
Représentation féminine dans les conseils d'administration

Vers une politique nationale de
la parité

Louise Champoux-Paillé

Table des matières

PRÉSENTATION DE L'AUTEURE.....	2
RÉSUMÉ.....	3
OBJECTIF.....	4
MÉTHODOLOGIE.....	5
RÉSULTATS	6
Indicateurs clés de représentation féminine.....	7
Deux préoccupations.....	8
La faible représentation des nominations parmi les Québécois	8
La présence des femmes dans les postes de haute direction	9
RÉFLEXION.....	12
Les grandes et les petites entreprises	12
L'alternative des quotas	13
Women's Share of MBAs Earned in Canada.....	14
Nombre de diplômés universitaires, selon le sexe, Canada, 1992 à 2007	14
CONCLUSION : Vers une politique nationale de la parité	16
ANNEXE 1	17
Contribution de Louise Champoux-Paillé à la réflexion sur la parité	17
ANNEXE 2	21
Les sociétés étudiées.....	21
ANNEXE 3	22
Quelques caractéristiques féminines distinctives	22
ANNEXE 4	23
Exemples de divulgations sur les moyens pris pour favoriser une présence féminine accrue ..	23
Intact Corporation financière	24
RÉFÉRENCES	27

PRÉSENTATION DE L'AUTEURE



Ancienne Présidente du Cercle des administrateurs de sociétés certifiés, elle siège notamment auprès de la Société d'assurance automobile du Québec, du CHUM et du Centre hospitalier universitaire de Ste-Justine, de la Société du parc Jean-Drapeau et du Musée du costume et du textile du Québec. Alliant une formation en administration et en gouvernance, elle est chargée de cours à l'UQAM en gouvernance et en gestion des risques, collabore à de nombreux blogs sur LinkedIn et contribue activement à des travaux de recherche en gouvernance, démocratie actionnariale et éthique financière auprès du Groupe international en recherche et éthique financière (GIREF) et du MÉDAC. Elle contribue de plus aux groupes Cravates roses (Concertation Montréal), Gouvernance au féminin et appuie de nombreuses initiatives de mentorat auprès des femmes, des jeunes et de personnes provenant d'autres pays.

Elle est membre de l'Ordre du Canada, chevalière de l'Ordre national du Québec et lauréate du Prix du gouverneur général du Canada pour la promotion de l'accès des femmes à des conseils d'administration. Récemment, elle recevait le Prix Femme d'exception de la Fondation du Y de Montréal et était nommée Grande ambassadrice de l'UQAM.

RÉSUMÉ

Cette étude vise à donner un aperçu, pour les grandes entreprises canadiennes, des divulgations effectuées par ces dernières en ce qui a trait à la présence des femmes au sein de leurs hautes instances conformément au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance. De type *se conformer ou s'expliquer*, cette réglementation oblige les entreprises canadiennes cotées en bourse à fournir des renseignements tels que leurs politiques sur la représentation féminine au conseil d'administration; la prise en compte par le conseil d'administration ou le comité des candidatures de la représentation féminine dans la recherche et la sélection des candidats aux postes d'administrateurs; les cibles de représentation féminine au conseil d'administration et à la haute direction et le nombre de femmes au conseil d'administration et à la haute direction.

La réglementation étant en vigueur depuis le 31 décembre 2014, nous disposons aujourd'hui d'une expérience de divulgation de trois ans. Déjà, deux bilans ont été effectués et publiés par la même auteure. Ce troisième bilan permet de constater une amélioration constante, mais légère sur les différents éléments suivants : nombre de femmes siégeant aux conseils d'administration, nombre d'entreprises se dotant d'une politique de diversité et nombre d'entreprises comptant trois administratrices et plus. Soulignons également que, parmi les candidatures proposées d'administrateurs, 43 % sont féminines ce qui s'inscrit dans la tendance observée depuis les dernières années.

Toutefois, comme soulignées dans des études précédentes, très peu d'entreprises se dotent d'une politique visant à encourager une présence accrue dans les fonctions de haute direction, ce qui demeure préoccupant. Un autre élément mérite mention, soit le pourcentage élevé des nouvelles candidatures autres que canadiennes (43 % en 2017), reflétant l'internationalisation de nos grandes entreprises et leurs besoins de mieux connaître ces marchés, mais limitant les opportunités de nominations pour les administrateurs québécois et canadiens.

L'étude conclut par un questionnaire sur l'efficacité de cette réglementation pour susciter le changement souhaité dans la féminisation des conseils d'administration. Devrait-on privilégier des quotas (exemple : 40 % de membres provenant des deux sexes)? Rappelons que le Québec a favorisé cette voie pour ses sociétés d'État de grande taille en 2006 et a obtenu après 5 ans, les résultats souhaités. La France, la Norvège, le Danemark et la Suède ont également atteint une représentation féminine supérieure avec une stratégie de quota. L'expérience actuelle de la réglementation canadienne requiert que nos autorités réglementaires et nos gouvernements soient plus fermes et demandent aux dirigeants de nos organisations d'accroître leurs efforts en l'inscrivant dans *une politique nationale de parité*. Toutefois, le temps presse. Vu la masse critique de talents féminins actuels et futurs disponibles pour occuper de telles fonctions, il est socialement inacceptable d'attendre encore plusieurs années avant d'atteindre un meilleur équilibre alors que les femmes constituent plus de 50 % de nos diplômées universitaires dans plusieurs facultés et qu'elles ne cessent d'acquérir l'expérience nécessaire pour accéder à ces fonctions.

