



Institut sur la gouvernance  
d'organisations privées et publiques

# Diversité élargie à la direction et aux C.A. des sociétés ouvertes : état de la situation en 2021

---

Par

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

2<sup>e</sup> édition



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 – Décembre 2021

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-924055-49-6

### **Diversité élargie à la direction et aux C.A. des sociétés ouvertes: état de la situation en 2021**

Design par Karine Bellerive

Droits d'auteur © IGOPP / 2021

Ce document est disponible gratuitement sur le site [www.igopp.org](http://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.

# Diversité élargie à la direction et aux C.A. des sociétés ouvertes: état de la situation en 2021

---

Par

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

Décembre 2021

2<sup>e</sup> édition



---

## Sommaire exécutif

---

En Amérique du Nord, les questions de diversité et d'inclusion se sont manifestées avec beaucoup plus d'insistance depuis quelques années, et les enjeux de représentativité se sont étendus au-delà des questions de genre.

Le Canada, faisant office de pionnier en la matière, a intégré des exigences de divulgation ciblant quatre groupes « désignés », dont le règlement d'application entré en vigueur en 2020. En sus de la représentation féminine, les sociétés assujetties devaient désormais divulguer des renseignements au sujet des personnes issues de minorités visibles, de communautés autochtones et des personnes handicapées parmi les membres de leur conseil d'administration et de leur haute direction.

Dans un [rapport](#) portant sur les données de cet exercice initial en 2020, l'IGOPP a fait un premier recensement de ces renseignements qui ont été divulgués par les sociétés d'incorporation fédérale qui étaient au nombre des sociétés composant l'indice S&P/TSX. Ces données permettaient d'établir le premier jalon à partir duquel toute progression en matière de diversité allait être mesurée.

Puisque nous nous intéressons à l'effet de cette obligation de divulgation sur les choix subséquents des sociétés en matière de diversité, nous avons retenu les 70 sociétés qui avaient à la fois déposé leur circulaire de sollicitation de procuration de la direction au moment de notre collecte de données, et qui étaient également incluses parmi les sociétés ayant divulgué pour la première fois en 2020. Ceci nous permet donc de faire une comparaison directe, et une évaluation de la progression réelle des indicateurs pour les mêmes sociétés entre 2020 et 2021.

Les statistiques obtenues au niveau des conseils d'administration sont résumées ci-dessous :

- Le pourcentage de femmes occupant un poste au conseil d'administration s'établissait à 31,4 % en 2021, comparativement à 30,0 % en 2020 ;
- Le pourcentage d'administrateurs qui s'auto-identifient comme appartenant au groupe désigné des minorités visibles atteignait 6,1 % en 2021, comparativement à 4,4 % en 2020 ;
- La proportion d'administrateurs issus de communautés autochtones est demeurée inchangée à 0,7 % entre 2020 et 2021 ;
- Les personnes s'auto-identifiant comme personnes handicapées représentaient 0,7 % des administrateurs en 2021, comparativement à 0,6 % en 2020.

---

## Sommaire exécutif

Les statistiques obtenues au niveau de la haute direction sont les suivantes :

- 26,3 % des hauts dirigeants parmi les sociétés étudiées étaient des femmes, comparativement à 25,5 % en 2020 ;
- Les personnes s'auto-identifiant comme minorités visibles occupaient 10,6 % des postes de haute direction (8,7 % en 2020) ;
- Seulement 3 membres des communautés autochtones occupaient de hautes fonctions parmi les sociétés étudiées, soit 0,3 %, un nombre inchangé entre 2020 et 2021 ;
- Le pourcentage de hauts dirigeants qui s'auto-identifient comme appartenant au groupe désigné des personnes handicapées s'élevait à 0,9 % en 2021, comparativement à 0,6 % en 2020.

L'analyse des résultats mène à un certain nombre d'observations. D'abord, on constate que l'obligation de divulgation a eu un effet immédiat, en particulier sur le pourcentage de membres issus de minorités visibles. En effet, une augmentation relative de personnes issues de ce groupe désigné de 45,2 % dans le nombre d'administrateurs et de 23,8 % dans le nombre de hauts dirigeants entre 2020 et 2021 est directement imputable à cette nouvelle exigence. Cependant, l'effet important constaté au niveau des membres issus de minorités visibles ne s'est pas manifesté avec autant de vigueur pour les femmes.

En l'absence de mécanismes favorisant un renouvellement accéléré des conseils, l'atteinte de cibles en matière de diversité nécessiterait plusieurs d'années. Or, les données de l'étude montrent que plusieurs sociétés ont contourné ce frein naturel par l'élargissement de la taille de leur conseil afin d'accueillir rapidement au moins un membre issu de la diversité. Ainsi, parmi les firmes qui ont ajouté un membre issu de la diversité lors de la dernière année, la taille moyenne du conseil est passée de 10,17 administrateurs en 2020 à 11,07 en 2021.

Ce phénomène est aussi reproduit au niveau de la haute direction alors qu'on observe un élargissement du périmètre de la structure organisationnelle qui est considéré pour définir les cadres qui composent cette haute direction. En effet, les firmes qui ont ajouté un membre issu de la diversité lors de la dernière année ont vu leur haute direction être composée en moyenne de 22,41 dirigeants en 2021, alors qu'on dénombrait en moyenne 20,06 dirigeants pour ces mêmes sociétés en 2020. Dans la grande majorité des cas, on relève que la définition du nombre de hauts dirigeants retenue par le gouvernement fédéral n'est pas respectée par les sociétés étudiées.

Malgré la progression, on constate encore une évidente sous-représentativité de chacun des groupes désignés en comparaison des données disponibles sur la population active. Cependant, on remarque que la nouvelle réglementation a incité de nombreuses sociétés assujetties à fixer des cibles en matière de représentativité des groupes désignés, bien que celles-ci soient souvent amalgamées. Quelques sociétés ont aussi retenu une définition plus large de la diversité que les seuls groupes désignés requis par le règlement. Entre autres, 5,7 % des sociétés étudiées ont divulgué de l'information relative à la présence (ou l'absence) de membres de la communauté LGBTQ+ au sein de leur conseil d'administration et de leur haute direction.

---

L'importance accordée à la question de la diversité par de nombreux régulateurs et gouvernements partout dans le monde montre qu'il s'agit d'une réelle préoccupation sociale et politique, et que de nouvelles avenues seront explorées au cours des prochaines années pour accentuer la présence de personnes issues de la diversité au sein des instances décisionnelles des plus grandes entreprises.





