

# La diversité de genre en 2019 - un état des lieux

Les sociétés ouvertes canadiennes continuent de subir des pressions constantes les incitant à davantage promouvoir la diversité de genre. Dans ce chapitre, nous donnons un aperçu de l'état actuel de la diversité de genre au sein des sociétés ouvertes canadiennes, lequel révèle des progrès significatifs pour un certain nombre d'indicateurs de diversité. Nous examinons également la manière dont les investisseurs institutionnels continuent d'intégrer des lignes directrices relatives à la diversité dans leurs décisions de vote; signe que les investisseurs accordent davantage d'attention à la promotion de la diversité de genre, en 2019, pour la première fois au Canada, une majorité d'investisseurs ont voté en faveur d'une proposition d'actionnaires portant sur cette question. Nous traitons également du cadre en constant développement des exigences et des lignes directrices en matière de diversité de genre mises en place par les autorités de réglementation des valeurs mobilières et des affaires, la Bourse de Toronto, les agences de conseil en vote et les organismes de surveillance de la gouvernance, en plus de donner des conseils pratiques sur la manière dont les conseils d'administration et la haute direction peuvent continuer à contribuer à une diversité accrue.

## Principaux faits nouveaux en 2019

Malgré la mise en œuvre du modèle d'information « se conformer ou s'expliquer » sur la diversité de genre de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (la « CVMO ») il y a cinq ans, les autorités de réglementation, les bourses, les actionnaires institutionnels, les organismes de surveillance de la gouvernance et les médias continuent d'exiger des sociétés canadiennes des renseignements plus complets et des pratiques mieux adaptées en matière de diversité de genre.

L'état de la diversité de genre au sein des sociétés ouvertes canadiennes et le cadre réglementaire en cette matière continuent d'évoluer, obligeant les conseils d'administration à tenir compte de l'éventail toujours plus vaste de règlements et de lignes directrices applicables au moment d'évaluer et de communiquer leurs politiques et leurs pratiques s'y rapportant. Certains faits nouveaux importants se sont produits cette année, dont les suivants :

- près du quart des postes d'administrateur des sociétés comprises dans l'Indice composé et l'Indice des titres à petite capitalisation de la Bourse de Toronto (la « TSX ») sont occupés par des femmes;
- près des trois quarts des sociétés comprises dans l'Indice composé et l'Indice des titres à petite capitalisation de la TSX ont adopté une politique en matière de diversité de genre;
- les sociétés ouvertes canadiennes de régime fédéral auront de nouvelles obligations d'information sur la diversité à remplir à la période de sollicitation de procurations de 2020;
- la première proposition d'actionnaires sur la diversité au Canada a été adoptée;
- de nombreux investisseurs institutionnels incluent désormais le thème de la diversité de genre dans leurs lignes directrices en matière de vote par procuration;
- Glass, Lewis & Co. (« Glass Lewis ») pourrait voter contre le président du comité des candidatures d'un conseil n'ayant pas adopté de politique en matière de diversité de genre.

L'état de la diversité de genre au sein des sociétés ouvertes canadiennes et le cadre réglementaire en cette matière continuent d'évoluer, obligeant les conseils d'administration à tenir compte de l'éventail toujours plus vaste de règlements et de lignes directrices applicables au moment d'évaluer et de communiquer leurs politiques et leurs pratiques s'y rapportant.

## Aperçu : Tendances en matière de diversité de genre

Nous suivons l'évolution de l'information sur la diversité de genre depuis que la CVMO a instauré, en 2015, le modèle d'information « se conformer ou s'expliquer » aux termes de la *Norme canadienne 58-101 - Information concernant les pratiques en matière de gouvernance* et, au Québec, du *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le « Règlement 58-101 »).

### CONSEILS D'ADMINISTRATION

De nombreuses données recueillies lors de notre examen des sociétés comprises dans l'Indice composé et l'Indice des titres à petite capitalisation de la TSX (voir le tableau 6-1) – dont le pourcentage d'administrateurs nouvellement élus qui sont des femmes –

montrent une faible augmentation en 2019 (en 2019, 32 % des administrateurs nouvellement élus sont des femmes, comparativement à 28 % en 2018). Toutefois, des progrès notables ont été constatés à plusieurs autres chapitres, en particulier en ce qui a trait au pourcentage d'émetteurs s'étant dotés de politiques écrites sur la diversité de genre (qui est passé de 37 % en 2015 à 73 % en 2019); au pourcentage d'émetteurs qui ne présentent aucune femme comme candidate à l'élection (qui est passé de 32 % en 2015 à 6 % en 2019); et au pourcentage d'émetteurs ayant adopté des cibles de diversité de genre (qui est passé de 11 % en 2015 à 35 % en 2019). Fait à noter, selon un rapport récent publié par *The Wall Street Journal* en juillet 2019, aucune des sociétés comprises dans l'indice S&P 500 aux États-Unis n'a désormais un conseil composé uniquement d'hommes<sup>127</sup>. Par contre, les conseils d'administration de 24 émetteurs canadiens compris dans l'Indice composé et l'Indice des titres à petite capitalisation ne comptent toujours aucune femme parmi leurs membres; soulignons toutefois que seulement deux de ces émetteurs font partie de l'Indice TSX 60.

#### TABLEAU 6-1 :

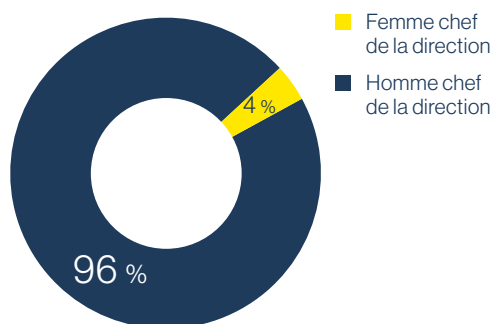
**Progrès en matière de diversité réalisés par les émetteurs compris dans l'Indice composé et l'Indice des titres à petite capitalisation (de 2015 à 2019)**

	2019	2018	2017	2016	2015
Postes d'administrateurs occupés par des femmes	24 %	21 %	19 %	18 %	15 %
Administrateurs nouvellement élus (par poste d'administrateur) qui étaient des femmes	32 %	28 %	24 %	25 %	26 %
Émetteurs ayant présenté au moins une candidate à l'élection	94 %	87 %	80 %	77 %	68 %
Émetteurs ayant présenté au moins deux candidates à l'élection	61 %	51 %	48 %	44 %	37 %
Émetteurs n'ayant présenté aucune candidate à l'élection	6 %	13 %	20 %	23 %	32 %
Émetteurs s'étant dotés de politiques sur la diversité	73 %	61 %	51 %	48 %	37 %
Émetteurs s'étant donné des cibles de diversité	35 %	24 %	19 %	16 %	11 %