OBJECTIF

L'objectif de cette étude est de dresser un bilan de la troisième année de l'entrée en vigueur l'initiative réglementaire canadienne (Règlement 58-101¹) qui oblige les émetteurs non émergents à présenter annuellement de l'information sur notamment :

- Les politiques sur la représentation féminine au conseil d'administration;
- La prise en compte par le conseil d'administration ou le comité de sélection de la représentation féminine dans la recherche et la sélection des candidats aux postes d'administrateurs;
- La prise en compte par l'émetteur de la représentation féminine dans la nomination des membres de la haute direction;
- Les cibles de représentation féminine au conseil d'administration et à la haute direction;
- Le nombre de femmes au conseil d'administration et à la haute direction.

Vous trouverez ci-dessous la situation de la représentation féminine au sein des conseils d'administration (« CA ») des entreprises étudiées au cours de 2014 :

Pourcentage de femmes siégeant à des conseils d'administration :	20,7 %
Nombre de femmes siégeant à ces conseils	175
Nombre d'administrateurs	845
Nombre d'entreprises avec plus de 25 %	27
Pourcentage d'entreprises avec plus de 25 %	36 %
Nombre d'entreprises avec	
• 0 femme	5 7 %
• 1 femme	15 20 %
• 2 femmes	26 35 %
• 3 femmes	13 17 %
• 4 femmes	11 15 %
• 5 femmes	5 6 %

Seulement 38 % des entreprises canadiennes de grande taille comptaient plus de 3 femmes en 2014.

Cette étude vise également à susciter une réflexion sur l'efficacité de la réglementation actuelle en abordant la question des quotas.

¹ <https://www.lautorite.qc.ca/files/pdf/reglementation/valeurs-mobilieres/58-101/2014-10-15/2014oct15-58-101-avis-publication-fr.pdf>

MÉTHODOLOGIE

Les données et les informations de base de l'étude sont les suivantes :

- Les 100 plus importantes entreprises canadiennes selon les critères utilisés par le cabinet Spencer Stuart dans ses études intitulées *Canadian Spencer Stuart Board Index*.
- Les circulaires de sollicitation de procuration de la direction publiées par ces entreprises entre le 31 décembre 2016 et le 19 avril 2017. Soixante-quinze entreprises avaient publié ce document au 19 avril 2017 (voir annexe 2).
- Les études publiées en 2015 par la même auteure sur la situation canadienne dont on retrouvera les références en annexe 1.
- Les données compilées par Spencer Stuart dans ses études 2014 et 2015.
- La vigie constante et quotidienne effectuée par l'auteure sur les questions de parité et de gouvernance depuis près de 10 ans.

RÉSULTATS

Vous trouverez à la page suivante **la carte de pointage** de l'initiative canadienne au 19 avril 2017 : les faits saillants sont les suivants :

Les points forts :

- Augmentation du taux de représentation féminine au sein des CA de 24,4 % en 2016 à 26,7 % en 2017;
- Augmentation du nombre de femmes siégeant à des CA de 204 en 2016 à 223 en 2017. Notons qu'en 2014, avant que la politique n'entre en vigueur, ce nombre était de 175.
- Plus de 70 % des entreprises canadiennes de grande taille ont aujourd'hui une politique de diversité, ce qui représente une légère augmentation par rapport à l'année précédente;
- Le pourcentage d'entreprises comptant 30 % et plus de représentation féminine est passé de 19 % (2014) à 41 % (2017);
- Le pourcentage d'entreprises comptant moins de 20 % de présence féminine a diminué de 48 % (2014) à 23 % (2017);
- Les entreprises canadiennes qui se sont dotées d'objectifs pour leur CA ont augmenté plus sensiblement leur représentation féminine que celles qui n'en ont pas : 28,71 % contre 22,25 %.
- Plus de 40 % des nouvelles candidatures sont féminines, ce qui s'inscrit dans la tendance des dernières années.

Les points faibles :

- Près de 30 % n'ont pas de politique pour accroître la présence féminine au sein de leurs conseils d'administration;
- Les entreprises n'ayant pas de politique pour leurs conseils d'administration ont une performance inférieure à la moyenne pour le taux de représentation féminine, soit 22,25 % comparativement à 28,71 % qui est la moyenne pour les entreprises ciblées.
- Peu d'entreprises avec des objectifs pour les postes de haute direction : 13 % comparativement à 40 % pour les postes d'administrateurs.
- Faible représentation féminine dans les postes de haute direction : 21 %
- Seulement 4 entreprises comptent plus de 40 % de femmes au sein de leur CA : George Weston, Industrielle Alliance, Intact Corporation financière et Banque Laurentienne.

