



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

Les enjeux de la diversité à la direction et aux conseils d'administration des sociétés ouvertes

Par

François Dauphin, MBA, CPA, CMA
Président-directeur général
Institut sur la gouvernance (IGOPP)

Yvan Allaire, Ph. D. (MIT), MSRC
Président du conseil
Institut sur la gouvernance (IGOPP)
Professeur émérite de stratégie (UQAM)

Avec la collaboration de

Mantote Sambiani, M. Sc.
Chargé de projets, recherche
Institut sur la gouvernance (IGOPP)



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

1000, rue de la Gauchetière Ouest, bureau 3910, Montréal (Québec) H3B 4W5

Téléphone 514.439.9301 | **Télécopieur** 514.439.9305 | **Courriel** info@igopp.org | **www.igopp.org**

Dépôt légal – Février 2021

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-924055-48-9

Les enjeux de la diversité à la direction et aux conseils d'administration des sociétés ouvertes

Imprimé au Canada

Design par Karine Bellerive

Droits d'auteur © IGOPP / 2021

Ce document est disponible gratuitement sur le site www.igopp.org

La reproduction d'extraits est autorisée à des fins non commerciales avec mention de la source.

Toute reproduction partielle doit être fidèle au texte utilisé.

Les enjeux de la diversité à la direction et aux conseils d'administration des sociétés ouvertes

Par

François Dauphin, MBA, CPA, CMA
Président-directeur général
Institut sur la gouvernance (IGOPP)

Yvan Allaire, Ph. D. (MIT), MSRC
Président du conseil
Institut sur la gouvernance (IGOPP)
Professeur émérite de stratégie (UQAM)

Avec la collaboration de

Mantote Sambiani, M. Sc.
Chargé de projets, recherche
Institut sur la gouvernance (IGOPP)

Février 2021

Sommaire exécutif

En juin 2009, l'IGOPP publiait sa Prise de position n°4 intitulée « La place des femmes au sein des conseils d'administration : Pour faire bouger les choses ». Un peu plus d'une décennie s'est écoulée depuis, mais la question de la diversité au sein des conseils d'administration demeure toujours d'actualité.

Si la représentation féminine a beaucoup progressé au cours de cette période, les objectifs de mixité de 40 % que l'IGOPP avait établi lors de la publication de sa Prise de position sur le sujet ne sont toujours pas atteints. À ce défi s'ajoute maintenant celui d'une définition élargie de la diversité, définition qui désigne une représentativité de la population générale composant la société d'où provient une organisation donnée.

C'est dans cette optique que le Canada a amendé la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA), avec l'objectif d'augmenter la diversité observée non seulement au sein des conseils d'administration, mais également au niveau de la haute direction. Les changements législatifs, dont l'application du règlement entrant en vigueur le 1^{er} janvier 2020, portaient non seulement sur **la présence féminine, mais aussi sur la représentation des peuples autochtones, des personnes handicapées et des personnes qui font partie des minorités visibles**. Ces changements s'appliquaient dès lors aux sociétés incorporées selon la loi fédérale ayant fait appel au public (inscrites en Bourse), dont 78 d'entre elles composaient l'indice S&P/TSX.

Dans un premier temps, nous avons comparé la loi canadienne à celle d'autres pays, puis nous avons recueilli les informations divulguées en 2020 par les entreprises assujetties afin de tracer un premier aperçu de la représentation des groupes désignés au sein des conseils et de la haute direction de ces entreprises. Nous avons ensuite comparé ces résultats aux données statistiques de la population canadienne, en tenant compte de différents facteurs, notamment l'âge et le niveau de scolarité.

À la lumière des résultats et des analyses comparatives, un certain nombre d'observations se révèlent et des constats s'imposent. Voici une synthèse des conclusions les plus marquantes :

- Le Canada se situe à l'avant-garde de cette recherche de diversité étendue au-delà de la représentation des femmes aux conseils d'administration pour inclure la diversité parmi les membres de la haute direction des sociétés assujetties à la loi, ainsi que la place qu'y occupent ou devraient y occuper les peuples autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles. Le gouvernement canadien a opté pour une approche souple, insistant sur la divulgation, plutôt qu'une approche imposant des quotas, approche préconisée par certaines juridictions.

- Les sociétés assujetties ont interprété très librement le règlement déterminant le nombre de membres de la haute direction qui doivent être considérés pour la divulgation. La définition au règlement prévoit une composition de 5 à 7 membres à la haute direction. Pourtant, les sociétés ont plutôt présenté une moyenne de plus de 16 membres à la haute direction. Avec une médiane de 10 membres, cela signifie que plus de la moitié des sociétés assujetties à la loi ont interprété le règlement de façon inexacte (mais correspondant probablement à leur définition de la haute direction), ce qui rend la comparabilité des données beaucoup plus difficile à cet égard.
- Le fait qu'une personne peut déterminer son appartenance à un groupe donné par auto-identification introduit un risque de non-divulgation ou un risque de divulgation opportuniste.
- En moyenne, les conseils d'administration des sociétés étudiées sont composés de 29,43 % de femmes, de 4,47 % de personnes issues de minorités visibles, de 0,60 % de groupes autochtones et de 0,49 % de personnes handicapées.
- La haute direction des sociétés étudiées est composée, en moyenne, de 23,94 % de femmes, 7,94 % de personnes issues de minorités visibles, 0,14 % de groupes autochtones et 0,35 % de personnes handicapées.
- Même si les gains réalisés au cours de la dernière décennie sont notables, il reste beaucoup à faire en matière de représentativité des femmes sur les conseils d'administration ainsi qu'au niveau de la haute direction des entreprises.
- En tenant compte de deux variables, soit l'âge et la scolarité, bien que ces deux facteurs ne soient pas les seuls déterminants de l'accès aux postes supérieurs, on constate une nette sous-représentation des membres issus des minorités visibles au sein des conseils d'administration et des hautes directions des sociétés canadiennes cotées en bourse.

Le rythme de renouvellement des membres de conseils d'administration et des membres de la haute direction est lent. Quelques mesures peuvent accélérer ce rythme, mais l'expérience passée montre que les changements profonds ne sont apparents que sur des périodes de temps relativement longues.

Table des matières

Les enjeux de la diversité à la direction et aux conseils d'administration des sociétés ouvertes	9
Principaux constats et conclusion	35
Sources des tableaux de Statistique Canada	37
Autres références	38
Annexe 1	42
À propos de l'IGOPP	44

Les enjeux de la diversité à la direction et aux conseils d'administration des sociétés ouvertes

L'objectif, louable en soi, d'augmenter la diversité observée au sein des conseils d'administration et de la haute direction des sociétés soulève un certain nombre d'enjeux lorsque l'objectif s'étend au-delà de la présence féminine.

À ce jour, sauf pour quelques états américains (notamment la Californie), les pays se sont généralement limités à des législations ordonnant l'atteinte de quotas de présence féminine.

En cela, le Canada, par sa législation récente portant sur la présence féminine mais aussi sur la représentation des **peuples autochtones, des personnes handicapées et des personnes qui font partie des minorités visibles**, se situe à l'avant-garde de cette recherche d'équité, comme le montre le Tableau 1.

La situation canadienne résulte de changements apportés à la Loi canadienne sur les sociétés par actions, lesquels visent les sociétés inscrites en Bourse et incorporées sous le régime fédéral. Ces changements prenaient effet au 1^{er} janvier 2020. Les exigences s'appliquent à tous les émetteurs assujettis, donc les émetteurs régis par la Loi canadienne sur les sociétés par actions cotés non seulement à la Bourse de Toronto (TSX), mais aussi à la Bourse de croissance (TSXV) et à la Bourse des valeurs canadiennes (CSE).

Voyons donc les tenants et aboutissants de ces changements, lesquels touchent présentement 78 des 221 sociétés canadiennes composant l'indice S&P/TSX, soit 35 % d'entre elles, mais souvent les plus importantes par leur taille car elles représentent 42 % de l'indice en termes de capitalisation boursière.

Les enjeux de la diversité à la direction et aux conseils d'administration des sociétés ouvertes

Tableau 1

Lois sur la diversité au sein des conseils d'administration des sociétés inscrites en bourse, échantillon de 13 pays

Pays	Loi sur la diversité de genre	Loi sur la diversité autre que le genre	Date d'adoption	Date d'entrée en vigueur	Quota	Quota cible	Conséquence de non-conformité ou quotas volontaires (bonnes pratiques reconnues)
Allemagne	OUI	NON	2015	2016	OUI	30 %	Siège doit rester vacant en cas de non-conformité.
Australie	NON	NON	n.a.	n.a.	NON	n.a.	En 2015, l'AICD (Australia Institute of Company Directors) a fixé un objectif non contraignant de 30 % de femmes pour les entreprises cotées à l'ASX.
Belgique	OUI	NON	2011	2017	OUI	33 %	Les administrateurs perdent le droit à leur indemnité tant que le quota n'est pas atteint.
Canada	OUI	OUI	2018	2020	NON	n.a.	Se justifier en l'absence d'une politique, d'une cible ou de sa non atteinte.
Espagne	OUI	NON	2007	2015	OUI	40 %	Incitations négatives dans le cadre de l'octroi des subventions et de l'attribution des marchés publics.
France	OUI	NON	2011	2017	OUI	40 %	Invalidation de l'élection des nouveaux administrateurs tant que le quota n'est pas atteint et amende pouvant aller jusqu'à 1 % de la masse salariale.
Inde	OUI	NON	2013	2014	OUI	Min. 1 femme	Une pénalité de 50 000 roupies, pouvant s'étendre à 500 000 roupies.
Italie	OUI	NON	2011	2015	OUI	33 %	Un premier délai de 4 mois pour se conformer, puis une pénalité pouvant aller jusqu'à 1 million d'euros.
Japon	NON	NON	n.a.	n.a.	NON	n.a.	En 2013, politique du Premier ministre Shinzo Abe (Womenomics) : objectif 30 % des positions de leadership occupées par des femmes en 2020. Le 25 déc. 2020, cette politique a été reportée au « plus tôt possible » dans les années 2020
Norvège	OUI	NON	2003	2006	OUI	40 %	Sanctions pouvant aller jusqu'à la dissolution de la société.
Pays-Bas ^a	OUI	NON	2019	2021	OUI	30 %	Siège vacant jusqu'à ce qu'une femme soit trouvée.
Royaume-Uni	NON	NON	n.a.	n.a.	NON	n.a.	Un ratio volontaire d'au moins 25 % de représentation féminine dans les conseils d'administration du FTSE100 a été recommandé par le rapport Davies en 2011, puis modifié à 33 % en 2015. Il a également été conseillé au FTSE250 d'atteindre ce taux d'ici 2020.
Suisse	OUI	NON	2020	2021	OUI	30 %	Se justifier si la cible n'est pas atteinte.

^a Une première loi avait été votée en 2013 avec un quota de 30 % dès 2016. La loi identifiée de 2019 est plus contraignante.

