

FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE DIRECTION DANS
LES ENTREPRISES INSCRITES À LA COTE DE LA TSX :

PRATIQUES DE DIVULGATION EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ

EN DATE DE JUILLET 2015

*par Andrew MacDougall, Sonam Pandya, Matthew Quintieri et
Corinne Xu avec l'aide de Lipi Mishra et de Dave Marshall*

Depuis le 31 décembre 2014, les émetteurs canadiens dans les provinces participantes, à l'exception des émetteurs inscrits à la Bourse de croissance TSX et les fonds de placement, sont assujettis aux exigences de divulgation sur la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction. La situation globale est décevante. Cette première année d'observation des nouvelles exigences de divulgation révèle d'importants manquements au chapitre de la conformité, une faible représentation des femmes au sein des conseils d'administration et de la haute direction des sociétés inscrites à la Bourse la plus importante du Canada et l'absence quasi totale d'objectifs ou de cibles de représentation féminine au sein de la haute direction. Notre étude complète sur les émetteurs inscrits à la cote de la TSX dresse un bilan à ce jour et montre que la situation de la vaste majorité des entreprises est susceptible d'amélioration. Nous présentons également quelques pratiques exemplaires et démontrons le leadership dont font preuve certaines des plus grandes entreprises du Canada.

OSLER

Nouvelles règles de divulgation sur la mixité au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction



À la demande du gouvernement de l'Ontario, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) a publié en juillet 2013 un document de consultation sollicitant des commentaires sur les règles de divulgation proposées pour les sociétés ouvertes visant à accroître la présence des femmes au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction.

En janvier 2014, la CVMO a publié des modifications proposées aux fins de commentaires et, en réponse, a légèrement réduit les exigences proposées : ainsi, l'émetteur n'avait plus à déclarer s'il avait adopté ou non une politique concernant la présence des femmes au sein des équipes de haute direction, ou la proportion de femmes au sein de l'organisation, tandis qu'une exigence de divulgation concernant l'usage de limites à la durée du mandat d'administrateur a été ajoutée.

En juillet 2014, les organismes de réglementation des valeurs mobilières des provinces et des territoires (à l'exception de la Colombie-Britannique, du Yukon, de l'Île-du-Prince-Édouard et de l'Alberta) ont accepté de participer à l'initiative et ont mis en œuvre des modifications au Règlement 58-101. La version définitive du règlement a été publiée en octobre 2014.

Depuis le 31 décembre 2014, les émetteurs canadiens dans les provinces participantes, à l'exception des émetteurs inscrits à la Bourse de croissance TSX et les fonds de placement, sont assujettis aux exigences de divulgation sur la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction.

Qu'est-ce qui doit être divulgué?

Le Règlement 58-101 a été modifié afin d'y intégrer les exigences de divulgation concernant la mixité dans l'information relative à la gouvernance. Ces exigences s'appliquent aux circulaires de sollicitation de procurations et aux notices annuelles déposées à la suite de l'exercice financier d'un émetteur se terminant le 31 décembre 2014 ou après cette date.

Les renseignements à divulguer sont les suivants :

1. Le fait que l'émetteur a fixé ou non la durée du mandat de ses administrateurs ou prévu d'autres mécanismes de renouvellement de son conseil d'administration. Dans l'affirmative, une description doit être jointe et, dans la négative, les motifs doivent être précisés.
2. Le fait que l'émetteur a adopté ou non une politique écrite sur la recherche et la sélection de candidates aux postes d'administrateurs. Si l'émetteur a adopté une politique, il doit fournir les renseignements suivants :
 - i) un sommaire des objectifs et des principales dispositions de la politique;
 - ii) les mesures prises pour en garantir une mise en œuvre efficace;
 - iii) les progrès accomplis vers l'atteinte de ses objectifs au cours de l'année et depuis sa mise en œuvre; et
 - iv) si le conseil d'administration ou son comité de nomination mesure ou non l'efficacité de la politique et comment, le cas échéant. Si l'émetteur n'a pas adopté de politique, il doit en indiquer les motifs.
3. Si l'émetteur tient compte ou non de la représentation des femmes à la haute direction dans la nomination des candidats aux postes de membres de la haute direction. Le cas échéant, de quelle façon, et s'il n'en tient pas compte, il doit en indiquer les motifs.
4. Si l'émetteur a adopté ou non une cible à l'égard de la représentation des femmes au sein du conseil d'administration. Dans l'affirmative, il doit divulguer la cible et les progrès réalisés en vue de l'atteinte de la cible sur une base annuelle et depuis son adoption. Dans la négative, il doit en indiquer les motifs.
5. Si l'émetteur s'est donné une cible à l'égard de la représentation féminine au sein de sa haute direction. Dans l'affirmative, il doit divulguer la cible et les progrès réalisés en vue de l'atteinte de la cible sur une base annuelle et depuis son adoption. Si l'émetteur ne s'est pas donné de cible, il doit en indiquer les motifs.
6. Le nombre et le pourcentage de femmes siégeant au conseil d'administration de l'émetteur.
7. 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.

Tendances mondiales

Un certain nombre de pays dans le monde, en particulier en Europe, ont pris des mesures législatives pour accroître la représentation des femmes au sein des conseils d'administration. La Belgique, la France, l'Allemagne, l'Islande, l'Italie et la Norvège s'en sont remis à des quotas imposés par la loi, qui exigent que les conseils d'administration d'entreprises maintiennent un niveau donné de mixité. Le Royaume-Uni a fait la promotion de la mixité au moyen d'exigences de divulgation et envisage d'inclure la divulgation sur la mixité et l'ethnicité raciale. Par contraste, les États-Unis ont des exigences de divulgation relativement minimales qui ne sont pas axées spécifiquement sur la mixité.

ALLEMAGNE

En décembre 2014, l'Allemagne a adopté un projet de loi visant à accroître la présence des femmes aux postes de direction dans les secteurs public et privé. Une nouvelle disposition établira un quota minimal de 30 % pour les hommes et pour les femmes en ce qui a trait à la composition du conseil de surveillance. Ce seuil s'applique à l'ensemble du conseil (pourcentage de l'ensemble des représentants des actionnaires et des employés). Outre la plupart des grandes entreprises, cette disposition s'appliquera aussi à un grand nombre de petites et moyennes entreprises. Le gouvernement estime qu'environ 3 500 entreprises sont touchées.

NORVÈGE

Depuis 2008, la Norvège a fixé un quota pour toutes les sociétés ouvertes et sa loi est allée aussi

loin qu'autoriser l'État à dissoudre les sociétés qui ne respectent pas ce quota. Selon une étude de 2015, réalisée par Aaron A. Dhir pour *The Atlantic*, l'hétérogénéité découlant des quotas a amélioré la qualité des délibérations au sein des conseils d'administration et la gouvernance générale des entreprises. Bon nombre d'administrateurs interrogés estimaient que l'augmentation du nombre d'administratrices a permis d'apporter de nouvelles perspectives découlant d'expériences différentes. Bien que la majorité se soit au départ opposée à la loi sur les quotas, ces personnes ont changé d'avis après avoir observé la loi appliquée et connu ses effets.

ROYAUME-UNI

En 2011, le Royaume-Uni a lancé son initiative relative à la diversité pour encourager une plus forte présence des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises. En 2014, les femmes occupaient 22,8 % des sièges au sein du conseil d'administration des sociétés cotées au FTSE 100, contre 12,5 % en 2011. En novembre 2014, le Secrétaire d'État au Commerce, à l'Innovation et aux Compétences a annoncé une initiative visant à accroître la présence de membres de minorités ethniques au sein des conseils d'administration des plus grandes entreprises du Royaume-Uni. L'objectif est qu'un administrateur sur cinq provienne d'un groupe ethnique non blanc.

ÉTATS-UNIS

Aux États-Unis, peu de mesures législatives ont été déployées pour résoudre

le déséquilibre entre les sexes au sein des conseils d'administration et de la haute direction. Les sociétés ouvertes sont uniquement tenues de divulguer si - et comment - elles tiennent compte de la « diversité » dans la composition de leur conseil d'administration. Toutefois, en l'absence de définition de ce qui constitue la diversité aux fins de divulgation, les entreprises se concentrent habituellement sur la diversité fondée sur l'expérience, les antécédents professionnels et la provenance géographique plutôt que sur des facteurs sociodémographiques, tels que le sexe ou l'origine ethnique.

Selon le palmarès 2014 *Catalyst Census: Women Board Directors*, la Norvège figure en tête du classement pour le pourcentage moyen de femmes siégeant au conseil d'administration d'entreprises figurant dans des indices boursiers européens, soit 35,5 % de femmes par conseil d'administration, tandis que le Portugal reste loin derrière avec 7,9 % de femmes. Au Royaume-Uni et en Allemagne, les femmes occupent respectivement 22,8 % et 18,5 % des sièges. En comparaison, selon les résultats du recensement, le pourcentage moyen de femmes siégeant au conseil d'administration des entreprises figurant dans des indices boursiers canadiens est de 20,8 % contre 19,2 % dans le cas des entreprises faisant partie d'indices boursiers américains.

Ce que nous avons examiné

Nous avons examiné les divulgations effectuées par tous les émetteurs inscrits à la cote de la TSX autres que les fonds de placement à capital fixe et les fonds négociés en bourse. Sur ces 931 entreprises, 786 au total avaient déposé une circulaire de sollicitation de procurations ou une notice annuelle pour 2015 en date du 31 juillet 2015. Sur ces entreprises, 654 ont communiqué de l'information concernant la mixité. Nous avons inclus la totalité des 654 entreprises dans notre analyse, même si les nouvelles exigences de divulgation ne sont pas encore applicables à certaines entreprises, notamment les grandes banques canadiennes. Sur les 132 entreprises qui n'ont pas communiqué de l'information concernant la mixité, 109 n'étaient techniquement pas tenues de le faire, car la fin de leur plus récent exercice financier tombait avant le 31 décembre 2014. Ainsi, dans ce rapport, nous faisons référence aux 654 émetteurs inscrits à la cote de la TSX qui ont communiqué de l'information sur la mixité en tant qu'« entreprises interrogées ». Nous faisons référence aux 56 entreprises figurant dans l'Indice S&P/TSX 60 qui ont communiqué de l'information sur la mixité en tant qu'« entreprises du S&P/TSX 60 ».