De tels résultats témoignent que la nouvelle réglementation a conduit à une amélioration de la représentation féminine au sein des CA dans les grandes entreprises tout en notant la proportion élevée d'entreprises qui demeure sans cible pour le recrutement d'administrateurs (60 % n'en ont pas : 45 entreprises) et 85 % en regard de la haute direction.

Indicateurs clés de représentation féminine

Indicateurs	2014	2015	2016	2017
Nombre de membres de CA	845	832	837	834
% de femmes au CA	20,7	23,2	24,4	26,7
Nombre de femmes au CA	175	193	204	223
Nombre de CA avec				
0 femme	5	4	3	3
1 femme	15	11	8	5
2 femmes	26	23	26	21
3 femmes	13	22	19	22
4 femmes	11	8	9	12
5 femmes	5	5	9	10
6 femmes	0	1	1	2
7 femmes	0	1	0	0
Nb. de CA avec 3 femmes et plus	29	37	38	46
Nombre de CA sans politique écrite		38	27	23
Nombre de CA avec une politique écrite		37	48	52
% de femmes dans les CA sans politique		19,9 %	21,1 %	22,25 %
% de femmes dans les CA avec politique		24,9 %	25,1 %	28,71 %
Nombre de CA selon les catégories suivantes				
Plus de 30 %	14 : 19 %	15 : 20 %	25 : 33 %	31 : 41 %
25 % à 29,9 %	13 : 17 %	18 : 24 %	13 : 17 %	12 : 16 %
20 % à 24,9 %	12 : 16 %	15 : 20 %	14 : 19 %	15 : 20 %
15 % à 19,9 %	13 : 17 %	11 : 15 %	9 : 12 %	9 : 12 %
Moins de 15 %	23 : 31 %	16 : 21 %	14 : 19 %	8 : 11 %
Total	75 : 100 %	75 : 100 %	75 : 100 %	75 : 100 %

Deux préoccupations

La première préoccupation a trait à la provenance des nouvelles candidatures.

La faible représentation des nominations parmi les Québécois

Vous trouverez ci-dessous deux tableaux qui illustrent la provenance géographique des nouvelles nominations. Deux éléments sont à noter :

- Un nombre important des nouveaux candidats proviennent des É.-U. ou d'autres pays (43 %). Une explication possible est l'internationalisation de nos grandes entreprises qui souhaitent se doter d'administrateurs outre-frontière pour mieux connaître les marchés étrangers qu'ils exploitent ou considèrent d'exploiter;
- Les nouvelles candidatures d'administrateurs proviennent peu de résidents québécois, cette situation pouvant s'expliquer par le fait que le recrutement s'effectue de plus en plus par des cabinets ayant leurs principales places d'affaires à Toronto et que les talents québécois y sont moins connus. Notons de plus la quasi-disparition de l'utilisation par certaines grandes entreprises du critère de représentation provinciale qui favorisait la nomination par région ou province.

Nouvelles candidatures 2017

	Total	Québec	Canada Hors Q.	É.-U. et autres
Femmes	28	3	15	10
Hommes	37	6	13	18
Total	65	9	28	28

Nouvelles candidatures 2016

	Total	Québec	Canada Hors Q.	É.-U. et autres
Femmes	31	5	13	13
Hommes	54	6	26	22
Total	85	11	39	35

Partageons ici, pour 2017, le nom des entreprises qui ont proposé des candidatures de résidents québécois : on y notera qu'elles sont québécoises ou ont de fortes affinités avec notre marché.

Femmes	Hommes
Isabelle Courville, SNC-Lavalin	Robert Despatie, Rogers
Emma Griffin, Industrielle Alliance	Pierre Dion, Québecor
Sylvie Paquette, Intact	Pierre Marcouiller, Bombardier
	Claude Mongeon, Telus
	Jean Raymond, Transcontinental
	Robert Sawyer, George Weston Limitée

Cette problématique n'est pas nouvelle et a déjà fait l'objet d'une recherche et d'un colloque organisé par l'IGOPP en 2011². Selon une donnée fournie par Spencer Stuart en 2011, on ne trouvait aucun francophone au conseil d'administration de 75 % des 100 plus grandes entreprises canadiennes. Ceci a une incidence sur les possibilités de nominations féminines dans les entreprises canadiennes autres que québécoises.

La présence des femmes dans les postes de haute direction

Les entreprises ont réticence à se doter de politiques et d'objectifs en ce qui a trait à la haute direction. Seulement 19 des entreprises étudiées se sont dotées d'une politique et 10 d'entre elles y ont ajouté des objectifs. Présentement, les femmes occupent 21 % des postes dans l'ensemble des entreprises étudiées. Ces données sont préoccupantes puisqu'une portion importante des nominations féminines provient de femmes occupant de telles fonctions³ (voir tableau page suivante).