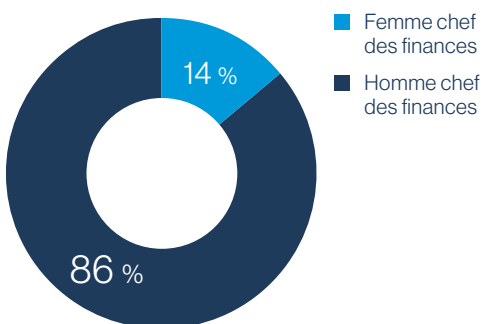
#### MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION

En septembre 2018, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (les « ACVM ») ont fait le point dans l'Avis multilatéral 58-310 du personnel des ACVM, *Rapport du quatrième examen du personnel sur la représentation féminine aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction* (l'« examen des ACVM de 2018 »), lequel est fondé sur l'examen d'un échantillon de 648 sociétés inscrites à la cote de la TSX dont la fin d'exercice tombait entre le 31 décembre 2017 et le 31 mars 2018 et dont la circulaire de sollicitation de procurations ou la notice annuelle a été déposée au plus tard le 31 juillet 2018. Soixante-six pour cent des sociétés visées par l'examen des ACVM de 2018 comptaient au moins une femme à la haute direction, soit une faible amélioration par rapport aux pourcentages enregistrés en 2017 (62 %) et en 2015 (60 %). Dans leur examen, les ACVM ont également présenté deux nouvelles statistiques concernant les membres de la haute direction : la proportion d'émetteurs comptant une femme au poste de chef de la direction (voir le graphique 6-1) et la proportion d'émetteurs comptant une femme au poste de chef des finances (voir le graphique 6-2).

**GRAPHIQUE 6-1 :**  
Proportion d'émetteurs comptant une femme au poste de chef de la direction



**GRAPHIQUE 6-2 :**  
Proportion d'émetteurs comptant une femme au poste de chef des finances



Source : Examen des ACVM de 2018

## Scène mondiale : Au-delà de la représentation au conseil

Equileap, organisme sans but lucratif d'Amsterdam, suit, compare et classe des sociétés du monde entier selon 19 critères, tels que le nombre de femmes au conseil d'administration et à la haute direction, l'équité salariale et les politiques en matière de congés parentaux (les « critères d'Equileap<sup>128</sup> »).

Les critères d'Equileap comprennent 19 sous-ensembles de données classés en quatre catégories qui mesurent (i) l'équilibre des genres au sein du personnel d'une société, (ii) l'équité salariale et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, (iii) les politiques de promotion de l'égalité des genres et (iv) l'engagement en matière d'autonomisation des femmes, de transparence et de reddition de comptes.

Equileap note et classe en quatre étapes l'engagement des sociétés en matière d'égalité des genres. La première étape consiste à mesurer 12 critères par rapport à des données publiques (portant notamment sur l'équilibre des genres parmi le personnel non cadre, le personnel de la haute direction et les cadres supérieurs ainsi qu'au sein du personnel en général; les occasions de promotion et d'avancement professionnel; et sept types de politiques en milieu de travail qui favorisent l'égalité de traitement et des chances entre les hommes et les femmes). À la deuxième étape, un sous-groupe de ces sociétés remplit un questionnaire sur leur performance par rapport à tous les principaux critères de la première étape ainsi qu'en regard de sept critères supplémentaires (tels que les politiques de congé parental, les horaires de travail variables et la lutte contre le harcèlement sexuel). La troisième étape consiste à attribuer aux sociétés des points sur une échelle de 0 à 100, principalement en fonction de leur performance au chapitre de la promotion et de l'avancement professionnel des femmes. La

dernière étape consiste à vérifier si les sociétés examinées ont, au cours des deux dernières années, fait l'objet d'une décision judiciaire pour des gestes de harcèlement sexuel ou de discrimination (les sociétés ayant fait l'objet d'une décision judiciaire sont inscrites au classement, mais sont assorties d'une mention)<sup>129</sup>.

L'édition 2018 du rapport d'Equileap intitulé *Gender Equality Global Report & Ranking* (le « rapport d'Equileap 2018<sup>130</sup> ») comprend des données sur 3 206 sociétés ouvertes (y compris des émetteurs au Canada et aux États-Unis) ayant toutes comme bourse principale une bourse de valeurs d'une des 23 économies développées du monde et une capitalisation boursière dépassant 2 milliards de dollars américains. Le tiers de ces sociétés ayant obtenu la note la plus élevée selon les critères d'Equileap et le processus susmentionné ont ensuite été soumises aux recherches poussées de l'équipe d'Equileap, qui a compilé le classement des 200 meilleures sociétés selon le classement 2018 d'Equileap (le « classement des 200 meilleures sociétés »).

Neuf pour cent des sociétés canadiennes examinées se retrouvent dans le classement des 200 meilleures sociétés. Ces sociétés canadiennes ont obtenu en moyenne la note de 34 % selon les critères d'Equileap; les sociétés faisant partie de l'Indice TSX 60 ont obtenu en moyenne la note de 29 %. Il est intéressant de souligner que même si le Canada a, dans un certain sens, un régime d'information sur la diversité de genre plus rigoureux que celui des États-Unis, le rapport d'Equileap 2018 donne à penser que les émetteurs canadiens ne performant pas mieux que leurs contreparties américaines. Par exemple, 11 % des sociétés américaines examinées ont figuré au classement des 200 meilleures sociétés; en moyenne, ces sociétés américaines ont obtenu la note de 35 % selon les critères d'Equileap, et toutes les sociétés américaines comprises dans l'indice S&P 100 ont obtenu en moyenne la note de 45 % dans leur classement.

Pour obtenir une comparaison de la performance du Canada par rapport à d'autres pays, voir le graphique 6-3, tiré du rapport d'Equileap 2018.