Faits saillants

- **47,09 %** des entreprises interrogées ne comptaient aucune femme au sein de leur conseil d'administration
- Le nombre moyen de femmes siégeant au sein d'un conseil d'administration est **0,93**
- Les femmes sont proportionnellement beaucoup plus nombreuses au sein du conseil d'administration des entreprises du S&P/TSX 60, **22 %** contre **10 %** pour l'ensemble des entreprises interrogées
- **29,7 %** des entreprises interrogées se sont dotées d'une politique écrite sur la mixité au sein du conseil d'administration
- Seulement **8 %** des entreprises interrogées ont des cibles ou des objectifs de représentation des femmes au sein du conseil d'administration
- **44,9 %** des entreprises interrogées n'ont aucune femme au sein de la haute direction
- Seulement **7** entreprises interrogées ont adopté des cibles pour la représentation des femmes au sein de la haute direction
- Seulement **6** entreprises interrogées ont des politiques visant les femmes dans le milieu de travail
- Seulement **6,7 %** des entreprises interrogées avaient divulgué des pratiques pour l'avancement des femmes dans le milieu du travail

Nombre de femmes au sein des conseils d'administration

Notre analyse montre que 308 (47,09 %) des entreprises interrogées ne comptaient aucune femme au sein de leur conseil d'administration. Approximativement 193 (29,51 %) avaient une femme au conseil d'administration et 153 (23,39 %) comptaient plus d'une femme au conseil d'administration. En moyenne, le nombre de femmes siégeant au conseil d'administration des entreprises interrogées s'élève à 0,93. Parmi les entreprises du S&P/TSX 60, les résultats sont infiniment meilleurs. Seulement deux d'entre elles, First Quantum Minerals Ltd. et Restaurant Brands International Inc., n'avaient aucune femme au sein de leur conseil d'administration. La majorité (83,9 %) des entreprises du S&P/TSX 60 avaient deux femmes ou plus et le nombre moyen de femmes siégeant au conseil d'administration des entreprises du S&P/TSX 60 s'élève à 2,6.

FIGURE 1 — NOMBRE DE FEMMES AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

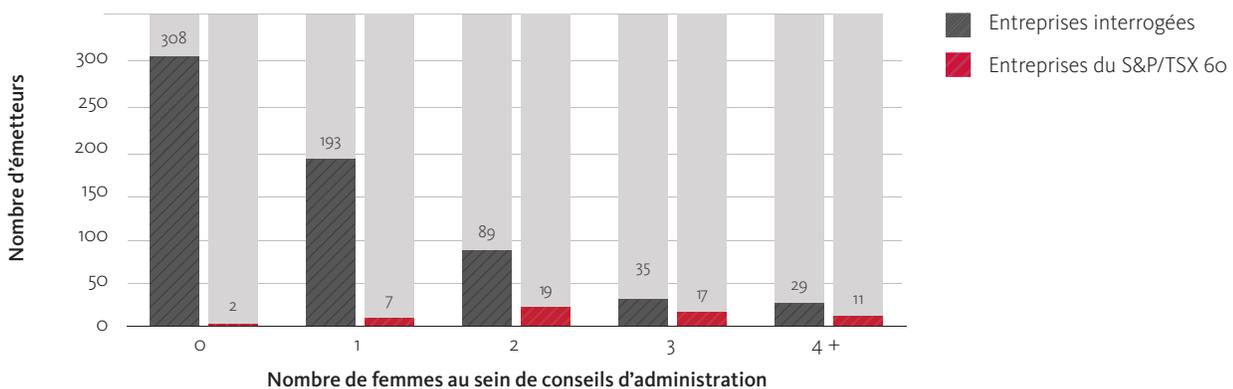


FIGURE 1.1 — NOMBRE DE FEMMES AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

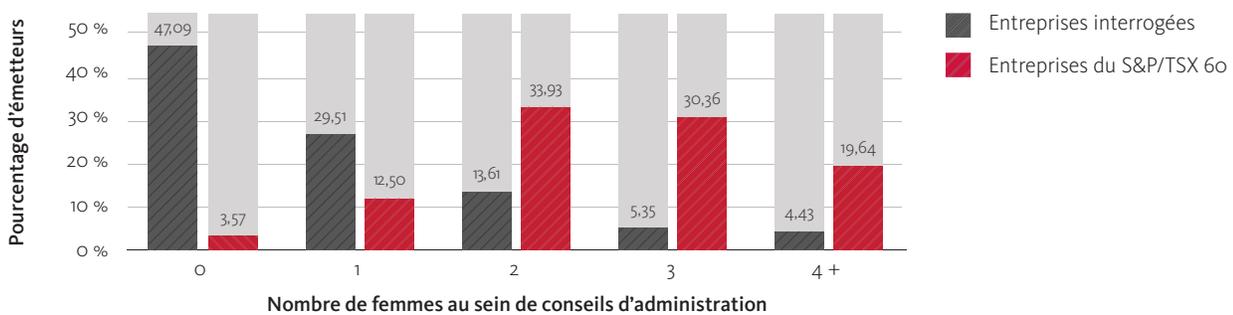
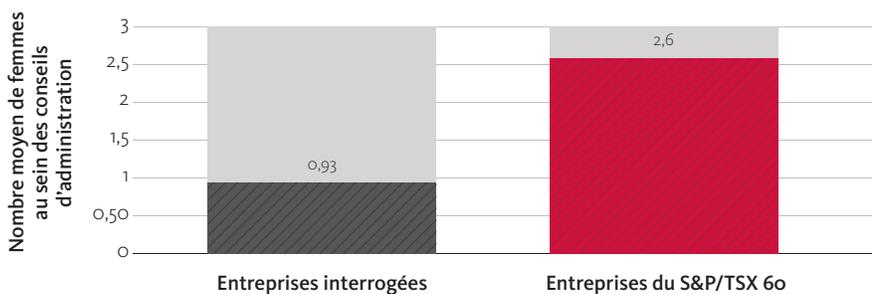


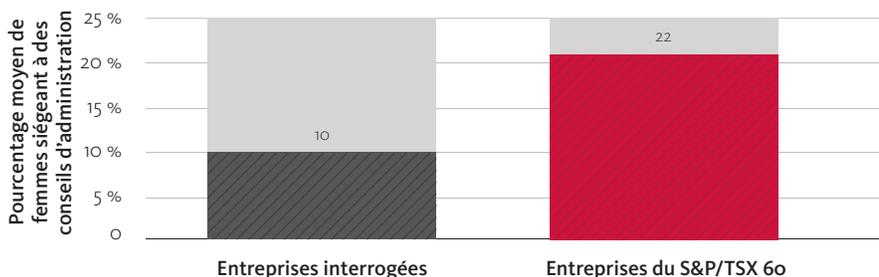
FIGURE 2 — NOMBRE MOYEN DE FEMMES AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION



Pourcentage de femmes siégeant à des conseils d'administration

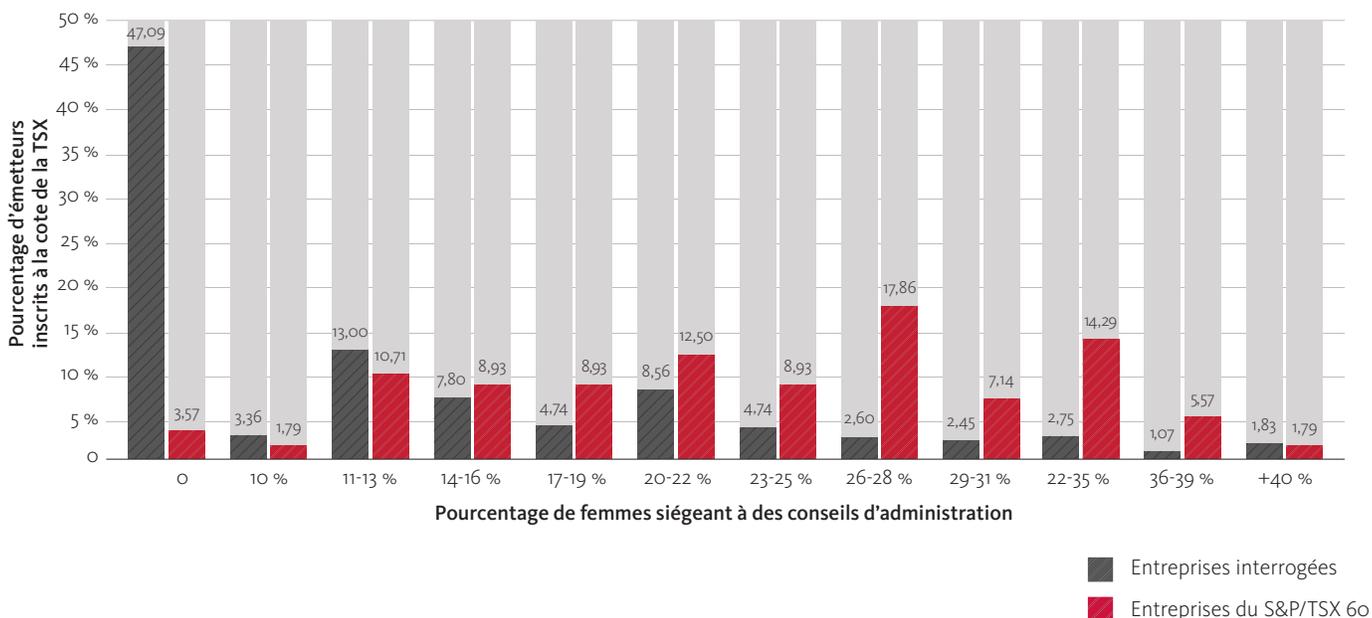
Parmi les 654 entreprises interrogées, le nombre de femmes siégeant à des conseils d'administration représentait en moyenne 10 %. La moyenne était plus élevée (22 %) pour les entreprises du S&P/TSX 60.