LA SITUATION ACTUELLE

Voyons d'abord quelles situations la loi canadienne cherche à corriger. Le Tableau 2 montre l'importance dans la population canadienne de chacun des groupes visés par les changements à la loi alors que le Tableau 3 décrit la situation au sein des conseils d'administration et des hautes directions des 76¹ sociétés étudiées.

Tableau 2

Pourcentage de la population totale au Canada pour chacun des groupes désignés

Femmes ^a	50,31 %
Minorités visibles ^b	22,27 %
Autochtones ^c	4,86 %
Personnes avec incapacité ^d	22,30 %

^a Statistique Canada, Estimation de la population totale de femmes au Canada au 1^{er} juillet 2020 ^b Statistique Canada, Est. de la pop. totale, minorités visibles, recensement 2016, mäj 20 fév. 2019 ^c Statistique Canada, Est. de la pop. totale, Autochtones, recensement 2016, mäj 22 mai 2020
^d Statistique Canada, *Enquête canadienne sur l'incapacité*, catalogue No 89-654-X2018002

Tableau 3

Proportion des représentants des groupes désignés sur le total de personnes^a composant les conseils d'administration et les hautes directions des 76 sociétés étudiées

Groupes désignés	Conseil d'administration		Haute direction ^b	
	Nombre	% C.A.	Nombre	% Direction
Femmes	226	29,58 %	314	26,10 %
Minorités visibles	35	4,58 %	104	8,65 %
Autochtones	5	0,65 %	3	0,25 %
Personnes handicapées	4	0,52 %	7	0,58 %
Total	764	100,00 %	1 203	100,00 %

^a Une personne peut se retrouver dans plus d'un groupe lors de l'auto-identification ;

^b La présence à la haute direction est surévaluée en raison du fait que les sociétés ont adopté une définition souvent plus large que celle inscrite aux règlements.

Évidemment ce constat sommaire et brutal exige moult raffinements, ce que nous ferons dans la suite de ce texte.

1 Sur les 221 sociétés composant l'indice S&P/TSX au moment d'entreprendre la recherche, 78 étaient d'incorporation fédérale et donc assujetties à la LCSA. Parmi ces dernières, au 31 août 2020, 76 avaient publié leur avis d'assemblée générale annuelle des actionnaires et leur circulaire de sollicitation de procurations de la direction après le 1er janvier 2020, et constituent donc le groupe de sociétés étudiées.

CHANGEMENTS À LA LCSA

Depuis le 1^{er} janvier 2020, les sociétés visées doivent présenter des renseignements relatifs à la diversité de leur direction et de leur conseil d'administration en vertu de l'article 172.1 (1) de la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA). Cet article, résultat d'amendements apportés à la loi en mai 2018, stipule en effet qu'« à chaque assemblée annuelle, les administrateurs d'une société [...] présentent aux actionnaires les renseignements réglementaires concernant la diversité au sein des administrateurs et au sein des membres de la haute direction au sens des règlements. »

Une des nouveautés consiste donc à considérer les questions de diversité au-delà du conseil d'administration, alors que les membres de la haute direction sont désormais considérés pour la présentation de renseignements en matière de diversité.

Dans le règlement, émis en juin 2019, on précise que pour « l'application du paragraphe 172.1(1) de la Loi, **membres de la haute direction**, à l'égard d'une société ayant fait appel au public, s'entend des personnes physiques ci-après (soit de 5 à 7 personnes) :

- a. le président du conseil d'administration et le vice-président du conseil d'administration ;
- b. le président de la société ;
- c. le chef de la direction et le chef des finances ;
- d. un vice-président responsable de l'une des principales unités d'exploitation, divisions ou fonctions, notamment les ventes, les finances ou la production ;
- e. une personne physique exerçant un pouvoir de décision à l'égard des grandes orientations de la société.

Les changements ont également une incidence sur la portée du terme « diversité », jusqu'à maintenant considéré uniquement pour la diversité de genre, de même que sur l'ampleur de l'information qui doit faire l'objet d'une divulgation.

En effet, dans le règlement qui précise les renseignements relatifs à la diversité à fournir en vertu de l'article 172.1 (1), les sociétés assujetties doivent indiquer que « le conseil d'administration ou le comité des candidatures tient compte ou non de la représentation des groupes désignés au sein du conseil dans la recherche et la sélection des candidats aux postes d'administrateurs pour le premier ou un nouveau mandat, et de quelle manière »². Elles doivent aussi indiquer qu'elles tiennent compte ou non « de la représentation des groupes désignés à la haute direction dans les nominations aux postes de membres de la haute direction et, le cas échéant, de quelle manière »³.

Le règlement prévoit de plus que les sociétés doivent fournir « le nombre et la proportion (en pourcentage) de membres de chacun des groupes qui occupent des postes d'administrateurs au conseil

² Règlement sur les sociétés par actions de régime fédéral, Partie 8.2, art. 72.2 (4)

³ Ibid.

d'administration de la société ayant fait appel au public», de même que « le nombre et la proportion (en pourcentage) de membres de chacun des groupes qui occupent des postes de membres de la haute direction de la société ayant fait appel au public, y compris de toute filiale importante de la société», et ce, pour chacun des groupes visés par la définition de groupes désignés.

Il faut se référer à l'Article 3 de la Loi sur l'équité en matière d'emploi pour obtenir la définition des « groupes désignés ». On y précise que ces groupes se composent des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des personnes qui font partie des minorités visibles. Les définitions précises de chacun des groupes désignés peuvent être consultées à l'Annexe 1.

Pour identifier les groupes désignés, les employeurs ont recours à l'auto-identification (l'extrait de la Loi sur l'équité en matière d'emploi discutant de cet aspect est également présenté à l'Annexe 1).

Nous nous sommes intéressés à la façon dont les sociétés assujetties à cette loi se sont conformées à ces nouvelles exigences en matière de divulgation dans leur circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

SOCIÉTÉS ÉTUDIÉES ET DONNÉES CONSIDÉRÉES

Au 31 août 2020, sur les 221 sociétés composant l'indice S&P/TSX, 78 étaient d'incorporation fédérale et donc assujetties à la LCSA (soit 35,3 %). Parmi ces dernières, 76 avaient publié leur avis d'assemblée générale annuelle des actionnaires et leur circulaire de sollicitation de procurations de la direction après le 1^{er} janvier 2020, soit après la date d'entrée en vigueur du règlement sur la présentation de renseignements relatifs à la diversité. Nous pouvions donc nous attendre à retrouver la nouvelle information exigée par la loi, maintenant que le règlement était officiellement entré en vigueur.

Les données ont été collectées sur la base de la divulgation de chacune des sociétés. Les données sur les administrateurs portent sur les administrateurs en poste à la date de la circulaire de sollicitation de procurations de la direction, et non sur les candidats à la prochaine élection. Pour la haute direction, certaines sociétés ne divulguent qu'un sous-ensemble de dirigeants alors que d'autres les présentent au complet. Dans les deux cas, l'information communiquée a été celle considérée.

RÉSULTATS OBSERVÉS

Taille du conseil et nombre de membres de la haute direction

Comme on peut le constater au Tableau 4, la description des personnes physiques considérées à titre de membres de la haute direction a été interprétée de façon bien différente par les sociétés étudiées. En effet, *même si le règlement vise de 5 à 7 dirigeants*, la médiane rapportée par les sociétés assujetties est de 10 membres et la moyenne de 16 membres de la direction. En effet, certaines sociétés ont adopté une définition très élargie par comparaison aux stipulations du règlement.

Les enjeux de la diversité à la direction et aux conseils d'administration des sociétés ouvertes

Par ailleurs, les conseils d'administration sont composés en moyenne de 10 personnes, variant de 6 à 21 membres.

Tableau 4
Taille du conseil et nombre de membres de la haute direction

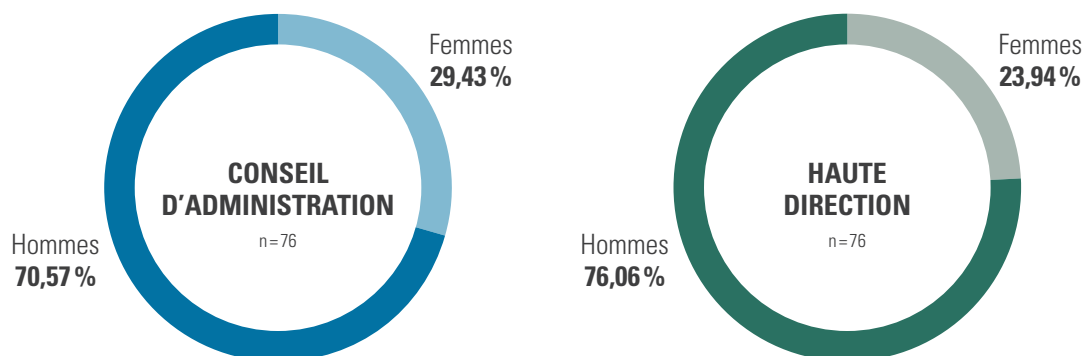
	Conseil d'administration	Haute direction
Moyenne	10,05	16,26
Médiane	10,00	10,00
Écart type	2,33	21,81
Maximum	21,00	181,00
Minimum	6,00	3,00
Total - individus	764	1203
n (sociétés)	76	74

On note également que deux sociétés n'ont pas divulgué le nombre de membres de la haute direction, ni le nombre de personnes dans les différents groupes désignés (seulement le pourcentage).

Présence des femmes sur les conseils et parmi la haute direction des sociétés étudiées

Les entreprises visées ont tout près de 30 % de représentativité féminine sur leurs conseils d'administration, en moyenne, comme on peut le constater à la Figure 1. La proportion de femmes occupant des postes de haute direction est, en moyenne, un peu moins élevée à 23,94 %. Il s'agit toutefois d'un pourcentage en hausse sur celui observé dans une étude récente⁴ qui affichait 17,9 % de femmes parmi les hautes directions des firmes du S&P/TSX au 31 décembre 2019, une donnée qui était elle-même en croissance depuis 2015 alors qu'on ne comptait que 15,0 % de femmes dans ce groupe.

4 Catalyst, *Women in Leadership at S&P/TSX Companies*, 2020, p.3

Figure 1**Pourcentage moyen de femmes au sein du conseil et de la haute direction**

Le Tableau 5 présente les statistiques détaillées divulguées par les entreprises. La médiane est intéressante, car on constate que plus de la moitié des entreprises assujetties comporte au moins 30 % de femmes sur leur conseil, et plus du quart des membres de leur haute direction (bien que définie plus largement que ne le stipule le règlement).

Quelque 11 des 76 entreprises avaient 40 % ou plus de femmes sur leur conseil d'administration, soit 14,47 % des sociétés étudiées. Par ailleurs, 6 entreprises comptaient plus de 40 % de femmes au sein de leur haute direction, soit 7,89 % des sociétés assujetties.

Quatre sociétés ne comptaient aucune femme au sein de leur haute direction.