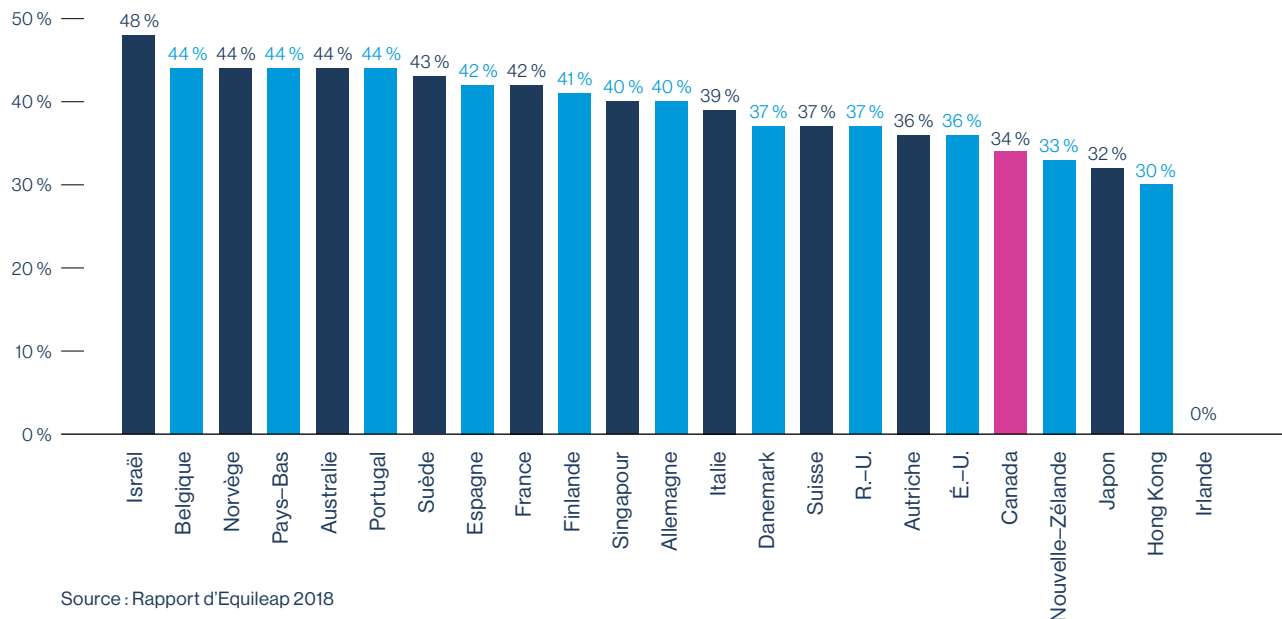
## LES PETITES SOCIÉTÉS PEUVENT AVOIR UNE GRANDE INCIDENCE SUR LE CLASSEMENT DU CANADA, SELON LA TD

La TSX compte un plus grand nombre d'émetteurs et de petites sociétés du secteur des ressources que l'indice S&P 500 aux États-Unis. Par exemple, les petites entreprises de ressources comptent pour 30 % de tous les postes d'administrateur de l'Indice composé, comparativement à seulement 12,5 % pour l'Indice de référence américain<sup>131</sup>. Ceci pourrait expliquer en partie pourquoi le Canada accuse un retard par rapport aux États-Unis en ce qui a trait à la représentation féminine aux postes d'administrateur de petites sociétés. En effet, ces dernières renouvellent la composition de leur conseil plus lentement que les grandes sociétés et ont donc moins d'occasions de changer le *statu quo*, et elles sont également plus susceptibles de faire état de ressources limitées pour la recherche de candidats.

Cette observation vient appuyer l'affirmation d'un économiste de La Banque Toronto-Dominion (la « TD »), selon qui [TRADUCTION] « en dernière analyse, pour renverser la situation au sein de l'ensemble des sociétés canadiennes, il faut que les petites entreprises fassent de plus grands progrès, en particulier celles du secteur des ressources<sup>132</sup> », qui a tendance à avoir une représentation féminine faible.

La TD estime que si toutes les petites entreprises du Canada atteignaient le point tournant de trois femmes au conseil, la proportion de femmes à des postes d'administrateur chez les émetteurs de l'Indice composé augmenterait de 10 % pour s'établir à 34 %.

**GRAPHIQUE 6-3 :**  
Égalité des genres – Comparaison entre divers pays – Equileap (2018)



Source : Rapport d'Equileap 2018

## Faire face aux défis posés par un cadre de diversité de plus en plus complexe au Canada

Afin d'aider les membres de la haute direction et les conseils d'administration à s'y retrouver dans la myriade de règles, d'orientations et de pratiques exemplaires sur la diversité de genre au Canada, nous résumons dans la rubrique qui suit les exigences et les lignes directrices qui ont été publiées sur ce sujet par les autorités en valeurs mobilières et les organismes de réglementation des sociétés, la TSX, les sociétés de conseil en vote par procuration et certains analystes des questions de gouvernance.

### 1 Indiquez si votre société a adopté ou non une politique écrite sur la recherche et la sélection de candidates aux postes d'administrateur :

- a. si votre société n'a pas adopté une telle politique, en indiquer les motifs;
- b. si votre société a adopté une telle politique, elle doit fournir : (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 de votre société ou son comité des candidatures mesure ou non l'efficacité de la politique et comment, le cas échéant.

Le Règlement 58-101 oblige les émetteurs assujettis (autres que les sociétés émergentes) dans toutes les provinces et tous les territoires du Canada, sauf la Colombie-Britannique et l'Île-du-Prince-Édouard, à fournir cette information. Si vous êtes un émetteur assujetti, vous devez communiquer cette information à vos actionnaires à chaque assemblée annuelle et dans la circulaire de sollicitation de procurations par la direction chaque fois que la direction sollicite des procurations auprès des porteurs de titres de la société aux fins de l'élection des administrateurs au conseil.

En vertu de l'article 472 du *Guide à l'intention des sociétés de la TSX*, les sociétés inscrites à la cote de la TSX et assujetties au Règlement 58-101 sont tenues de faire état de leurs pratiques de gouvernance conformément à ce règlement. Les pénalités imposées par la TSX aux émetteurs non conformes comprennent l'obligation de publier l'information modifiée dans leur prochain rapport trimestriel et la publication du nom des émetteurs non conformes qui n'obtempèrent pas à sa demande de modification d'information. La non-conformité continue pourrait entraîner la suspension ou la radiation de la cote. Les sociétés inscrites qui, « systématiquement et ouvertement, passent outre » à l'exigence de la Bourse en matière d'information pourraient être renvoyées à la CVMO et faire l'objet de poursuites.

Dans le *Rapport de Davies sur la gouvernance 2018*<sup>133</sup>, nous avons examiné les modifications que le gouvernement fédéral propose d'apporter à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (la « LCSA ») et à son règlement d'application qui obligerait les sociétés ouvertes assujetties à la LCSA à fournir à leurs actionnaires, à chaque assemblée annuelle, de l'information prescrite concernant la diversité au sein du conseil d'administration et de la haute direction. Les modifications apportées à la LCSA et aux règlements connexes (les « modifications de la LCSA ») obligent non seulement toutes les sociétés ouvertes assujetties à la LCSA, y compris celles qui sont inscrites à la Bourse de croissance TSX (la « TSXV »), à fournir la même information sur la diversité de genre que celle qui est exigée en vertu du Règlement 58-101, mais aussi à présenter de l'information sur les groupes désignés en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (c'est-à-dire, les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes faisant partie des minorités visibles). Les modifications de la LCSA entreront en vigueur le 1er janvier 2020, de sorte que les sociétés ouvertes assujetties à la LCSA devront respecter ces exigences

---

Les modifications apportées à la LCSA et aux règlements connexes obligent toutes les sociétés ouvertes assujetties à la LCSA, à fournir la même information sur la diversité de genre que celle qui est exigée en vertu du Règlement 58-101, mais aussi à présenter de l'information sur les groupes désignés en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

d'information au cours de la période de sollicitation de procurations de 2020<sup>134</sup>. On trouvera plus de renseignements sur ces questions et sur d'autres modifications de la LCSA au chapitre 1 – Refonte de la LCSA : le gouvernement du Canada codifie les pratiques de gouvernance.