FIGURE 3 — POURCENTAGE MOYEN DE FEMMES SIÉGEANT À DES CONSEILS D'ADMINISTRATION



En examinant de manière plus détaillée les données, nous avons constaté une forte concentration des entreprises interrogées vers un faible niveau de représentation des femmes. En effet, le plus grand nombre d'entreprises interrogées inscrites à la cote de la TSX ne comptait aucune femme au sein de leur conseil d'administration, la deuxième plus grande partie des entreprises interrogées comptait environ 12 % de femmes et, par la suite, le nombre d'émetteurs diminuait rapidement au fur et à mesure que le pourcentage de femmes au conseil d'administration augmentait. Cependant, dans le cas des entreprises du S&P/TSX 60, la répartition est un peu plus compliquée, le pourcentage de femmes siégeant au conseil d'administration se situant juste au-dessus de 25 %.

FIGURE 4 — POURCENTAGE DE FEMMES SIÉGEANT À DES CONSEILS D'ADMINISTRATION



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

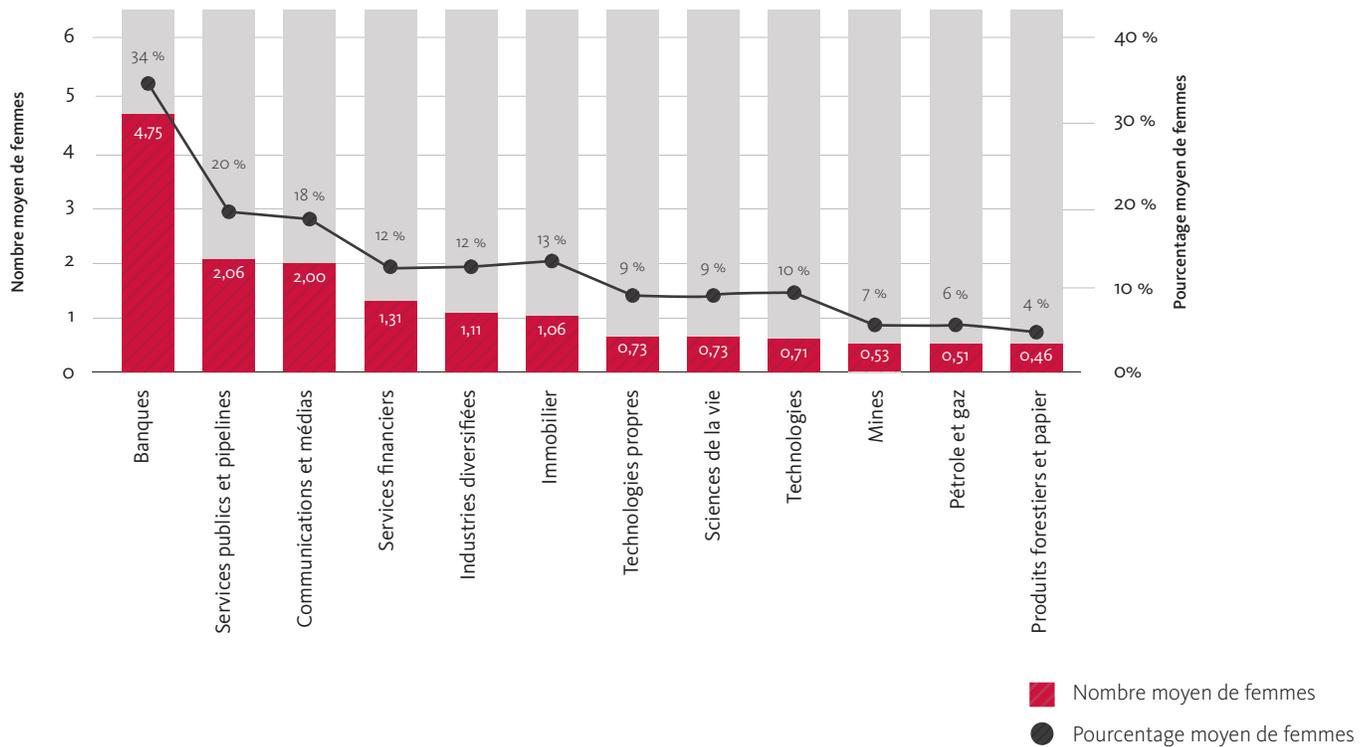
En ce qui concerne la représentation des femmes au sein des conseils d'administration par secteur d'activité, le secteur bancaire se démarque nettement avec une moyenne de 4,75 administratrices. Il est suivi par le secteur des services publics et des pipelines avec une moyenne de 2,06 femmes par conseil d'administration et au bas de l'échelle, avec moins d'une femme par conseil d'administration, figurent les secteurs suivants : technologies propres, sciences de la vie, technologies, mines, pétrole et gaz et produits forestiers et papier.

FIGURE 5 — RÉPARTITION SECTORIELLE DES FEMMES SIÉGEANT À DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Secteur	Nombre moyen de femmes siégeant au conseil d'administration	Pourcentage moyen de femmes siégeant au conseil d'administration
Banques	4,75	34 %
Services publics et pipelines	2,06	20 %
Communications et médias	2,00	18 %
Services financiers	1,31	12 %
Industries diversifiées	1,11	12 %
Immobilier	1,06	13 %
Technologies propres	0,73	9 %
Sciences de la vie	0,73	9 %
Technologies	0,71	10 %
Mines	0,53	7 %
Pétrole et gaz	0,51	6 %
Produits forestiers et papier	0,46	4 %

Les conseils d'administration des banques canadiennes ont tendance à compter plus de membres; toutefois, le leadership démontré par le secteur bancaire du Canada persiste encore lorsqu'on tient compte du pourcentage de femmes siégeant à des conseils d'administration.

FIGURE 5.1 — NOMBRE DE FEMMES SIÉGEANT À DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

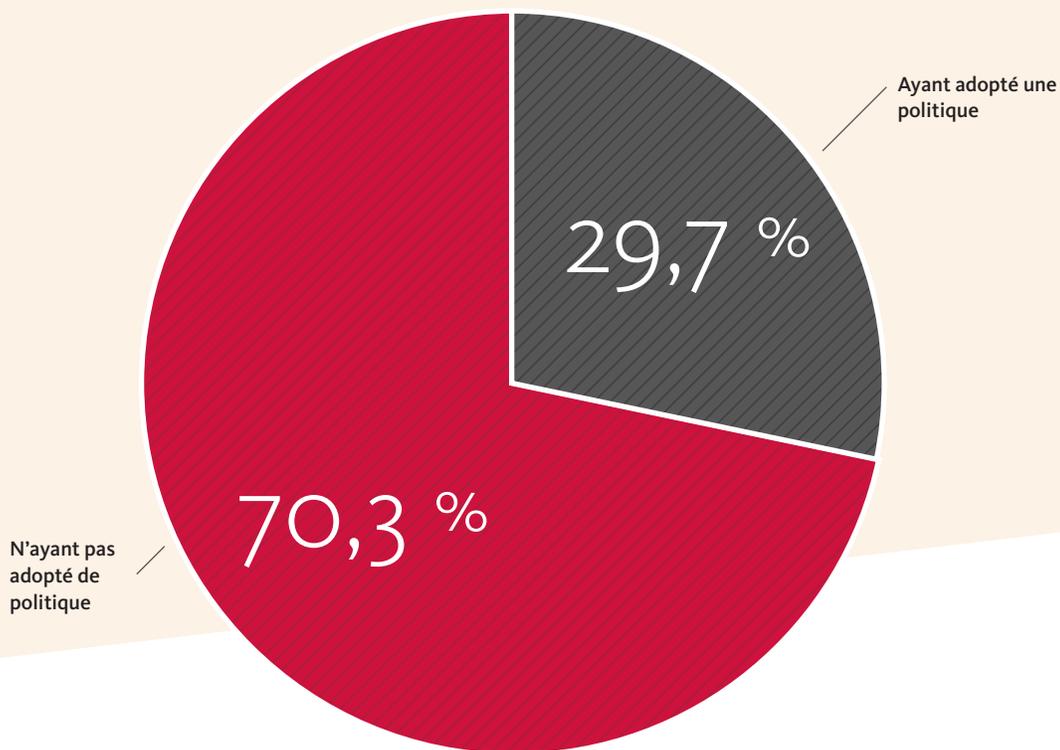


Politiques du conseil d'administration sur la diversité

Seulement 29,7 % des entreprises interrogées se sont dotées d'une politique écrite sur la diversité, la majorité (70,3 %) ne l'ayant pas encore fait.

Adoption de politique

FIGURE 6 — EXISTENCE DE POLITIQUE CHEZ LES ENTREPRISES INTERROGÉES



Les entreprises interrogées qui n'avaient pas adopté de politique écrite sur la diversité éprouvaient de la difficulté à se conformer à l'obligation de divulguer leurs motifs à cet égard, et plus de 85 d'entre elles n'avaient pas fourni d'explication tel qu'exigé.

Les entreprises interrogées n’ayant pas adopté de politique officielle sur la diversité, mais se conformant à l’obligation de divulguer leurs motifs pour ne pas le faire ont déclaré, en général, qu’elles recrutaient des candidats en se fondant exclusivement sur le mérite. Les motifs les plus courants invoqués pour ne pas adopter de politique écrite sur la diversité sont exposés ci-dessous.

FIGURE 7 — MOTIFS INVOQUÉS PAR LES ENTREPRISES INTERROGÉES POUR NE PAS AVOIR DE POLITIQUE ÉCRITE SUR LA DIVERSITÉ

Motif invoqué	Nombre d'émetteurs
Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie	140
Les politiques peuvent ne pas mener à la sélection des meilleurs candidats	65
Une politique est actuellement à l'étude	48
Trop restrictive compte tenu de tous les facteurs pris en considération pour déterminer la composition du conseil d'administration	43
Toutes les caractéristiques de la diversité sont placées sur un pied d'égalité	37
Les politiques sont arbitraires	19
Les politiques ne nous permettent pas de choisir les candidats parmi un vaste bassin de talents	13
Le niveau de diversité de notre conseil d'administration est déjà adéquat	12

Les entreprises du S&P/TSX 60 obtenaient de bien meilleurs résultats en ce qui concerne l’existence de politiques écrites sur la diversité : 73 % d’entre elles ayant adopté une politique contre seulement 27 % ne l’ayant pas fait. Les motifs les plus souvent invoqués parmi les entreprises qui n’avaient pas adopté de politique sur la diversité sont qu’une politique était actuellement à l’étude ou qu’elles recrutaient en se fondant exclusivement sur le mérite des candidats. Il est à noter que trois entreprises du S&P/TSX 60 n’ont fourni aucune explication. Les motifs les plus couramment invoqués pour ne pas adopter de politique écrite sur la diversité sont exposés ci-dessous.

