ul>

Pratiques exemplaires pour l'avancement des femmes dans le milieu de travail		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
<b>Programmes de réseautage</b>	<p><b>Ritchie Bros. Auctioneers Incorporated</b> L'entreprise a parrainé diverses initiatives de développement du leadership, dont le programme Women's Go Networking and Mentoring et le programme de Leadership des femmes de la société qui est offert à toutes les employées qui aspirent à des postes de leadership. En outre, la société a parrainé des femmes prometteuses afin qu'elles acquièrent une formation externe en leadership et qu'elles participent à la conférence annuelle sur le leadership au féminin, Art of Leadership for Women.</p> <p><b>Groupe Aeon Inc.</b> Parrainé par le chef de la direction et dirigé par une présidente, une vice-présidente, une conseillère et des membres du conseil, le réseau Aeon Women Inclusion Network (AWIN) a été créé pour encourager les employées d'Aeon à réaliser leur plein potentiel professionnel. L'AWIN offre des séances régulières de réseautage et de mentorat auxquelles participent des conférenciers internes ou externes, ainsi qu'un programme structuré de perfectionnement professionnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Société Financière Manuvie</li> <li>• Groupe SNC-Lavalin inc.</li> <li>• Thomson Reuters Corporation</li> </ul>

Pratiques exemplaires pour l'avancement des femmes dans le milieu de travail		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
<b>Programmes de formation</b>	<p><b>Finning International Inc.</b> En 2018, dans le cadre de son engagement d'offrir un milieu de travail empreint de respect, l'entreprise a donné une formation virtuelle relative au harcèlement, à l'intention de tous ses employés, afin qu'ils puissent le reconnaître, y réagir et le prévenir. Les responsables du service des ressources humaines ont reçu une formation sur le respect en milieu de travail, afin qu'ils puissent, à leur tour, former leurs dirigeants à bâtir des équipes en conséquence. La société a également mis la priorité sur la sensibilisation de ses employés à son objectif d'inclusion et sur l'importance qu'elle y accorde, en tenant des ateliers et des séances de formation portant sur l'inclusion délibérée. Ces programmes visent à accroître la sensibilisation des dirigeants au fait que Finning tient à ce que ses équipes soient inclusives et diversifiées et que les préjugés inconscients minent la qualité décisionnelle de la société. Ils comportent un volet sur la façon de bâtir de telles équipes et de faire du recrutement inclusif.</p> <p><b>Banque Nationale du Canada</b> Au cours de la dernière année, la banque s'est penchée sur les incidences des préjugés inconscients sur la gestion des talents et a formé ses chefs de service et ses professionnels des ressources humaines sur le sujet. Des ateliers connexes sont en train d'être progressivement offerts dans chaque secteur d'activité de la société. Il a également été traité des préjugés inconscients aux tables rondes sur le rendement et la relève.</p> <p><b>Teck Resources Limited</b> L'entreprise tient des ateliers de formation sur la mixité à l'intention de ses employés, à plusieurs endroits, lesquels ont déjà permis de sensibiliser plus de 1 200 participants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industries Cascades inc.</li> <li>• Société Financière Manuvie</li> </ul>

Pratiques exemplaires pour l'avancement des femmes dans le milieu de travail (a continué...)		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
<b>Comités de la diversité et de l'inclusion</b>	<p><b>Suncor Énergie Inc.</b> La stratégie et la mise en œuvre des plans en matière de diversité et d'inclusion de Suncor sont dirigées par son conseil sur l'inclusion et la diversité qui se compose de membres de la haute direction de chaque division de l'entreprise. Les domaines d'intervention prioritaires et les réalisations de la société en 2018 comprenaient l'établissement de plans d'action pluriannuels et de mesures connexes pour tous les principaux secteurs d'activité de l'entreprise, la formation à des fins de sensibilisation aux préjugés involontaires à tous les échelons de la direction et l'amélioration continue des processus de recrutement afin d'élargir la portée de la recherche de candidats et d'éviter les préjugés systémiques.</p> <p><b>TELUS Corporation</b> Le Bureau de la diversité et de l'intégration de TELUS est responsable de la stratégie en matière de diversité et d'inclusion de l'entreprise dans son ensemble. Il travaille de concert avec le Conseil de la diversité et de l'intégration en vue d'élaborer et de mettre au point des initiatives favorisant la diversité et l'inclusion. Les principaux mandats du Bureau de la diversité et de l'intégration comprennent ceux qui suivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• assurer une harmonisation entre cette stratégie et les autres priorités de l'entreprise;</li> <li>• surveiller et évaluer les programmes en matière de diversité et d'inclusion ainsi que les pratiques exemplaires à l'échelle de TELUS;</li> <li>• faire preuve d'un leadership éclairé en partageant ses connaissances et son expertise en matière de diversité avec les dirigeants de TELUS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe Aecon Inc.</li> <li>• Intact Corporation financière</li> <li>• Banque Nationale du Canada</li> </ul>

Pratiques exemplaires pour l'avancement des femmes dans le milieu de travail		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
<b>Modalités de travail flexibles</b>	<p><b>Intact Corporation financière</b> Le programme d'assouplissement des modalités de travail de l'entreprise a été 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><b>Société Financière Manuvie</b> L'augmentation de la représentation des femmes aux postes de direction fait partie des priorités de la stratégie d'entreprise de Manuvie. L'entreprise a fait de réels progrès en la matière en révisant ses politiques pour y inclure des modalités de travail flexibles et des congés parentaux dans le but de mieux répondre aux besoins des employées et les fidéliser.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boardwalk Real Estate Investment Trust</li> </ul>
<b>Établissement de partenariats externes</b>	<p><b>Linamar Corporation</b> La société accorde une priorité à l'élargissement de la diversité de ses bassins de talents qu'elle attire globalement. Cela comprend l'établissement de relations clés et de partenariats stratégiques solides avec des organismes, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anishnabeg Outreach</li> <li>• Armée du salut</li> <li>• Canadian Immigration Centre</li> <li>• Second Chance</li> <li>• Newcomer Centre of Peel</li> <li>• YMCA</li> <li>• Ontario au travail</li> </ul> <p>En outre, Linamar a établi des partenariats avec 10 universités et collèges, y compris l'Université Wilfred Laurier, l'Université de Guelph, l'Université de Waterloo, l'Université Western et le Conestoga College.</p> <p>Les initiatives de l'entreprise en matière de diversité sont vastes. Elles comprennent notamment les suivantes : le travail auprès des jeunes qui vise à susciter l'intérêt des jeunes filles et des jeunes femmes fréquentant une école primaire ou secondaire pour des carrières dans les secteurs des métiers et des technologies; un très dynamique programme de recrutement des femmes pour le secteur des métiers, se déroulant chaque année, qui a permis de former près de 50 apprenties dans ses seules installations canadiennes; un programme de bourses à l'intention des femmes inscrites au programme combiné en ingénierie et en administration des affaires à l'Université Western, lequel comporte l'offre de postes de stagiaires pendant l'été et d'emplois à l'obtention du diplôme.</p> <p>En outre, l'entreprise a fait don de sommes importantes et de beaucoup de temps à des organisations et à des initiatives axées sur la diversité, comme le parrainage et la création d'une initiative visant à intéresser les jeunes femmes aux études en sciences, en technologies, en génie et en mathématiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque Canadienne Impériale de Commerce</li> <li>• TELUS Corporation</li> </ul>