## 2 Envisagez l'adoption d'une politique écrite officielle sur la diversité et tenez compte des éléments suivants dans l'élaboration de celle-ci :

- a. incluez des objectifs et/ou des cibles mesurables indiquant un engagement ferme à accroître la diversité de genre au sein du conseil dans un délai raisonnable;
- b. incluez un engagement clair à accroître la diversité de genre au sein du conseil;
- c. évitez les formules toutes faites ou contradictoires.

Institutional Shareholder Services, Inc. (« ISS ») et Glass Lewis continuent de faire des recommandations de vote concernant l'information à fournir sur la diversité de genre et les progrès réalisés en se fondant sur leurs lignes directrices supplémentaires en matière de genre élaborées depuis 2015.

Selon le document intitulé *Proxy Voting Guidelines for TSX-Listed Companies* (Canada) qu'elle a publié<sup>135</sup>, ISS recommandera généralement aux actionnaires de s'abstenir de voter pour le président du comité des candidatures (ou d'un comité équivalent), ou pour le président du conseil si aucun président d'un tel comité n'a été désigné, dans le cas



où (i) la société n'a publié aucune politique officielle écrite sur la diversité de genre et (ii) aucune femme ne siège au conseil d'administration. Cette politique s'applique aux sociétés comptant un grand nombre d'actionnaires (c'est-à-dire, les émetteurs compris dans l'Indice composé, ainsi que les autres sociétés qu'ISS désigne comme telles en fonction du nombre de ses clients qui détiennent des titres de ces sociétés). La politique ne s'applique pas aux sociétés dont l'inscription à la cote remonte à l'exercice en cours ou à l'exercice précédent, aux sociétés dont l'inscription à la cote est passée de la TSX à la TSX pendant l'exercice en cours ou l'exercice précédent ou à celles dont le conseil d'administration compte quatre membres ou moins.

Selon le document intitulé *2019 Proxy Paper Guidelines for Canada*<sup>136</sup> qu'elle a publié, Glass Lewis pourrait recommander de voter contre le président du comité des candidatures si le conseil d'administration n'a pas adopté de politique officielle écrite sur la diversité de genre. Selon d'autres facteurs, y compris la taille, le secteur d'activité et le profil de gouvernance de la société, Glass Lewis pourrait étendre cette recommandation à d'autres membres du comité des candidatures. Glass Lewis recommandera généralement de voter contre le président du comité des candidatures d'un conseil d'administration qui ne compte aucune femme. En formulant ses recommandations de vote, Glass Lewis examinera l'information que fournit une société sur ses considérations en matière de diversité et pourrait s'abstenir de recommander aux actionnaires de voter contre les administrateurs dans le cas de sociétés ne faisant pas partie de l'Indice composé, ou dans le cas où les conseils d'administration ont donné des justifications suffisantes quant à l'absence de femmes au conseil. Ces justifications peuvent comprendre la publication d'un programme de mesures visant à remédier au manque de diversité et l'existence de restrictions concernant la composition du conseil, telles que des ententes de nomination conclues avec des investisseurs importants.

Vu ces recommandations d'ISS et de Glass Lewis, il n'est pas étonnant que le nombre d'entreprises ayant récemment adopté des politiques sur la diversité de genre se soit considérablement accru (73 % en 2019 comparativement à 61 % en 2018).

Dans sa politique intitulée *2018 Board Gender Diversity Policy*, la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (la « CCGG ») recommande aussi que les conseils d'administration adoptent une politique écrite sur la diversité de genre, faisant remarquer que les sociétés qui se sont dotées d'une politique écrite ont tendance à avoir un pourcentage supérieur de femmes au conseil d'administration que celles qui ne l'ont pas<sup>137</sup>. La politique de la CCGG prône l'imposition, par les ACVM, de politiques écrites sur la diversité de genre à titre de pratique exemplaire dans leurs lignes directrices sur la gouvernance.

**3** Indiquez si le conseil d'administration ou le comité des candidatures tient compte ou non de la représentation des femmes au sein du conseil dans la recherche et la sélection des candidats aux postes d'administrateur pour le premier ou un nouveau mandat et, dans l'affirmative, de quelle façon. Indiquez si votre société tient compte ou non de la représentation des femmes à la haute direction dans la nomination des candidats aux postes de membre de la haute direction et, le cas échéant, de quelle façon. Si elle n'en tient pas compte dans l'un ou l'autre des cas, précisez ses motifs.

Cette information est exigée en vertu du Règlement 58-101 du *Guide à l'intention des sociétés de la TSX* et des modifications de la LCSA. À cet égard, les conseils d'administration doivent savoir que le Règlement 58-101 oblige également les

Dans sa politique intitulée *2018 Board Gender Diversity Policy*, la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance recommande aussi que les conseils d'administration adoptent une politique écrite sur la diversité de genre, faisant remarquer que les sociétés qui se sont dotées d'une politique écrite ont tendance à avoir un pourcentage supérieur de femmes au conseil d'administration que celles qui ne l'ont pas.

émetteurs à décrire le processus suivi par leur conseil d'administration pour chercher de nouveaux candidats aux postes d'administrateur. Les autorités en valeurs mobilières, qui continuent d'examiner les obligations d'information générales concernant la recherche et la sélection de candidats au conseil d'administration, constatent que de nombreux émetteurs utilisent des formules toutes faites à propos de ce processus, notamment en ce qui a trait à la représentation des femmes au conseil. Les émetteurs devraient envisager d'améliorer l'information qu'ils communiquent à ce sujet, notamment en indiquant de façon transparente si leur conseil s'est doté d'une politique officielle sur le recrutement de candidats aux postes d'administrateur; le mode de recherche et de sélection de ces candidats; la façon dont des critères (y compris la diversité) sont établis pour déterminer les compétences de base recherchées chez les administrateurs pressentis (au moyen, notamment, de matrices des compétences); et le rôle joué par le président du conseil et le chef de la direction de l'émetteur dans le processus de recrutement des administrateurs. Il se peut qu'une information accrue soit exigée en temps opportun et, quoi qu'il en soit, il s'agit d'une question sur laquelle de nombreux investisseurs cherchent à obtenir plus de renseignements. L'Avis 58-306 du personnel des ACVM, *Examen 2010 de la conformité de l'information sur la gouvernance*, contient des indications supplémentaires sur l'information concernant le processus de mise en candidature pour les postes d'administrateur.

**4** **Indiquez si votre société s'est donné ou non une cible concernant la représentation féminine au conseil d'administration et à la haute direction. On entend par « cible » un nombre ou un pourcentage, ou une fourchette de nombres ou de pourcentages, de femmes devant occuper un poste d'administrateur ou de membre de la haute direction avant une date précise. Si votre société s'est donné une cible, indiquez (i) la cible et (ii) les progrès accomplis vers l'atteinte de la cible au cours de l'année et depuis son adoption. Dans la négative, indiquez-en les motifs.]**

Cette information est exigée en vertu du Règlement 58-101 du *Guide à l'intention des sociétés de la TSX* et des modifications de la LCSA.