FIGURE 8 — EXISTENCE DE POLITIQUES PARMIS LES ENTREPRISES DU S&P/TSX 60

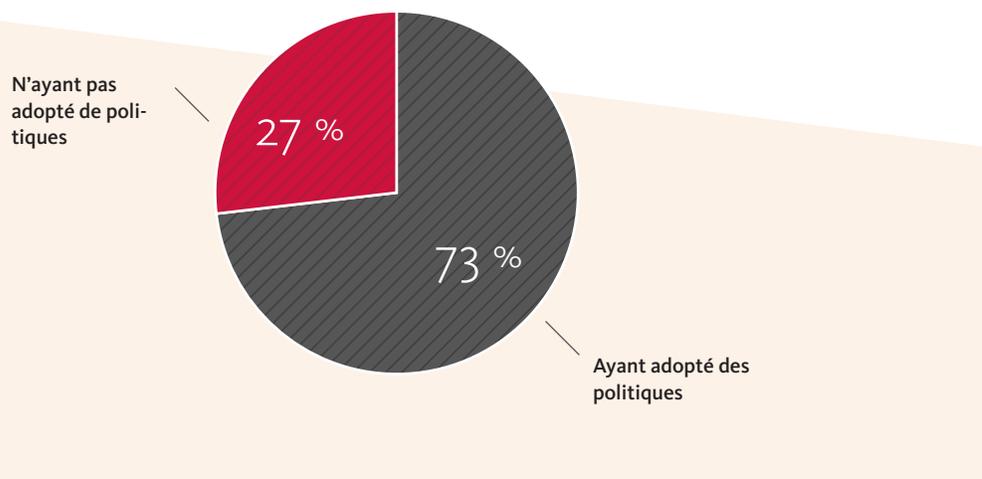
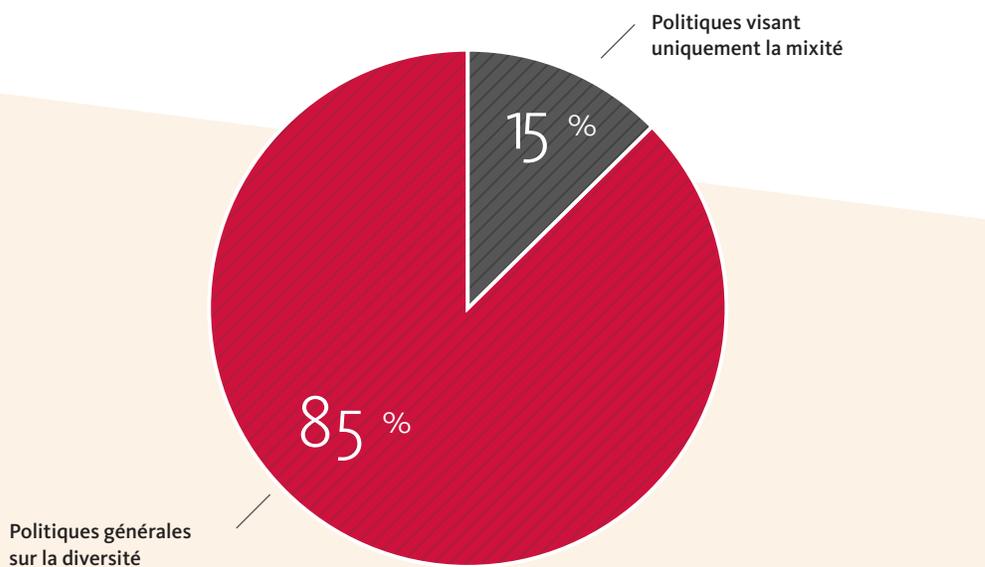


FIGURE 9 — MOTIFS INVOQUÉS PAR LES ENTREPRISES DU S&P/TSX 60 POUR NE PAS AVOIR ADOPTÉ DE POLITIQUE ÉCRITE SUR LA DIVERSITÉ

Motif invoqué	Nombre d'émetteurs
Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie	3
Une politique est actuellement à l'étude	3
Toutes les caractéristiques de la diversité sont placées sur un pied d'égalité	2
Trop restrictive compte tenu de tous les facteurs pris en considération pour déterminer la composition du conseil d'administration	1
Les politiques peuvent ne pas mener à la sélection des meilleurs candidats	1
Les politiques sont arbitraires	1
Le niveau de diversité de notre conseil d'administration est déjà adéquat	1

Parmi les 194 entreprises interrogées qui ont indiqué avoir rédigé des politiques écrites sur la diversité, 15 % d'entre elles avaient une politique qui ne visait que la mixité, tandis que pour l'autre tranche de 85 %, les entreprises s'étaient dotées de politiques générales visant de nombreuses caractéristiques de la diversité, y compris la mixité.

FIGURE 10 — RÉPARTITION DES POLITIQUES



PRATIQUES DE DIVULGATION EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ

La plupart des émetteurs qui ont adopté des politiques générales écrites sur la diversité ont inclus des caractéristiques telles que l'âge, l'expérience professionnelle, l'expertise et la provenance géographique. Cependant, quelques émetteurs se démarquaient pour avoir divulgué que leurs politiques générales sur la diversité comprennent un vaste éventail de caractéristiques de diversité.

Origine ethnique	75 émetteurs
Statut d'Autochtone ¹	3 émetteurs
Minorités ²	4 émetteurs
Personnes handicapées	18 émetteurs
Religion	18 émetteurs
Orientation sexuelle	17 émetteurs
Allégeance politique ³	3 émetteurs
Situation familiale ⁴	3 émetteurs
État civil ⁵	2 émetteurs

¹ Parmi les émetteurs qui ont déclaré que cette caractéristique faisait partie de leur politique sur la diversité figurent : Suncor Energy Inc., TELUS Corporation et La Banque Toronto-Dominion.

² Parmi les émetteurs qui ont déclaré que cette caractéristique faisait partie de leur politique sur la diversité figurent : Aimia Inc., First Majestic Silver Corp., Orbite Aluminae Inc. et La Banque Toronto-Dominion.

³ Les émetteurs qui ont déclaré que cette caractéristique faisait partie de leur politique sur la diversité sont : Artis Real Estate Investment Trust, Aureus Mining Inc. et Toromont Industries Ltd.

⁴ Les émetteurs qui ont déclaré que cette caractéristique faisait partie de leur politique sur la diversité sont : Aureus Mining Inc., Element Financial Corporation et Shore Gold Inc.

⁵ Les émetteurs qui ont déclaré que cette caractéristique faisait partie de leur politique sur la diversité sont : Aureus Mining Inc. et Shore Gold Inc.

Cibles de mixité pour le conseil d'administration

La vaste majorité des entreprises interrogées (89 %) ont décidé de ne pas adopter de cibles en matière de diversité. En comparaison, 32 % des entreprises du S&P/TSX 60 ont adopté des cibles de représentation des femmes au conseil d'administration, tandis que 68 % ont décidé de ne pas le faire.

FIGURE 11 — EXISTENCE DE CIBLES DE REPRÉSENTATION DES FEMMES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION PARMIS TOUTES LES ENTREPRISES INTERROGÉES

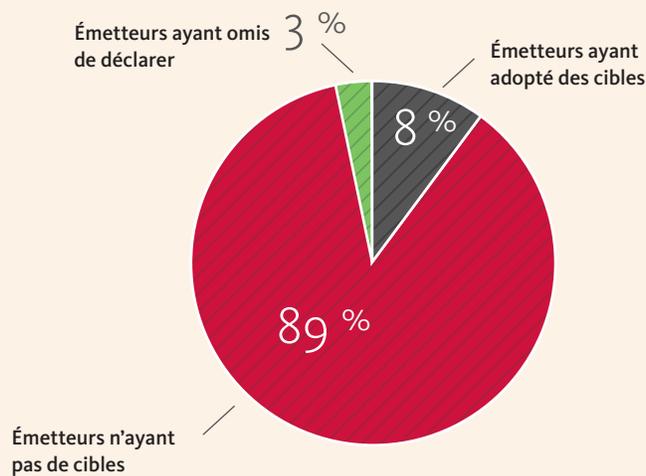
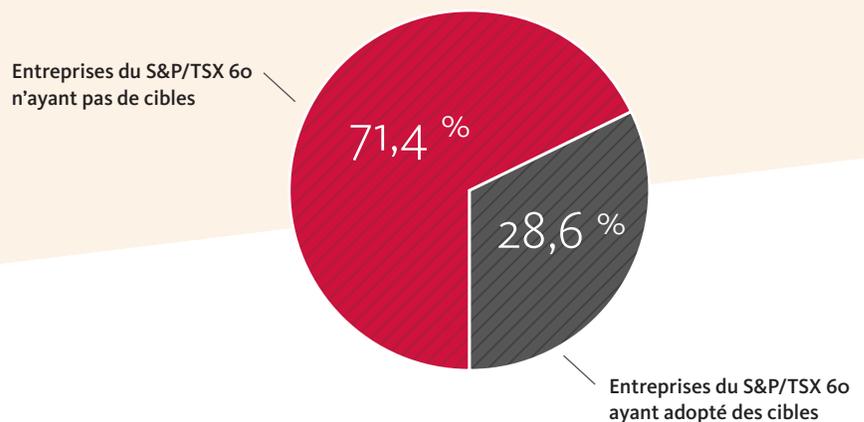


FIGURE 12 — EXISTENCE DE CIBLES DE REPRÉSENTATION DES FEMMES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION PARMIS LES ENTREPRISES DU S&P/TSX 60



Un nombre important d'émetteurs (83, soit 12,7 % des entreprises interrogées) ont déclaré qu'ils n'avaient pas adopté de cibles concernant la représentation des femmes au conseil d'administration et n'ont pas donné d'explication quant à cette décision. Le motif invoqué par la vaste majorité des entreprises interrogées quant à leur décision de ne pas adopter de cibles sur la diversité au conseil d'administration était que les candidats au conseil d'administration étaient choisis en fonction du mérite. Les autres motifs invoqués pour ne pas adopter de cibles en matière de diversité au conseil d'administration sont exposés ci-dessous.