Tableau 5
**Proportion de femmes au conseil et au sein de la haute direction
selon les pourcentages divulgués par les sociétés assujetties à la LCSA**

	Conseil d'administration	Haute direction
Moyenne	29,43 %	23,94 %
Médiane	30,00 %	25,00 %
Maximum	50,00 %	50,00 %
Minimum	9,09 %	0,00 %
n (sociétés)	76	76

Présence des minorités visibles sur les conseils et parmi la haute direction des sociétés étudiées

Contrairement aux données présentées jusqu'à maintenant, l'information détaillée sur les groupes désignés autres que les femmes n'était pas toujours disponible intégralement dans la circulaire de sollicitation de procurations de la direction des entreprises étudiées. Néanmoins, par une recherche étendue et une corroboration des données obtenues à l'aide de documents supplémentaires diffusés sur les sites Internet des entreprises, il a été possible de retrouver l'information souhaitée, hormis deux cas. Une entreprise n'a effectivement pas divulgué l'information sur les autres groupes désignés, et une autre l'a fait pour le conseil d'administration mais pas pour les membres de la haute direction.

Tel qu'indiqué antérieurement, les entreprises ont recours à l'auto-identification pour déterminer la composition des groupes désignés, incluant les minorités visibles. À titre d'exemple pour l'application d'une telle formule, Dollarama Inc. indique : « [d]ans le cadre de ces nouvelles obligations d'information sur la diversité, il a été demandé aux administrateurs et aux membres de la haute direction de la Société d'indiquer, sur une base volontaire, s'ils s'identifient eux-mêmes à un ou plusieurs des « groupes désignés ». Lorsqu'une personne a choisi de ne pas répondre, la Société n'a pas fait de suppositions ni attribué de données à cette personne. »⁵

Comme on peut le constater au Tableau 6, 4,47 % des administrateurs appartenaient, en moyenne, au groupe désigné des minorités visibles (selon cette méthode d'identification). Cette proportion s'établit à 7,94 % pour les membres de la haute direction.

La distribution est très inégale cependant, alors que 3 sociétés ont une haute direction composée à plus de 40 % d'individus issus de minorités visibles, mais que 37 autres n'ont aucun représentant de ce groupe désigné parmi leurs plus hauts dirigeants. Cette réalité (absence de représentant) est également observée pour 50 conseils d'administration (66,67 % d'entre eux).

Tableau 6

Proportion de minorités visibles au conseil et au sein de la haute direction selon les pourcentages divulgués par les sociétés assujetties à la LCSA

	Conseil d'administration	Haute direction
Moyenne	4,47 %	7,94 %
Médiane	0,00 %	1,09 %
Maximum	33,33 %	66,67 %
Minimum	0,00 %	0,00 %
n (sociétés)	75	74

5 Dollarama Inc., *Circulaire de sollicitation de procurations de la direction de 2020*, p.66.

Présence des Autochtones sur les conseils et parmi la haute direction des sociétés étudiées

Très peu de sociétés ont divulgué une présence d'Autochtones au sein de leur conseil ou de leur haute direction, comme on peut le constater au Tableau 7. En fait, 94,67 % des conseils et 95,95 % des hautes directions n'avaient aucun membre issu des groupes autochtones.

Tableau 7

Proportion d'Autochtones au conseil et au sein de la haute direction selon les pourcentages divulgués par les sociétés assujetties à la LCSA

	Conseil d'administration	Haute direction
Moyenne	0,60 %	0,14 %
Médiane	0,00 %	0,00 %
Maximum	15,38 %	5,56 %
Minimum	0,00 %	0,00 %
n (sociétés)	75	74

Présence de personnes handicapées sur les conseils et parmi la haute direction des sociétés étudiées

Tout comme dans le cas des peuples autochtones, peu de sociétés ont divulgué une représentativité des personnes handicapées au sein de leur conseil ou de leur haute direction, ce qui se reflète dans les statistiques présentées au Tableau 8. Ainsi, 96,00 % et 93,24 % des sociétés étudiées n'avaient aucune personne handicapée au sein de leur conseil d'administration et de leur haute direction, respectivement.

Tableau 8

Proportion de personnes handicapées au conseil et au sein de la haute direction selon les pourcentages divulgués par les sociétés assujetties à la LCSA

	Conseil d'administration	Haute direction
Moyenne	0,49 %	0,35 %
Médiane	0,00 %	0,00 %
Maximum	20,00 %	11,11 %
Minimum	0,00 %	0,00 %
n (sociétés)	75	74

Cibles à atteindre en matière de diversité

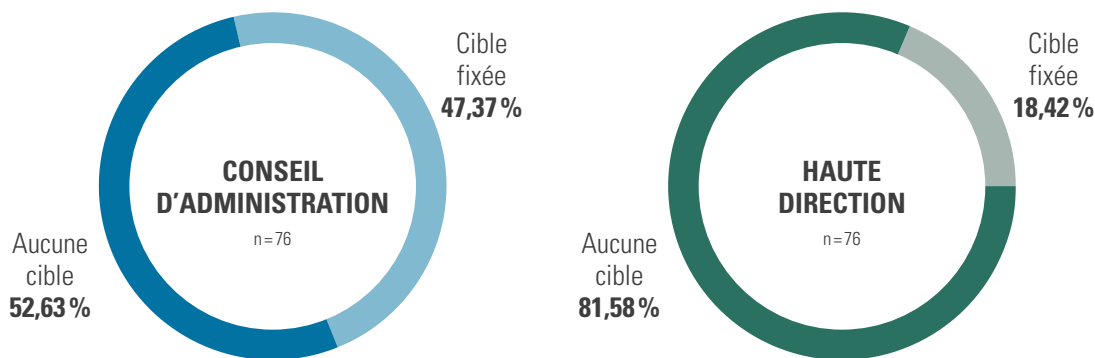
Depuis l'entrée en vigueur du règlement, les sociétés assujetties à la LCSA doivent maintenant fournir « pour chacun des groupes visés par la définition de groupes désignés, une indication que la société ayant fait appel au public a adopté ou non une cible sous forme de nombre ou de pourcentage, ou d'une fourchette de nombres ou de pourcentages, à l'égard des membres de ces groupes devant occuper des postes d'administrateurs au conseil d'administration »⁶ ou de membres de la haute direction.

De plus, dans une approche « se conformer ou expliquer »⁷, les sociétés doivent également préciser « la cible pour chacun des groupes et les progrès accomplis vers l'atteinte de la cible au cours de l'année et depuis son adoption », et, « pour chacun des groupes pour lesquels aucune cible n'a été adoptée, une indication des motifs pour lesquels la société n'a pas adopté de cible. »⁸

Comme on peut le constater à la Figure 2, 47,37 % des sociétés observées ont établi une cible à atteindre en matière de représentation des femmes au sein du conseil d'administration. Cette proportion diminue à 18,42 % pour la représentation au sein des membres de la haute direction de ces mêmes sociétés.

Figure 2

Pourcentage des firmes ayant établi une cible à atteindre en matière de représentation des femmes au sein du conseil et de la haute direction



6 Règlement sur les sociétés par actions de régime fédéral, Partie 8.2, art. 72.2 (4)

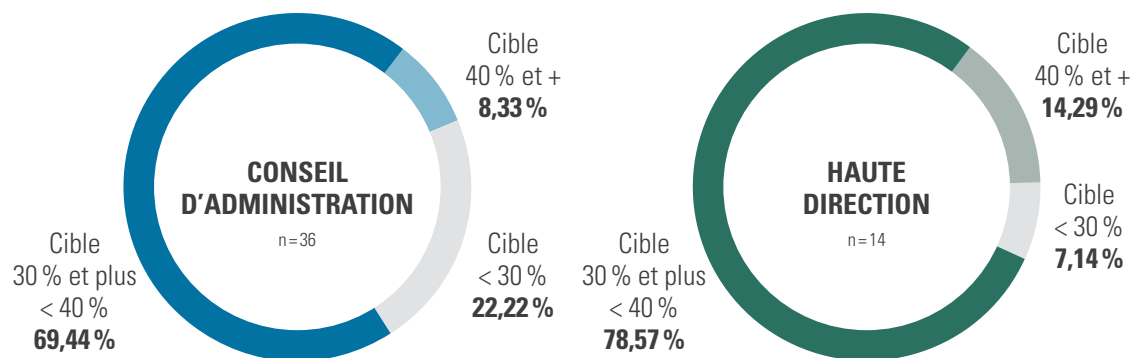
7 En vertu de cette approche, le gouvernement mise sur la réaction des investisseurs comme conséquence potentielle de l'absence de conformité. Ainsi, une entreprise qui ne respecterait pas les normes de divulgation, ou qui ne respecterait pas ce qui est considéré comme une bonne pratique en matière de représentativité, par exemple, subirait éventuellement les foudres des investisseurs qui bouderaient le titre, ou ferait l'objet d'une attention médiatique défavorable.

8 Ibid. note 6

Autant pour les conseils d'administration que pour la haute direction, la majorité des sociétés qui ont établi une cible souhaitent atteindre une proportion de femmes qui se situe entre 30 % et 40 %, comme on peut le constater à la Figure 3.

Figure 3

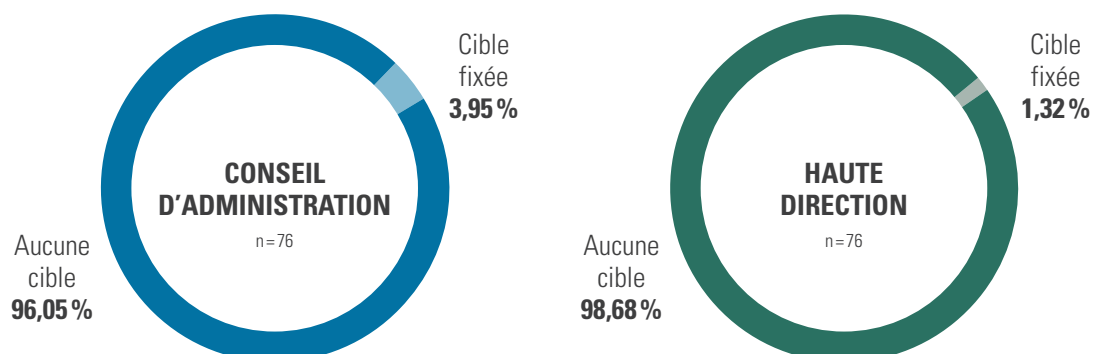
Répartition des firmes par fourchettes de cibles à atteindre, parmi les firmes ayant déterminé une cible en matière de représentation des femmes au sein du conseil et de la haute direction



En matière de représentation des groupes désignés autres que les femmes, la proportion des sociétés ayant divulgué qu'une cible a été établie diminue considérablement. En effet, pour tous les autres groupes confondus, seules 3,95 % et 1,32 % des sociétés avaient établi une cible respectivement pour leur conseil d'administration et leur haute direction (voir Figure 4).

Figure 4

Pourcentage des firmes ayant établi une cible à atteindre en matière de représentation de l'un ou l'autre des groupes désignés autres que les femmes au sein du conseil et de la haute direction



En nombre de firmes, on constate au Tableau 9 que l'établissement d'une cible à atteindre pour les différents groupes désignés autres que les femmes relève de cas d'exception.