Pratiques exemplaires pour l'avancement des femmes dans le milieu de travail		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Établissement de partenariats externes (suite)	<p><b>Banque Royale du Canada</b> La banque est déterminée à accélérer le perfectionnement de ses leaders aux profils diversifiés afin de renforcer sa relève au moyen de diverses initiatives, dont son programme nommé Les femmes et le leadership, son programme de perfectionnement en leadership à l'intention d'employés de diverses cultures nommé Ascension RBC, ainsi que son nouveau programme pour les hauts dirigeants de la communauté LGBTQ+ offert à l'école de commerce Stephen J.R. Smith de l'Université Queens avec laquelle elle a fondé un partenariat à cette fin.</p>	
Promouvoir un changement de culture et abolir les barrières systémiques	<p><b>Finning International Inc.</b> L'entreprise a analysé l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes, à l'échelle de la société. Son étude a révélé qu'environ 1 % de sa main-d'œuvre était touchée par l'écart de rémunération. À la lumière de ces résultats, la direction de l'entreprise a établi et mis en œuvre des plans d'action visant à traiter les écarts de rémunération ainsi relevés, au cours du premier trimestre 2019.</p> <p><b>Teck Resources Limited</b> Teck a terminé son deuxième examen annuel de l'équité salariale entre les sexes en 2018, y compris l'analyse des primes et la revue des classements par les superviseurs, lequel n'a révélé aucun problème systémique de rémunération entre les sexes, et permet de suivre les progrès des employées prometteuses.</p> <p><b>Chorus Aviation Inc.</b> Le conseil d'administration de Chorus a décidé d'adopter une approche méthodique pour se constituer un bassin de femmes susceptibles d'occuper des postes de haute direction. Cette approche requiert, entre autres, de tout cabinet de recrutement mandaté par Chorus pour l'aider dans sa recherche de candidats que cette recherche s'effectue tant auprès des femmes que des hommes, et que les responsables de l'embauche, à l'échelle de l'entreprise, procèdent à l'entrevue d'au moins une femme et un homme pour chaque poste à pourvoir à la direction et à la haute direction. S'il n'est pas possible de remplir cette dernière exigence, il y a obligation d'en donner une explication.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque Canadienne Impériale de Commerce</li> <li>• Banque Nationale du Canada</li> <li>• Suncor Énergie Inc.</li> </ul>

Pratiques exemplaires pour l'avancement des femmes dans le milieu de travail (a continué...)		
	Exemples de leaders novateurs	Autres leaders
Activités de surveillance	<p><b>La Société de Gestion AGF</b> Le chef de l'exploitation (pour l'exercice 2018, maintenant président et chef de l'administration) et le vice-président principal des ressources humaines de l'entreprise s'associent régulièrement à des chefs d'entreprise pour passer en revue les initiatives en matière de diversité et la composition démographique du milieu de travail.</p> <p>Le vice-président principal des ressources humaines de la société examine et évalue les critères de diversité et analyse les statistiques afférentes, sur une base mensuelle, de concert avec l'équipe de la haute direction.</p> <p><b>Banque Nationale du Canada</b> La banque a mis en place un plan triennal pour l'atteinte de ses objectifs en matière de représentation des femmes. La société a dressé le profil des futures candidates à des postes de direction en se fondant sur celui de ses employées prometteuses susceptibles d'occuper des postes de direction. La banque indique qu'elle assure un suivi régulier des progrès réalisés par les femmes occupant ces postes. Si les objectifs ne sont pas atteints, la banque déploie des stratégies ciblées, par secteur d'activité, pour maintenir une représentation équitable des femmes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque de Montréal</li> <li>• Fonds de placement immobilier SmartCentres</li> </ul>



## Dépassement des attentes – divulgation exemplaire

Chaque année, nous examinons plusieurs centaines de divulgations en matière de diversité. Même après cinq ans depuis l'adoption du régime de divulgation en matière de diversité, un nombre considérable d'émetteurs ne se conforment toujours pas à leurs obligations de divulgation. D'autres s'y conforment minimalement à la façon d'un formulaire à cocher. Toutefois, nous notons que plusieurs sociétés prennent beaucoup plus au sérieux cette obligation et choisissent de mettre l'accent sur les stratégies qu'elles croient susceptibles de promouvoir la diversité au sein de leur entreprise, sans se limiter au libellé de l'obligation de divulgation. Dans ce chapitre, nous vous présentons un certain nombre de nos exemples préférés de divulgations qui ont été faites cette année. Nous espérons qu'ils serviront de point de référence aux autres émetteurs en ce qui concerne leur approche future à l'égard de la diversité et de la divulgation de leurs pratiques.

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

#### TELUS CORPORATION

[Circulaire de sollicitation de procurations 2019, page 46](#)



#### Diversité et inclusion

L'engagement de TELUS envers la diversité et l'inclusion est un trait marquant de notre culture. Les membres de notre équipe ont clairement indiqué que cet engagement les rend fiers de faire partie de la famille TELUS. Nous avons pour vision d'être un leader mondial en matière de diversité et d'inclusion ayant à notre disposition une riche réserve des plus grands talents, reflétant ainsi la diversité de notre clientèle et de nos collectivités à tous les niveaux de l'organisation. Ces perspectives, expériences et modes de pensée différents nous permettent de faire évoluer les membres de notre équipe, d'encourager l'innovation et d'inspirer notre clientèle.

Chez TELUS, nous reconnaissons la valeur et les avantages de la divergence d'idées, et nous avons à cœur d'accroître la présence des groupes sous-représentés dans des secteurs clés de notre organisation. Nous accordons une grande importance à la conscientisation de la représentation hommes/femmes dans les secteurs des affaires et des technologies et à l'offre d'une plateforme pour appuyer la prochaine génération de dirigeants et de champions issus de la diversité.

Il ressort de l'information divulguée que les efforts de TELUS en matière de diversité font partie de sa stratégie d'entreprise.

## BANQUE DE MONTRÉAL

### [Circulaire de sollicitation de procurations 2019, page 49](#)



Dans le cadre des principales pratiques de gestion des compétences de la Banque, nous travaillons à assurer la diversité des genres au sein de la relève (qui comprend trois successeurs potentiels pour chaque poste de cadre) ainsi que parmi les candidats aux postes de membre de la haute direction à pourvoir. Afin d'évaluer nos progrès au chapitre de l'avancement des femmes et de la mise en place d'un bassin solide de candidates talentueuses, nous :

- repérons les candidates les plus talentueuses et mettons en œuvre des plans de perfectionnement destinés aux femmes qui possèdent un potentiel élevé
- évaluons le nombre de femmes au sein de la haute direction et parmi les dirigeants potentiels lors de tables rondes mensuelles avec des hauts dirigeants;
- avons mis sur pied un programme de parrainage des candidates talentueuses par de hauts dirigeants afin d'accélérer le perfectionnement et l'avancement des femmes qui possède un potentiel élevé;
- repérons et éliminons les barrières auxquelles se butent couramment les femmes dans leur carrière afin de leur permettre d'accéder à des postes de leadership et à de la formation;
- exigeons que les profils de diverses dirigeantes soient examinés et envisagés en cas de vacances au sein des conseils des filiales.

En atteignant ces objectifs en matière de diversité des genres et en mettant en place un lieu de travail fondé sur l'équité et le soutien, la Banque maximise le potentiel de sa main-d'œuvre, élargit ses perspectives dans la prise de décisions et améliore le service à la clientèle dans tous ses secteurs d'activité.

La divulgation met en lumière le fait que l'entreprise exige que les profils de ses diverses dirigeantes soient examinés et que celles-ci soient considérées lorsqu'il y a des postes à pourvoir aux conseils de ses filiales, afin de favoriser leur avancement.