---

# Table des matières

---

Sommaire exécutif	5
Introduction	11
Méthodologie et description de l'échantillon	13
Diversité au sein des conseils d'administration	14
Diversité au sein de la haute direction des sociétés	16
Taille des conseils et nombre de membres considérés pour la haute direction	17
Cibles de représentativité sur les conseils et à la haute direction	20
Nouveautés en matière de diversité ailleurs dans le monde	24
Conclusion	27
Références	29
À propos de l'IGOPP	30



---

# Introduction

---

Depuis bientôt deux décennies, la diversité de genre occupe une place importante dans la littérature en gouvernance. Bien plus qu'une question académique, les femmes étaient irrémissiblement sous-représentées sur les conseils d'administration. Ce problème, universel, a suscité un mouvement de contestation auquel les régulateurs et des législateurs de nombreux pays n'ont pu rester insensibles; des efforts ont donc été déployés afin de corriger la situation.

Depuis, des gains importants ont été réalisés en matière de représentation des femmes sur les conseils d'administration. Cependant, les objectifs visant à établir une fourchette de mixité acceptable ne sont pas atteints d'une façon globale, et beaucoup reste à faire pour y parvenir.

Certains pays ont réussi à atteindre des cibles par le recours à des moyens coercitifs, notamment par l'imposition de quotas. Cette approche, qui n'a pas été retenue au Canada, n'a toutefois pas permis de diffuser le même niveau de succès aux autres instances décisionnelles des sociétés visées. En France, par exemple, l'instauration de quotas découlant de la loi Copé-Zimmermann a fait en sorte que les conseils d'administration des grandes entreprises françaises<sup>1</sup> comptaient plus de 40 % de femmes en 2021. Pourtant, toujours en 2021, les femmes ne représentaient que 17,5 % des membres de la haute direction<sup>2</sup>, une proportion inférieure à celle observée dans des juridictions qui ont pris une approche moins contraignante, mais dont les résultats sont obtenus sur un échéancier plus long (déterminé par le rythme de renouvellement des conseils).

Dans plusieurs pays d'Europe, notamment en Suisse, en Allemagne et tout récemment en France avec la proposition Rixain-Castaner, l'attention se porte maintenant sur les enjeux de la présence des femmes à la haute direction.

En Amérique du Nord, les questions de diversité et d'inclusion se sont manifestées avec beaucoup plus d'insistance depuis quelques années, et les enjeux de représentativité se sont étendus au-delà des questions de genre. Le Canada, faisant office de pionnier en la matière, a intégré des exigences de divulgation ciblant quatre groupes « désignés », dont le règlement d'application entré en vigueur en 2020. En sus de la représentation féminine, les sociétés assujetties devaient désormais divulguer des renseignements au sujet des personnes issues de minorités visibles, de communautés autochtones et des personnes handicapées parmi les membres de leur conseil d'administration et de leur haute direction.

---

1 Selon les données publiées par *Ethics & Boards*, la proportion de femmes atteignait 46 % en 2021 parmi les firmes du CAC40.

2 Données fournies dans la proposition de loi Rixain-Castaner, 23 mars 2021.

L'intérêt pour cette forme de diversité « élargie » s'est rapidement développé. Aux États-Unis, l'État de la Californie a été le premier à légiférer en ce sens. Au mois d'août 2021, la Securities and Exchange Commission (SEC) a approuvé les amendements proposés par le NASDAQ visant à modifier ses normes pour les sociétés qui y sont inscrites. Les communautés sous-représentées, définies selon différentes caractéristiques, devront maintenant être considérées lors de la nomination de nouveaux administrateurs car les entreprises devront avoir un certain nombre de membres issus de ces communautés au sein de leur conseil d'administration, et ce, selon un échéancier établi.

La présente étude vise à mesurer l'effet de la divulgation de renseignements relatifs à la diversité dans la composition des conseils d'administration et des hautes directions des sociétés assujetties à des obligations en la matière.

Nous traiterons dans un premier temps de la méthodologie retenue, puis nous présenterons les statistiques descriptives pour 1° la représentativité des groupes désignés, 2° la taille des conseils et le nombre de membres considérés comme hauts dirigeants, 3° les sociétés qui se sont fixé des cibles, et, finalement, 4° les cibles retenues. Les principaux développements législatifs ou réglementaires ailleurs dans le monde sont ensuite brièvement abordés avant la présentation des conclusions tirées à la lumière des résultats observés.

---

# Méthodologie et description de l'échantillon

---

Depuis le 1<sup>er</sup> 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).

Dans un [rapport](#) publié en février 2021, l'IGOPP a fait un premier recensement de ces renseignements qui ont été divulgués par les sociétés d'incorporation fédérale qui étaient au nombre des sociétés composant l'indice S&P/TSX. Ces données permettaient d'établir le premier jalon à partir duquel toute progression en matière de diversité allait être mesurée.

En 2020, 78 sociétés étaient ainsi visées par les nouvelles obligations de divulgation. Certaines de ces firmes ayant depuis quitté l'indice (6 d'entre elles), et d'autres s'étant ajoutées (5 nouvelles), ce sont plutôt 77 sociétés du S&P/TSX qui devaient présenter des renseignements relatifs à la diversité en 2021.

Puisque nous nous intéressons à l'effet de cette obligation de divulgation sur les choix subséquents des sociétés en matière de diversité, nous avons retenu les 70 sociétés qui avaient à la fois déposé leur circulaire de sollicitation de procuration de la direction au moment de notre collecte de données, et qui étaient également incluses parmi les sociétés ayant divulgué pour la première fois en 2020. Ceci nous permet donc de faire une comparaison directe, et une évaluation de la progression réelle des indicateurs pour les mêmes sociétés.

## Diversité au sein des conseils d'administration

Le **Tableau 1** montre l'évolution de la représentation des divers groupes désignés<sup>3</sup>, en pourcentage du nombre total d'administrateurs pour l'ensemble des sociétés étudiées. La colonne de droite montre la disponibilité de ces différents groupes dans la population active du Canada.