Tableau 9
Nombre de sociétés assujetties à la LCSA ayant adopté une cible à atteindre en matière de diversité selon certains groupes cibles

	Conseil d'administration	Haute direction
Minorités visibles	2	1
Autochtones	3	0
Personnes handicapées	2	0
n (sociétés)	76	76

Fait à noter, certaines des firmes retenues au Tableau 9 ont été considérées même si la cible elle-même n'est pas clairement identifiée pour chacun des groupes désignés. Ainsi, ces sociétés ont plutôt opté pour un libellé plus inclusif que celui retenu les années précédentes qui ne faisait mention que des femmes. À titre d'exemple, Cenovus Energy Inc. divulguait en 2019 que « [l]a politique relative à la diversité du conseil vise idéalement à ce qu'au moins le tiers des membres indépendants du conseil soient des femmes d'ici 2020 »⁹.

En 2020, Cenovus Energy s'est montré plus inclusif, précisant ainsi que « [l]a politique relative à la diversité du conseil vise idéalement à ce qu'au moins 40 pour cent des administrateurs indépendants du conseil soient représentés par des femmes, des Autochtones, des personnes vivant avec un handicap et des membres des minorités visibles (collectivement, les « groupes désignés »), au moins trois membres indépendants du conseil étant des femmes, d'ici 2025. »¹⁰

Un tel libellé ne permet pas d'établir le pourcentage spécifique retenu pour chacun des groupes désignés, surtout que celui-ci intègre le pourcentage déjà ciblé pour les femmes. Toutefois, on élargit le concept de diversité tel que la loi le prescrit, et une attention pour les autres groupes désignés est intégrée à la politique de diversité de l'entreprise.

9 Cenovus Energy Inc., *Circulaire de sollicitation de procurations 2019*, Annexe C-7.

10 Cenovus Energy Inc., *Circulaire de sollicitation de procurations 2020*, Annexe B-8

REPRÉSENTATIVITÉ

L'objectif évident d'ingénierie sociale du gouvernement fédéral consiste, par des amendements à la LCSA, d'en arriver ainsi à une représentation jugée équitable des groupes désignés au sein des conseils d'administration et des hautes directions des grandes sociétés canadiennes.

Le Tableau 10 reprend les données que nous avons présentées au Tableau 3 en introduction, et montre le nombre de personnes appartenant à chacun des groupes désignés, en additionnant les résultats de chacune des entreprises de l'échantillon. Ainsi, 29,58% des 764 administrateurs observés sont des femmes, 4,58 % d'entre eux sont des représentants des minorités visibles, et moins de 1 % sont des Autochtones ou des personnes handicapées.

On constate que 26,10 % des membres de la haute direction des entreprises observées sont des femmes, soit une proportion moins grande que pour les conseils d'administration. Cependant, les minorités visibles représentent 8,65 % des membres de la haute direction, soit une proportion presque deux fois plus élevée que pour les conseils d'administration. Tout comme pour les administrateurs, moins de 1 % des personnes qui se sont identifiées comme Autochtones ou comme personnes handicapées sont membres de la haute direction de ces sociétés.

Tableau 10

Proportion des représentants des groupes désignés sur le total de personnes^a composant les conseils d'administration et les hautes directions des sociétés étudiées

Groupes désignés	Conseil d'administration		Haute direction	
	Nombre	% C.A.	Nombre	% Direction
Femmes	226	29,58 %	314	26,10 %
Minorités visibles	35	4,58 %	104	8,65 %
Autochtones	5	0,65 %	3	0,25 %
Personnes handicapées	4	0,52 %	7	0,58 %
Total	764	100,00 %	1 203	100,00 %

^a Une personne peut se retrouver dans plus d'un groupe lors de l'auto-identification

Naturellement, comme nous l'avons fait en introduction, on voudra comparer les données du Tableau 10 avec la proportion de la population que représente chacun des groupes désignés, ce que montre le Tableau 11 (reprenant les données du Tableau 2). On constate une sous-représentativité pour chacun des groupes désignés comparativement à la population totale. C'est d'ailleurs ce fait qui aura motivé le gouvernement à amender la loi.

Tableau 11

Pourcentage de la population totale au Canada pour chacun des groupes désignés

Femmes ^a	50,31 %
Minorités visibles ^b	22,27 %
Autochtones ^c	4,86 %
Personnes avec incapacité ^d	22,30 %

^a Statistique Canada, Estimation de la population totale de femmes au Canada au 1^{er} juillet 2020 ^b Statistique Canada, Est. de la pop. totale, minorités visibles, recensement 2016, m^aj 20 fév. 2019 ^c Statistique Canada, Est. de la pop. totale, Autochtones, recensement 2016, m^aj 22 mai 2020 ^d Statistique Canada, *Enquête canadienne sur l'incapacité*, catalogue No 89-654-X2018002

Il faut toutefois considérer que les personnes qui occupent des postes d'administrateurs et/ou de membres de la haute direction des plus grandes sociétés canadiennes composent un groupe relativement restreint d'individus. Comme on a pu le constater au Tableau 10, moins de 2 000 personnes occupaient de telles fonctions au sein des 76 sociétés observées, ce qui représente 0,005 % de la population canadienne totale. La sélection des individus nommés à ces fonctions repose sur un ensemble de critères spécifiques à chacune des entreprises. Plusieurs sociétés justifient d'ailleurs l'absence de cibles en matière de diversité pour cette raison, notamment pour les postes à la haute direction. Voici quelques exemples de divulgation à cet égard :

Bien que le conseil reconnaisse la valeur de la contribution des membres des groupes de la diversité qui occupent des postes de direction, la Politique sur la mixité au sein de l'entreprise n'établit pas de cibles de diversité précises relativement aux groupes de la diversité aux échelons de la haute direction en raison de la petite taille de cette équipe et de la nécessité d'examiner attentivement une vaste gamme de critères, plus particulièrement, l'appariement approprié des besoins de l'entreprise afin de stimuler la valeur à long terme pour les parties prenantes de la Société. **Groupe Aecon, Circulaire 2020, p.75**

Nous n'avons pas de politique officielle qui cible spécifiquement la représentation des femmes, des peuples autochtones, des personnes handicapées ou membres des minorités visibles pour l'occupation des postes à la haute direction. Bien que nous croyions que la diversité est une considération importante dans la détermination de la composition de notre équipe de direction, elle ne constitue que l'un des nombreux facteurs (qui incluent le mérite, le talent, l'expérience, l'expertise, les capacités de leadership, la pensée innovante et l'agilité

stratégique) qui sont pris en compte dans la sélection des meilleurs candidats pour des postes de direction. **Restaurant Brands International, 2020 Proxy Statement¹¹, p.29**

La Société a pour objectif de promouvoir une culture qui favorise la diversité et l'inclusion et de choisir les meilleurs candidats pour combler les postes de haute direction, selon leur mérite et la mesure dans laquelle ils conviennent aux postes en question. Elle n'a fixé aucune cible quant à la proportion de postes de haute direction qui devraient être occupés par des personnes faisant partie des groupes désignés, car une telle cible arbitraire ne serait pas dans son intérêt. Le conseil estime que, pour faire en sorte que la Société soit bien gérée, il se doit de s'assurer de bénéficier de la diversité de points de vue, de types d'expérience et de champs de compétence que des dirigeants provenant de milieux différents peuvent lui offrir. **Power Corporation du Canada, Circulaire 2020, p.61**

Il convient donc d'observer les données de représentativité des différents groupes désignés en tenant compte de critères un peu plus précis. En effet, sans qu'il ne s'agisse d'une règle absolue, on peut néanmoins considérer que la grande majorité des administrateurs et hauts dirigeants sont âgés de 45 ans ou plus, et détiennent un diplôme de niveau universitaire. Le Tableau 12 montre le pourcentage de chacun des groupes désignés ayant atteint un niveau de scolarité universitaire, en plus de comparer ces statistiques entre deux groupes d'âges.

Tableau 12

Pourcentage de la population totale des groupes désignés ayant atteint un niveau de scolarité universitaire^a, par tranches d'âges

	25 à 44 ans	45 à 64 ans
Femmes	39,05 %	23,39 %
Minorités visibles	47,06 %	35,19 %
Autochtones	12,12 %	9,57 %
Personnes avec incapacité	24,62 %	16,64 %
Population totale au Canada	34,20 %	23,31 %

^a Certificat, diplôme ou grade universitaire au niveau du baccalauréat ou supérieur, Statistique Can.

11 Traduction libre, texte original en anglais.

On constate qu'une plus grande proportion des 25-44 ans a atteint une scolarité de niveau universitaire comparativement aux 45-64 ans. Comme les groupes désignés ne sont pas mutuellement exclusifs, il convient de préciser davantage les données. Pour ce faire, nous avons également observé les domaines d'études en plus de séparer les différents groupes afin de rendre les totaux mutuellement exclusifs. Ces données sont présentées aux Tableaux 13 à 15.

Chacun de ces groupes de tableaux présente des données selon une perspective différente, et apporte donc un éclairage distinct.

Répartition des domaines d'études à l'intérieur des groupes désignés

Les Tableaux 13A et 13B montrent le pourcentage de la population totale des groupes désignés ayant atteint un niveau de scolarité universitaire, selon le domaine d'études, et comparent les deux groupes d'âges définis antérieurement, soit les 25-44 ans et les 45-64 ans.

Ces premières comparaisons permettent ainsi de constater quels domaines d'études sont particulièrement prisés à l'intérieur de chacun des groupes désignés¹².

Bien qu'on ne puisse établir une corrélation parfaite entre les domaines d'études et les fonctions d'administrateur ou de haut dirigeant, on retrouve généralement à ces postes une concentration beaucoup plus élevée de diplômés issus des domaines de l'administration, du génie et du droit (disciplines dominantes).

On constate que ces trois disciplines sont davantage choisies par les hommes que par les femmes, à l'exception des diplômés en commerce et administration au sein des minorités visibles où on observe une parité, et ce, dans les deux groupes d'âges. Ce domaine d'études est d'ailleurs celui que l'on retrouve le plus fréquemment parmi les membres de ce groupe désigné, notamment dans la génération qui suivra (parmi les 25-44 ans).

On observe une plus grande propension à opter pour les domaines liés aux sciences sociales et à l'éducation parmi les diplômés issus des peuples autochtones, en particulier parmi les femmes incluses dans ce groupe désigné. On constate également que le nombre de personnes incluses dans ce groupe est assez restreint – surtout dans les 45-64 ans (23 175 femmes et 13 310 hommes) – comparativement à la somme des autres diplômés. Le vivier duquel les sociétés peuvent puiser pour leur recrutement est donc limité comparativement aux autres groupes désignés.