**HYDRO ONE LIMITED**[Circulaire de sollicitation de procurations 2019, page 43](#)

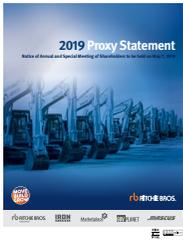
En 2018, après avoir effectué un examen de l'efficacité de la diversité et de l'inclusion à l'échelle de l'entreprise, Hydro One a rafraîchi sa stratégie en matière de diversité et d'inclusion, a créé un modèle de diversité et d'inclusion, a mis au point un plan pluriannuel, qu'elle a commencé à mettre en œuvre en 2018. Nos quatre priorités stratégiques sont les suivantes :

- (i) Gouvernance : Nous mettons au point des structures et des procédés à l'appui de la diversité et de l'inclusion, y compris la création d'un cadre de responsabilisation des directeurs et d'un conseil sur la diversité et l'inclusion formé des directeurs et des présidents de nos groupes-ressources pour employés.
- (ii) Formation et perfectionnement : Nous mettons au point des programmes de formation sur la sécurité psychologique, la lutte contre le harcèlement et le respect en milieu de travail, nous avons entamé un dialogue au sujet des partis pris inconscients, nous menons un programme de mentorat auprès de femmes et nous continuons de soutenir nos groupes-ressources pour employés existants, tout en en créant de nouveaux. Pour la première fois en 2018, nous avons célébré le Mois de la Fierté en hissant des drapeaux multicolores dans 27 de nos emplacements à l'échelle de la province, en distribuant des autocollants I Stand for Inclusion et en lançant un nouveau
- (iii) Planification des talents : Nous continuons de soutenir la diversité et l'inclusion tout au long du cycle de vie des employés. En 2018, nous avons continué de concentrer nos efforts sur le recrutement de femmes à des postes de haute direction et nous avons promu trois administratrices à des postes de vice-président. À l'heure actuelle, environ 36,4 % des membres de notre haute direction sont des femmes. Nous avons également embauché six employés autochtones à différents niveaux de l'entreprise et avons fait passer notre taux de représentation global d'environ 2,3 % à 2,4 %, ce qui correspond aux données sur le marché de la main-d'œuvre publiées par Statistique Canada en 2016. Pour 2019, nous nous efforcerons de continuer à embaucher des employés aux provenances diverses, d'accroître le nombre d'employés autochtones à huit ainsi que d'intéresser, de recruter et de promouvoir des femmes et des membres des minorités visibles à tous les échelons au sein de l'entreprise.
- (iv) Intégration culturelle : Pour cette priorité stratégique, notre préoccupation est d'intégrer la diversité et l'inclusion dans notre culture d'entreprise de sorte que celle-ci cadre avec nos valeurs fondamentales. Nous avons commencé à collaborer avec les divers secteurs d'activité pour les aider à cerner et à combler les failles en matière de diversité et d'inclusion au sein de leur entreprise.

Cette divulgation illustre les priorités stratégiques de la société, qu'elle a établies à la suite de son examen annuel de l'efficacité de la politique en matière de diversité et d'inclusion.

**RITCHIE BROS. AUCTIONEERS INCORPORATED**

[Circulaire de sollicitation de procurations 2019 \(en anglais seulement\), page 36](#)



**Traduction française  
de courtoisie**

Monsieur Saligram reconnaît également qu'il est tout aussi important d'accroître la représentation des femmes à l'échelon des cadres intermédiaires puisque c'est le bassin des futurs candidats à la haute direction. Ainsi, l'entreprise continue de concentrer ses efforts sur le recrutement de femmes prometteuses de la société et, par conséquent, la représentation des femmes aux postes de direction et de haute direction s'est améliorée. Afin de mettre en œuvre cette initiative, l'entreprise a :

- nommé une personne responsable de la diversité et de l'inclusion à l'échelle mondiale, laquelle peut compter sur le soutien des membres de la haute direction pour faire en sorte que la diversité et l'inclusion fassent partie intégrante de la stratégie d'entreprise et des stratégies de recrutement de talents;
- mis sur pied un ensemble de ressources à l'intention des employées pour la mise en œuvre d'initiatives novatrices en matière de diversité à l'échelle de l'entreprise. Ces initiatives offrent aux femmes des occasions de réseautage, de formation, de perfectionnement et de mentorat leur permettant d'acquérir la confiance nécessaire pour saisir les occasions d'avancement menant à des postes de direction;
- sensibilisé, au moyen d'une formation sur la mixité, les membres de la direction et de la haute direction sur la façon de repérer les préjugés conscients et inconscients et sur la valeur de la diversité pour nos actionnaires, nos clients, nos employés ainsi que nos collectivités;
- élaboré un site Web sur les carrières et du matériel de recrutement afin de donner un aperçu de la diversité de notre effectif et de notre engagement envers la diversité et l'inclusion. Les responsables du recrutement de talents ont reçu une formation sur les stratégies axées sur la diversité et la société voit à ce que des candidates soient sélectionnées et rencontrées au cours du processus de recrutement;
- élaboré sa stratégie de gestion de talents de manière à ce que la diversité et l'inclusion fassent partie de tous les éléments de ses programmes, y compris ceux concernant la planification de la relève, le développement du leadership, la formation, ainsi que le repérage et le perfectionnement de talents prometteurs; la mise en œuvre de cette stratégie comporte des évaluations et des formations exhaustives;
- lancé le programme Women's LINK, une initiative à l'échelle mondiale visant à appuyer les femmes au sein de l'entreprise et à renforcer davantage nos valeurs fondamentales de société multinationale diversifiée et inclusive, ainsi qu'à stimuler l'innovation par la diversité des idées, des sexes, des nationalités et des origines ethniques.

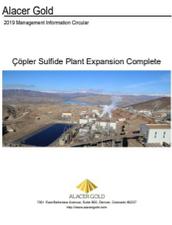
La direction de l'entreprise croit que ces initiatives et ces efforts lui assureront un bassin de candidats diversifiés et permettront une représentation féminine accrue aux postes de direction et de haute direction. La société tient à offrir un environnement équitable et respectueux ainsi qu'un accès égal aux possibilités d'avancement fondées sur les compétences et les aptitudes.

Cette divulgation indique que l'entreprise a pris des mesures supplémentaires pour reconnaître ses employées prometteuses, y compris en intégrant la diversité et l'inclusion dans sa stratégie d'entreprise et en établissant des liens entre les diverses stratégies qu'elle met en place pour le recrutement de talents.

## Divulgence d'objectifs mesurables

### ALACER GOLD CORP.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2019 \(en anglais seulement\), pages 27-28](#)



**Traduction française de courtoisie**

La société se voue à développer une main-d'œuvre diversifiée et, à cette fin, évalue continuellement les occasions d'accroître la diversité et tous les éléments de celle-ci au sein de l'entreprise. Bien que la société est d'avis que l'adoption de quotas quantifiables ne sert pas ses activités ni les intérêts de ses actionnaires, elle a adopté des objectifs précis et mesurables pour s'assurer d'une réserve de candidats des plus diversifiés et qualifiés aux fins de pourvoir ses postes, y compris ceux du conseil. Les objectifs mesurables dont dispose le conseil, lesquels sont revus annuellement, sont les suivants :

- Diversité du conseil : le comité des mises en candidature et de gouvernance exigera la mise en œuvre d'un processus de sensibilisation et de recrutement exhaustif au moment de pourvoir un poste vacant ou un poste nouveau au conseil, afin d'assurer que les candidats sont qualifiés et diversifiés. Le conseil a établi les principaux critères de sélection des futurs administrateurs : une expérience ou des compétences complémentaires à celles des autres administrateurs, une expérience ou une nationalité en lien avec les régions où Alacer exerce ou compte exercer ses activités et la représentation accrue des femmes au sein du conseil.
- Diversité à la haute direction et dans l'ensemble de l'entreprise : les programmes de recrutement et de perfectionnement de la société viseront à s'assurer de disposer d'un effectif diversifié et qualifié à tous les échelons de l'entreprise. La procédure de recrutement de la société a été établie en conséquence et ses programmes de perfectionnement auront pour objectif principal de repérer une diversité de personnes, y compris parmi les employés locaux de ses mines, et de permettre leur perfectionnement.