## L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION AUX ÉTATS-UNIS : INTERPRÉTATIONS DE LA SEC SUR LA CONFORMITÉ ET LA COMMUNICATION D'INFORMATION SUR LA DIVERSITÉ

Le 6 février 2019, la Securities and Exchange Commission des États-Unis (la « SEC ») a mis à jour ses interprétations sur la conformité et la communication d'information du règlement S-K afin de donner des précisions sur l'information à fournir sur les caractéristiques de diversité auto-définies (*self-identified diversity characteristics*) des candidats à des postes d'administrateur aux termes de la rubrique 401 (*Directors, Executive Officers, Promoters and Control Persons*) et de la rubrique 407 (*Corporate Governance*).

Dans la mesure où un conseil ou un comité des candidatures a pris en compte les caractéristiques de diversité auto-définies d'une personne physique ayant consenti à la communication d'information sur ces caractéristiques, le personnel de la SEC s'attend à ce que l'exposé de la société aux termes de la rubrique 401 définisse ces caractéristiques et la manière dont elles ont été prises en compte. Le personnel de la SEC s'attend également à ce que toute description des politiques sur la diversité aux termes de la rubrique 407 inclut un exposé sur la manière dont la société prend en compte les caractéristiques de diversité auto-définies des candidats, et tout autre critère dont tient compte une politique en matière de diversité, telles que les expériences de travail, le service militaire ou les caractéristiques socio-économiques ou démographiques<sup>138</sup>.

Par ailleurs, des projets de lois complémentaires présentés à la Chambre des représentants et au Sénat des États-Unis auraient pour effet d'obliger toutes les sociétés ouvertes américaines à indiquer dans leur circulaire de sollicitation de procurations, entre autres, des données sur la composition raciale, ethnique et par genre de leurs administrateurs, de leurs candidats à des postes d'administrateur et des membres de la haute direction. Ces projets de loi obligerait également les sociétés à préciser si le conseil ou un comité a adopté une politique, un plan ou une stratégie de promotion de la race, de l'ethnicité et des genres au sein du conseil, parmi les candidats à des postes d'administrateur ou les membres de la haute direction. Au moment de la rédaction du présent rapport, aucun projet de loi n'avait été adopté.

Pour déterminer l'engagement d'une société à l'égard de la diversité de genre au sein du conseil d'administration, ISS tient également compte de l'information que communique le conseil d'administration quant à son approche en matière de diversité de genre au sein de la haute direction et à ses objectifs ou cibles établis, ou quant à ses programmes et processus visant à favoriser l'accès des femmes à des postes de haute direction, de même que de la façon dont la réussite de ces programmes et de ces processus est évaluée.

La CCGG est d'avis qu'à titre de pratique exemplaire, les politiques sur la diversité de genre devraient inclure des cibles de représentation féminine au conseil d'administration. La CCGG recommande également que les sociétés adoptent une méthode pour mesurer les progrès par rapport à la cible, y compris une date butoir pour l'atteinte de celle-ci<sup>39</sup>. De plus, la CCGG pense que la cible d'une société ne devrait pas être prescrite par les autorités pour le moment, mais devrait être établie en fonction de recherches pertinentes et dans l'intention d'accroître la diversité de genre. La CCGG recommande que « les conseils d'administration établissent une cible appropriée en tenant dûment compte de recherches qui justifient l'adoption d'une cible d'au moins 30 %, étant entendu que ce pourcentage constitue une « masse critique », de sorte que les opinions des membres d'un groupe issus de la diversité ne sont pas considérées à travers un prisme symbolique, mais ont la même importance que celles des autres membres ».

## 5 Indiquez le nombre et la proportion (en pourcentage) de femmes siégeant au conseil d'administration ou occupant un poste à la haute direction. Les données sur les membres de la haute direction doivent tenir compte de toute filiale importante.

Cette information est exigée en vertu du Règlement 58-101 du *Guide à l'intention des sociétés de la TSX* et des modifications de la LCSA. Bien que ce ne soit pas obligatoire à l'heure actuelle, les émetteurs devraient également envisager de publier de l'information sur les progrès réalisés dans l'augmentation du nombre de femmes au sein des conseils d'administration et de la haute direction, par exemple en comparant leurs résultats d'une année à l'autre et en présentant une analyse de leurs actions qui ont contribué (et qui devraient continuer de contribuer) à l'augmentation de la représentation féminine.

## 6 Indiquez si votre société a fixé ou non la durée du mandat des administrateurs siégeant à son conseil d'administration ou prévu d'autres mécanismes de renouvellement de celui-ci et, dans l'affirmative, décrivez cette durée ou ces mécanismes. Dans la négative, indiquez-en les motifs.

Cette information est exigée en vertu du Règlement 58-101 du *Guide à l'intention des sociétés de la TSX* et des modifications de la LCSA.

La CCGG recommande que « les conseils d'administration établissent une cible appropriée en tenant dûment compte de recherches qui justifient l'adoption d'une cible d'au moins 30 %, étant entendu que ce pourcentage constitue une « masse critique », de sorte que les opinions des membres d'un groupe issus de la diversité ne sont pas considérées à travers un prisme symbolique, mais ont la même importance que celles des autres membres ».

Glass Lewis appuie fermement l'évaluation régulière des administrateurs, y compris les examens externes indépendants et le renouvellement périodique du conseil. Elle recommande que les conseils d'administration évaluent la nécessité de modifier leur composition en fonction d'une analyse des compétences et de l'expérience nécessaires à leur société, ainsi que des résultats des évaluations des administrateurs, au lieu de se fonder uniquement sur les limites d'âge ou de durée du mandat. À l'occasion, il arrive que des conseils qui ne veulent ou ne peuvent pas discipliner leurs membres et le renouvellement de celui-ci ont recours à des limites d'âge ou de durée du mandat comme moyen de destituer des administrateurs. Lorsqu'un conseil d'administration qui a adopté des limites d'âge ou de durée du mandat renonce à ces limites, Glass Lewis envisagera de recommander aux actionnaires de voter contre le comité des

candidatures et/ou de gouvernance, à moins que le conseil d'administration n'ait fourni une explication suffisante, comme la réalisation d'une opération structurelle<sup>140</sup>.

La CCGG recommande également d'établir des limites quant à la durée du mandat des administrateurs et/ou d'imposer un âge de la retraite obligatoire à ceux-ci afin de contribuer à augmenter le pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration.

Voir le chapitre 5 – Point de mire : la formation de conseils hautement performants, pour obtenir de plus amples renseignements sur la façon de former des conseils d'administration très performants, y compris lors de la sélection des nouveaux candidats aux postes d'administrateur.