Une observation particulièrement marquante est combien le nombre de femmes diplômées surpasse considérablement le nombre d'hommes – sans égard au groupe désigné – parmi la génération montante (25-44 ans). Ainsi, même si certaines disciplines sont moins prisées par les femmes, le nombre d'entre elles complétant un diplôme parmi les trois domaines que l'on retrouve davantage au sein des conseils

12 À l'exception des personnes handicapées, pour lesquelles ces statistiques n'étaient pas directement disponibles dans les Tableaux Cansim de Statistique Canada.

et des hautes directions s'apparentera au nombre d'hommes. Si on ne considérait que cette seule variable, on devrait donc s'attendre à ce que la pleine parité de genre soit atteinte naturellement au cours des prochaines années.

Composition des différents domaines d'études

Les Tableaux 14A et 14B présentent le pourcentage de la population des groupes désignés ayant atteint un niveau de scolarité universitaire dans un domaine d'études donné, sur la population totale ayant atteint un niveau de scolarité universitaire dans ce même domaine d'études. En d'autres termes, chaque ligne des tableaux nous indique comment se répartissent les diplômés d'un domaine d'étude donné entre les groupes désignés identifiés.

À titre d'exemple, si une société souhaitait recruter une personne diplômée en administration, âgée entre 45 et 64 ans, et qu'elle avait la possibilité de recruter parmi l'ensemble des diplômés, 16,51 % des candidats seraient des hommes issus de minorités visibles.

On observe que les trois disciplines dominantes sont majoritairement composées d'hommes parmi le groupe des 45-64 ans, avec une différence très importante comparativement aux femmes dans les domaines du génie. On constate que la majorité des diplômés en droit sont des femmes pour les 25-44 ans, et qu'un équilibre se dessine pour ce groupe d'âge dans les domaines liés à l'administration. L'écart demeure important pour les domaines du génie, même s'il s'amenuise légèrement.

Composition des diplômés universitaires

Finalement, les Tableaux 15A et 15B montrent le pourcentage de la population des groupes désignés ayant atteint un niveau de scolarité universitaire dans un domaine d'études donné, sur la population totale ayant atteint un niveau de scolarité universitaire. Dans ces tableaux, chaque cellule est unique. À titre d'exemple, parmi tous les diplômés universitaires âgés entre 45 et 64 ans, 1,73 % sont des femmes issues de minorités visibles avec un diplôme dans les domaines des sciences sociales et de comportements.

On remarque combien les groupes des minorités visibles (hommes et femmes) représentent une proportion importante des diplômés universitaires parmi les deux groupes d'âges (27,66 % pour les 45-64 ans et 36,73 % pour les 25-44 ans), à tel point qu'ils constitueront un vivier de recrutement plus important que les autres hommes ou les autres femmes dans un proche avenir.

Les données observées pour les minorités visibles dans le groupe des 45-64 ans montrent une sous-représentativité lorsque l'on compare celles-ci aux données tirées de notre échantillon (Tableau 10), alors que, on le rappelle, seulement 4,58 % des administrateurs et 8,65 % des hauts dirigeants étaient issus de ce groupe désigné.

La somme des pourcentages au Tableau 15B pour les femmes et les hommes issus des peuples autochtones ayant un diplôme dans l'une ou l'autre des disciplines dominantes totalise 0,32 %. En termes

de représentativité, les administrateurs des sociétés étudiées qui s'identifient comme appartenant à ce groupe désigné représentent 0,65 % de l'ensemble des personnes occupant cette fonction (0,25 % pour les hauts dirigeants). Si ces pourcentages semblaient faibles, ils ne sont en fait que le reflet d'un petit nombre d'individus composant le vivier de recrutement.

REPRÉSENTATIVITÉ – L'ENJEU DE L'AUTO-IDENTIFICATION

L'appartenance à l'un ou l'autre groupe désigné repose sur l'auto-identification. Si on peut difficilement imposer une autre méthode d'identification, celle-ci soulève néanmoins deux risques : 1° le risque de non-divulgaration, et ; 2° le risque de divulgation opportuniste.

Les caractéristiques qui définissent ou non un individu appartiennent à chacun. Certains souhaitent donc taire ce qui se qualifierait comme un handicap, par exemple, pour éviter d'être étiqueté, catégorisé, ou même tout simplement par gêne. D'autres voudront s'assurer que leur candidature ne sera pas retenue pour répondre à des ratios de diversité. Les définitions volontairement larges pour l'inclusion au sein de certains groupes désignés créeront nécessairement des ambiguïtés à cet égard. Les questions de santé mentale, par exemple, sont souvent esquivées, voire occultées, dans certains milieux professionnels.

Pour l'instant, les groupes désignés sont limités à ceux indiqués dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Ces groupes peuvent évoluer dans le temps, et il est probable que l'on souhaite éventuellement élargir la définition pour intégrer d'autres groupes, notamment en matière de diversité sexuelle. Certains argueront que l'orientation sexuelle n'est pas une question d'ordre public, et jugeront qu'il leur est préférable de ne pas en faire la divulgation.

À l'opposé, des individus pourraient voir en cette divulgation une occasion de carrière. Plusieurs se souviendront de la Sénatrice américaine, Elizabeth Warren, qui a dû formuler des excuses publiques pour s'être identifiée comme étant de descendance amérindienne, et qui a ainsi été identifiée comme appartenant à une minorité durant une partie de sa carrière universitaire. Dans ce cas, la sénatrice avait tenté de prouver son appartenance en diffusant des résultats de tests d'ADN qui démontraient une grande majorité d'antécédents européens et un lien ténu mais existant de descendance amérindienne, possiblement entre la 6e et la 10e génération précédente. Ce test ne s'est pas révélé convaincant pour celle qui allait malgré tout éventuellement se porter candidate aux primaires présidentielles du Parti démocrate de 2020.

Tous les cas de divulgation opportuniste ne sont pas aussi médiatisés, mais on ne peut faire abstraction d'un tel risque.

Dans les deux cas, ces risques de divulgation se poseront autant au moment de compiler les formulaires d'auto-identification qu'au moment du recrutement, alors que ces questions bien personnelles peuvent difficilement être abordées au moment d'approcher des candidats potentiels.

Tableau 13A

Pourcentage de la population totale des groupes désignés ayant atteint un niveau de scolarité universitaire^a selon le domaine d'études, 25 à 44 ans

	Peuples autochtones		Minorités visibles		Femmes autres ^b	Hommes autres ^c
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes		
Sciences et technologies de la science	6,94 %	10,66 %	10,04 %	8,99 %	8,99 %	10,43 %
Génie et technologie du génie	1,26 %	9,80 %	6,44 %	22,86 %	2,44 %	14,45 %
Mathématiques, informatique et sc. de l'information	0,87 %	3,88 %	6,26 %	12,62 %	1,57 %	6,84 %
Commerce et administration	9,85 %	16,70 %	24,68 %	25,84 %	14,11 %	21,88 %
Arts et sciences humaines	11,90 %	14,31 %	11,43 %	6,05 %	13,39 %	12,16 %
Sciences sociales et de comportements	20,57 %	15,86 %	14,21 %	9,04 %	19,70 %	14,68 %
Droit, professions connexes et études du droit	2,95 %	3,79 %	2,16 %	1,72 %	2,62 %	2,91 %
Soins de santé	15,18 %	5,92 %	15,16 %	8,20 %	14,03 %	4,75 %
Éducation et enseignement	20,96 %	11,90 %	6,45 %	1,72 %	17,12 %	6,84 %
Métiers, services, ressources naturelles et conservation	9,53 %	7,18 %	3,16 %	2,96 %	6,03 %	5,05 %
Total	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
n	35 800	17 400	633 275	507 780	1 136 715	775 645

Tableau 13B

Pourcentage de la population totale des groupes désignés ayant atteint un niveau de scolarité universitaire^a selon le domaine d'études, 45 à 64 ans

	Peuples autochtones		Minorités visibles		Femmes autres ^b	Hommes autres ^c
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes		
Sciences et technologies de la science	3,67 %	7,55 %	9,86 %	10,55 %	6,74 %	9,87 %
Génie et technologie du génie	0,65 %	7,33 %	7,09 %	29,10 %	2,59 %	14,95 %
Mathématiques, informatique et sc. de l'information	0,93 %	3,57 %	5,15 %	8,99 %	2,38 %	5,37 %
Commerce et administration	10,46 %	17,92 %	22,48 %	21,37 %	13,78 %	22,08 %
Arts et sciences humaines	10,40 %	12,89 %	14,94 %	6,77 %	14,53 %	10,86 %
Sciences sociales et de comportements	18,17 %	16,19 %	13,15 %	8,04 %	16,90 %	13,55 %
Droit, professions connexes et études du droit	2,80 %	4,40 %	1,57 %	1,69 %	2,61 %	3,49 %
Soins de santé	9,77 %	4,28 %	13,37 %	7,10 %	12,61 %	5,43 %
Éducation et enseignement	29,41 %	16,83 %	8,77 %	2,18 %	21,30 %	8,30 %
Métiers, services, ressources naturelles et conservation	13,74 %	9,05 %	3,63 %	4,21 %	6,56 %	6,09 %
Total	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
n	23 175	13 310	301 420	333 455	853 780	769 945

^a Certificat, diplôme ou grade universitaire au niveau du baccalauréat ou supérieur, Statistique Can.

^b Comprend les femmes qui ne sont pas comptées parmi les femmes de peuples autochtones et les femmes issues de minorités visibles

^c Comprend les hommes qui ne sont pas comptés parmi les hommes de peuples autochtones et les hommes issus de minorités visibles

Tableau 14A

Pourcentage de la population des groupes désignés ayant atteint un niveau de scolarité universitaire^a dans un domaine d'études donné, sur la population totale ayant atteint un niveau de scolarité universitaire dans ce même domaine d'études, 25 à 44 ans

	Peuples autochtones		Minorités visibles		Femmes autres ^b	Hommes autres ^c	Total
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes			
Sciences et technologies de la science	0,84 %	0,63 %	21,43 %	15,39 %	34,44 %	27,27 %	100,00 %
Génie et technologie du génie	0,15 %	0,57 %	13,64 %	38,84 %	9,29 %	37,51 %	100,00 %
Mathématiques, informatique et sc. de l'information	0,18 %	0,38 %	22,58 %	36,48 %	10,17 %	30,22 %	100,00 %
Commerce et administration	0,56 %	0,47 %	25,05 %	21,02 %	25,71 %	27,19 %	100,00 %
Arts et sciences humaines	1,20 %	0,70 %	20,32 %	8,63 %	42,70 %	26,46 %	100,00 %
Sciences sociales et de comportements	1,52 %	0,57 %	18,60 %	9,49 %	46,28 %	23,54 %	100,00 %
Droit, professions connexes et études du droit	1,38 %	0,86 %	17,85 %	11,43 %	38,99 %	29,49 %	100,00 %
Soins de santé	1,60 %	0,30 %	28,20 %	12,23 %	46,84 %	10,83 %	100,00 %
Éducation et enseignement	2,45 %	0,67 %	13,31 %	2,84 %	63,44 %	17,29 %	100,00 %
Métiers, services, ressources naturelles et conservation	2,31 %	0,85 %	13,59 %	10,18 %	46,48 %	26,58 %	100,00 %