² <http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/201104/28/01-4394066-ca-des-entreprise-canadiennes-toujours-tres-peu-de-francophones.php>

³ <https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/spencer-stuart-canadian-board-index-dec-2016.pdf?la=en>

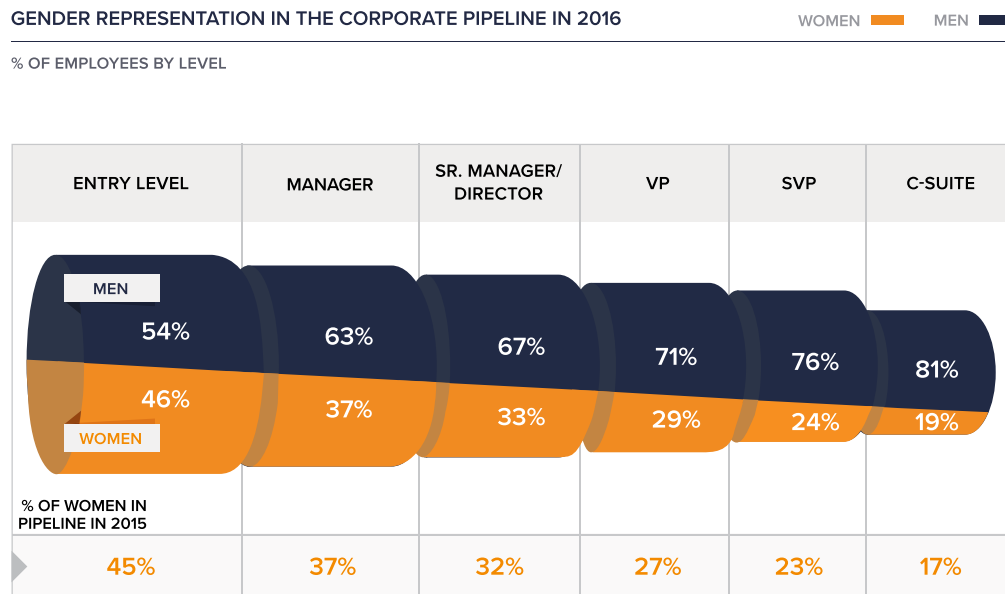
Backgrounds of Non-executive Directors Appointed Annually to the Boards of CSSBI 100 Companies (2011-2016)*

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016 by gender	
							Men	Women
Same or Allied Industry Experience	43%	45%	66%	44%	41%	49%	65%	35%
CEO Experience	42%	44%	49%	35%	55%	44%	61%	39%
Women	29%	33%	28%	43%	45%	41%		
Financial Backgrounds	58%	40%	40%	40%	36%	40%	57%	43%
International (not resident in Canada)	33%	24%	34%	42%	31%	37%	65%	35%
First-time Directors of a Publicly Traded Company	31%	31%	27%	36%	39%	34%	47%	53%
Active C-level Executives (excluding CEOs)	21%	13%	27%	30%	23%	23%	43%	57%

* Percentages do not total 100; several directors qualified in more than one category.

Les principales raisons invoquées par les entreprises pour ne pas se doter d'une telle politique et d'objectifs sont que ces postes sont peu nombreux et que des objectifs peuvent nuire à la qualité des candidatures retenues.

Or, comme nous pouvons le constater dans le graphique suivant qui illustre l'expérience américaine, mais qui est sûrement approprié pour décrire l'expérience canadienne, la présence féminine dans les fonctions stratégiques se raréfie à mesure que l'on gravit les échelons⁴.



⁴ [Women in the Workplace 2016](http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/women-in-the-workplace-2016), McKinsey&Company, <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/women-in-the-workplace-2016>, <https://womenintheworkplace.com/>, https://womenintheworkplace.com/Women_in_the_Workplace_2016.pdf

L'absence de politiques et d'objectifs à ce chapitre met en péril les percées obtenues jusqu'à maintenant au niveau des conseils d'administration en ne nourrissant pas le vivier requis pour les nominations futures. De plus, cette absence de politiques ne favorise pas la mise en place de pratiques⁵ (voir tableau ci-dessous) qui permettraient d'espérer à moyen terme une présence accrue des femmes au sein des hauts échelons de nos organisations.

Exhibit 2

Taking action?

% of respondents,¹ n = 1,814

Over the past 5 years, which measures has your company undertaken to recruit, retain, promote, and develop women?



¹ Respondents who answered "other" and "don't know" are not shown.

⁵ [McKinsey Global Survey results: Moving women to the top](http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/moving-women-to-the-top-mckinsey-global-survey-results), McKinsey&Company, <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/moving-women-to-the-top-mckinsey-global-survey-results>, <http://wit.berkeley.edu/docs/Moving-Women-to-the-Top-McKinsey-2011.pdf>

RÉFLEXION

Les grandes et les petites entreprises

À la lumière des résultats de cette étude, la nouvelle réglementation canadienne donne des fruits intéressants notamment en regard des entreprises qui se sont dotées de politiques de féminisation pour leurs conseils d'administration ainsi que du nombre de conseils d'administration comptant plus de trois femmes. Ce dernier résultat est d'intérêt puisque les femmes qui y siègent jouissent de la masse critique nécessaire (plus de 30 %) pour que les avantages d'un conseil d'administration mieux équilibré sur le plan des sexes puissent prendre forme notamment en ce qui a trait à la diversité des points de vue, des parcours professionnels et de qualités qui caractérisent de part et d'autre les deux sexes (voir annexe 3). Pour illustrer les initiatives prises par certaines compagnies canadiennes, vous trouverez en annexe les divulgations de *Goldcorp* inc. et d'Intact Corporation financière (voir annexe 4).