## AIDE-MÉMOIRE – PALMARÈS BOARD GAMES DE 2018 DU JOURNAL THE GLOBE AND MAIL VU SOUS L'ANGLE DE LA DIVERSITÉ

### Prise en compte de la représentation féminine aux postes d'administrateur et de haute direction

- Deux points ont été attribués aux sociétés qui ont communiqué les détails de leur politique sur la diversité concernant la représentation féminine aux postes d'administrateur et de haute direction et inclus une cible interne de représentation féminine aux postes d'administrateur, des précisions sur cette cible et un calendrier pour l'atteindre.
- Un point a été attribué aux sociétés qui ont communiqué les détails du processus utilisé pour tenir compte de la représentation féminine aux postes d'administrateur, comme des pratiques de recrutement garantissant la prise en compte des candidatures de femmes aux postes d'administrateur,

mais qui n'avaient pas d'objectif ou n'ont pas communiqué de calendrier pour atteindre un objectif (les sociétés qui avaient déjà atteint leur objectif n'avaient pas à communiquer de calendrier).

- Aucun point n'a été attribué aux sociétés qui n'avaient pas de politique sur la diversité ou n'ont pas décrit les mesures précises qu'elles ont mises en œuvre pour que la diversité de genre soit prise en considération dans le recrutement. Autrement dit, aucun point n'a été attribué pour les politiques mentionnant plusieurs types de diversité sans indiquer de mesure précise d'amélioration de la diversité de genre.

### Représentation féminine aux postes d'administrateur

- Trois points ont été attribués si au moins 33 % des administrateurs d'une société étaient des femmes.
- Deux points ont été attribués si de 25 % à 33 % des administrateurs d'une société étaient des femmes.
- Un point a été attribué si le conseil d'administration d'une société comptait une femme.
- Aucun point n'a été attribué si le conseil d'administration d'une société ne comptait aucune femme.

Si le conseil d'administration d'une société était composé d'au moins 50 % de femmes, la société s'est vu attribuer deux points même si elle n'a pas adopté de cible officielle de diversité.

A background image of water splashing, with bubbles and droplets scattered across the page. The water is clear and bright, creating a dynamic and fresh atmosphere.

## Pleins feux : Les propositions d'actionnaires et les lignes directrices sur la diversité sont en plein essor

Les investisseurs institutionnels et les caisses de retraite au Canada et à l'étranger continuent d'intégrer des lignes directrices en matière de diversité dans leurs décisions de vote et, en 2019, pour la première fois au Canada, des investisseurs ont voté en faveur d'une proposition d'actionnaires sur la diversité de genre.


Voici quelques exemples de propositions et de politiques en matière de diversité adoptées par des investisseurs canadiens de premier plan. Les conseils d'administration devraient s'assurer qu'ils comprennent leurs investisseurs et qu'ils demeurent réceptifs aux attentes des actionnaires et à l'évolution des lignes directrices en matière de vote.

– Pour la première fois au Canada, des investisseurs ont voté en faveur d'une proposition d'actionnaires sur la diversité de genre. À l'assemblée annuelle 2019 de Waste Connections, Inc., société inscrite à la cote de la TSX, les actionnaires ont voté dans une proportion de 64,49 % en faveur d'une proposition demandant à l'émetteur d'établir un plan clair pour accroître la représentation des femmes aux postes d'administrateur et de haute direction et au sein de l'effectif. La proposition a été présentée par la Fédération des enseignantes et des enseignants de la Colombie-Britannique<sup>141</sup>.

– Depuis 2019, le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario se réserve le droit ne plus appuyer le président du comité de gouvernance ou des candidatures ou d'autres membres du comité s'il conclut que la représentation féminine aux postes d'administrateur est insuffisante et que le conseil d'administration ne décrit pas adéquatement son approche en matière de diversité de genre<sup>142</sup>.

– En 2019, BMO Gestion mondiale d'actifs a déclaré qu'elle continuerait d'utiliser son droit de vote pour susciter des changements au sein des conseils d'administration. Elle n'appuiera pas l'élection des présidents des comités des candidatures ou d'autres membres concernés de conseils d'administration qui n'ont pas une représentation féminine adéquate et lorsqu'aucune volonté de régler ce problème ne se manifeste<sup>143</sup>.

– Depuis février 2019, si une société compte moins de deux femmes dans son conseil d'administration, RBC Gestion mondiale d'actifs vote contre les administrateurs qui siègent au comité des candidatures ou de gouvernance<sup>144</sup>.

- 
- A high-speed photograph of water splashing, creating a dynamic pattern of droplets and bubbles against a light blue background. The water is captured in mid-air, with some droplets appearing as sharp spheres and others as soft, blurred trails.
- L'Office d'investissement du régime de pensions du Canada a établi une politique consistant à voter contre le président du comité du conseil chargé de la mise en candidature d'administrateurs des sociétés ouvertes dans lesquelles l'organisme investit si ces sociétés ne comptaient aucune femme au sein de leur conseil en date du 31 décembre 2018<sup>145</sup>.
  - Depuis le 2 avril 2018, OMERS se réserve le droit de s'abstenir de voter pour le président du comité des candidatures de toute société ne comptant aucune administratrice et dont les politiques permettant d'accroître le nombre de femmes au sein de son conseil et de la direction sont insuffisantes, notamment, du fait qu'elles ne prévoient pas de cibles ou d'objectifs précis<sup>146</sup>.
  - Depuis octobre 2018, Alberta Investment Management Corporation se réserve le droit voter contre le président et/ou les membres du comité des candidatures ou un autre administrateur concerné ou de s'abstenir de voter pour eux si le conseil d'administration de l'émetteur présente une faible diversité de genre. C'est le cas, par exemple, des sociétés dont moins de 20 % des administrateurs sont des femmes et qui n'ont pas pris l'engagement d'atteindre la diversité de genre et/ou dont le conseil d'administration n'a pas connu d'amélioration à cet égard d'une année à l'autre<sup>147</sup>.
  - British Columbia Investment Management Corporation (« bclMC ») a recommandé à la CVMO, dans les commentaires qu'elle lui a transmis le 28 mai 2018, d'obliger les émetteurs à se doter d'une politique écrite officielle sur la diversité prévoyant une cible précise pour les femmes. bclMC suggère une cible de 30 % d'ici 2022<sup>148</sup>. Depuis 2018, bclMC vote contre les présidents des comités des candidatures de sociétés dont le conseil d'administration compte moins de 25 % de femmes et ne fournit aucune explication à cet égard ou ne prévoit pas régler ce problème<sup>149</sup>.
  - Healthcare of Ontario Pension Plan votera contre le président du comité des candidatures ou l'ensemble des membres du comité des candidatures ou s'abstiendra de voter pour eux lorsque le conseil d'administration compte moins de deux femmes, à moins que ce conseil n'ait une politique publique rigoureuse concernant la diversité de genre ou une politique publique rigoureuse de renouvellement du conseil qui aborde la question de la diversité de genre<sup>150</sup>.
  - OPTrust votera contre le président du comité des candidatures/de gouvernance de toute société qui compte moins de 30 % de femmes au conseil et ne publie pas sa politique sur la diversité ou dont la politique ne décrit pas son plan pour atteindre cet objectif dans un délai raisonnable<sup>151</sup>.