L'entreprise y fait état de sa stratégie visant à mettre en place des objectifs précis et mesurables pour assurer que les candidats considérés, à tous les échelons de l'entreprise, soient des plus qualifiés et diversifiés.

### OCEANAGOLD CORPORATION

[Circulaire de sollicitation de procurations 2019 \(en anglais seulement\), page 28](#)



**Traduction française de courtoisie**

Les objectifs mesurables de 2018 de l'entreprise sont les suivants :

Objectif	Progrès réalisé	Commentaires
1. Établir une norme de mixité pour soutenir la mise en œuvre d'une politique relative à l'emploi et à la diversité	Atteint	En avril 2018, la norme de mixité a été approuvée et diffusée auprès des employés par voie de l'intranet de l'entreprise.
2. Élaborer au moins une (1) initiative de diversité	Atteint	Chaque unité commerciale ou opérationnelle a mis en œuvre plus d'une (1) initiative de diversité comportant l'engagement, envers la collectivité locale, de promouvoir la sensibilisation aux cultures, l'éducation et la formation technique des femmes, et la mise en œuvre de procédures de lutte contre l'intimidation et le harcèlement, ainsi qu'un atelier sur les femmes dans le secteur minier.
3. Accroître la représentation des femmes à tous les échelons	Non atteint	En 2018, le taux de représentation des femmes est le même qu'en 2017, soit de 16 %.
4. Déploiement de la politique de diversité	Atteint	Notre politique sur la diversité en matière d'emploi a été déployée à l'échelle de l'entreprise. On en traite également dans le cadre de la séance d'orientation des nouveaux employés.

Voici les objectifs proposés pour 2019 : a) élaborer au moins une (1) stratégie de diversité et d'inclusion par unité commerciale; b) accroître de 20 % le nombre de femmes de notre effectif sur une période de trois (3) ans; c) augmenter le nombre de dirigeantes sur une période de trois (3) ans; et d) effectuer un examen de l'équité salariale pour les postes équivalents ou comparables.

Le tableau ci-dessus présente les objectifs mesurables de 2018 que la société s'est fixés et commente les progrès accomplis vers l'atteinte de ces objectifs.

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

### IA SOCIÉTÉ FINANCIÈRE INC.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2019, page 45](#)



Nous sommes tout près d’atteindre la parité au niveau de la représentation féminine chez les cadres intermédiaires. Cela nous permet aussi d’aspirer à moyen terme à une parité au niveau de la représentation féminine chez les vice-présidents

Pour y parvenir, nous favoriserons les mesures suivantes :

- Intégrer le concept de mixité dans notre processus d’examen et d’analyse des candidates à la relève;
- Mettre de l’avant des programmes de formation et de perfectionnement à l’interne, destinés aux femmes ayant un rendement élevé;
- Promouvoir la diversité au moyen de différents outils, comme le mentorat, les aménagements de travail flexible et les groupes de discussion;
- Améliorer nos outils d’évaluation et de sélection des candidates potentielles;
- Concentrer nos efforts sur les postes d’entrée de cadres intermédiaires pour bâtir une relève de candidates de qualité supérieure;
- Poursuivre nos efforts de sensibilisation en capitalisant sur des initiatives déjà en place (tels le cercle de gestion pour vice-présidents et le parcours de développement axé sur la conscience dans le leadership) qui devraient agir comme des leviers et favoriser la complémentarité des genres.

La divulgation de cette entreprise présente les efforts déployés pour atteindre la parité hommes-femmes chez les cadres intermédiaires, afin qu’à moyen terme il y ait parité de la représentation féminine à l’échelon de la vice-présidence.

### OCEANAGOLD CORPORATION

[Circulaire de sollicitation de procuration 2019 \(en anglais seulement\), page 29](#)



Traduction française de courtoisie

En date des présentes, le conseil d’administration de la société compte 7 administrateurs, dont une femme, Nora Scheinkestel (représentation féminine de 14 %). La société compte aussi deux femmes à la haute direction, soit Sharon Flynn, vice-présidente à la direction, Relations publiques et Mission sociale, et Liang Tang, vice-présidente à la direction, avocate générale et secrétaire générale, au sein d’une équipe de neuf dirigeants (représentation féminine de 22,2 %). En 2018, les femmes représentaient environ 16 % de tout le personnel d’OceanaGold.

	Hommes	Femmes	Total	Pourcentage total des employés	Genre	
					Hommes	Femmes
Hauts dirigeants	7	2	9	0,46 %	Hommes	Femmes
Directeurs généraux	13	0	13	0,66 %	77 %	23 %
Cadres supérieurs et gestionnaires de groupes	23	5	28	1,42 %	82 %	18 %
Cadres, directeurs des travaux et principaux professionnels	123	38	161	8,17 %	76 %	24 %
Superviseurs et professionnels	247	73	320	16,24 %	77 %	23 %
Autres membres du personnel	1 242	198	1 440	73,05 %	86 %	14 %
TOTAL	1 655	316	1 971	100 %	84 %	16 %

Le tableau ci-dessus illustre bien la représentation des femmes à divers échelons de l’entreprise.

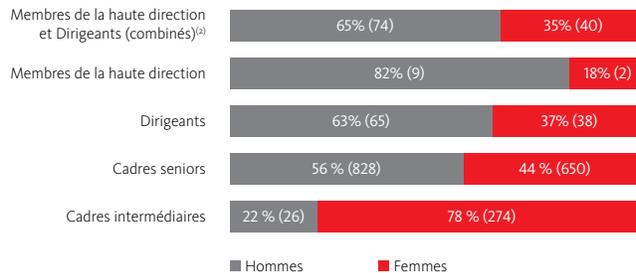
## BANQUE NATIONALE DU CANADA

### Circulaire de sollicitation de procurations 2019, page 44



La Banque tient compte de la représentation des femmes dans la nomination des candidats aux postes de haute direction. Les femmes représentent actuellement 18 % (soit 2/11) des Membres de la haute direction et 35 % (soit 40/114) du total combiné des Membres de la haute direction et des Dirigeants de la Banque.

Le diagramme suivant illustre la représentation de femmes et d'hommes occupant des postes de Membre de la haute direction, de Dirigeant ou de cadre au sein de la Banque :



(1) Données en date du 31 janvier 2019.

(2) En incluant les dirigeants et la haute direction de sa filiale (FBN), la représentation de femmes serait de 33 % (40/121).

Le diagramme ci-dessus illustrant la représentation des femmes aux postes de membre de la haute direction, de dirigeante et de cadre de la banque va au-delà de la divulgation requise en vertu du formulaire sur la gouvernance d'entreprise.

## FINANCIÈRE SUN LIFE INC.

### Circulaire de sollicitation de procurations 2019, page 31



Le tableau suivant présente le nombre et le pourcentage d'hommes et de femmes qui occupent des postes de dirigeant (membres de l'équipe de direction), relèvent directement du président et chef de la direction, et des postes de haute direction au sein de la Compagnie en date du 31 janvier 2019. Les membres de la haute direction sont également des dirigeants de la Sun Life du Canada.