**Tableau 1**

### Proportion des représentants des groupes désignés sur le total de personnes<sup>a</sup> composant les conseils d'administration des 70 sociétés étudiées

	2021		2020		Population active <sup>4</sup>	Disponibilité sur le marché du travail <sup>5</sup>
	n	%	n	%		
Femmes	231	31,4 %	213	30,0 %	52,7 %	48,2 %
Minorités visibles	45	6,1 %	31	4,4 %	15,3 %	21,3 %
Autochtones	5	0,7 %	5	0,7 %	4,0 %	4,0 %
Personnes avec incapacité	5	0,7 %	4	0,6 %	9,0 %	9,1 %
Nombre total d'administrateurs	736	100,0 %	710	100,0 %		

<sup>a</sup> Une personne peut se retrouver dans plus d'un groupe lors de l'auto-identification.

Comme on peut le constater, les conseils d'administration des sociétés étudiées comptaient 18 femmes et 14 membres issus de minorités visibles de plus en 2021 comparativement à 2020. En termes relatifs, l'augmentation au niveau du groupe des minorités visibles est particulièrement notable (+45,2 %), ce qui permet d'atteindre une proportion de 6,1% de l'ensemble des administrateurs.

3 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. Pour identifier les groupes désignés, les employeurs ont recours à l'auto-identification.

4 Données sur la disponibilité dans la population active du Canada, tirées du rapport sur "L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada 2018-2019", publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

5 La disponibilité sur le marché du travail (DMT) correspond à la proportion de membres d'un groupe désigné sur le marché du travail canadien. La disponibilité dans la population active (DPA) est un sous-ensemble de la DMT, car la DPA prend en considération certains facteurs comme la citoyenneté, l'emplacement et l'âge actif (de 15 à 64 ans). Comme la fonction publique fédérale utilise la DPA en tant que point de référence pour évaluer l'équité en matière d'emploi dans les quatre groupes visés, nous avons aussi retenu ce pourcentage pour la discussion. Cependant, la DMT apporte un éclairage intéressant, notamment pour le groupe des minorités visibles, dont les pourcentages sont en croissance constante et dont la proportion devrait être plus élevée lorsque les données de recensement plus récentes seront disponibles.

---

Malgré le gain réalisé au cours de la dernière année, le pourcentage de 31,4 % de femmes parmi l'ensemble des administrateurs des sociétés étudiées demeure nettement en-deçà de la proportion observée dans la population active.

On observe peu ou pas de changements pour les deux autres groupes désignés, soit les Autochtones et les personnes avec incapacité.

Fait à noter, deux sociétés ont divulgué la présence de membres de la communauté LGBTQ+ au sein de leur conseil d'administration. Ceci témoigne du fait que la diversité ne se limite pas à la définition des groupes désignés retenue par le gouvernement, même si ces autres formes de diversité ne sont pas incluses dans les statistiques officielles découlant de la divulgation obligatoire.

## Diversité au sein de la haute direction des sociétés

Le **Tableau 2** montre cette fois l'évolution de la représentation des divers groupes désignés, en pourcentage du nombre total des hauts dirigeants pour l'ensemble des sociétés étudiées. La colonne de droite reprend la disponibilité de ces différents groupes dans la population active du Canada, pour faciliter la comparaison.

**Tableau 2**

Proportion des représentants des groupes désignés sur le total de personnes<sup>a</sup> composant les hautes directions des 70 sociétés étudiées

	2021		2020		Population active	Disponibilité sur le marché du travail
	n	%	n	%		
Femmes	309	26,3 %	297	25,5 %	52,7 %	48,2 %
Minorités visibles	125	10,6 %	101	8,7 %	15,3 %	21,3 %
Autochtones	3	0,3 %	3	0,3 %	4,0 %	4,0 %
Personnes avec incapacité	11	0,9 %	7	0,6 %	9,0 %	9,1 %
Nombre total d'administrateurs	1 177	100,0 %	1 163	100,0 %		

<sup>a</sup> Une personne peut se retrouver dans plus d'un groupe lors de l'auto-identification.

On remarque une progression pour tous les groupes désignés, à l'exception des membres issus des communautés autochtones. Ainsi, 12 femmes, 24 individus provenant de minorités visibles, et 4 personnes avec incapacité se sont ajoutés au groupe de hauts dirigeants des sociétés étudiées. En termes relatifs, il s'agit d'une croissance de 4,0% du nombre de femmes, et 23,8% pour le nombre de personnes appartenant au groupe des minorités visibles. Dans ce dernier cas, il s'agit d'une croissance marquée, qui se traduit par une proportion atteignant 10,6% du nombre total de hauts dirigeants, soit un bond global de 1,9% en une seule année. À ce rythme, la représentativité de ce groupe pourrait atteindre celle de la disponibilité dans la population active dans un horizon de moins de 3 ans.

Toutefois, l'écart avec la disponibilité sur le marché du travail montre que la représentativité réelle est probablement sous-estimée, d'autant plus que les données du recensement de 2021 apporteront certainement un éclairage différent comprenant une croissance soutenue de la proportion de la population totale appartenant à ce groupe désigné.

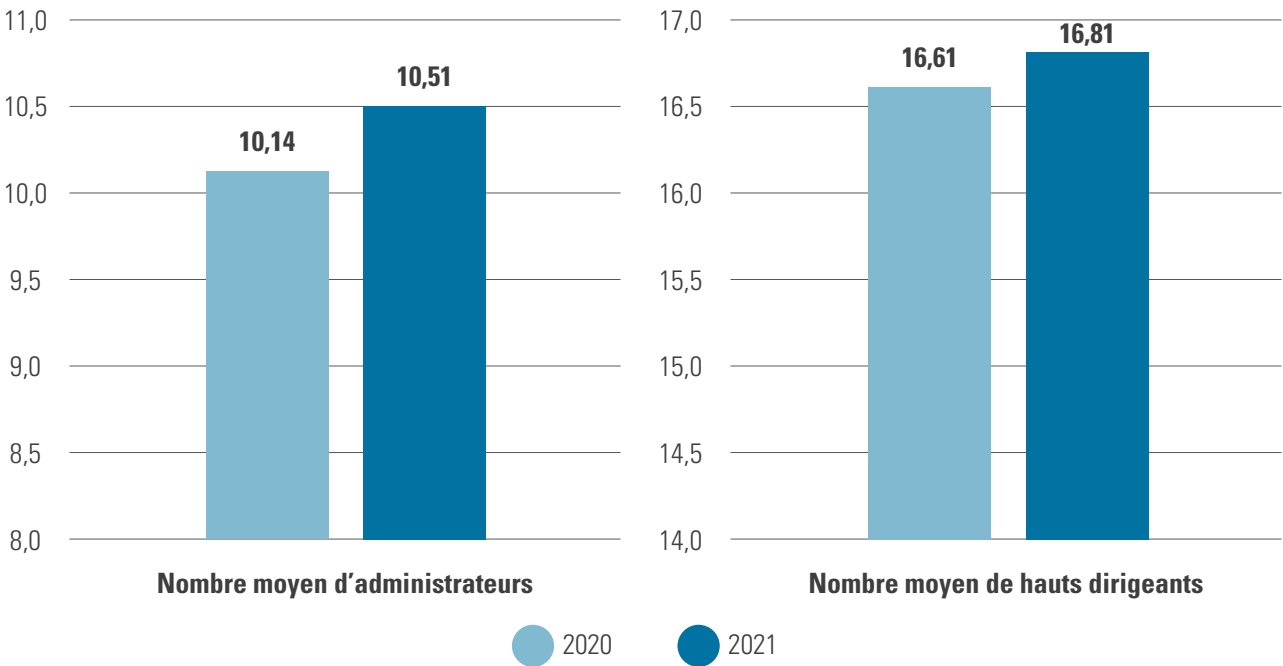
Toutefois, l'écart demeure grand au niveau de la représentativité des femmes au sein de la haute direction des entreprises. Contrairement à la présence féminine qui croît à un rythme régulier au niveau des conseils d'administration, celle-ci semble moins marquée au niveau de la haute direction.