# Notre point de vue :

## Cinq conseils pratiques pour accroître la diversité

### 1 Ce qui peut être mesuré peut être accompli. Envisagez l'adoption de cibles.

L'examen des ACVM de 2018 et notre examen des émetteurs compris dans l'Indice composé et l'Indice des titres à petite capitalisation montrent que l'adoption de cibles de représentation des femmes donne des résultats : les émetteurs qui en avaient adopté pour leur conseil d'administration comptaient en moyenne 27 % d'administratrices, tandis que ceux qui n'en avaient pas comptaient en moyenne 21 % d'administratrices.

[TRADUCTION] « Avant que nous commencions à examiner les quotas, j'aimerais que nous nous concentrons sur les cibles. Ce qui peut être mesuré peut être accompli, mais nous n'indiquons pas précisément ce qui va être accompli. Nous employons cette expression à propos des objectifs de vente ou de la croissance du bénéficiaire par action; pourquoi donc ne pas mesurer l'actif le plus important, c'est-à-dire les personnes? Certains disent que les objectifs sont comme les quotas. Il n'en est rien. Les quotas constituent des règles, tandis que les cibles constituent des mesures incitatives. Nous fixons des jalons raisonnables pour atteindre notre but. Prenez par exemple le Club des 30 % et l'impact qu'il a eu à l'étranger. Quand l'idée a émergé, tout le monde s'y est rallié. Elle permet à tous d'avoir un guide<sup>152</sup>. »

### 2 Envisagez d'augmenter la taille de votre conseil d'administration.

Le taux de renouvellement au sein des conseils d'administration demeure faible. Nous avons, au fil des ans, entendu les points de vue de nombreuses personnes qui préconisent l'imposition de limites d'âge et de durée du mandat des administrateurs afin de faciliter le renouvellement des conseils d'administration; toutefois, d'autres recommandent que les émetteurs augmentent la taille de leur conseil d'administration afin d'améliorer la diversité. L'augmentation de la taille du conseil pourrait être une mesure appropriée dans le cas de certains émetteurs; toutefois, les sociétés ne devraient pas recourir à cette mesure dans le seul but de rehausser la diversité si elle n'améliore pas (ou si elle compromet) la composition et l'efficacité de leur conseil d'administration.

[TRADUCTION] « Dans l'ensemble des sociétés de l'indice S&P 500, plus de la moitié des nouvelles administratrices en 2018 sont entrées en fonction en raison de l'augmentation de la taille des conseils d'administration [...]. Lorsque TripAdvisor a ajouté deux femmes à son conseil d'administration [...], elle a contribué à cette tendance, faisant passer son conseil d'administration de huit à dix membres<sup>153</sup>. »

### 3 Envisagez des critères de diversité accrus pour votre conseil d'administration.

Alors que les sociétés cherchent à diversifier leur conseil d'administration, les critères de sélection des candidats doivent être soigneusement étudiés, plus souples et moins strictement axés sur des candidats occupant des postes de haute direction. Autrement, le changement dans la représentation féminine aux postes d'administrateur continuera d'être tributaire d'une amélioration correspondante de la représentation féminine aux postes de haute direction.

[TRADUCTION] « Le fait que peu de femmes occupent des postes de haute direction est l'une des principales raisons de la sous-représentation féminine aux postes d'administrateur. Pour siéger à un conseil d'administration, il faut avoir une expérience de haut dirigeant, et les statistiques sur les femmes occupant des postes de direction sont décourageantes. De nombreux conseils d'administration cherchent comme président de leur comité d'audit une personne possédant une expertise financière et ayant occupé le poste de chef des finances d'une société de taille et de complexité semblables. Peu de femmes occupent un tel poste, et celles qui en occupent un sont tellement sollicitées qu'elles doivent souvent refuser les offres qui leur sont présentées. Le bassin de candidates n'est pas aussi vaste qu'il pourrait l'être<sup>154</sup>. »

### 4 Examinez votre culture d'entreprise. Veillez à ce qu'elle favorise la diversité et l'inclusion.

Le rapport d'Equileap de 2018 fait ressortir ce point : au-delà de la représentation des femmes, il existe un certain nombre d'autres facteurs qui influent sur la propension d'une entreprise à favoriser une plus grande égalité des genres.

« Une stratégie de diversité de genre ne consiste pas seulement à engager plus de femmes. Elle vise plutôt à créer une organisation à laquelle les femmes voudront se joindre et où elles voudront demeurer parce qu'elles savent que cette organisation leur donnera l'occasion de progresser, de jouer un rôle utile et, au bout d'un certain temps, d'assumer un rôle de direction<sup>155</sup>. »

### 5 Ne vous contentez plus d'une analyse de rentabilisation. Le temps est venu de passer à l'acte.

Les arguments en faveur de la diversité au sein du conseil et de la haute direction ont été maintes fois analysés au cours des dernières années. Il est temps de passer à une étape plus difficile : définir les moyens que votre organisation peut prendre pour que la diversité de genre se voit accorder la même priorité que d'autres questions commerciales hautement prioritaires.

[TRADUCTION] « Nous reconnaissons le travail que font les institutions financières pour passer de l'étape du « pourquoi » à l'étape du « comment » au chapitre de l'avancement des femmes dans le secteur économique. L'analyse de rentabilité a été faite; c'est le temps de prendre des mesures concrètes<sup>156</sup>. »