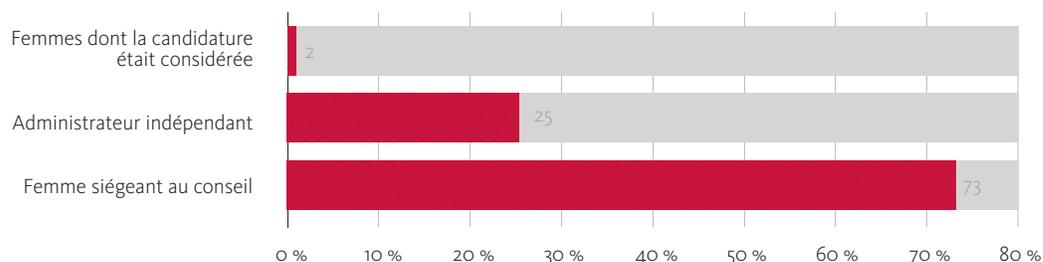
FIGURE 13 — LES ENTREPRISES INTERROGÉES ONT INVOQUÉ LES MOTIFS SUIVANTS POUR NE PAS ADOPTER DE CIBLES CONCERNANT LE NOMBRE DE FEMMES SIÉGEANT AU CONSEIL

Motif invoqué	Number of Issuers
Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie	240
Les cibles peuvent ne pas mener à la sélection des meilleurs candidats	106
Les cibles sont trop restrictives	45
Pas de cibles compte tenu du petit nombre d'administrateurs	36
Les cibles ne sont pas efficaces	33
Les cibles ne nous permettent pas de choisir les candidats parmi un vaste bassin de talents	27
Le niveau de diversité de notre conseil d'administration est déjà adéquat	13
Le bassin de talents est trop petit pour adopter des cibles	2

NOTE : Certaines entreprises ont invoqué plusieurs motifs.

Au total, 55 entreprises interrogées (soit 8,4 %) ont adopté des cibles à l'égard de la proportion de femmes siégeant au conseil d'administration. Sur ces 55 entreprises, la vaste majorité (73 %) ciblait le nombre ou le pourcentage de femmes au conseil d'administration, alors qu'un pourcentage important (25 %) ciblait le nombre ou le pourcentage d'administrateurs indépendants au conseil d'administration. Le reste de ces 55 entreprises ciblait le nombre ou le pourcentage de femmes dont la candidature au poste d'administrateur était considérée.

FIGURE 14 — RÉPARTITION DES ENTREPRISES INTERROGÉES AYANT ADOPTÉ DES CIBLES



Au total, 16 des entreprises du S&P/TSX 60 (30,4 %) avaient adopté des cibles concernant le pourcentage de femmes au conseil d'administration, le reste des entreprises ayant omis d'adopter des cibles de cette nature. Quatre (4) entreprises du S&P/TSX 60 n'ont pas fourni d'explications quant aux motifs pour lesquels elles n'ont pas communiqué d'information. Le motif invoqué par la vaste majorité des entreprises du S&P/TSX 60 quant à leur décision de ne pas adopter de cibles sur la diversité au conseil d'administration était que les candidats au conseil d'administration sont choisis en fonction du mérite. Les autres motifs invoqués pour ne pas adopter de cibles sur la diversité au sein du conseil d'administration sont exposés ci-dessous.

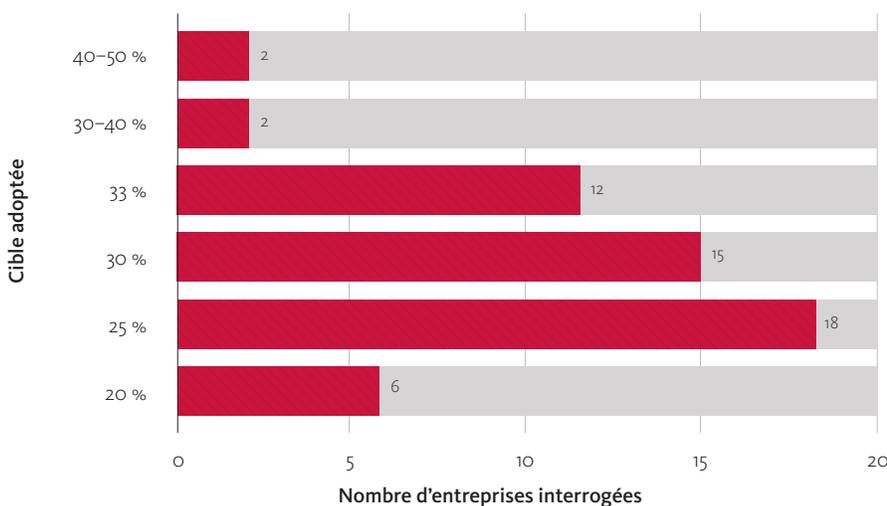
FIGURE 15 — MOTIFS INVOQUÉS PAR LES ENTREPRISES DU S&P/TSX 60 POUR NE PAS ADOPTER DE CIBLES CONCERNANT LE NOMBRE DE FEMMES SIÉGEANT AU CONSEIL

Motif invoqué	Nombre d'émetteurs
Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie	17
Les cibles sont trop restrictives	8
Les cibles peuvent ne pas mener à la sélection des meilleurs candidats	5
Les cibles ne sont pas efficaces	5
Le niveau de diversité de notre conseil d'administration est déjà adéquat	3
Pas de cibles compte tenu du petit nombre de membres du conseil d'administration	1
Les cibles sont actuellement à l'étude	1

NOTE : Certaines entreprises ont invoqué plusieurs motifs.

Parmi les entreprises interrogées qui avaient adopté des cibles, la cible la plus communément adoptée était 25 %.

FIGURE 16 — QUELLES CIBLES ONT ÉTÉ ADOPTÉES?



3 émetteurs ont déclaré qu'ils faisaient partie du club des 30 %.

9 émetteurs ont déclaré qu'ils étaient signataires de l'Accord Catalyst.

Le club des 30 % administre un certain nombre d'initiatives ciblées très précises destinées à accroître le nombre des femmes à tous les niveaux, y compris assurer le suivi des progrès réalisés en vue de l'atteinte de l'objectif de 30 % de sièges du conseil d'administration occupés par des femmes.

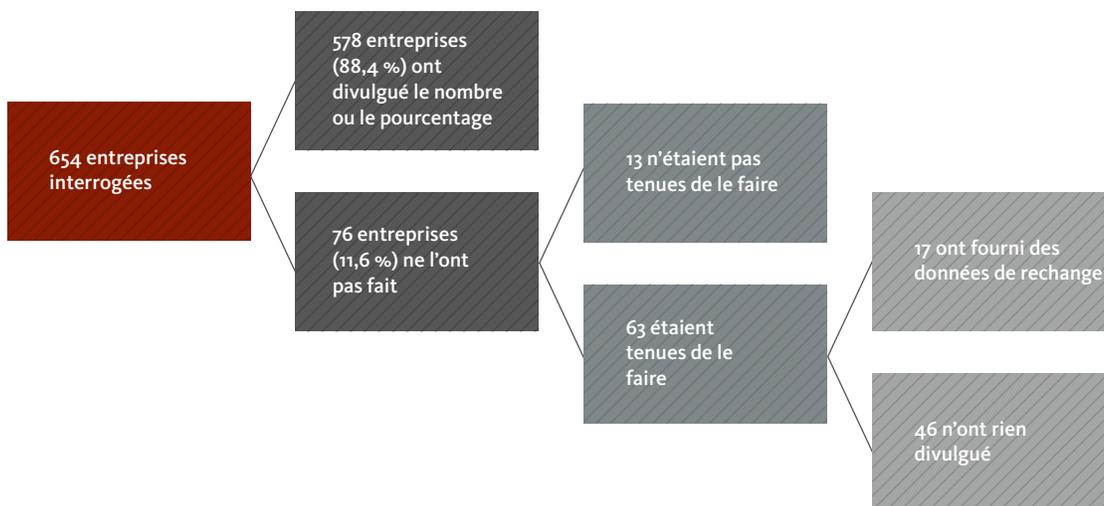
Femmes au sein de la haute direction

Étant donné qu'il n'est ni pratique ni viable d'augmenter la proportion de femmes siégeant au conseil d'administration sans également augmenter le bassin de femmes possédant de l'expérience de direction à titre de cadre supérieur, les nouvelles obligations exigent la divulgation de données sur la représentation des femmes au sein de la haute direction.

La décision de se centrer sur la haute direction était un choix délibéré visant à instaurer un niveau de certitude dans l'exigence étant donné que les émetteurs sont tenus de fournir le cadre des fonctions des personnes qui occupent un poste de haut dirigeant à diverses fins en vertu des lois sur les valeurs mobilières. Cependant, la plupart des émetteurs ayant des programmes actifs destinés à soutenir l'avancement des femmes ne ciblent pas le niveau de la haute direction et n'ont pas mesuré historiquement la réussite de ces programmes en se concentrant sur cet aspect. De plus, en raison des différences de taille des émetteurs et de l'interprétation de ce qui doit être inclus dans la définition de « haut dirigeant », le nombre de hauts dirigeants chez les différents émetteurs peut varier dans une plus vaste mesure que le nombre d'administrateurs. Parmi les commen-