# Taille des conseils et nombre de membres considérés pour la haute direction

Pour l'ensemble des 70 sociétés, le nombre moyen d'administrateurs et de hauts dirigeants est en hausse, comme on peut l'observer à la **Figure 1**.

**Figure 1**  
Évolution de la taille moyenne des conseils d'administration et des hautes directions

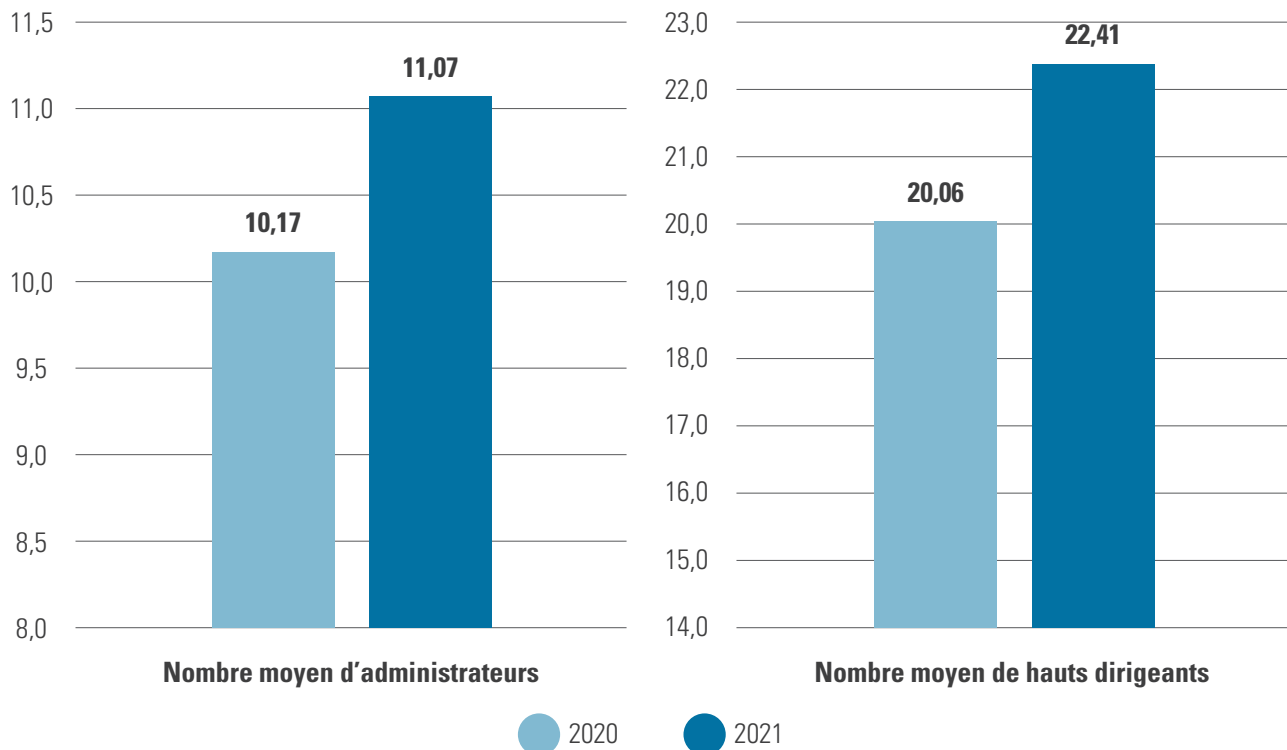


## Taille des conseils et nombre de membres considérés pour la haute direction

Toutefois, ces statistiques masquent le fait que les sociétés qui ont ajouté un membre de la diversité au cours de la dernière année de divulgation ont, dans une forte proportion, opté pour augmenter la taille de leur conseil (71,4 % des sociétés qui ont fait un tel ajout) ou encore augmenter la taille du groupe considéré comme faisant partie de la haute direction (74,1 % d'entre elles). Ainsi, en observant de plus près la taille des conseils des firmes qui ont ajouté un membre de la diversité entre 2020 et 2021, on constate que ces entreprises ont fait passer en moyenne la taille de leur conseil de 10 à 11 membres, et qu'ils ont ajouté en moyenne 2 membres à la haute direction, celle-ci étant désormais composée de 22 membres comparativement à 20 en 2020 (voir **Figure 2**).

**Figure 2**

Évolution de la taille moyenne des conseils d'administration (n=29) et des hautes directions (n=32) parmi les firmes qui ont ajouté un membre issu de la diversité en 2021



---

On le rappelle, 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 :

- 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. »

Ainsi, la haute direction devrait se composer d'un groupe de 5 à 7 personnes si les entreprises appliquaient le règlement tel que prescrit. Pourtant, avec une moyenne de 16,81 membres à la haute direction, les 70 sociétés étudiées considèrent que la composition de la haute direction correspond à une toute autre définition que celle retenue par le gouvernement fédéral.