# Notes

## Chapitre 6 – La diversité de genre en 2019 - un état des lieux

- 127 Vanessa Fuhrmans, « The Last All-Male Board on the S&P 500 Is No Longer », *The Wall Street Journal* (24 juillet 2019), en ligne au <https://www.wsj.com/articles/the-last-all-male-board-on-the-s-p-500-is-no-longer-11564003203> (en anglais).
- 128 Equileap, « Companies in Canada Score Lower than in the US on Gender Equality », (8 mars 2019), en ligne au [https://equileap.org/wp-content/uploads/2019/03/20190308\\_Press-Release\\_Equileap\\_Top-60-Canadian-companies-for-Gender-Equality\\_VF.pdf](https://equileap.org/wp-content/uploads/2019/03/20190308_Press-Release_Equileap_Top-60-Canadian-companies-for-Gender-Equality_VF.pdf) (en anglais).
- 129 Equileap, *Gender Equality and Global Report & Ranking* (édition 2018) (4 octobre 2018), en ligne au <https://equileap.org/wp-content/uploads/2018/10/Equileap-Gender-Equality-Global-Report-and-Ranking-2018.pdf> (en anglais).
- 130 *Ibid.*
- 131 Armina Ligaya, « Canada's board gender diversity behind US as resources, small firms lag: TD », *The Star* (27 mars 2019), en ligne au <https://www.thestar.com/business/2019/03/27/canadas-board-gender-diversity-behind-us-as-resources-small-firms-lag-td.html> (en anglais).
- 132 *Ibid.*
- 133 Davies, en ligne au <https://www.dwpv.com/fr/Insights/Publications/2018/Governance-Insights-2018>.
- 134 Projet de loi C-25, *Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi canadienne sur les coopératives, la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et la Loi sur la concurrence*, LC 2018, c 8 (ayant reçu la sanction royale le 1er mai 2018). Règlements proposés relatifs au projet de loi C-25, rubrique 10, en ligne au <https://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/cs07273.html>; Gouvernement du Canada, « Règlement modifiant le Règlement sur les sociétés par actions de régime fédéral (2001) : DORS/2019-258 », *La Gazette du Canada*, Partie II, volume 153, numéro 14 (10 juillet 2019), en ligne au <http://gazette.gc.ca/rp-pr/p2/2019/2019-07-10/html/sor-dors258-fra.html>.
- 135 ISS, *Canada Proxy Voting Guidelines for TSX-Listed Companies: Benchmark Policy Recommendations*, en ligne au <https://www.issgovernance.com/file/policy/active/americas/Canada-TSX-Voting-Guidelines.pdf> (en anglais), p 14.
- 136 Glass Lewis, *2019 Proxy Paper Guidelines: An Overview of the Glass Lewis Approach to Proxy Advice (Canada)* (2018), en ligne au [https://www.glasslewis.com/wp-content/uploads/2018/10/2019\\_GUIDELINES\\_Canada.pdf](https://www.glasslewis.com/wp-content/uploads/2018/10/2019_GUIDELINES_Canada.pdf) (en anglais), p 20.
- 137 Coalition canadienne pour une bonne gouvernance, *2018 Gender Diversity Policy*, en ligne au [https://admin.yourwebdepartment.com/site/ccgg/assets/pdf/2018\\_Gender\\_Diversity\\_Policy.pdf](https://admin.yourwebdepartment.com/site/ccgg/assets/pdf/2018_Gender_Diversity_Policy.pdf) (en anglais), p 2.
- 138 Securities and Exchange Commission des États-Unis, Regulation S-K, « Questions and Answers of General Applicability » (6 février 2019), en ligne au <https://www.sec.gov/divisions/corpfin/guidance/regs-kinterp.htm#133-13> (en anglais), voir les questions 116.11 et 133.13.
- 139 *Supra* note 137.
- 140 *Supra* note 136, p 19.
- 141 Association des actionnaires pour la recherche et l'éducation (SHARE), « In a Canadian first, investors voted in favour of a shareholder proposal on gender diversity at Waste Connections, Inc.'s annual meeting » (17 mai 2019), en ligne au <https://share.ca/waste-connections-diversity/> (en anglais).
- 142 Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, « Principes de la Gouvernance d'Entreprise et du Vote par Procuration » (2019), en ligne au <https://www.otpp.com/documents/10179/20942/Good+Governance+is+Good+Business+FR/d091965a-c4e1-4451-a8e2-43cb0d27e7d3>, p 24.
- 143 BMO Gestion mondiale d'actifs, « Investissement responsable, La diversité des genres : une priorité », en ligne au <https://www.bmogam.com/ca-fr/institutions/perspectives/la-diversite-des-genres-une-priorite/>.
- 144 RBC Gestion mondiale d'actifs, « Directives de vote par procuration » (février 2019), en ligne au <https://institutionnel.phn.com/resources/documents/pdf/rbc-gam-proxy-voting-guidelines-fr.pdf>.
- 145 L'Office d'investissement du régime de pensions du Canada, communiqué, « L'Office d'investissement du régime de pensions du Canada accroît ses efforts en matière de mixité hommes-femmes au sein des conseils d'administration » (21 décembre 2018), en ligne au <http://www.cppib.com/fr/public-media/headlines/2018/cppib-increase-board-diversity-advocacy/>.
- 146 OMERS, *Proxy Voting Guidelines* (2 avril 2018), en ligne au [https://www.omers.com/Investing/OMERS\\_Investment\\_business/Capital\\_Markets/Proxy-Voting-Guidelines](https://www.omers.com/Investing/OMERS_Investment_business/Capital_Markets/Proxy-Voting-Guidelines) (en anglais).
- 147 Alberta Investment Management Corporation, « Proxy Voting Guidelines & Corporate Governance Principles » (octobre 2018), en ligne au <https://www.aimco.alberta.ca/DesktopModules/AIMCoWhitepaper/Whitepapers/Proxy%20Voting%20Guidelines%20October%202018%20FINAL.pdf> (en anglais), p 6.
- 148 British Columbia Investment Management Corporation (bcIMC), « Re: Request for Comments Regarding Statement of Priorities for Financial Year to End March 31, 2019 », (28 mai 2018), en ligne au [https://www.osc.gov.on.ca/documents/en/Securities-Category1-Comments/com\\_20180526\\_11-780\\_bci.pdf](https://www.osc.gov.on.ca/documents/en/Securities-Category1-Comments/com_20180526_11-780_bci.pdf) (en anglais).
- 149 bcIMC, *Responsible Investing Annual Report* (2018), en ligne au <https://www.bci.ca/wp-content/uploads/2019/04/responsible-investing-annual-report-2018.pdf> (en anglais), p 29.
- 150 Healthcare of Ontario Pension Plan (HOOPP), « Statement of Guidelines and Procedures on Proxy Voting » (12 novembre 2018), en ligne au <https://hoopp.com/docs/default-source/investments-library/policies-agreements/hoopp-proxy-voting-guidelines.pdf?sfvrsn=4> (en anglais), p 3.

# Notes

---

- 151 OPTrust, *Proxy Voting Guidelines* (6 décembre 2018), en ligne au <https://www.optrust.com/documents/investments/Proxy-Voting-guidelines.pdf> (en anglais), p 9.
- 152 Dawn Calleja, Steve Rearton, Joanna Pachner, « It's 2019. Where are all the women in corporate Canada? » *The Globe and Mail* (31 mai 2019), en ligne au <https://www.theglobeandmail.com/business/rob-magazine/article-its-2019-where-are-all-the-women-in-corporate-canada/> (en anglais).
- 153 Claire Zillman, « To Diversify, Some Boards of Directors Are Growing in Size », *Fortune* (28 mars 2019), en ligne au <https://fortune.com/2019/03/28/board-diversity-size/> (en anglais).
- 154 *Supra* note 152.
- 155 Jodi Kovitz, « In 2019, your company's gender-diversity strategy shouldn't be a side hustle », *The Globe and Mail* (7 mars 2019), en ligne au <https://www.theglobeandmail.com/business/commentary/article-in-2019-your-companys-gender-diversity-strategy-shouldnt-be-a-side/> (en anglais).
- 156 Laura McGee, Camilla Sutton, « Culture, influence and measurement are the secret sauce to accelerating diversity », *The Globe and Mail* (6 mars 2019), en ligne au <https://www.theglobeandmail.com/business/commentary/article-culture-influence-and-measurement-are-the-secret-sauce-to/> (en anglais).