Sexe	Nombre de membres de la haute direction	Pourcentage de membres de la haute direction	Nombre de personnes qui relèvent directement du chef de la direction <sup>1</sup>	Pourcentage de personnes qui relèvent directement du chef de la direction	Nombre de hauts dirigeants	Pourcentage de hauts dirigeants
Hommes	9	75 %	7	64 %	146	66 %
Femmes	3	25 %	4	36%	76	34%
Total	12	100 %	11	100 %	222	100 %

<sup>1</sup> Les personnes qui relèvent directement du président et chef de la direction comprennent 10 membres de la haute direction et un haut dirigeant.

La divulgation comprend un tableau utile qui illustre le pourcentage et le nombre de femmes au conseil d'administration et à des postes de haute direction.

## BANQUE NATIONALE DU CANADA

### [Circulaire de sollicitation de procurations 2019, page 45](#)



Financière Banque Nationale inc. déploie depuis plusieurs années des stratégies visant à améliorer la représentation des femmes au sein de son effectif et à afficher un plus juste portrait de la population.

Plus spécifiquement pour les marchés financiers, les efforts portent principalement sur les fonctions de ventes ainsi que celles de gestionnaires. Pour ces catégories de fonctions, la représentation des femmes est en progression depuis les trois dernières années.

Du côté de la gestion de patrimoine, les stratégies déployées visent à augmenter la représentation des femmes parmi les conseillers en placement. D'ailleurs, nous remarquons une tendance à la hausse dans l'embauche de femmes, qui représentent plus du tiers des embauches en 2018.

La Banque a mis en place un plan triennal de diversité pour atteindre les objectifs qu'elle s'est donnés en matière de représentation des femmes au sein de l'institution, et elle effectue un suivi régulier et continu de l'évolution du nombre de femmes occupant tant des postes de direction que des postes de cadres. Elle voit également à relever, évaluer et analyser les écarts potentiels et les objectifs de représentation par secteur d'affaires, et à déployer des stratégies ciblées afin d'avoir en tout temps une représentation équitable des femmes au sein de l'organisation.

La cible globale de représentation des femmes au sein du groupe des Membres de la haute direction et des Dirigeants de la Banque est établie à 40 %. La Banque concentre ses efforts afin que cette cible soit atteinte et maintenue dans le cadre du plan triennal de diversité 2019 et celui de 2020-2022. La Banque n'a établi aucune cible pour la haute direction, puisque les Membres de la haute direction sont trop peu nombreux pour qu'une cible réaliste puisse être fixée. Par contre, une vigie est effectuée auprès de la relève pour assurer une représentation équitable des femmes au sein de ce groupe.

La banque présente les stratégies qu'elle déploie en vue d'améliorer la représentation des femmes dans les divisions où elles étaient traditionnellement sous-représentées.

## Raisons invoquées pour ne pas se doter de cibles

### KINROSS GOLD CORPORATION

[Circulaire de sollicitation de procurations 2019 \(en anglais seulement\), page 112](#)



2019  
MANAGEMENT  
INFORMATION  
CIRCULAR

KINROSS

Traduction française  
de courtoisie

La politique reconnaît la mixité comme un des éléments de la diversité qu'elle vise à promouvoir à l'échelle de l'entreprise. Kinross a choisi de ne pas fixer de cibles quant au nombre ou au pourcentage de femmes pour l'instant. L'entreprise a plutôt établi un cadre qui assurera l'évolution d'une représentation diversifiée des employés, notamment des femmes à la haute direction, et croit qu'il s'agit d'une façon plus concrète et durable d'améliorer la diversité et l'inclusion dans le milieu de travail. Ce cadre sera basé sur des activités professionnelles enrichissantes, et son objectif global sera d'améliorer la représentation de femmes en fonction du mérite. En date du 1<sup>er</sup> mars 2019, les équipes de la haute direction de Kinross et de ses filiales comptaient huit femmes, soit une représentation de 15 % (en date du 1<sup>er</sup> mars 2018 : 10 femmes, 18 %). Le 1<sup>er</sup> mai 2019, Andrea Freeborough a été nommée chef des finances de Kinross, augmentant ainsi la représentation des femmes aux plus hauts échelons de la direction.

Kinross s'engage à considérer la candidature des femmes afin de pourvoir des postes clés et à tenir compte de la représentation des femmes dans le cadre de ses nominations, y compris à des postes de haute direction. Toutefois, toutes les décisions d'embauche et de promotion seront fondées entièrement sur le mérite. Bien que ces activités soient initialement axées sur le genre, l'entreprise est d'avis que les mesures qu'elle prend pour améliorer les conditions de travail et les occasions professionnelles offertes aux femmes auront une incidence positive sur tous les employés et favoriseront un élargissement de la diversité à l'échelle de Kinross.

Cet extrait répond de façon sensée à l'obligation de justifier la décision de la société de ne pas se fixer de cibles quant à la représentation des femmes au conseil d'administration et à la haute direction. On y explique le cadre qui a plutôt été établi en vue d'améliorer la représentation de la diversité des employés, y compris les femmes, ainsi que l'engagement de présenter des candidates lorsque l'entreprise cherche à pourvoir des postes clés, y compris des postes de haute direction.

### TRANSALTA CORPORATION

[Circulaire de sollicitation de procurations 2019, page 82](#)



TransAlta

Avis de convocation à l'assemblée annuelle et extraordinaire des actionnaires et circulaire de sollicitation de procurations de la direction

Nous n'avons pas adopté de cibles (au sens attribué à ce terme dans le Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance) à l'égard du nombre de femmes siégeant à notre conseil et occupant des postes de haute direction. Toutefois, au début de 2019, et dans le cadre du processus du conseil de recherche et de mise en candidature d'administrateurs en vue de l'assemblée à venir, le CGSDD a entrepris un examen de notre politique concernant la diversité du conseil et des effectifs afin de déterminer s'il serait opportun d'établir des objectifs en matière de genre pour notre conseil ou notre équipe de haute direction. En raison de la proportion relativement élevée de femmes siégeant au conseil et faisant partie de l'équipe de haute direction, le conseil ne considère pas que des objectifs ou des quotas en matière de genre soient nécessaires pour le moment. Dans l'évaluation d'un candidat à un poste d'administrateur, la qualité de la personne ainsi que les principales forces et compétences qu'elle peut apporter au conseil sont primordiales. À cet égard, la Société est fière d'avoir été en mesure d'attirer des membres du conseil de grande qualité et d'établir un conseil composé de femmes à au moins 30 %, sans objectifs ou quotas liés au genre. Conformément à notre politique concernant la diversité du conseil et des effectifs, la Société a toujours été et demeure engagée envers la diversité, tant en ce qui concerne le genre en particulier que d'autres éléments de la diversité comme la race, l'origine ethnique, l'origine autochtone, le handicap, l'identité ou l'orientation sexuelle et l'âge.

Nous estimons que cette divulgation offre une réponse encore plus élaborée et exhaustive à l'exigence de motiver la décision de l'entreprise de ne pas fixer de cibles de représentation des femmes au conseil d'administration et à la haute direction.

# La diversité au-delà du genre

## BANQUE NATIONALE DU CANADA

Circulaire de sollicitation de procurations 2019, page 43



### DIVERSITÉ ET REPRÉSENTATION DES FEMMES AU CONSEIL ET À LA DIRECTION

La Banque considère que la diversité enrichit les échanges de son Conseil et de sa direction. Elle reconnaît l'importance d'une représentation reflétant la diversité de ses clients, employés et actionnaires. Différentes initiatives sont prises en ce sens, notamment :

- 1

**Plans d'action sur la diversité et l'inclusion**

  - La Banque développe des plans d'actions pour répondre aux objectifs de la Banque en matière de diversité.
  - Les membres de la Haute Direction sont engagés dans la réalisation de ces plans d'actions dans leur secteur respectif.
  