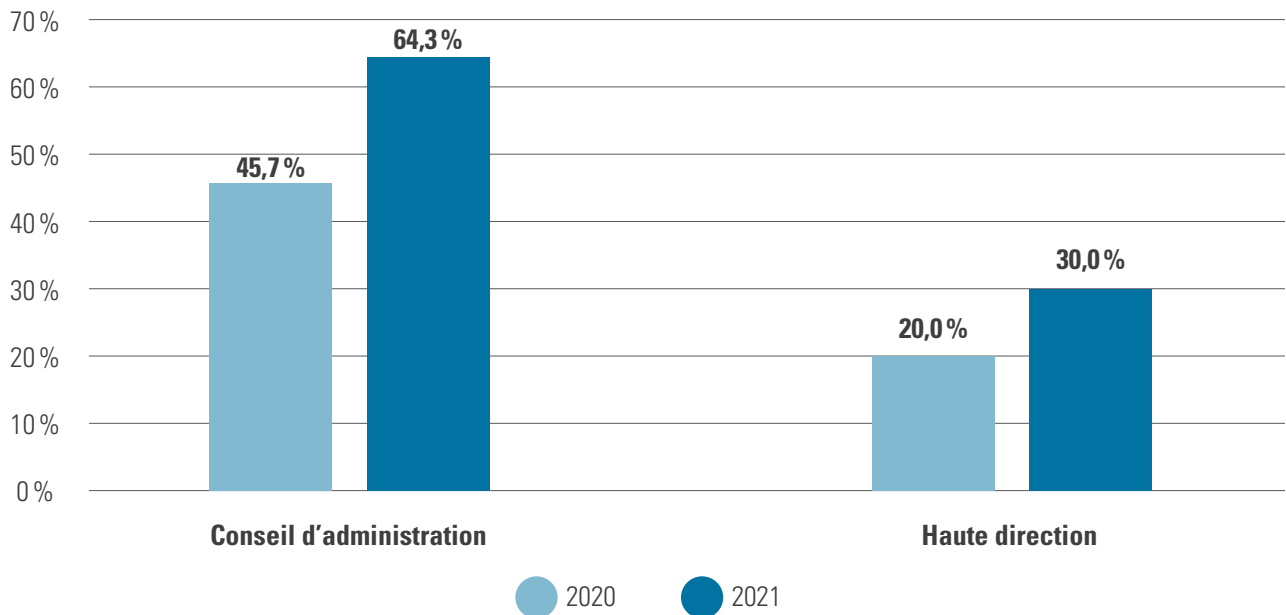
Parmi les 32 sociétés qui ont ajouté un membre de la diversité à la direction entre 2020 et 2021, 20 d'entre elles l'ont fait en augmentant le nombre de membres considérés comme appartenant à la haute direction. Ces données ne permettent pas de déterminer si ces ajouts correspondent à de nouvelles embauches à des postes de haute direction, à des promotions internes, ou encore s'il s'agit seulement d'une modification de la définition utilisée pour la composition du groupe, nouvelle définition qui permet d'intégrer un plus grand nombre de personnes.

## Cibles de représentativité sur les conseils et à la haute direction

Sur les 70 sociétés étudiées en 2020, 32 avaient fixé une cible à atteindre en matière de représentation féminine sur leur conseil. Elles étaient maintenant 45 en 2021, soit 64,3 % d'entre elles, comme on peut le constater à la **Figure 3**. Il s'agit d'une croissance importante, et celle-ci se reflète également sur la fixation de cibles à atteindre au niveau de la haute direction, quoique dans une moindre mesure. En effet, 30 % des sociétés à l'étude ont maintenant une cible établie relativement à la présence de femmes au sein de la haute direction.

**Figure 3**

Pourcentage des sociétés qui ont fixé une cible à atteindre pour les femmes



On constate au **Tableau 3** que la cible médiane s'établit à 30 %, autant au niveau du conseil que de la haute direction.

**Tableau 3**

### Cible moyenne et médiane pour la présence de femmes au conseil d'administration et à la haute direction, année de divulgation 2021

	Conseil d'administration	Haute direction
Cible moyenne	30,96 %	32,75 %
Cible médiane	30,00 %	30,00 %

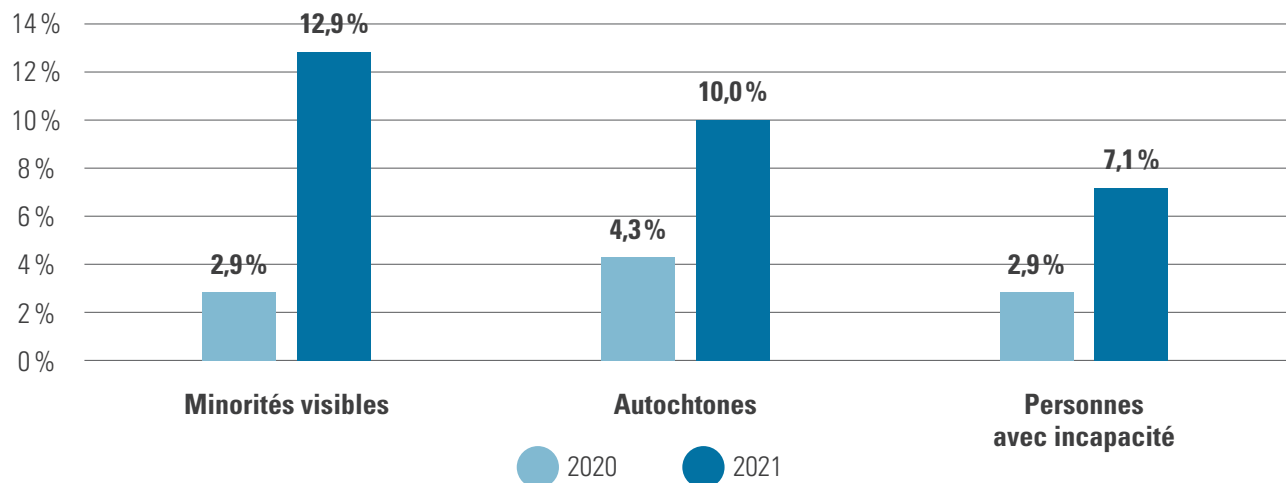
Toutefois, on retrouve plusieurs cibles pour lesquelles un pourcentage spécifique est difficile à déterminer, notamment par le recours à des amalgames. Par exemple, une des sociétés décrit sa cible ainsi : « atteindre 40 % de personnes diverses (femmes, minorités visibles, peuples autochtones et personnes handicapées) au conseil d'administration et à la haute direction (sur une base globale) d'ici 2025 »<sup>6</sup>.