Toutefois, il faut souligner que 30 % de ces entreprises ne se sont toujours pas dotées de politique en regard de leur CA et 75 % en regard de leurs postes de haute direction. En outre, si on regarde l'évolution de la représentation féminine au sein des CA dans les grandes entreprises canadiennes, cette progression quoique constante demeure lente comme le rappelle le tableau ci-dessous :

	2014	2015	2016	2017
% de femmes	20,7 %	23,2 %	24,4 %	26,7 %

Par ailleurs, pour bien apprécier l'efficacité d'une telle politique qui vise non seulement les grandes entreprises, mais également les entreprises de plus petite taille, nous nous référerons au compte rendu des Autorités canadiennes des valeurs mobilières publié⁶ en septembre dernier en regard de certains résultats obtenus pour plus de 700 entreprises. Outre les forces déjà constatées chez les sociétés de grande taille, on y retrouve les points faibles suivants :

Résultats 2016

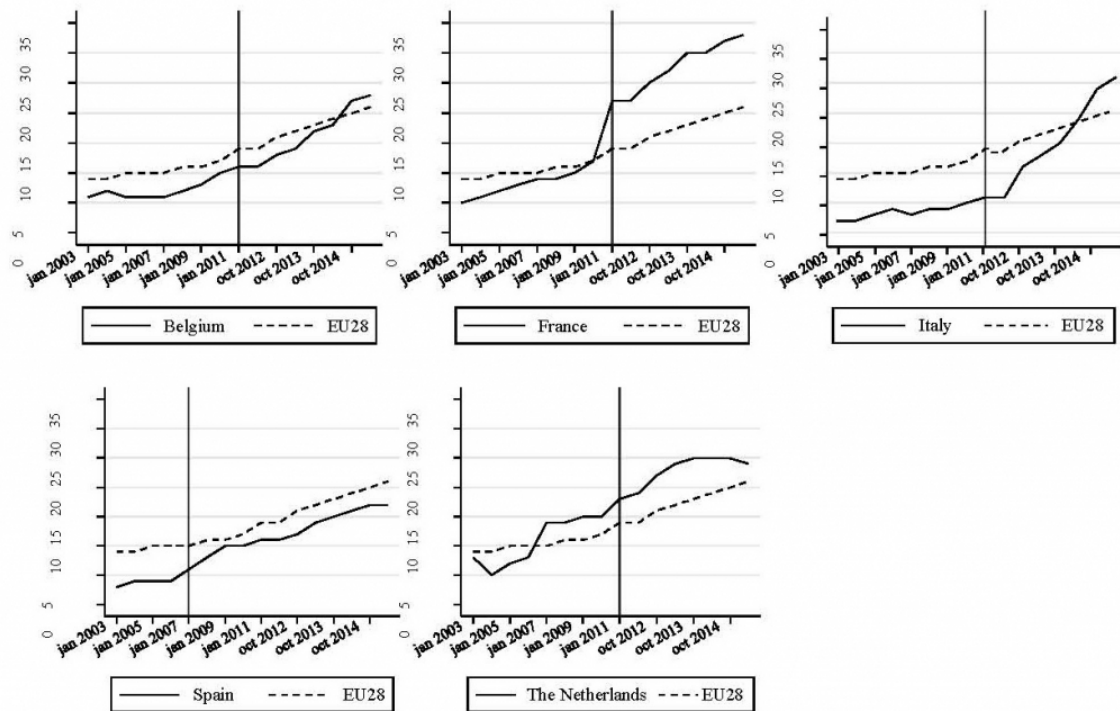
	Grandes entreprises	Plus de 700 entreprises
Nombre de femmes au CA	20,4 %	12 %
CA avec au moins 1 femme	96 %	55 %
CA avec au moins 3 femmes	51 %	10 %
Avec politique pour le CA	64 %	21 %
Avec cible chiffrée de % de femmes au CA	39 %	9 %

⁶ <https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilières/0-avis-acvm-staff/2016/2016sept28-58-308-avis-acvm-fr.pdf>

Ajoutons, comme constat, la fréquence du recours à l'argument de la « méritocratie »⁷ comme raison principale pour laquelle les entreprises ne se dotent pas d'objectifs. Un tel argument peut servir de subterfuge pour ralentir le rythme de progression des femmes au sein des conseils d'administration.

L'alternative des quotas

Si on compare les résultats de l'expérience canadienne à ceux obtenus dans les pays avec quotas (voir tableau ci-dessous⁸), on peut s'interroger sur l'opportunité de faire appel aux quotas afin de favoriser un changement plus rapide et ainsi bénéficier de la valeur ajoutée d'une présence féminine accrue dans la gouvernance de nos organisations.