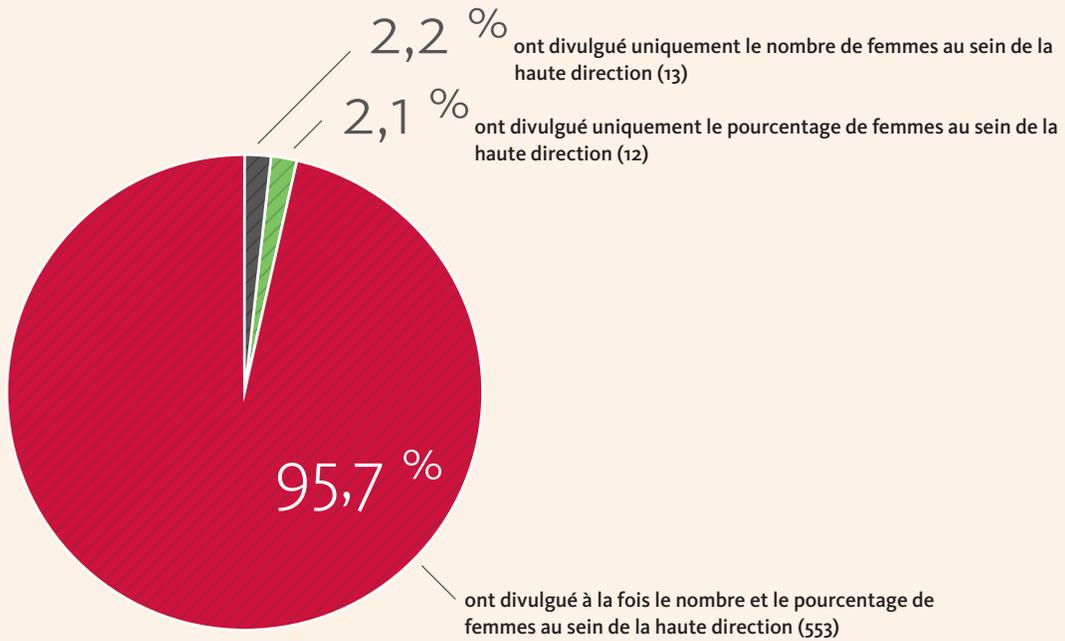
taires recueillis, un certain nombre d'émetteurs ont trouvé que la mesure de la représentation des femmes au sein de la haute direction n'était pas particulièrement utile, et d'autres ont divulgué les données sur la représentation des femmes au sein de la direction ou de l'ensemble du personnel en plus ou, dans certains cas, au lieu de divulguer l'information requise.

Au total, 76 entreprises interrogées n'avaient pas divulgué de données sur la représentation des femmes au sein de la haute direction. À peu près 17,1 % d'entre elles n'étaient pas encore tenues de divulguer l'information. Sur les 63 entreprises interrogées qui n'avaient pas divulgué l'information, mais qui étaient tenues de le faire, 27 % avaient divulgué d'autres données, telles que des données statistiques sur le nombre de femmes occupant des postes de cadres supérieurs (quelle qu'en soit la description) ou le pourcentage de femmes au sein de l'ensemble du personnel, alors que 73 % n'avaient fourni aucune donnée sur la représentation des femmes au sein de l'organisation.

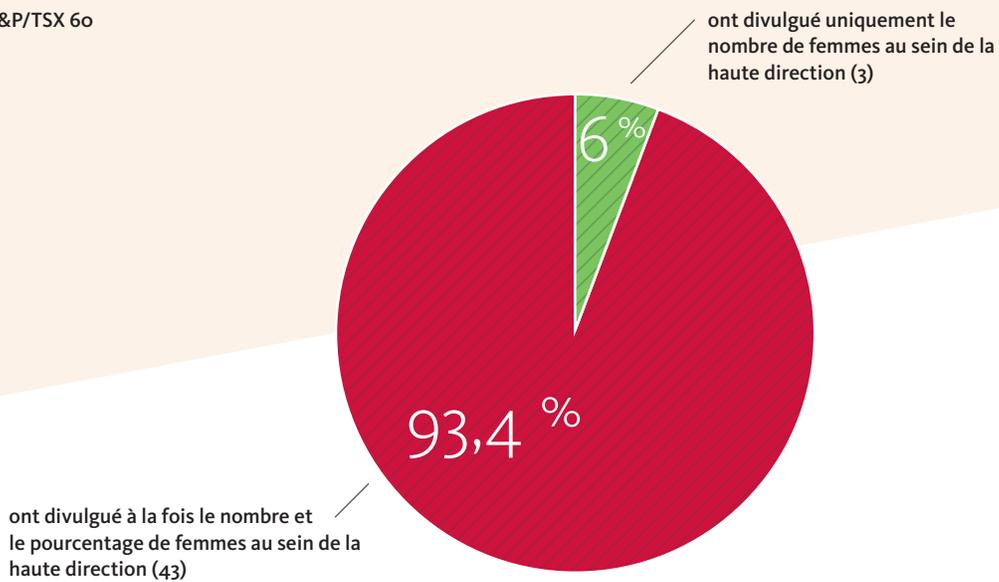


Sur les 578 entreprises interrogées ayant divulgué de l'information sur les femmes au sein de la haute direction, quelques-unes d'entre elles ont fourni le nombre de femmes au sein de la haute direction, mais n'ont précisé ni le pourcentage ni l'information permettant de calculer le pourcentage, et d'autres ont fait l'inverse.

Entreprises interrogées



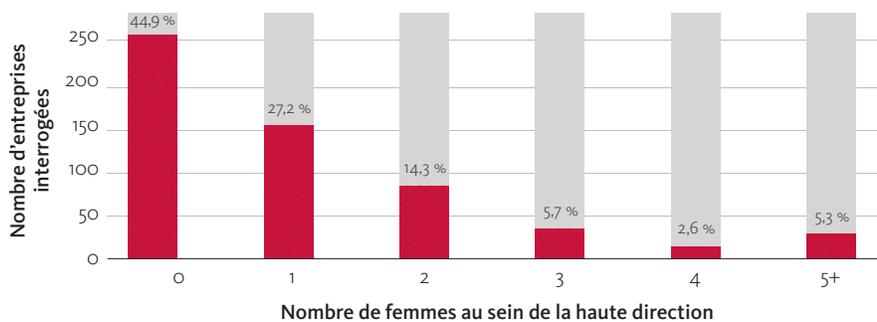
Entreprises du S&P/TSX 60



Nombre de femmes au sein de la haute direction

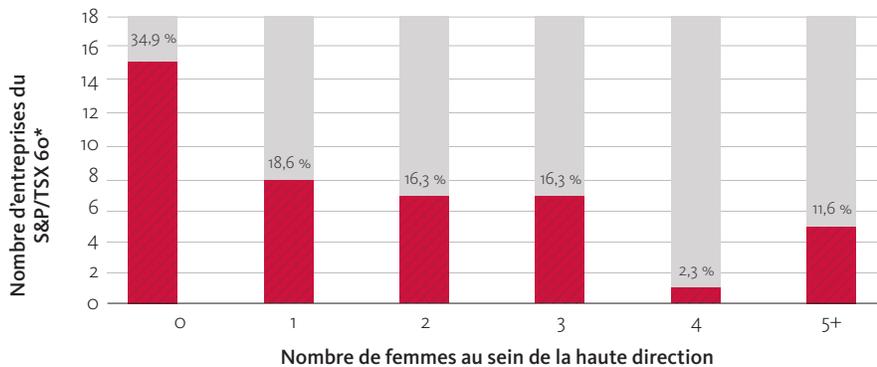
Sur les 566 émetteurs qui ont divulgué le nombre de femmes au sein de la haute direction en date du 31 juillet 2015, près de la moitié (44,9 %) ont déclaré ne compter aucune femme occupant de tels postes. Un autre 27,2 % a rapporté compter une femme au sein de la haute direction.

FIGURE 17 — NOMBRE DE FEMMES AU SEIN DE LA HAUTE DIRECTION (ENTREPRISES INTERROGÉES)



NOTE : Les pourcentages des figures 17 et 19 correspondent à la portion des 566 entreprises interrogées qui ont divulgué ce nombre.

FIGURE 18 — NOMBRE DE FEMMES AU SEIN DE LA HAUTE DIRECTION (ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)



NOTE : Les pourcentages des figures 18 et 20 correspondent à la portion des 565 entreprises interrogées qui ont divulgué ce nombre.

Il y avait en tout 722 membres de la haute direction, soit une moyenne de 1,27 femme au sein de la haute direction par émetteur qui avait divulgué le nombre de femmes au sein de la haute direction. Sur les 43 d'entreprises du S&P/TSX 60 qui avaient divulgué le nombre de femmes au sein de la haute direction, il y avait en tout 76 femmes membres de la haute direction, soit une moyenne de 1,76 femme au sein de la haute direction par émetteur qui avait divulgué le nombre de femmes au sein de la haute direction.

* Nombre de femmes au sein de la haute direction pour les entreprises du S&P/TSX 60

Pourcentage de femmes occupant des postes au sein de la haute direction

Bien que les entreprises du S&P/TSX 60 se démarquent de manière favorable sur la plupart des mesures en matière de mixité, elles n'affichent pas d'aussi bons résultats lorsqu'on examine le pourcentage de femmes au sein de la haute direction dans chaque entreprise. En moyenne, 13,5 % des membres de la haute direction sont des femmes, parmi les 565 entreprises interrogées qui ont divulgué le pourcentage de femmes au sein de la haute direction. Parmi les 46 entreprises du S&P/TSX 60 qui ont divulgué l'information, ce pourcentage s'élève à 12,5 %.

Parmi les entreprises interrogées qui ont divulgué le pourcentage de femmes au sein de la haute direction, 45,1 % ont déclaré qu'elles n'en comptaient aucune. Par contraste, seulement 32,6 % des entreprises du S&P/TSX 60 qui ont divulgué l'information n'avaient pas de femmes au sein de la haute direction. Pour 49,7 % des entreprises interrogées qui ont divulgué le pourcentage de femmes au sein de la haute direction, les femmes représentent 10 % ou moins de l'effectif au sein de la haute direction. Pour 49,9 % des entreprises du S&P/TSX 60 qui ont divulgué le pourcentage de femmes au sein de la haute direction, les femmes représentent 10 % ou moins de l'effectif au sein de la haute direction.