La majorité des sociétés distinguent néanmoins clairement la question de diversité de genre des autres formes de diversité.

L'effet des nouvelles obligations en matière de divulgation est néanmoins probant. Alors que très peu de sociétés avaient fixé des cibles pour les autres groupes désignés en 2020, ce sont maintenant 17,14 % d'entre elles qui ont fixé une cible pour l'un ou l'autre des groupes désignés (autres que les femmes). La **Figure 4** montre l'évolution à cet égard au niveau du conseil d'administration.

**Figure 4**

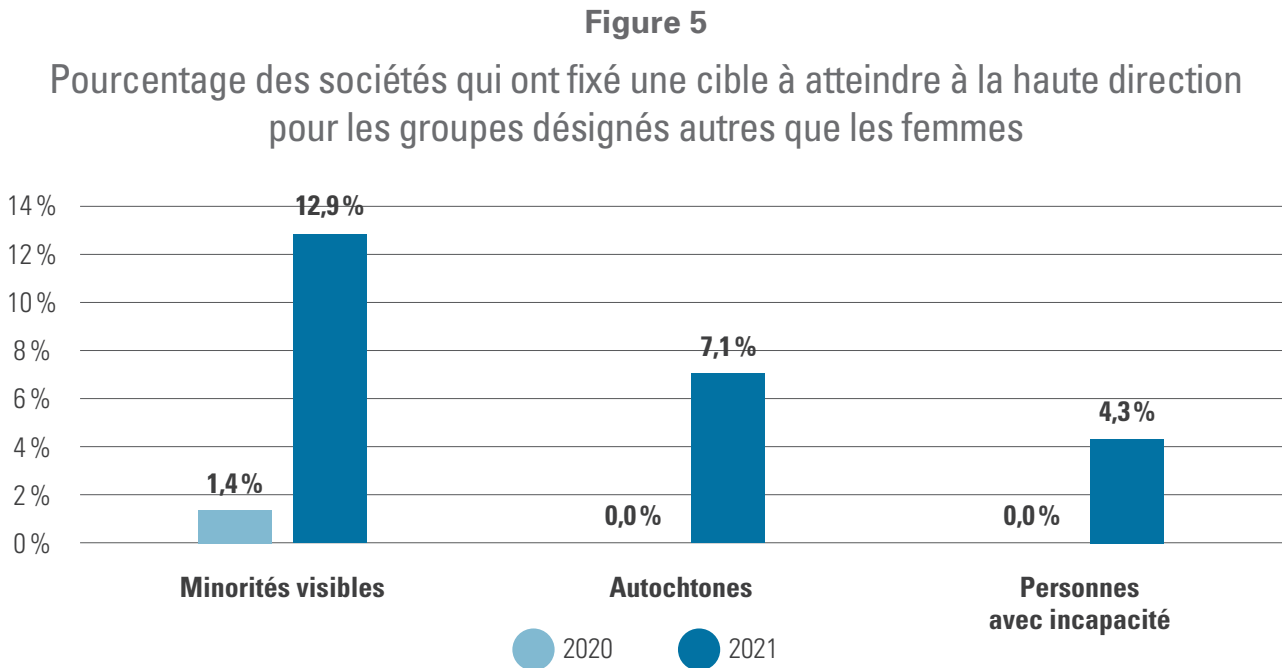
### Pourcentage des sociétés qui ont fixé une cible à atteindre au conseil d'administration pour les groupes désignés autres que les femmes



<sup>6</sup> Traduction libre du texte original en anglais, "Achieving 40% of Diverse Persons (women, visible minorities, indigenous people and people with disabilities) at the Board and senior management level (on an aggregated basis) by 2025."

## Cibles de représentativité sur les conseils et à la haute direction

La **Figure 5** témoigne, cette fois, de l'évolution du pourcentage des firmes ayant fixé des cibles pour les autres groupes désignés au niveau de la haute direction.



Les cibles amalgamées sont passablement plus communes lorsque l'on observe les autres groupes désignés. Ainsi, on retrouve des libellés comme celui-ci :

« La politique sur la diversité adoptée par le conseil d'administration a été révisée au début de 2021 pour inclure des cibles concernant la représentation des minorités visibles, des peuples autochtones, des personnes ayant un handicap et/ou des LGBTQ+ au conseil d'administration et au comité de direction. La compagnie s'est fixée comme objectif d'avoir, d'ici 2025, 10 % des membres du comité de direction et au moins un administrateur qui fassent partie de ces communautés. » (Intact Corporation Financière, Circulaire de sollicitation de procurations de la direction 2021, p.63)

Cet exemple montre également le fait que des entreprises optent pour une définition plus large de la question de la diversité que celle retenue par le gouvernement par ses groupes désignés. Au moins une société a divulgué la présence d'un membre de la communauté LGBTQ2+ au sein de son conseil d'administration, et au moins trois autres ont intégré cette communauté dans les statistiques de divulgation et dans leurs politiques de diversité, sans toutefois en avoir de représentants au sein des membres actuels de leur conseil ou de leur haute direction.

En raison de la présence de cibles amalgamées, il est difficile d'établir des cibles précises pour les différents groupes désignés, hormis dans le cas des minorités visibles (parfois identifiées comme personnes racialisées). Le **Tableau 4** montre les statistiques descriptives à cet égard, bien qu'il faille demeurer prudent dans l'interprétation de ces données en raison de la faible taille de l'échantillon.

Une seule firme avait établi une cible chiffrée spécifiquement pour la présence d'Autochtones au conseil d'administration (cible établie à 11 %). Toutes les cibles fixées pour les personnes handicapées constituaient des cibles amalgamées.

**Tableau 4**

**Cible moyenne et médiane pour la présence de minorités visibles au conseil d'administration (n=3) et à la haute direction (n=5), année de divulgation 2021**

	Conseil d'administration	Haute direction
Cible moyenne	21,67 %	26,00 %
Cible médiane	20,00 %	25,00 %

---

# Nouveautés en matière de diversité ailleurs dans le monde

---

Tel que mentionné en introduction à cette étude, plusieurs initiatives ont été mises de l'avant dans différents pays pour accroître le niveau de diversité au sein des conseils d'administration et des hautes directions. Dans cette section, nous traiterons des particularités de la proposition de loi Rixain-Castaner en France, des changements apportés par le NASDAQ, et de la consultation menée au Royaume-Uni par la *Financial Conduct Authority* (FCA).