Tableau 14B

Pourcentage de la population des groupes désignés ayant atteint un niveau de scolarité universitaire^a dans un domaine d'études donné, sur la population totale ayant atteint un niveau de scolarité universitaire dans ce même domaine d'études, 45 à 64 ans

	Peuples autochtones		Minorités visibles		Femmes autres ^b	Hommes autres ^c	Total
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes			
Sciences et technologies de la science	0,42 %	0,50 %	14,84 %	17,56 %	28,73 %	37,95 %	100,00 %
Génie et technologie du génie	0,06 %	0,38 %	8,32 %	37,78 %	8,62 %	44,84 %	100,00 %
Mathématiques, informatique et sc. de l'information	0,20 %	0,44 %	14,37 %	27,78 %	18,87 %	38,34 %	100,00 %
Commerce et administration	0,56 %	0,55 %	15,70 %	16,51 %	27,27 %	39,40 %	100,00 %
Arts et sciences humaines	0,86 %	0,61 %	16,12 %	8,08 %	44,40 %	29,92 %	100,00 %
Sciences sociales et de comportements	1,31 %	0,67 %	12,33 %	8,35 %	44,88 %	32,46 %	100,00 %
Droit, professions connexes et études du droit	1,07 %	0,96 %	7,79 %	9,30 %	36,62 %	44,25 %	100,00 %
Soins de santé	1,05 %	0,26 %	18,63 %	10,95 %	49,78 %	19,33 %	100,00 %
Éducation et enseignement	2,36 %	0,78 %	9,16 %	2,52 %	63,03 %	22,14 %	100,00 %
Métiers, services, ressources naturelles et conservation	2,41 %	0,91 %	8,26 %	10,61 %	42,35 %	35,46 %	100,00 %

^a Certificat, diplôme ou grade universitaire au niveau du baccalauréat ou supérieur, Statistique Can.

^b Comprend les femmes qui ne sont pas comptées parmi les femmes de peuples autochtones et les femmes issues de minorités visibles

^c Comprend les hommes qui ne sont pas comptés parmi les hommes de peuples autochtones et les hommes issus de minorités visibles

Tableau 15A

Pourcentage de la population des groupes désignés ayant atteint un niveau de scolarité universitaire^a dans un domaine d'études donné, sur la population totale ayant atteint un niveau de scolarité universitaire, 25 à 44 ans

	Peuples autochtones		Minorités visibles		Femmes autres ^b	Hommes autres ^c	Total
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes			
Sciences et technologies de la science	0,08 %	0,06 %	2,05 %	1,47 %	3,29 %	2,60 %	9,55 %
Génie et technologie du génie	0,01 %	0,05 %	1,31 %	3,74 %	0,89 %	3,61 %	9,62 %
Mathématiques, informatique et sc. de l'information	0,01 %	0,02 %	1,28 %	2,06 %	0,57 %	1,71 %	5,66 %
Commerce et administration	0,11 %	0,09 %	5,03 %	4,22 %	5,16 %	5,46 %	20,09 %
Arts et sciences humaines	0,14 %	0,08 %	2,33 %	0,99 %	4,90 %	3,04 %	11,47 %
Sciences sociales et de comportements	0,24 %	0,09 %	2,90 %	1,48 %	7,21 %	3,67 %	15,57 %
Droit, professions connexes et études du droit	0,03 %	0,02 %	0,44 %	0,28 %	0,96 %	0,73 %	2,46 %
Soins de santé	0,17 %	0,03 %	3,09 %	1,34 %	5,13 %	1,19 %	10,96 %
Éducation et enseignement	0,24 %	0,07 %	1,31 %	0,28 %	6,26 %	1,71 %	9,87 %
Métiers, services, ressources naturelles et conservation	0,11 %	0,04 %	0,64 %	0,48 %	2,20 %	1,26 %	4,74 %
Total	1,15 %	0,56 %	20,38 %	16,35 %	36,59 %	24,97 %	100,00 %

Tableau 15B

Pourcentage de la population des groupes désignés ayant atteint un niveau de scolarité universitaire^a dans un domaine d'études donné, sur la population totale ayant atteint un niveau de scolarité universitaire, 45 à 64 ans

	Peuples autochtones		Minorités visibles		Femmes autres ^b	Hommes autres ^c	Total
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes			
Sciences et technologies de la science	0,04 %	0,04 %	1,30 %	1,53 %	2,51 %	3,31 %	8,73 %
Génie et technologie du génie	0,01 %	0,04 %	0,93 %	4,23 %	0,96 %	5,02 %	11,19 %
Mathématiques, informatique et sc. de l'information	0,01 %	0,02 %	0,68 %	1,31 %	0,89 %	1,80 %	4,70 %
Commerce et administration	0,11 %	0,10 %	2,95 %	3,10 %	5,13 %	7,41 %	18,80 %
Arts et sciences humaines	0,11 %	0,07 %	1,96 %	0,98 %	5,40 %	3,64 %	12,17 %
Sciences sociales et de comportements	0,18 %	0,09 %	1,73 %	1,17 %	6,29 %	4,55 %	14,01 %
Droit, professions connexes et études du droit	0,03 %	0,03 %	0,21 %	0,25 %	0,97 %	1,17 %	2,65 %
Soins de santé	0,10 %	0,02 %	1,76 %	1,03 %	4,69 %	1,82 %	9,42 %
Éducation et enseignement	0,30 %	0,10 %	1,15 %	0,32 %	7,92 %	2,78 %	12,57 %
Métiers, services, ressources naturelles et conservation	0,14 %	0,05 %	0,48 %	0,61 %	2,44 %	2,04 %	5,76 %
Total	1,01 %	0,58 %	13,13 %	14,53 %	37,20 %	33,55 %	100,00 %

^a Certificat, diplôme ou grade universitaire au niveau du baccalauréat ou supérieur, Statistique Can.

^b Comprend les femmes qui ne sont pas comptées parmi les femmes de peuples autochtones et les femmes issues de minorités visibles

^c Comprend les hommes qui ne sont pas comptés parmi les hommes de peuples autochtones et les hommes issus de minorités visibles

LIMITES DES STATISTIQUES OBSERVÉES

Les statistiques retenues pour établir un rapprochement en matière de représentativité n'offrent qu'une perspective bien limitée de la réalité. En effet, la réalité contextuelle de chacune des entreprises est très particulière : secteur d'activités, localisation du siège social, contrôle familial ou non, nature et étendue géographique des opérations (internationalisation des activités), prédominance linguistique, politique de promotion interne versus recrutement externe, etc.

La répartition de la population représentative varie donc pour chacune des sociétés observées, et il faudrait faire une analyse granulaire en intégrant toutes les variables ci-dessus pour obtenir une comparaison juste. Il est important de conserver cette réalité à l'esprit à la lecture des données présentées dans le cadre de cette étude.

Au même titre, les données relatives aux domaines d'études ne font aucune distinction en matière de grade de diplôme. De plus, l'université qui a délivré le diplôme n'est pas précisée, ce qui pourrait causer des différences en termes d'équivalences de diplômes. Ces limites sont toutefois les mêmes sans égard au groupe désigné.

LOIS ET RÈGLEMENTS EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ AILLEURS DANS LE MONDE

En matière de diversité élargie, tel que mentionné en introduction, le Canada agissait comme pionnier avec les amendements apportés à la LCSA, si on compare avec un échantillon de divers pays (Tableau 1). On remarque par ailleurs que le Canada a opté pour une approche souple comparativement à plusieurs autres pays qui ont plutôt retenu l'imposition d'un quota, du moins pour l'atteinte de cibles en matière de diversité de genre. L'imposition de quotas s'accompagne souvent de sanctions, parfois sous forme de pénalités monétaires matérielles.

L'Ontario a créé en 2020 un Groupe de travail sur la modernisation relative aux marchés financiers. Ce Groupe de travail a présenté son rapport en janvier 2021, dans lequel se trouvent de nombreuses recommandations traitant des enjeux de diversité. Le Groupe de travail recommande entre autres « que les émetteurs cotés en bourse fixent une cible globale de 50 % pour les femmes et de 30 % pour les personnes de couleur, les personnes handicapées et les personnes LGBTQ+. »¹³ Dans leur recommandation, les membres du groupe de travail insistent sur une mise en œuvre de telles cibles dans un horizon de cinq ans pour les femmes, et de sept ans pour les autres groupes de diversité.

Les États-Unis sont absents du Tableau 1, mais des initiatives sont mises de l'avant au niveau de la loi des états individuellement. On note entre autres l'état de la Californie qui avait déjà adopté en 2018 une loi imposant la présence d'au moins une femme sur le conseil d'administration des sociétés inscrites en bourse et dont le siège social est localisé en Californie.

13 Groupe de travail sur la modernisation relative aux marchés financiers, *Rapport final*, Janvier 2021, p.67

Le 30 septembre 2020, la Californie a adopté la Loi AB-979 qui comporte l'obligation pour les conseils d'administration des sociétés cotées en bourse de l'État de Californie de nommer au moins un administrateur issu de communautés sous-représentées d'ici le 31 décembre 2021, et un minimum de 3 administrateurs d'ici le 31 décembre 2022 pour les conseils composés de 9 membres ou plus. Au sens de la loi californienne, une personne issue d'une communauté sous-représentée signifie une personne qui s'auto-identifie comme noire, afro-américaine, hispanique, latino, asiatique, insulaire du Pacifique, amérindienne, hawaïenne ou autochtone de l'Alaska, ou qui s'identifie comme homosexuelle, lesbienne, bisexuelle, ou transgenre.

Cette définition se veut donc plus large que celle des groupes désignés dans la loi canadienne.

La diversité n'est pas toujours encadrée par des lois, mais peut faire l'objet d'une attention particulière dans les codes de gouvernance (principes ou règlements) en vigueur dans certains pays. Le Tableau 16 se veut une synthèse comparative de ces codes ou règlements pour 13 pays.