FIGURE 19 — POURCENTAGE DE FEMMES AU SEIN DE LA HAUTE DIRECTION (ENTREPRISES INTERROGÉES)

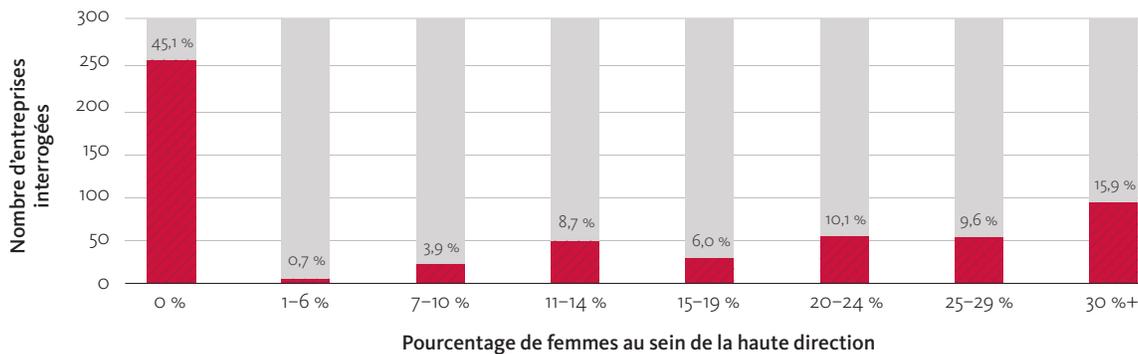
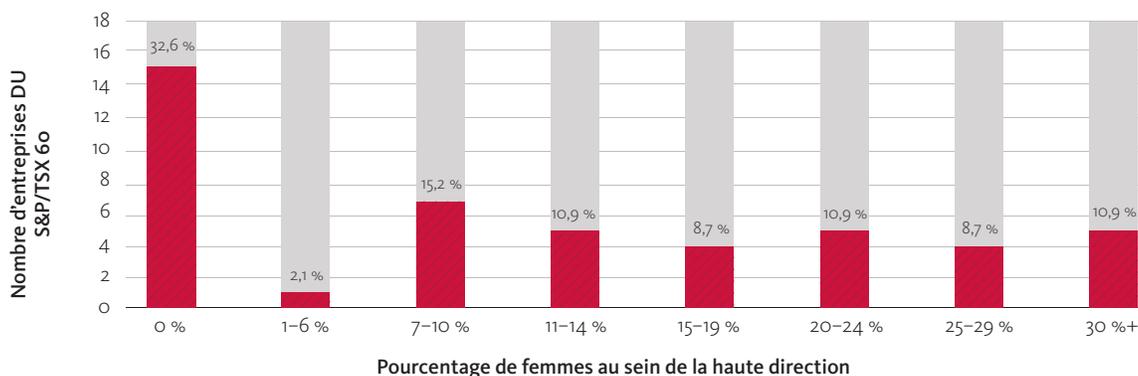


FIGURE 20 — POURCENTAGE DE FEMMES AU SEIN DE LA HAUTE DIRECTION (ENTREPRISES DU S&P/TSX 60)



Les cinq entreprises du S&P/TSX 60 qui comptent plus de 30 % de femmes au sein de la haute direction sont : Canadian Oil Sands Limited, Banque nationale du Canada, Banque Royale du Canada, La Banque Toronto-Dominion et TransAlta Corp.

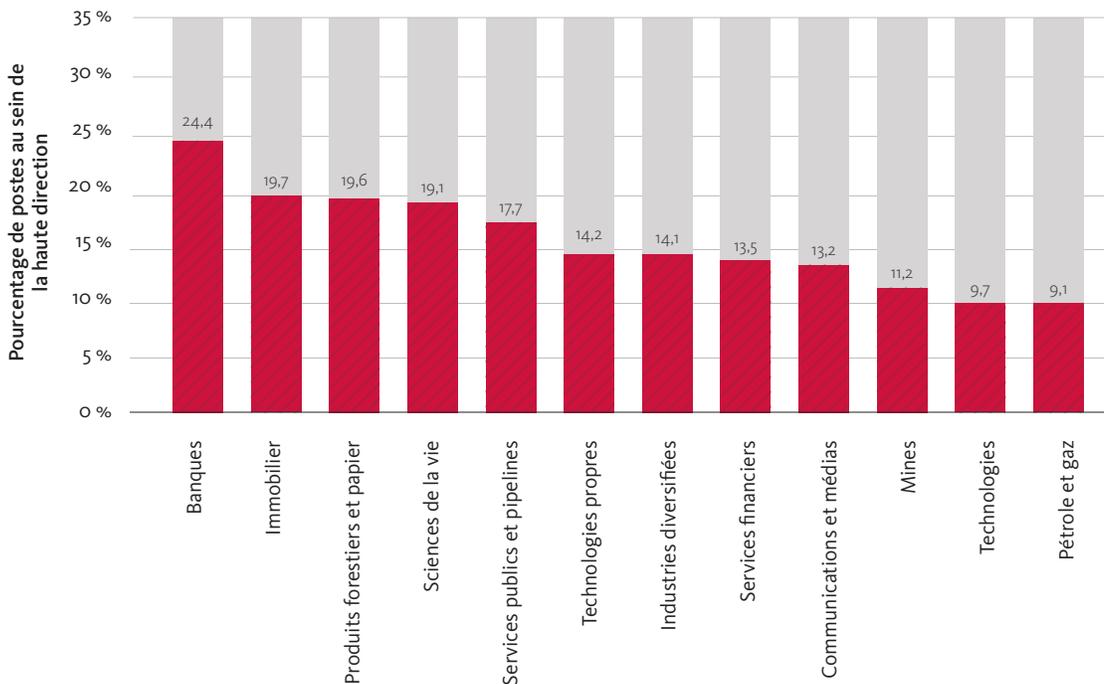
Représentation des femmes au sein de la haute direction par secteur

Le secteur comptant le nombre le plus élevé de femmes au sein de la haute direction (parmi les émetteurs inscrits à la cote de la TSX ayant divulgué le nombre de femmes occupant un poste au sein de la haute direction de l'émetteur et/ou de ses principales filiales) est le secteur des industries diversifiées (198 femmes occupent un poste au sein de la haute direction dans ce secteur), qui compte lui-même pour 24,4 % d'entreprises interrogées. Les secteurs des mines (122) et de l'immobilier (89) occupent respectivement les deuxième et troisième places pour le nombre de femmes au sein de la haute direction.

Les produits forestiers et papier (10) et les technologies (21) occupent respectivement la dernière et l'avant-dernière place à ce chapitre.

Les secteurs comptant, en moyenne, le pourcentage le plus élevé de femmes au sein de la haute direction sont les banques (24,4 %) et le secteur de l'immobilier (19,7 %). Les secteurs comptant, en moyenne, le pourcentage le plus faible de femmes au sein de la haute direction sont le secteur des technologies (9,7 %) et le secteur pétrolier et gazier (9,1 %).

FIGURE 21 — POURCENTAGE MOYEN DE POSTES AU SEIN DE LA HAUTE DIRECTION OCCUPÉS PAR DES FEMMES, PAR SECTEUR



Cibles en matière de diversité relatives à la direction et aux employés

Seulement 7 des entreprises interrogées avaient adopté des cibles relatives au nombre de femmes au sein de la haute direction.

ENTREPRISES INSCRITES À LA COTE DE LA TSX QUI ONT ADOPTÉ DES CIBLES RELATIVES AU NOMBRE DE FEMMES AU SEIN DE LA HAUTE DIRECTION (%)

15 %	25 %	33 1/3 %	Autres
<p>AGRIUM INC.</p> <p>En 2014, la direction a approuvé une cible selon laquelle les femmes devaient occuper au moins 15 % des postes de direction de premier niveau et à la haute direction de l'entreprise d'ici 2019</p>	<p>MCAN MORTGAGE CORPORATION</p> <p>Compte tenu de sa taille actuelle, l'entreprise aspire à atteindre une représentation féminine de 25 % au sein de la haute direction d'ici 2020</p>	<p>TMX GROUP LTD.</p> <p>A pour objectif de compter un tiers de femmes à la haute direction d'ici 2020</p>	<p>LINAMAR CORPORATION</p> <p>S'est donné comme cible d'atteindre une représentation de femmes à la haute direction qui soit proportionnelle au nombre de femmes dans l'ensemble de son effectif</p>
		<p>CIPHER PHARMACEUTICALS INC.</p> <p>La société vise à ce que les hommes et les femmes représentent respectivement au moins un tiers des membres de sa haute direction d'ici 2017</p>	<p>NORSAT INTERNATIONAL INC.</p> <p>Le conseil d'administration a adopté un objectif de représentation d'au moins une femme au sein de l'équipe de haute direction</p>
			<p>ADF GROUP INC.</p> <p>La société vise, à tout le moins, à ce qu'entre 20 % et 50 % des postes au sein de la haute direction soient occupés par des femmes</p>

PRATIQUES DE DIVULGATION EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ

Dans l'ensemble, les émetteurs ont failli à expliquer pourquoi ils avaient décidé de ne pas adopter de cibles en matière de représentation des femmes au sein de la haute direction. En effet, au total, 247 entreprises interrogées n'ont pas fourni d'explication entourant cette décision. Le motif invoqué par la vaste majorité des entreprises interrogées quant à leur décision de ne pas adopter de cibles en matière de diversité était que les candidats sont choisis en fonction de leur mérite.

Motif invoqué	Nombre d'émetteurs
Ne veut pas porter atteinte aux principes de la méritocratie	184
Les cibles peuvent ne pas mener à la sélection des meilleurs candidats	84
Pas de cibles compte tenu du petit nombre de hauts dirigeants	41
Les cibles ne sont pas efficaces	39
Les cibles sont trop restrictives	32
Actuellement à l'étude	21
Le niveau de diversité est déjà adéquat	14
Les cibles ne nous permettent pas de choisir les candidats parmi un vaste bassin de talents	7
Le bassin de talents est trop petit pour adopter des cibles	3

NOTE : Certaines entreprises ont invoqué plusieurs motifs.

Politiques visant les femmes dans le milieu de travail

Bien que les règles de divulgation n'exigent pas l'adoption d'une politique visant la représentation des femmes dans le milieu de travail, 6 des entreprises interrogées ont déclaré qu'elles avaient adopté des politiques spécifiquement axées sur le nombre de femmes aux niveaux de la haute direction, des cadres supérieurs ou des employés. Pour 3 de ces entreprises, notamment Alacer Gold Corp., First Majestic Silver Corp. et Ur-Energy Inc., la politique faisait partie intégrante de la politique écrite du conseil d'administration sur la mixité au sein du conseil. Les 3 autres sociétés, Aecon Group Inc., Badger Daylighting Ltd. et Genworth MIC Canada Inc., ont instauré des politiques distinctes de toute politique sur la mixité du conseil.