- 2

**Groupe de travail sur la diversité**

  - Ce groupe vise à favoriser l'appropriation des défis de diversité de chaque secteur et de contribuer au maintien d'une culture organisationnelle où la diversité se vit au quotidien par tous.
  - Il est constitué de dirigeants et de gestionnaires seniors de tous les secteurs de la Banque et présidé par un Membre de la haute direction.
  
- 3

**Indicateurs de performance et rapport annuel**

  - La Banque s'est dotée d'indicateurs de suivi intégrés dans des tableaux de bord qui tracent un portrait mensuel de la situation de la Banque et de chaque secteur d'affaires.
  - Un rapport sur l'état de la diversité est présenté aux membres de la Haute direction, ainsi qu'au comité de ressources humaines, pour qu'ils puissent notamment suivre l'évolution de la représentation des femmes à la Banque et dans chacun des secteurs d'activités.
  
- 4

**Politique relative à la diversité du Conseil**

  - En décembre 2018, le Conseil a adopté une nouvelle Politique relative à la diversité qui prévoit que l'évaluation de nouveaux candidats au titre d'administrateur par le comité de révision et de gouvernance du Conseil soit guidée notamment par l'intention de réunir des administrateurs représentatifs des caractéristiques propres aux communautés au sein desquelles la Banque est présente et fait affaire, tel que genre, âge, groupes désignés (1), orientation sexuelle, groupes ethno-culturels et géographie.
  - Cette politique peut être consultée dans la sous section du site Internet [bnc.ca](http://bnc.ca) consacrée à la régie d'entreprise, sous l'onglet « À propos de nous ».

(1) Au sens de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, L.C. 1995, ch. 44.

La divulgation de la banque témoigne d'un leadership éclairé en matière de diversité au-delà du genre. On y apprend que le conseil d'administration a adopté une nouvelle politique sur la diversité du conseil, selon laquelle l'évaluation de nouveaux candidats aux postes d'administrateur doit être guidée par l'intention de réunir des administrateurs qui représentent les caractéristiques propres aux communautés au sein desquelles la banque exerce ses activités, lesquelles vont au-delà du genre et comprennent le groupe d'âge, la répartition géographique, les groupes désignés, les groupes ethnoculturels et l'orientation sexuelle.

On y souligne par ailleurs les efforts déployés par la société afin d'établir des objectifs mesurables et de suivre le progrès vers leur réalisation. La banque s'est notamment dotée d'indicateurs de suivi et de tableaux de bord qui esquissent un portrait mensuel de la diversité de la banque et de chaque secteur d'activité. Des rapports sur l'état de la diversité à la banque sont présentés aux membres de la haute direction et au comité des ressources humaines, afin qu'ils puissent suivre l'évolution de la représentation des femmes, y compris par secteur d'activité.

**ALIMENTATION COUCHE-TARD INC.**[Circulaire de sollicitation de procurations 2019, page 70](#)**Un milieu de travail inclusif**

Nous disposons d'un effectif mondial imposant représentant de nombreuses cultures et origines et parlant différentes langues. Nous sommes dotés de plusieurs mécanismes et politiques faisant la promotion d'un milieu de travail inclusif et respectueux, dont les suivantes :

- formation interculturelle
- accommodements à l'égard de vêtements religieux selon les coutumes locales
- amélioration de notre conformité aux normes de l'Americans with Disabilities Act Améliorer nos outils d'évaluation et de sélection des candidates potentielles;
- stratégie d'ouverture à tous les âges en milieu de travail touchant au moins quatre générations.

Nous sommes résolu à former plus de femmes ainsi que plus de personnes issues de milieux culturels variés et de la génération du millénaire de sorte que notre équipe de dirigeants soit un portrait plus fidèle de notre clientèle et de notre effectif. Nous cherchons à accorder des promotions à l'interne et sommes conscients que nous ne pourrions atteindre nos objectifs en matière de direction que si nous nous préoccupons de la diversité au moment de l'embauche, et ce, pour les postes à tous les échelons de notre organisation.

Nous avons investi dans nos employés milléniaux en nous adaptant à leurs besoins uniques et nous avons encouragé l'engagement au sein de nos employés à tous les échelons de l'organisation. Nous reconnaissons l'autonomie et l'habilitation et nous promouvons le leadership et les occasions de carrière au sein de l'entreprise. Nous encourageons vivement les membres de nos équipes à se démarquer et à devenir des leaders, car nous croyons que notre force repose sur la croissance et le perfectionnement de nos employés.

Cette divulgation donne une description de l'engagement de l'entreprise en matière de diversité et, selon nous, de son leadership éclairé sur la diversité au-delà du genre.

**Inclusion des personnes issues des communautés autochtones**

Un petit nombre d'émetteurs a choisi de présenter leurs démarches destinées à inclure parmi leurs effectifs des personnes issues des communautés autochtones

**GROUPE AECON INC.**[Circulaire de sollicitation de procurations 2019, page 53](#)**Programme de formation destiné aux Premières Nations**

L'engagement et la participation des membres des Premières Nations aux projets d'Aecon au Canada constituent des éléments clés du plan stratégique d'Aecon en matière de diversité et d'inclusion. À cet effet, Aecon a établi un programme de formation destiné aux membres des Premières Nations (le « Programme de formation destiné aux Premières Nations »). Ce programme comprend la construction d'installations de formation dans le nord de l'Ontario, ainsi que la collaboration subséquente avec l'Operating Engineers Training Institute of Ontario dans le but de créer des programmes d'enseignement et de formation pour ces installations.

Le Programme de formation destiné aux Premières Nations a pour but de fournir aux membres des Premières Nations des occasions leur permettant de faire carrière dans un métier spécialisé. Ce programme crée également des possibilités d'emploi pour les participants l'ayant complété avec succès.

Nous trouvons qu'il s'agit là d'un bon exemple de mesures additionnelles qu'une société peut prendre pour permettre aux communautés autochtones de participer à ses projets.

**CORPORATION CAMECO**

[Circulaire de sollicitation de procurations 2019 \(en anglais seulement\), pages 35 et 41](#)



Traduction française  
de courtoisie

**Représentation des femmes**

Le conseil d'administration accorde beaucoup d'importance à la diversité, et conformément à notre politique de diversité, au moins 30 % des membres du conseil doivent être des femmes. En 2017, nous avons nommé une femme de plus au conseil d'administration, ce qui porte le total à trois administratrices, soit une représentation des femmes à hauteur de 33 %.

**Diversité**

Quatre sur neuf mises en candidature sont des femmes d'origine autochtone.

**Représentation autochtone**

Le conseil d'administration s'engage à bâtir de solides relations de confiance à long terme avec les collectivités dans lesquelles Cameco exerce ses activités, et une importante partie de ces activités est menée dans le nord de la Saskatchewan. Conformément à notre politique de diversité, au moins un administrateur doit être d'origine autochtone et saskatchewanaise, de manière à ce que le conseil d'administration soit au fait de la culture, de l'héritage, des valeurs, des croyances et des droits des Autochtones de la région. Un des administrateurs du conseil est Autochtone.

**Représentation autochtone**

Cameco est un employeur industriel de premier ordre pour les Premières nations et les Métis. Notre effectif dans le nord de la Saskatchewan est constitué à 44 % d'employés et d'entrepreneurs indépendants autochtones. Nous disposons d'agents de liaison qui sont des employés de nos bureaux satellites situés au sein de collectivités clés du nord de la Saskatchewan, qui sont responsables du perfectionnement de la main-d'œuvre locale et de l'adhésion collective.