Tableau 16
Codes de gouvernance, principes ou règlements en vigueur
Comparaison de 13 pays en matière de quotas et diversité de genre
aux conseils d'administration

Pays	Code de gouvernance, principes ou règlements	Date du code ou du règlement	Autorité responsable	Quota pour les femmes	Quota cible	Date effective
Allemagne	Code allemand de gouvernance d'entreprise	2017	Regierungskommission (The Commission)	OUI	30 %	2017
Australie	Principes et recommandations sur la gouvernance d'entreprise	2019	ASX (Australian Securities Exchange) Corporate Governance Council	OUI	30 %	2020
Belgique	Code belge de gouvernance d'entreprise	2020	Commission Corporate Governance	NON	n.a.	2020
Canada	Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance	2014	Autorité canadienne des valeurs mobilières (ACVM)	NON	n.a.	2015
Espagne	Code unifié de bonne gouvernance des sociétés cotées	2015	Comisión Nacional del Mercado de Valores	OUI	30 %	2020
Etats-Unis	Réglementation S-K (conformité et divulgation en vertu des articles 401 et 407)	2019	Securities and Exchange Commission (SEC)	NON	n.a.	2020
France	Code Afep-Medef	2010	Association française des entreprises privées (AFEP) et Mouvement des entreprises de France (MEDEF)	OUI	40 %	2016
Italie	Code italien de gouvernance d'entreprise	2018	Comitato per la Corporate Governance (Borsa Italiana)	OUI	33 %	2018
Japon	Code de gouvernance d'entreprise du Japon	2018	Tokyo Stock Exchange (TSE)	NON	n.a.	2018
Pays-Bas	Code néerlandais de gouvernance d'entreprise	2016	The Dutch Corporate Governance Code Monitoring Committee	NON	n.a.	2017
Royaume-Uni	Code de gouvernance d'entreprise du Royaume-Uni	2018	Financial Reporting Council (FRC)	NON	n.a.	2019
Suède	Code suédois de gouvernance d'entreprise	2016	Swedish Corporate Governance Board	OUI	40 %	2020
Suisse	Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise	2016	La faîtière Economiesuisse	NON	n.a.	2016

Ainsi, comme on peut le constater au Tableau 16, presque la moitié des codes de gouvernance, règlements ou principes prévoient l'imposition d'un quota en matière de diversité.

Le 1^{er} décembre 2020, le Nasdaq a fait une proposition à la Security and Exchange Commission (SEC), l'autorité réglementaire américaine, afin d'obliger les conseils d'administration des sociétés inscrites au Nasdaq à être composés d'au moins : 1° un administrateur qui s'auto-identifie comme étant une femme ; 2° un administrateur qui s'auto-identifie comme Noir, Afro-américain, Hispanique ou Latino, Asiatique, insulaire du Pacifique, Amérindien, Hawaïen ou Autochtone de l'Alaska, de deux races ou origines ethniques ou plus, ou qui s'identifie comme LGBTQ+.

La question de la diversité élargie occupe assurément une place prépondérante parmi les préoccupations des gouvernements et autorités réglementaires. Les initiatives de la Californie et du Nasdaq trouveront fort probablement écho par-delà le monde au cours des prochains mois ou des prochaines années.

AU-DELÀ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les amendements à la LCSA ont également mis l'accent sur les questions de diversité au sein de la haute direction des sociétés cotées en bourse. Si la loi canadienne s'intéresse à la divulgation, d'autres pays ont commencé à s'intéresser à des mesures plus contraignantes. Ainsi, le 6 janvier 2021, le **gouvernement allemand** a présenté un projet de loi fixant un quota obligatoire d'au moins une femme dans les comités exécutifs de trois personnes ou plus, pour les sociétés cotées de plus de 2 000 salariés.

Il s'agissait du second pays européen, après **la Suisse**, à adopter une telle mesure. La Suisse avait en effet procédé à une réforme du droit des sociétés anonymes, concrétisée en juin 2020, qui prévoit que les sociétés cotées en bourse devront atteindre au moins 30 % de femmes dans les conseils d'administration, et 20 % dans les directions. Comme au Canada, le format non contraignant « se conformer ou s'expliquer » a été retenu.

Pour l'instant, ces mesures sont limitées à la diversité de genre à la haute direction.

RYTHME DE CHANGEMENT

La représentation féminine sur les conseils d'administration des sociétés cotées en bourse au Canada est en hausse constante depuis au moins une décennie. Le rythme d'accroissement demeure lent, car il dépend du taux de changement des administrateurs, conjugué au taux de recrutement de femmes parmi les candidats potentiels pour combler les postes nouvellement vacants.

Le gouvernement étant conscient de cette réalité, d'autres renseignements réglementaires encadrent l'application du paragraphe amendé de la LCSA (172.1(1)). Ainsi, une société cotée en bourse doit indiquer si elle a « fixé ou non la durée du mandat des administrateurs siégeant à son conseil d'administration ou a prévu d'autres mécanismes de renouvellement de celui-ci et, selon le cas, une description de cette durée ou de ces mécanismes ou une indication des motifs pour lesquels elle ne l'a pas fait ».

Les enjeux de la diversité à la direction et aux conseils d'administration des sociétés ouvertes

L'obligation de divulgation en matière de diversité ne fait donc qu'établir l'état de la situation. Les cibles qui seront fixées par les sociétés, appariées à des mécanismes précis de renouvellement du conseil, seront les véritables leviers ou catalyseurs pour atteindre l'objectif d'une diversité élargie.

Aux États-Unis, de grandes entreprises comme Oracle, Facebook et Qualcomm ont fait l'objet de poursuites en juillet 2020, alors qu'on les accusait entre autres d'avoir fait de fausses déclarations en promettant annuellement un « engagement ferme pour la diversité » dans leurs documents corporatifs, sans que ces efforts ne soient apparents (du moins selon la partie demanderesse) au sein de leur conseil d'administration ou de leur haute direction.

Sans égard aux résultats de telles poursuites, le risque pour la réputation des sociétés est bien réel alors que les enjeux de diversité élargie font l'objet d'une grande attention médiatique. Les sociétés qui s'engagent envers des cibles chiffrées doivent s'assurer que celles-ci sont réalistes et s'appuient sur des mesures concrètes pour les atteindre.

Principaux constats et conclusion

Le gouvernement canadien joue un rôle de précurseur en élargissant la définition de la diversité au-delà du genre ainsi que par l'ajout d'obligations en matière de divulgation au niveau de la haute direction. En effet, hormis quelques initiatives par des juridictions locales (ex. État de la Californie), aucun autre pays étudié n'a introduit de définition élargie de la diversité. Cependant, des pays européens ont adopté des mesures législatives établissant des quotas de représentation féminine au niveau de la haute direction, ce qui constitue une approche plus contraignante que celle adoptée par le gouvernement canadien.

Ainsi, au sujet de la loi elle-même, l'approche canadienne ne vise que la divulgation, et demande aux entreprises de justifier leurs choix et leurs résultats en matière de diversité. On peut présumer que le gouvernement canadien s'attend à ce que les investisseurs, les médias spécialisés et autres intervenants ou observateurs externes, agissent comme sentinelles de la diversité et de la représentativité. Les entreprises seront ainsi jugées sur les moyens déployés, les cibles visées et les résultats obtenus.

Nombre de membres considérés pour la haute direction

Les données au sujet des conseils d'administration respectent en essence ce qui était attendu. Les sociétés cotées en bourse avaient déjà un cadre de divulgation établi pour la diversité de genre, et l'adaptation de ce format pour intégrer davantage de groupes désignés n'a pas semblé constituer un enjeu important. On remarque toutefois une interprétation beaucoup plus libre de la définition des membres de la haute direction. En effet, alors que le règlement fournit une définition précise de la haute direction comprenant de 5 à 7 membres, les sociétés ont plutôt choisi de se donner une définition résultant en une moyenne de plus de 16 membres à la haute direction. Avec une médiane de 10 membres, cela signifie que plus de la moitié des sociétés assujetties à la loi ont interprété le règlement de façon inexacte, ce qui rend la comparabilité des données beaucoup plus difficile. Dans les faits, cela peut indiquer que le règlement ne correspond pas à la vraie situation des sociétés visées, les sociétés jugeant que dans les faits leur haute direction est composée d'un plus grand nombre de personnes.

Définitions des groupes désignés

La définition des groupes désignés relève de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, définition qui pourrait évoluer dans le temps. On constate en premier lieu que les groupes désignés ne sont pas mutuellement exclusifs. Ainsi, une personne peut correspondre simultanément aux critères d'inclusion pour plus d'un groupe désigné.

Certaines définitions des groupes désignés souffrent d'ambiguïtés et du fait qu'une personne peut déterminer son appartenance à un groupe donné par auto-identification.

La définition retenue pour qu'une personne soit considérée comme handicapée, par exemple, est très ouverte. On ne fait pas de distinction entre les types de limitations, ni entre les degrés de sévérité des incapacités. Dans les circonstances, il est difficile de déterminer avec précision la cible de représentativité souhaitée ou souhaitable, entre autres, et les données divulguées par les sociétés au sujet de l'appartenance de membres à ce groupe désigné offrent peu de clarifications sur la nature des déficiences ou limitations, le cas échéant.

La recours à l'auto-identification ajoute à la problématique par l'introduction d'un risque de non-divulgaration ou d'un risque de divulgation opportuniste.

La question de la représentativité des femmes sur les conseils d'administration est au cœur des préoccupations en matière de diversité depuis déjà plusieurs années. S'il reste beaucoup à faire avec une sous-représentativité de plus de 20 %, des mesures énergiques au recrutement ont été mises en place par de nombreuses sociétés et la volonté d'atteinte d'une mixité représentative est palpable. Le seul frein demeure essentiellement le rythme de renouvellement des administrateurs et des hauts dirigeants, rythme qui peut parfois être accéléré par des mesures visant à limiter la durée des mandats des administrateurs, par exemple.

Les données obtenues quant à la représentativité des membres issus des minorités visibles laissent songeur. En tenant compte de deux variables, soit l'âge et la scolarité, on constate une sous-représentativité évidente des membres issus des minorités visibles au sein des conseils d'administration et des hautes directions des sociétés canadiennes cotées en bourse. Bien sûr, le recrutement d'administrateurs et de hauts dirigeants repose sur de nombreux critères au-delà de l'âge et de la scolarité, mais ceux-ci peuvent-ils justifier l'écart de représentation que nous constatons ?

La lenteur du rythme d'augmentation de la présence féminine aux conseils d'administration illustre les difficultés qu'il faudra surmonter pour qu'un changement significatif puisse être constaté en termes de représentativité des minorités visibles. Le travail doit donc s'amorcer rapidement en amont, afin de préparer la relève, et les sociétés canadiennes devront s'y atteler avec la même vigueur (et peut-être même davantage) que pour le changement entrepris lors du virage de la diversité de genre.

En effet, la popularité croissante de l'investissement dit responsable forcera l'atteinte de résultats relativement rapides. Des fonds comme BlackRock, par exemple, ont clairement indiqué qu'ils allaient prendre un engagement ferme afin de stimuler la diversité et la présence des minorités visibles dans les entreprises en 2021. Ces investisseurs se nourrissent des données fondées sur des critères ESG (Environnement, Social et Gouvernance), dont la diversité élargie constitue désormais le nouveau Graal.

En divulguant ces données annuellement, les sociétés canadiennes seront observées de près.

Sources des tableaux de Statistique Canada

- Statistique Canada, Enquête canadienne sur l'incapacité (ECI) de 2017, Tableau: 13-10-0374-01.
- Statistique Canada, Enquête canadienne sur l'incapacité (ECI) de 2017, Tableau: 13-10-0378-01.
- Statistique Canada, Estimations démographiques annuelles au 1^{er} juillet 2020: Canada, provinces et territoires, Tableau : 17-10-0005-01.
- Statistique Canada, Recensement de la population de 2016, produit numéro 98-402-X2016007 au catalogue de Statistique Canada.
- Statistique Canada, Recensement de la population de 2016, produit numéro 98-402-X2016009 au catalogue de Statistique Canada.
- Statistique Canada, Recensement de la population de 2016, produit numéro 98-402-X2016010 au catalogue de Statistique Canada.
- Statistique Canada, Recensement de la population de 2016, produit numéro 98-400-X2016192 au catalogue de Statistique Canada.
- Statistique Canada, Recensement de la population de 2016, produit numéro 98-400-X2016263 au catalogue de Statistique Canada.
- Statistique Canada, Recensement de la population de 2016, produit numéro 98-400-X2016264 au catalogue de Statistique Canada.
- Statistique Canada, Recensement de la population de 2016, produit numéro 98-400-X2016276 au catalogue de Statistique Canada.