## France

En 2011, avec la loi Copé-Zimmerman, la France a opté pour l'imposition d'un quota afin de promouvoir la place des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises. Le quota imposé était échelonné dans le temps afin d'atteindre à terme au moins 40% de femmes.

Dix ans plus tard, « l'effet de ruissellement attendu, du moins espéré, de ces quotas dans les instances de direction des entreprises se fait toujours attendre »<sup>7</sup>. En mars 2021, la proposition de loi Rixain-Castaner visait à combler cette lacune.

Ainsi, un des articles prévoit que « les entreprises de plus de 1 000 salariés publient, chaque année, une photographie genrée des 10 % de postes à plus forte responsabilité en leur sein dans le but d'atteindre une proportion minimale de représentation d'un sexe parmi ces postes de 30 % à cinq ans et 40 % à huit ans ». En fonction de l'adoption prévue, le quota de 30 % s'appliquerait donc en 2027, et celui de 40 % en 2030.

En considérant un pourcentage de postes à plus forte responsabilité, la proposition de loi définit beaucoup plus largement la notion de « cadres dirigeants ». Le quota s'appliquerait ainsi à une proportion beaucoup plus élevée d'individus, et ce, dans toutes les grandes entreprises du pays.

## États-Unis

Le 6 août 2021, la SEC a approuvé la proposition de modifications des règlements s'appliquant aux sociétés inscrites sur le NASDAQ. Dorénavant, la plupart de ces sociétés devront divulguer des statistiques de diversité sur la composition de leur conseil d'administration. Celles-ci devront à terme avoir – ou expliquer pourquoi elles n'ont pas – au moins deux administrateurs issus de la diversité, soit un

---

7 Proposition Rixain-Castaner, p.5



qui s'identifie comme une femme (type 1), et un qui s'identifie comme une minorité sous-représentée ou LGBTQ+ (type 2).

Font partie des minorités sous-représentées les Noirs ou afro-américains, les Hispaniques ou latino-américains, les Asiatiques, amérindiens ou natifs de l'Alaska, et les Natifs hawaïens ou Insulaires du Pacifique.

L'échéancier retenu, en fonction de différentes caractéristiques, est présenté au **Tableau 5**.

**Tableau 5**

### Échéancier proposé pour l'application des nouveaux règlements au NASDAQ

	Nasdaq Global Select Market ou Nasdaq Global Market	Nasdaq Capital Market	Sociétés ayant un C.A. composé de 5 administrateurs ou moins
7 août 2023	Avoir 1 administrateur issu de la diversité	Avoir 1 administrateur issu de la diversité	Avoir 1 administrateur issu de la diversité
6 août 2025	Avoir 2 administrateurs issus de la diversité (minimum un de type 1 et un de type 2)	-	-
6 août 2026	-	Avoir 2 administrateurs issus de la diversité (minimum un de type 1 et un de type 2)	-

Sources :

1. Nasdaq, Nasdaq to Advance Diversity through New Proposed Listing Requirements, 1<sup>er</sup> décembre 2020.
2. Nasdaq, Nasdaq's Board Diversity Rule : What Nasdaq-Listed Companies Should Know, 6 août 2021.
3. Compilation IGOPP.

Fait intéressant, le règlement tient compte des particularités locales pour définir la diversité au sein des conseils d'administration des émetteurs étrangers. Ainsi, si le siège social est à l'extérieur des États-Unis, un « administrateur issu de la diversité » inclut le concept « d'individu sous-représenté », et qui se définit selon « l'identité nationale, raciale, ethnique, indigène, culturelle, religieuse ou linguistique »<sup>8</sup> du pays où est localisé le siège social.

Pour faciliter la transition, le Nasdaq offre gratuitement aux sociétés qui n'ont pas d'administrateurs issus de la diversité un an d'accès à des plateformes (Equilar BoardEdge et le réseau Equilar Diversity) pour ainsi accéder à une communauté de candidats diversifiés.

<sup>8</sup> Traduction libre. Le texte original en anglais est le suivant: *For Foreign Issuers, the Exchange proposes to define "Diverse" to mean an individual who self-identifies as one or more of the following: Female, LGBTQ+, or an underrepresented individual based on national, racial, ethnic, indigenous, cultural, religious, or linguistic identity in the country of the company's principal executive offices as reported on the company's Form F-1, 10-K, 20-F, or 40-F ("Underrepresented Individual").* (SEC, Release No. 34-92590, p.9)

La proposition du NASDAQ intègre donc des critères de diversité beaucoup plus larges que les groupes désignés étudiés jusqu'à présent, d'autant plus lorsque la définition retenue pour les émetteurs étrangers est considérée. On intègre aussi l'accès à des services de recrutement pour favoriser une transition plus rapide.

### Royaume-Uni

Après le Davies Report et le Hampton-Alexander Review, qui misaient sur des cibles de représentation féminine sur les conseils d'administration des plus grandes sociétés inscrites sur le *London Stock Exchange*, la FCA a mené une consultation au cours de l'été 2021 pour évaluer l'à-propos d'élargir la notion de diversité.

L'approche « se conformer ou s'expliquer » qui a été retenue au Royaume-Uni pour favoriser la diversité de genre a donné des résultats. Alors que 12,5 % des administrateurs étaient des femmes en 2011 lors de la publication du Davies Report, cette proportion atteignait 36,2 % en 2021 (FTSE100) et 30,6 % au niveau des comités exécutifs.

Cependant, un rapport (*The Parker Review*) soulignait en 2017 que seulement 7,5 % des administrateurs des sociétés du FTSE350 étaient issus de minorités visibles (alors qu'ils représentent 14 % de la population générale). C'est cet aspect, entre autres, qui a invité la FCA à mener une consultation sur une proposition visant à ce que toutes les entreprises inscrites en bourse divulguent, dans le cadre de leur rapport annuel, s'ils atteignent certaines cibles en matière de diversité (toujours selon une approche « se conformer ou s'expliquer »). Les cibles proposées sont les suivantes :

- 40 % de membres du conseil d'administration qui s'identifient comme femmes ;
- Au moins un de rôles seniors du conseil (président du conseil, président-directeur général, administrateur principal indépendant ou chef de la direction financière) doit être comblé par une personne qui s'identifie comme une femme ;
- Au moins un membre du conseil doit provenir d'une minorité ethnique non-blanche.

L'approche retenue par la FCA intègre donc une diversité élargie, mais considère aussi les responsabilités octroyées aux femmes sur les conseils, ce qui constitue une nouveauté.