En effet, depuis maintenant plusieurs années, les femmes constituent plus du tiers des titulaires de MBA et plus de 50 % des diplômées dans un bon nombre de nos universités canadiennes comme en témoignent les deux prochains tableaux^{9,10}.

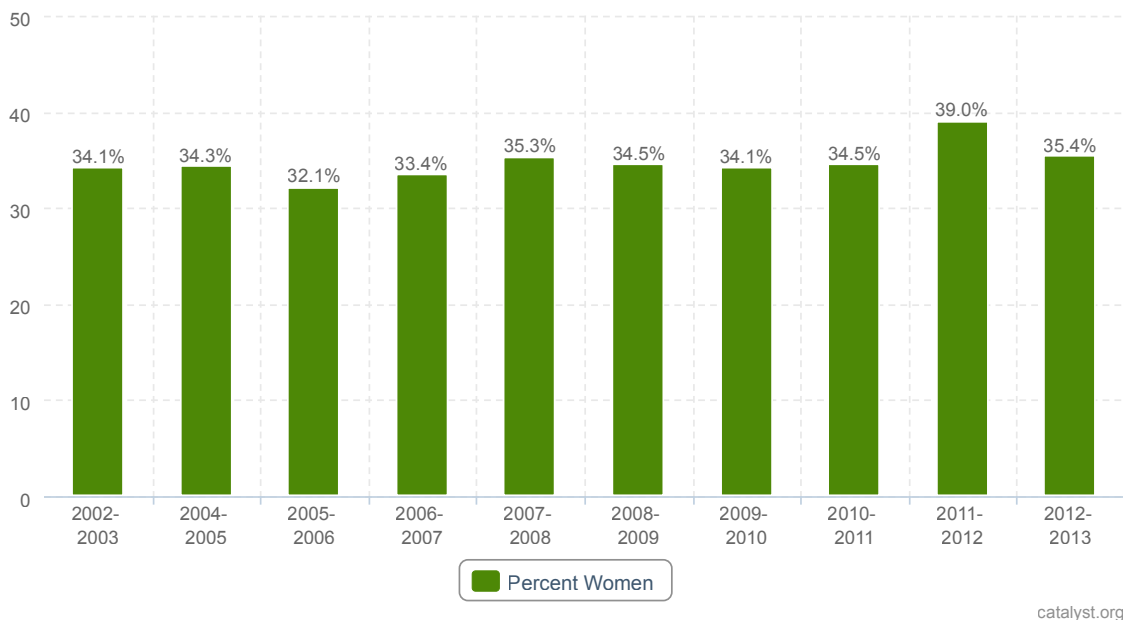
⁷ http://plus.lapresse.ca/screens/b1983208-9e6a-4612-8c20-dd70bfcb0917%7C_0.html

⁸ <http://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2016/09/30/quotas-have-led-to-more-women-on-corporate-boards-in-europe/>

⁹ *Women's Share of MBAs Earned in Canada*, Catalyst, 2014 <http://www.catalyst.org/access-denied?destination=node/1850> (depuis [la mémoire cache de Google](#))

¹⁰ <http://www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/2009005/article/11050-fra.htm>

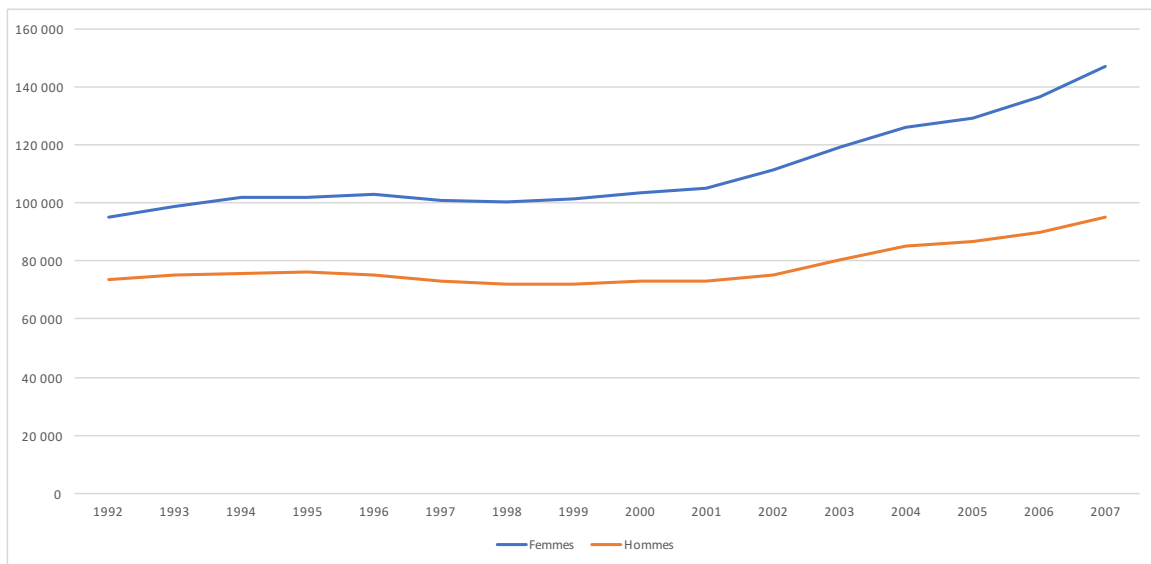
Women's Share of MBAs Earned in Canada



catalyst.org

Source: The Association to Advance Collegiate Schools of Business, unpublished statistics (2014).