Autres références

- Agence Belga (2019). Les Pays-Bas introduisent des quotas pour les femmes dans les sociétés cotées en Bourse : « Nous faisons un pas important vers l'égalité », SudInfo.
- Agence France-Presse (2021). L'Allemagne veut imposer les femmes dans les directions des grandes entreprises, Radio-Canada.
- Associated Press (2020). Japan Delays Gender-Equality Goals in New Five-Year Plan, CNBC.
- Association française des entreprises privées et Mouvement des entreprises de France (2020). Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.
- ASX Corporate Governance Council (2019). Corporate Governance Principles and Recommendations - 4th Edition.
- Awasthi, S. (2018). What Prevents Companies from Appointing More Women Directors?, The Indian Express.
- Bhattacharyya, R. (2018). Gender Diversity on Boards Improves, but More Ground Needs to be Covered: Experts, The Economic Times.
- Bossu, M. (2019). Diversité : que dit la Loi?, ADP - RH info.
- California Legislative Information (2020). Assembly Bill No. 979, Chapter 316.
- Catalyst, *Women in Leadership at S&P/TSX Companies, 2020*
- Charlet, L. et A. Métral (2016). Femmes et quota : entre loi et autorégulation. Pour la Solidarité – PLS, European think & do tank.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (2015). Good Governance Code of Listed Companies.
- Comitato per la Corporate Governance – Borsa Italiana (2018A). Corporate Governance Code, European Corporate Governance Institute (ECGI).
- Comitato per la Corporate Governance – Borsa Italiana (2018B). New Corporate Governance Code Recommendations on Diversity, Including by Gender, for Listed Companies [Communiqué].
- Commission Corporate Governance (2020). Le code belge de gouvernance d'entreprise 2020.
- Corporate Governance Code Monitoring Committee (2016). The Dutch Corporate Governance Code.

- de l'Aulnoit, B. et C. Durand (sans date). Conseils d'administration : les femmes enfin au pouvoir ?, marie claire.
- Deloitte Global Center for Corporate Governance (2017). Women in the Boardroom: A Global Perspective - Fifth Edition.
- Economiesuisse (2016). Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise.
- Falconieri, S., C. De Amicis et M. Bennouri (2019). Enforcing Gender Quotas Increases Boardroom Diversity and Quality, *Economics Letters*, vol. 190, 109055.
- Ferrari, G., V. Ferraro, P. Profeta et C. Pronzato (2016). Gender Quotas: Challenging the Boards, Performance and the Stock Market, *Oxford Business Law Blog*.
- Financial Reporting Council (2018). The UK Corporate Governance Code.
- Four, J-M. (2020). L'Allemagne veut mettre en place des quotas de femmes à la direction des entreprises, Franceinfo.
- Goodley, S. (2020). Germany Agrees 'Historic' Mandatory Boardroom Quota for Women, *The Guardian*.
- Groutars, E. (2018). Loi quota : voici la liste des entreprises ne respectant pas l'égalité hommes-femmes au conseil d'administration, *Radio Télévision Belge francophone (RTBF)*.
- Ishibashi, M. et R. Eguchi (2020). Japan Governance Code to Urge Hiring Targets for Women and Foreign Bosses, *Nikkei Asia*.
- Kägi-Diener, R. (2014). Des quotas de femmes dans les cercles dirigeants de l'économie [Document de travail], *Commission fédérale pour les questions féminines (CFQF)*.
- La Croix (2007). L'Espagne vote une loi pour l'égalité hommes-femmes.
- Luysen, J. (2018). Parité en entreprise : une étude allemande vante l'efficacité des quotas, *Libération*.
- MacDougall, A. et J. Valley (2019). Le Canada est le premier territoire de compétence à exiger la divulgation de la diversité au-delà du genre, *Osler*.
- MacGreevy, P. (2020). Newsom Signs Law Mandating More Diversity in California Corporate Boardrooms, *Los Angeles Times*.
- Nikkei Asia (2018). Japan Pushes to Put more Women in the Boardroom.
- Odell, F., V. Hou et J. Langston. "Shareholder Complaints Seek to Hold Directors Liable for Lack of Diversity", *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, 11 août 2020.

- Office fédéral de la justice suisse (2020). Seuils pour la représentation des sexes et transparence dans le secteur des matières premières à partir du début de 2021.
- Ontario Securities Commission (2014). Canadian Securities Regulators Finalize Rule Amendments Regarding Disclosure of Women on Boards and in Senior Management.
- Ortner, D. (2020). SB 826, California's 'Woman Quota' Law, is Plainly Unconstitutional, Pacific Legal Foundation.
- Paul Hastings (2018). Breaking the Glass Ceiling: Women in the Boardroom.
- Pour la Solidarité – PLS, European think & do tank (2014). L'Allemagne introduit un quota de femmes dans les conseils d'administration.
- Regierungskommission (2017). German Corporate Governance Code.
- Richman, L., J. Carlson, M. Hermsen, D. Schuette et R. Gray (2019). 2020 Proxy and Annual Report Season: Time to Get Ready—Already, Harvard Law School Forum on Corporate Governance.
- Sarbu, E. (2018). The 2018 UK Corporate Governance Code – A Refreshed View on Corporate Governance, Sustainalytics.
- Sawyer, M. et H. Coleman (2019). Sullivan & Cromwell Discusses SEC Guidance on Director Diversity Disclosure, Columbia Law School's Blog on Corporations and the Capital Markets.
- Smyth, J. (2019). Australian Boards Reach 30% Women Target without Quotas, Financial Times.
- Sprague, J-R. et J. Mather (2018). ASX Writes 30pc Gender Target into Governance Guidelines, Financial Review.
- Steiwer, N. (2020). Entreprises : l'Allemagne à la traîne en matière de féminisation, Les Echos.
- Stephenson, M et A. Sieber (2020). Réforme du droit des sociétés : Le Conseil fédéral fixe la date d'entrée en vigueur de la réglementation sur les directives relatives aux quotas et aux règles de transparence pour les entreprises actives dans l'exploitation de matières premières, Meyerlustenberger Lachenal (MLL).
- Stewart, E. (2018). California Just Passed a Law Requiring More Women On Boards. It Matters, Even if it Fails, Vox.
- Swedish Corporate Governance Board (2016). The Swedish Corporate Governance Code.
- Swedish Corporate Governance Board (2015). Gender Balance on Boards of Listed Companies: The Swedish Corporate Governance Board Assesses the Situation ahead of this Year's AGMs [Communiqué].

-
- SWI swissinfo.ch (2020). La grande réforme du droit des sociétés anonymes est bouclée.
 - Tanaka, C. (2019). Six Years into Abe's Womenomics Push, Women in Japan Still Struggling to Shine, The Japan Times.
 - Tokyo Stock Exchange (2018). Japan's Corporate Governance Code.
 - U.S. Securities and Exchange Commission (2019). Regulation S-K: Questions and Answers of General Applicability (C&DIs 116.11 and 133.13).
 - Yuryeva, A. (2020). Board Gender Diversity: Hard Quota Introduced in the Netherlands, Glass Lewis.
 - Zampano, G. (2012). Italy to Push 'Pink Quotas', The Wall Street Journal.

Annexe 1

DÉFINITIONS PERTINENTES

Extrait de l'article 3 de la Loi sur l'équité en matière d'emploi

groupes désignés Les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles. (*designated groups*)

autochtones Les Indiens, les Inuit et les Métis. (*aboriginal peoples*)

minorités visibles Font partie des minorités visibles les personnes, autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche. (*members of visible minorities*)

personnes handicapées Les personnes qui ont une déficience durable ou récurrente soit de leurs capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage et :

- a. soit considèrent qu'elles ont des aptitudes réduites pour exercer un emploi;
- b. soit pensent qu'elles risquent d'être classées dans cette catégorie par leur employeur ou par d'éventuels employeurs en raison d'une telle déficience.

La présente définition vise également les personnes dont les limitations fonctionnelles liées à leur déficience font l'objet de mesures d'adaptation pour leur emploi ou dans leur lieu de travail. (*persons with disabilities*)

COMMENT RÉALISER L'ÉQUITÉ ET LES ANALYSES NÉCESSAIRES

Extrait de l'article 9 de la Loi sur l'équité en matière d'emploi

Analyses

9 (1) En vue de réaliser l'équité en matière d'emploi, il incombe à l'employeur :

- a. conformément aux règlements, de recueillir des renseignements sur son effectif et d'effectuer des analyses sur celui-ci afin de mesurer la sous-représentation des membres des groupes désignés dans chaque catégorie professionnelle ;
- b. d'étudier ses systèmes, règles et usages d'emploi, conformément aux règlements, afin de déterminer les obstacles en résultant pour les membres des groupes désignés.

Auto-identification

(2) En vue de réaliser l'équité en matière d'emploi, seuls sont pris en compte dans les groupes correspondants les salariés qui s'identifient auprès de l'employeur, ou acceptent de l'être par lui, comme autochtones, personnes handicapées ou faisant partie des minorités visibles.

À propos de l'IGOPP

LA RÉFÉRENCE EN GOUVERNANCE

Créé en 2005 par deux établissements universitaires (HEC Montréal et l'Université Concordia-École de gestion John-Molson) ainsi que par l'Autorité des marchés financiers et la Fondation Stephen Jarislowsky, l'Institut sur la gouvernance (IGOPP) est devenu un centre d'excellence en matière de gouvernance. Par ses activités de recherche, ses programmes de formation, ses prises de position et ses interventions dans les débats publics, l'IGOPP s'est affirmé comme référence incontournable pour tout sujet de gouvernance tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

NOTRE MISSION

- Renforcer la gouvernance fiduciaire dans le secteur public et privé ;
- Faire évoluer les sociétés d'une gouvernance strictement fiduciaire **vers une gouvernance créatrice de valeurs®** ;
- Contribuer aux débats et à la solution de problèmes de gouvernance par des prises de position sur des enjeux importants ainsi que par une large diffusion des connaissances en gouvernance.

NOS ACTIVITÉS

Les activités de l'Institut portent sur les quatre domaines suivants :

- **Prises de position**
- **Formation**
- **Recherche**
- **Diffusion des connaissances**

Notes

Notes



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

1000, rue de la Gauchetière Ouest, bureau 3910, Montréal (Québec) H3B 4W5

Téléphone 514.439.9301 | **Télécopieur** 514.439.9305 | **Courriel** info@igopp.org | **www.igopp.org**