L'information que partage la société illustre son engagement à l'égard de la diversité, y compris l'inclusion de personnes issues de communautés autochtones à tous les échelons de l'entreprise.

**SUNCOR ÉNERGIE INC.**

[Circulaire de sollicitation de procurations 2019, page B-5](#)



Suncor est attachée à d'autres aspects de la diversité en plus de ses initiatives visant à favoriser la diversité hommes-femmes. La Société a une stratégie visant à accroître la participation des peuples autochtones à l'aménagement énergétique et à améliorer notamment le développement de la main-d'œuvre autochtone chez Suncor dans le cadre de l'objectif social de Suncor visant à renforcer la confiance et le respect mutuels avec les peuples autochtones du Canada.

L'information divulguée met en lumière une stratégie d'entreprise qui vise à accroître la participation des Autochtones dans l'aménagement énergétique et leur formation en entreprise.

## Reconnaissance des défis

En ce qui concerne certaines entreprises, s'arrêter à la faible proportion de femmes à la haute direction ou au conseil d'administration c'est faire abstraction du fait que, par rapport aux moyennes du secteur, elles réussissent mieux que d'autres.

### LE GROUPE STARS INC.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2019, page 64](#)



À l'heure actuelle, le conseil compte une femme parmi ses administrateurs, ce qui représente 16 2/3 % de ses membres. En outre, le conseil compte un membre qui fait partie d'une minorité visible, ce qui représente également 16 2/3 % des membres du conseil, et l'observateur au conseil est membre d'une minorité visible. Le conseil continue activement de tenter de repérer des candidats appropriés aux postes d'administrateur en vue d'accroître sa diversité, y compris par l'ajout d'administratrices conformément à son objectif de compter au moins 25 % d'administratrices. Le conseil a rencontré plusieurs difficultés au cours de sa recherche de candidats appropriés. De nombreuses sociétés dans les secteurs du jeu en ligne, du divertissement interactif ou des technologies embauchent plus d'hommes que de femmes. Cela est particulièrement évident dans les postes de technicien et de cadre supérieur. Puisque moins de femmes occupent ces fonctions, il est généralement plus difficile de trouver des administratrices possédant les compétences, l'expérience et les antécédents requis. En outre, en qualité de société constituée et résidant au Canada, la Société s'efforce d'avoir le plus grand nombre possible d'administrateurs canadiens. Cela limite d'autant le bassin potentiel de candidates qualifiées. En outre, la Société a conclu la convention relative au fondé de pouvoir. Se reporter à la rubrique « Points à l'ordre du jour de l'assemblée – A. Élection des administrateurs – Nomination d'un observateur au conseil ».

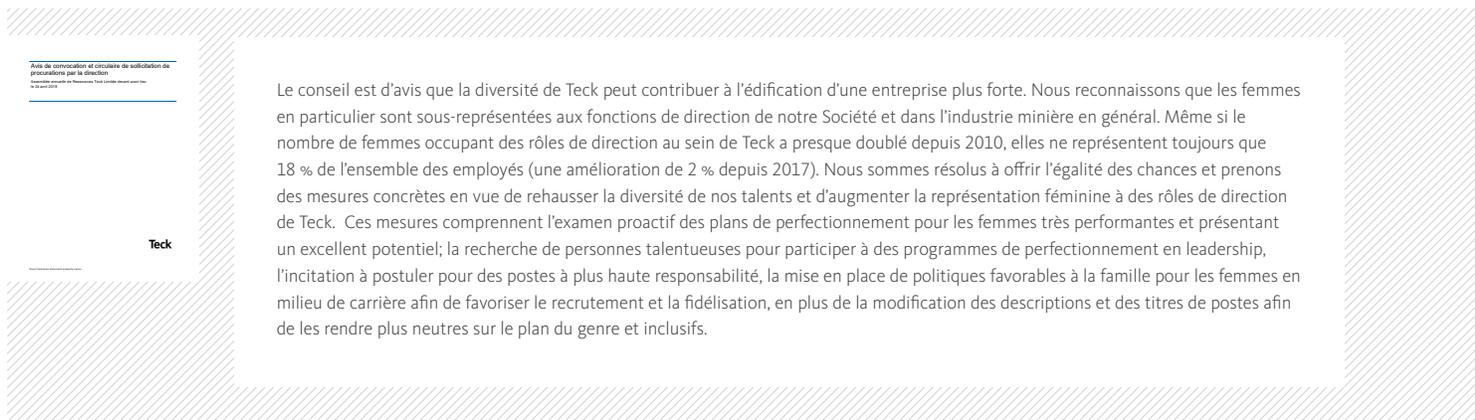
Pour ce qui est du personnel, la Société s'emploie à trouver des personnes de talent pour faire croître son entreprise. Elle mise sur le recrutement de hauts dirigeants et d'autres employés de talent qui sont nécessaires au développement et à la mise en œuvre de sa stratégie et de ses objectifs.

La Société est d'avis que le maintien d'une main-d'œuvre diversifiée et engagée peut aider à réduire les risques liés au faible degré de productivité des employés, au roulement du personnel et aux poursuites liées à la discrimination ou au harcèlement. Les femmes représentent environ 29 % du personnel de la Société en date du 12 avril 2019. Bien que deux femmes occupent des postes de cadre supérieur clé, à l'heure actuelle, aucun des membres de la haute direction de la Société n'est une femme, et en date de la présente circulaire, aucune cible n'a été adoptée aux fins de la représentation des femmes au sein de la haute direction. La Société ressent le besoin d'augmenter le nombre d'employés femmes au sein de l'organisation et d'inclure la diversité, y compris la diversité des genres, dans ses programmes de gestion des talents, particulièrement ceux qui se rapportent à sa haute direction. Elle a donc commencé à analyser sa main-d'œuvre et à faire rapport sur celle-ci à la haute direction et au comité GMC en vue de repérer les lacunes en matière de diversité, de mettre en place des politiques visant à faciliter le recrutement et le maintien en poste des femmes et des employés issus de minorités et de suivre les progrès de la Société pour ce qui est de l'augmentation du nombre et de la proportion de femmes et de personnes issues de minorités dans les postes de dirigeants et membres de la haute direction. La Société évalue continuellement ses pratiques, activités et initiatives de recrutement, de perfectionnement et de maintien en poste pour s'assurer que celles-ci l'aident à accroître la diversité et l'inclusion. Par exemple, elle a modifié son énoncé relatif à la diversité dans ses pages Web réservées aux carrières et offre actuellement de la formation périodique sur la diversité et l'inclusion à son personnel, y compris ses directeurs chargés de l'embauche et ses équipes de gestion des talents. En outre, la Société est en train de revoir certains de ses tests, questionnaires et profils de poste utilisés au cours du processus de recrutement pour s'assurer que ceux-ci ne sont pas biaisés ou exclusifs par nature.

L'entreprise reconnaît les difficultés qu'elle a rencontrées dans sa recherche de candidates au poste d'administrateur, et fait état de ses démarches en vue de répondre à la nécessité d'augmenter le nombre de femmes composant son personnel et d'inclure la diversité dans ses programmes de gestion des talents, particulièrement en ce qui concerne la haute direction. La société souligne être d'avis que le fait de maintenir une main-d'œuvre diversifiée et engagée aide à atténuer les risques de faible productivité des employés, de roulement du personnel et de poursuites fondées sur la discrimination ou le harcèlement.