---

# Conclusion

---

Une première année de données comparatives permet certains constats, mais ceux-ci demeurent limités à cette seule année. Il est en effet trop tôt pour déterminer s'il s'agit de tendances émergentes. Néanmoins, quelques éléments ressortent :

- L'obligation de divulgation, même dans une approche non coercitive, a eu un effet immédiat, en particulier sur le pourcentage de membres issus de minorités visibles. En effet, une augmentation relative de personnes issues de ce groupe désigné de 45,2 % dans le nombre d'administrateurs et de 23,8 % dans le nombre de hauts dirigeants entre 2020 et 2021 est directement imputable à cette nouvelle exigence ;
- L'effet important constaté au niveau des membres issus de minorités visibles ne s'est pas manifesté avec autant de vigueur au niveau des femmes. La diversité de genre faisait déjà l'objet de mesures actives par les différents régulateurs provinciaux, et la nouvelle réglementation n'avait finalement que peu de conséquences sur les exigences de divulgation déjà en vigueur pour les sociétés cotées. Ainsi, l'augmentation relative du nombre de femmes administratrices ou membres de la haute direction a été respectivement de 8,5 % et 4,0 % entre 2020 et 2021. Au niveau de la haute direction, il s'agit même d'une croissance relativement faible dans les circonstances ;
- Réalité maintes fois soulevée, le rythme de renouvellement des conseils est naturellement lent. En l'absence de mécanismes favorisant un renouvellement accéléré (par l'imposition, par exemple, de limites d'âge, de durée de mandat ou de nombre de mandats), l'atteinte de cibles en matière de diversité nécessitera plusieurs d'années. Or, les données de l'étude montrent que plusieurs sociétés ont contourné ce frein naturel par l'élargissement de la taille de leur conseil afin d'accueillir un membre issu de la diversité. L'efficacité de cette tactique sur les statistiques de diversité est immédiate, mais il s'agit bien sûr d'une mesure qui ne peut être utilisée à répétition. L'accroissement de la taille du conseil peut éventuellement entraîner des effets néfastes sur la dynamique du conseil, et même favoriser la création de sous-groupes qui peuvent potentiellement mener à l'apparition – volontaire ou non – de différentes classes d'administrateurs en matière d'influence décisionnelle. Néanmoins, pour l'instant, la moyenne constatée demeure à l'intérieur d'une taille jugée acceptable ;
- Il y a un élargissement du périmètre de la structure organisationnelle qui est considéré pour définir les cadres qui composent la haute direction. Les données ne permettent pas de confirmer si les membres additionnels considérés comme appartenant à la

haute direction constituent de nouvelles embauches ou des promotions internes, ou encore s'il s'agit d'individus déjà en poste mais que le changement de périmètre permet maintenant de les considérer dans les statistiques de diversité. Tout comme lors de la première année de divulgation, on constate que la définition retenue par le gouvernement pour déterminer le groupe de hauts dirigeants n'est pas respectée, et que la variabilité annuelle du nombre de dirigeants considérés par les sociétés assujetties rend plus ardu l'exercice de comparabilité ;

- En comparaison des données disponibles sur la population active, on constate une évidente sous-représentativité de chacun des groupes désignés. Le nombre d'individus provenant de communautés autochtones est demeuré identique entre 2020 et 2021, et on dénombre un seul administrateur supplémentaire qui s'auto-identifie comme personne handicapée durant cette même période (quatre de plus au niveau de la haute direction) ;
- La nouvelle réglementation a incité de nombreuses sociétés assujetties à fixer des cibles en matière de représentativité des groupes désignés. Si la majorité d'entre elles se sont maintenant fixé des cibles claires pour la représentation des femmes, on constate que plusieurs sociétés intègrent des cibles amalgamées pour les autres formes de diversité ;
- Quelques entreprises ont considéré d'autres formes de diversité que celles représentées par les groupes désignés déterminés par le gouvernement. Ainsi, 5,7 % des sociétés étudiées ont divulgué de l'information relative à la présence (ou l'absence) de membres de la communauté LGBTQ+.

L'importance accordée à la question de la diversité élargie par de nombreux régulateurs et gouvernements montre qu'il s'agit d'une réelle préoccupation sociale et politique, et que de nouvelles avenues seront explorées au cours des prochaines années pour accentuer la présence de personnes issues de la diversité au sein des instances décisionnelles des plus grandes entreprises. Ainsi, on voit une plus forte tendance à intervenir au niveau de la haute direction des grandes entreprises, et l'exemple de la consultation au Royaume-Uni montre qu'on s'intéresse non seulement à la présence de diversité, mais aussi aux rôles et responsabilités qui sont conférées aux personnes issues de groupes sous-représentés.

---

## Références

---

- Assemblée Nationale, Proposition de Loi No 4000 rectifié (présentée par Marie-Pierre Rixain, Christophe Castaner, et al.), 23 mars 2021.
- Dauphin, F. et Y. Allaire (avec la collaboration de M. Sambiani). *Les enjeux de la diversité à la direction et aux conseils d'administration des sociétés ouvertes*, IGOOP, Janvier 2021.
- Davies, E. M. *Women on Boards*, February 2011
- Ethics & Boards 2011-2021 10th anniversary of the Copé-Zimmermann law, presentation du 21 janvier 2021.
- Financial Conduct Authority "Diversity and inclusion on company boards and executive committees" *Consultation Paper CP21/24*, July 2021.
- Hampton, Sir Philip, and D. H. Alexander. *Hampton-Alexander Review: FTSE Women Leaders*, November 2016.
- Nasdaq, *Nasdaq to Advance Diversity through New Proposed Listing Requirements*, 1<sup>er</sup> décembre 2020.
- Nasdaq, *Nasdaq's Board Diversity Rule: What Nasdaq-Listed Companies Should Know*, 6 août 2021.
- Parker, Sir John. *Ethnic Diversity Enriching Business Leadership*, 5 February 2020.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada 2018-2019*, Rapport annuel, publié en 2020.
- Securities and Exchange Commission, *Order Approving Proposed Rule Changes as Modified by Amendments No. 1, to Adopt Listing Rules Related to Board Diversity and to Offer Certain Listed Companies Access to a Complimentary Board Recruiting Service*, Release No. 34-92590, August 6, 2021.

---

# 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 ;
- Assumer un leadership intellectuel dans le domaine de la gouvernance ;
- 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**





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](mailto:info@igopp.org) | **www.igopp.org**