Nombre de diplômés universitaires, selon le sexe, Canada, 1992 à 2007



Source : Statistique Canada, [Système d'information sur les étudiants postsecondaires](#).

Ajoutons à ces données que, selon un sondage effectué en 2016 par le *Canadian Board Diversity Council* auprès des dirigeants du FP500¹¹, le bassin potentiel de femmes ayant les compétences

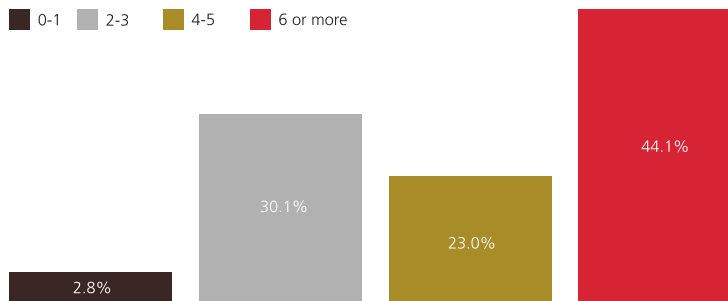
¹¹ <http://www.boarddiversity.ca/sites/default/files/CBDC-Annual-Report-Card-2016.pdf>

et les connaissances requises pour siéger à des conseils serait plus que suffisant pour atteindre la zone de parité, au-delà de 1000 selon ce sondage (voir tableau ci-dessous) et donnerait aux décideurs l'opportunité de choisir parmi plusieurs candidatures. Ainsi, l'un des arguments souvent utilisés contre les quotas, soit l'absence de choix pour ne retenir que les meilleures candidatures, serait ainsi sans poids.

Women in our personal networks

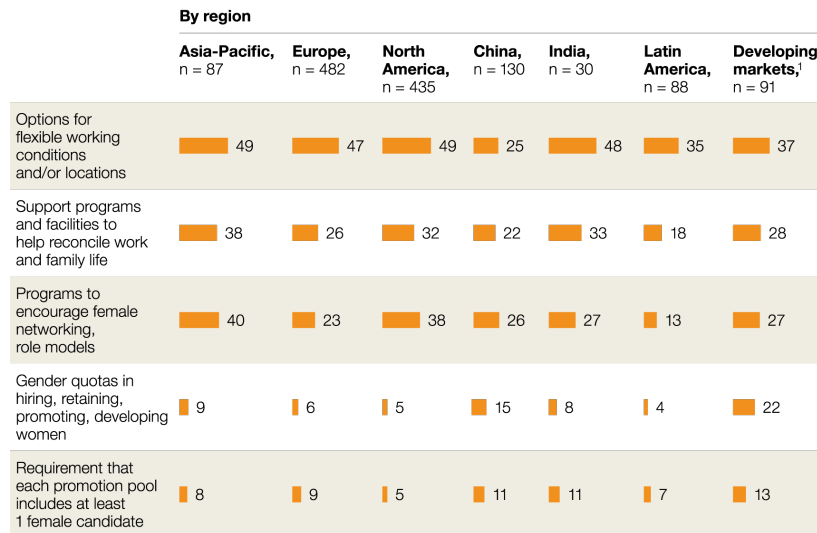
Respondents indicated that they knew at least 1,342 qualified, board-ready women. If FP500 boards were to appoint this many board seats to women, it would represent more than a doubling of the number of women directors and would result in gender parity.

How many women in your personal network do you believe would be a good fit to serve on a FP500 board? (All Sectors n=332)



Toutefois, le recours aux quotas est loin de faire l'unanimité comme en témoigne le tableau suivant¹², et ce, tant aux États-Unis que dans d'autres régions du monde.

Measures undertaken over the past 5 years to recruit, retain, promote, and develop women, % of respondents



¹Excludes China, India, and Latin America.