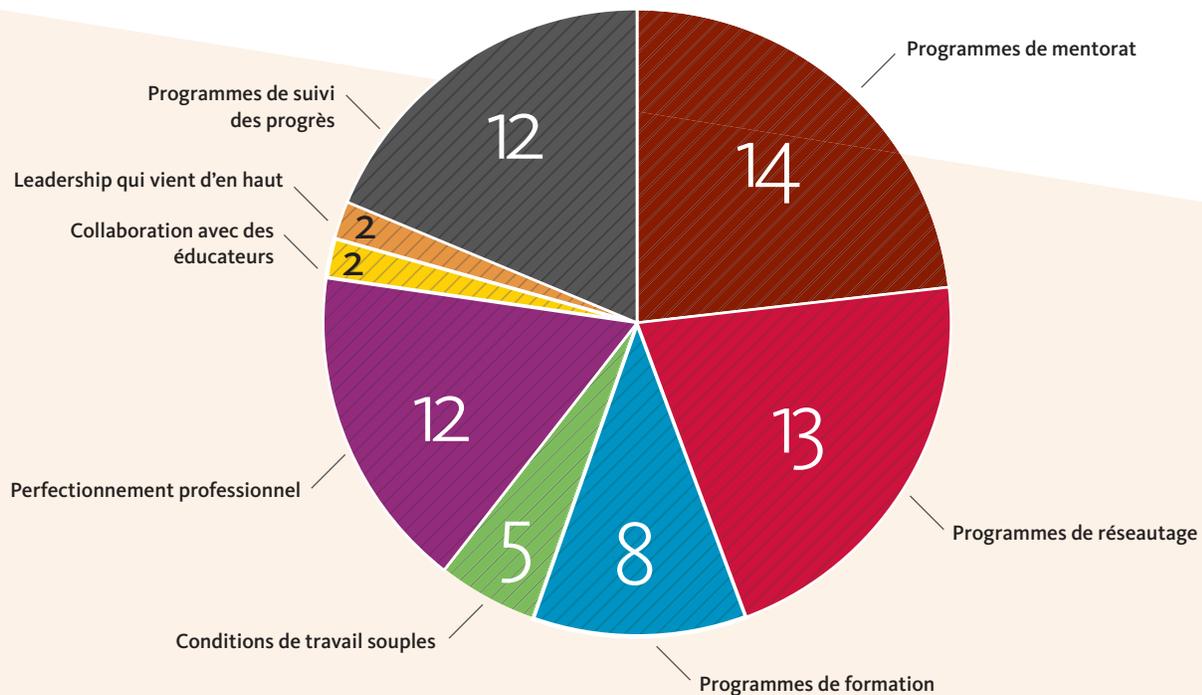
Pratiques exemplaires en matière d'avancement des femmes dans le milieu de travail

Seulement 44 (6,7 %) des entreprises interrogées avaient également pris la décision de divulguer leur approche pour accroître la représentation des femmes au sein de leur effectif. Parmi les entreprises interrogées, le secteur minier comptait le pourcentage le plus élevé de divulgation d'information sur les programmes. Ce facteur contraste avec le rang peu enviable occupé par le secteur des mines au classement en matière de pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration et de la haute direction, qui est nettement inférieur à celui du secteur bancaire et des services financiers. Cela suggère que les sociétés minières reconnaissent la nécessité d'agir pour favoriser le changement.

Parmi les types les plus courants d'initiatives divulguées figuraient les programmes de mentorat et de réseautage (14 et 13 entreprises, respectivement), de perfectionnement professionnel (12 entreprises), le suivi des progrès (12 entreprises), les programmes de formation (8 entreprises), les conditions de travail souples (5 entreprises), le leadership qui vient d'en haut (2 entreprises) et la collaboration avec des éducateurs (2 entreprises).

Chacune de ces pratiques sera examinée ci-dessous, avec des exemples tirés d'entreprises qui sont jugées exemplaires pour leurs initiatives en matière de diversité.

FIGURE 22 — Nombre d'entreprises divulguant des données sur le recours à chaque pratique



NOTE : Certaines entreprises ont déclaré plusieurs pratiques.

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

CONDITIONS DE TRAVAIL SOUPLES

Les programmes et régimes de travail souples visent à répondre aux besoins des employés ayant des engagements personnels étant tels qu'ils ne sont pas en mesure de travailler cinq jours par semaine. Canadian Real Estate Investment Trust, Intact Corporation financière et Endeavour Mining Corp. ont divulgué avoir recours à ces programmes. Le programme « Qualité de vie au travail » de la Banque Nationale permet aux employés de bénéficier de régimes de travail spéciaux.

PROGRAMMES DE RÉSEAUTAGE

Offrir des possibilités de réseautage aux femmes leur permet de parfaire leurs compétences et d'échanger les pratiques exemplaires. La Financière Manuvie offre un soutien au développement de groupes d'employés internes, qui est axé sur le perfectionnement professionnel et le réseautage par l'entremise de l'Alliance mondiale des femmes de Manuvie. L'entreprise s'est également associée à l'externe avec des réseaux de premier plan, tels que Women in Capital Markets et Catalyst. Intact Corporation financière a établi des groupes de réseautage d'employés, notamment « Womentum », dirigé par des femmes pour les femmes, afin de développer des compétences en leadership et assurer le perfectionnement professionnel et la croissance personnelle. Thomson Reuters a mis sur pied des réseaux d'affinité axés sur différentes caractéristiques de la diversité et destinés à appuyer le perfectionnement professionnel, aider au recrutement et au maintien en poste des employés, déceler les débouchés uniques sur le marché et stimuler le développement des affaires.

PROGRAMMES DE MENTORAT

Les programmes de mentorat peuvent favoriser la confiance et les liens solides pour la mise en valeur des talents décelés. Le programme de mentorat « Women in Aviation » d'Air Canada présente aux femmes gestionnaires les

femmes qui ont réussi à obtenir des postes de direction à Air Canada et dans le secteur de l'aviation. Le programme de leadership destiné aux femmes de Thomson Reuters est axé sur le perfectionnement de femmes dirigeantes ayant un potentiel élevé en améliorant leurs compétences en leadership, en leur enseignant des stratégies de réussite en affaires et en s'inspirant des autres dirigeants de Thomson Reuters.

AVANCEMENT PROFESSIONNEL

Thomson Reuters s'est dotée de programmes de perfectionnement en leadership axés sur les femmes dirigeantes ayant un potentiel élevé repérées lors des entrevues de recherche de talents, ainsi que de programmes destinés à celles qui font preuve d'un potentiel élevé dès le début de leur carrière pour les aider à améliorer leurs capacités de gestion des situations difficiles.

PROGRAMMES DE FORMATION

Certains émetteurs ont conçu des programmes de formation destinés à promouvoir la diversité et l'inclusivité en milieu de travail. Thomson Reuters a mis sur pied des réseaux d'affinité axés sur différentes caractéristiques de diversité et destinés à appuyer le perfectionnement professionnel, à faciliter le recrutement et le maintien en poste des employés, à déceler les débouchés uniques sur le marché et à stimuler le développement des affaires. Le conseil de la diversité d'Intact Corporation financière sensibilise les dirigeants sur la façon dont la diversité améliore le rendement et les résultats de l'entreprise, et encourage les gestionnaires à participer à des formations en matière de diversité. Les hauts dirigeants de TELUS suivent une formation sur les préjugés conscients et inconscients, qui permet d'améliorer leur approche en matière de développement des talents et leur appréciation de la valeur de la diversité.

COLLABORATION AVEC DES ÉDUCATEURS

Certaines entreprises ont pris des mesures pour encourager les jeunes femmes à embrasser des professions dans lesquelles les femmes sont sous-représentées. Linamar Corporation collabore avec des écoles locales de concert avec l'université locale pour encourager les jeunes filles des écoles secondaires à choisir la profession d'ingénieur. Agnico Eagle Mines Limited s'efforce d'accroître sa visibilité à titre d'employeur de choix auprès des jeunes femmes envisageant une carrière dans le secteur minier, et ce, dans le cadre d'activités particulières du secteur, ainsi que dans les salons de recrutement des campus universitaires.

LEADERSHIP QUI VIENT D'EN HAUT

Les programmes bénéficient d'une plus grande visibilité lorsque le chef de la direction manifeste son intérêt personnel. Linamar a déclaré que son chef de la direction collabore pleinement avec son équipe des ressources humaines pour encourager les femmes à préparer leur avancement professionnel au sein de l'entreprise. Le chef de la direction de Thomson Reuters préside le groupe de travail consultatif des femmes de l'entreprise. Les membres de la haute direction de la Banque Nationale établissent des plans de diversité au sein de leurs secteurs respectifs et reçoivent des rapports sur les changements survenus au sein de la Banque et de leurs unités organisationnelles respectives.

SUIVI DES PROGRÈS

Les programmes de perfectionnement sont plus efficaces lorsque l'on procède à un suivi des progrès accomplis. La Banque Nationale a établi un plan triennal en matière de diversité et surveille l'évolution du nombre de femmes aux postes de cadre supérieur et de gestionnaire, notamment au moyen de tableaux de bord d'indicateurs de suivi qui donnent un aperçu trimestriel de la situation à la Banque.

Le groupe de gouvernance des sociétés d'Osler propose des stratégies pratiques et efficaces, qui sont adaptées aux besoins de chaque entreprise, quel que soit leur taille ou leur territoire de compétence. Andrew J. MacDougall est associé à Osler et se spécialise dans la gouvernance des sociétés. Sonam Pandya, Matthew Quintieri, Corinne Xu, Lipi Mishra et Dave Marshall 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 en droit des affaires qui occupe une position privilégiée pour donner des conseils aux clients canadiens, américains et internationaux sur un éventail de questions juridiques nationales et transfrontalières. Osler est reconnu pour prodiguer des conseils et formuler des avis essentiels aux entreprises dans les principaux secteurs d'activités et dans les transactions et les litiges de certaines des plus grandes entreprises au monde. Son approche d'intervention axée sur « une seule entreprise » est fondée sur la collaboration, et l'équipe s'efforce de fournir aux clients des conseils novateurs axés sur les solutions, de façon pratique et rentable. Fondé en 1862, Osler compte plus de 400 avocats travaillant ensemble à l'échelle du Canada dans des bureaux situés à Toronto, Calgary, Montréal, Ottawa, Vancouver et un bureau à New York.

Pour de plus amples renseignements, veuillez visiter le site osler.com