## RESSOURCES TECK LIMITÉE

[Circulaire de sollicitation de procurations 2019, page 42](#)

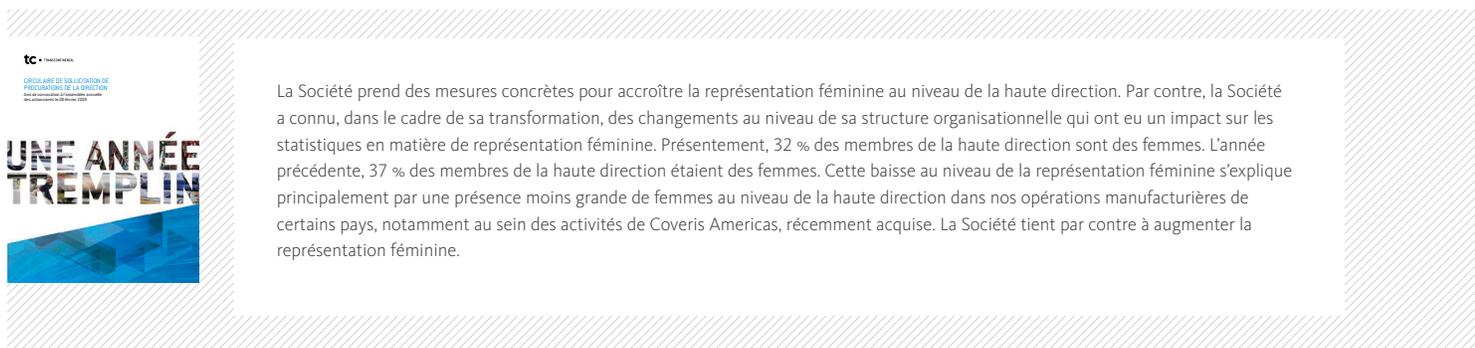


Le conseil est d'avis que la diversité de Teck peut contribuer à l'édification d'une entreprise plus forte. Nous reconnaissons que les femmes en particulier sont sous-représentées aux fonctions de direction de notre Société et dans l'industrie minière en général. Même si le nombre de femmes occupant des rôles de direction au sein de Teck a presque doublé depuis 2010, elles ne représentent toujours que 18 % de l'ensemble des employés (une amélioration de 2 % depuis 2017). Nous sommes résolu à offrir l'égalité des chances et prenons des mesures concrètes en vue de rehausser la diversité de nos talents et d'augmenter la représentation féminine à des rôles de direction de Teck. Ces mesures comprennent l'examen proactif des plans de perfectionnement pour les femmes très performantes et présentant un excellent potentiel; la recherche de personnes talentueuses pour participer à des programmes de perfectionnement en leadership, l'incitation à postuler pour des postes à plus haute responsabilité, la mise en place de politiques favorables à la famille pour les femmes en milieu de carrière afin de favoriser le recrutement et la fidélisation, en plus de la modification des descriptions et des titres de postes afin de les rendre plus neutres sur le plan du genre et inclusifs.

L'entreprise reconnaît que les femmes sont sous-représentées à la direction de la société, et ce, même si leur nombre y a augmenté ces dernières années. Teck explique également comment elle entend traiter la situation.

## TRANSCONTINENTAL INC.

[Circulaire de sollicitation de procurations 2019, page 38](#)



La Société prend des mesures concrètes pour accroître la représentation féminine au niveau de la haute direction. Par contre, la Société a connu, dans le cadre de sa transformation, des changements au niveau de sa structure organisationnelle qui ont eu un impact sur les statistiques en matière de représentation féminine. Présentement, 32 % des membres de la haute direction sont des femmes. L'année précédente, 37 % des membres de la haute direction étaient des femmes. Cette baisse au niveau de la représentation féminine s'explique principalement par une présence moins grande de femmes au niveau de la haute direction dans nos opérations manufacturières de certains pays, notamment au sein des activités de Coveris Americas, récemment acquise. La Société tient par contre à augmenter la représentation féminine.

L'entreprise y fait état de la baisse de la représentation des femmes à la haute direction par rapport à l'année précédente, explique cette baisse et affirme son intention de l'augmenter.

**PAN AMERICAN SILVER CORP.**[Circulaire de sollicitation de procurations 2019 \(en anglais seulement\), page 18](#)

NOTICE OF  
2019 ANNUAL GENERAL AND SPECIAL  
MEETING OF SHAREHOLDERS  
INFORMATION CIRCULAR  
MARCH 14, 2019

**Traduction française  
de courtoisie**

Bien que le genre ne soit qu'un aspect de la diversité, nous y accordons une importance toute particulière. Historiquement, dans les territoires où nous menons nos activités, on considérait pour diverses raisons que le secteur minier n'offrait que peu d'occasions pour les femmes. Entre autres conséquences, le secteur minier n'a pas été considéré comme offrant des perspectives professionnelles attrayantes pour les femmes, ce qui perpétue une tradition de faible représentation des femmes au sein de l'effectif et de la direction. Notre entreprise tente activement d'inverser cette dynamique. Par exemple, nous avons accordé une importance accrue au recrutement et à la promotion de femmes, et nous encourageons davantage d'employées à participer à nos programmes de mentorat et de perfectionnement en leadership. Plus important encore, nous cherchons des occasions de favoriser la sensibilisation à l'égard des questions de diversité et de créer un environnement favorable au changement à l'échelle de l'organisation. Nous avons mis sur pied un groupe de travail interne sur la diversité et l'inclusion à notre siège social pour nous soutenir dans cette tâche. Nous savons aussi parfaitement que notre capacité à attirer des candidates hautement qualifiées à l'avenir dépend, du moins en partie, de l'augmentation du nombre de femmes dont la carrière évolue dans un domaine connexe aux activités de notre entreprise. Nous soutenons donc de nombreux programmes externes qui visent à inciter les femmes à opter pour une carrière dans le domaine des sciences ou dans le secteur minier, qui font la promotion des femmes dans le secteur minier et qui, de manière plus générale, contribuent à l'avancement des femmes à des postes de direction.

Il ressort de l'information que l'entreprise tente activement de remédier au faible taux de représentation des femmes dans l'entreprise, typique dans ce secteur de l'industrie, en mettant l'accent sur le recrutement et la promotion des femmes, la diffusion d'information sur la diversité et le soutien des programmes externes conçus pour inciter les femmes à étudier en sciences et à faire carrière dans ce domaine.

Le groupe de gouvernance des sociétés d'Osler propose des stratégies pratiques et efficaces, qui sont adaptées aux besoins de chaque entreprise, quels que soient leur taille ou leur territoire de compétence. Andrew MacDougall et John Valley sont tous deux associés chez Osler et sont des experts en gouvernance d'entreprise.

Jennifer Cao et Jennifer Jeffrey sont des sociétaires chez Osler. Ramz Aziz, Marleigh Dick, Aly Kim, Bradley Lastman et Tiye Traore sont des stagiaires en droit et Madison Black, Dhananjay Ghildyal, Sunia Hassan, Reba Nauth et Janice To sont des étudiants d'été chez Osler.

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

Osler est un cabinet d'avocats de premier plan qui n'a qu'un objectif : répondre aux besoins de votre entreprise. Que ce soit à Toronto, à Montréal, à Calgary, à Ottawa, à Vancouver ou à New York, nous conseillons nos clients canadiens, américains et internationaux sur une vaste gamme de questions juridiques nationales et transfrontalières. L'approche « intégrée » d'Osler, fondée sur la collaboration, tire profit de l'expertise de plus de 400 avocats de manière à 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, en temps opportun. C'est le droit à l'œuvre.

**Osler, Hoskin & Harcourt** S.E.N.C.R.L./s.r.l.  
Montréal Toronto Calgary Ottawa Vancouver New York | [osler.com](http://osler.com)

**OSLER**