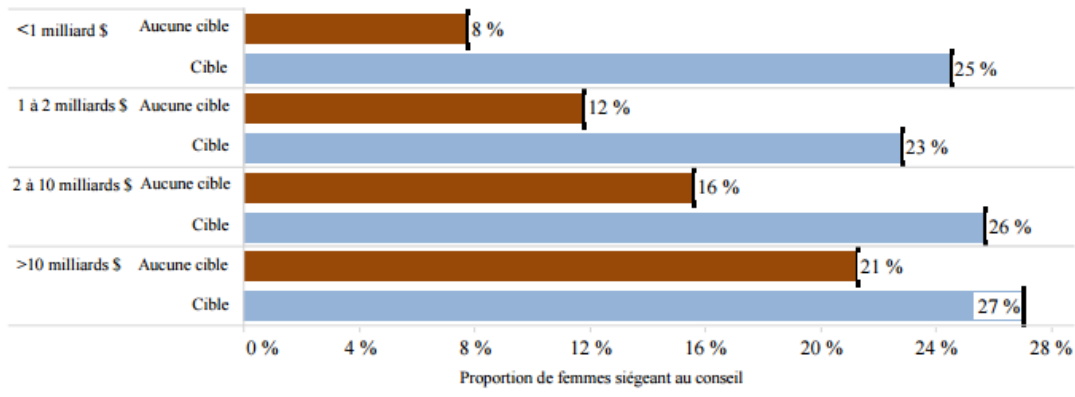
¹² *Moving women to the top: McKinsey Global Survey results*, McKinsey, 2010

<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/moving-women-to-the-top-mckinsey-global-survey-results>

CONCLUSION : Vers une politique nationale de la parité

Dans ces circonstances, la solution la plus porteuse pourrait être la fixation d'un objectif de 40 % de représentation féminine d'ici 2025 au sein des entreprises ayant une capitalisation de 2 milliards\$ et plus. Vous trouverez ci-dessous un tableau décrivant la situation actuelle de ces entreprises selon le rapport des ACVM préalablement cité.

Établissement de cibles et représentation féminine au conseil, selon la taille de l'émetteur



Cet **engagement national vers la parité** doit se justifier au nom de l'égalité des chances d'accéder à des fonctions stratégiques en tant que pair sans discrimination alors que celle des quotas réfère plutôt à la représentation d'une minorité. Cet engagement pourrait rehausser de manière concrète l'engagement actuel de nos parlementaires québécois et canadiens qui s'exprime principalement, pour le monde corporatif, par l'adoption éventuelle du projet fédéral de loi C-25¹³ visant la modification de la Loi canadienne des sociétés par actions et qui favorise la divulgation :

172.1 (1) À chaque assemblée annuelle, les administrateurs d'une société visée par règlement 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.

Cette stratégie permettrait ainsi d'accroître la qualité de la gouvernance de nos organisations par la diversité des compétences et d'expériences qui viendrait s'ajouter au sein de nos hautes instances, de réaffirmer le rôle de nos organisations en tant *qu'entreprise socialement responsable* et, surtout d'utiliser tous les talents disponibles de notre société.

¹³ <http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?DocId=8446299&Language=F>

ANNEXE 1

Contribution de Louise Champoux-Paillé à la réflexion sur la parité

La représentation féminine au sein des conseils d'administration : encore beaucoup de travail à accomplir

<https://ambaq.org/img/client/bulletin/pdf-2016/2017-mars.pdf>

La méritocratie

Prise de position publiée dans la Presse le 24 mars 2017

http://plus.lapresse.ca/screens/b1983208-9e6a-4612-8c20-dd70bfc0917%7C_0.html

La représentation féminine au sein des CA : encore beaucoup de travail à accomplir

<https://ambaq.org/img/client/bulletin/pdf-2016/2017-mars.pdf>

La parité à dose homéopathique

Vous trouverez ci-joint un article de Gérard Bérubé du Devoir donnant les grandes conclusions de mon étude des divulgations effectuées par les entreprises, deux ans après l'entrée en vigueur de la réglementation.

<http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/469876/conseils-d-administration-l-equite-a-dose-homeopathique>

Entrée en vigueur le 31 décembre 2014, la nouvelle réglementation visant une meilleure représentation féminine au sein des entreprises canadiennes cotées en bourse aura eu pour effet de convaincre plus de 60 % des grandes entreprises canadiennes à se doter d'une politique en cette matière. Certains s'estimeront satisfaits de ces résultats, d'autres moins puisque :

- presque 40 % n'ont pas de politique;
- près de 50 % des entreprises dotées de politique ne comportent aucune cible à atteindre tant au niveau des conseils d'administration que de la haute direction;
- seulement 32 % ont déterminé des cibles pour la représentation féminine au sein de leurs conseils d'administration et de la haute direction.

L'expérience anglaise dont la réglementation canadienne s'inspire invite quant à elle fortement les entreprises à se doter d'objectifs. L'approche anglaise a permis d'atteindre de meilleurs résultats sur deux ans que l'approche canadienne soit une augmentation du nombre de femmes siégeant à des conseils d'administration de 60 comparativement à 30 chez les entreprises canadiennes de grande taille. Or, il est reconnu que des changements de comportement doivent s'appuyer sur des stratégies et des objectifs qui motivent le changement et qui le pérennisent. Cette absence d'objectif — qui était de 25 % en 2015

chez les Anglais — est sûrement l'un des facteurs pouvant expliquer la différence dans les résultats.

Si nos régulateurs souhaitent du changement, il est essentiel qu'ils insistent plus fortement sur la fixation d'objectifs robustes témoignant de la volonté ferme de nos dirigeants de favoriser une meilleure intégration des femmes au sein de leurs organisations.

Sans une telle exigence de politique et d'objectifs conduisant à mettre en place des stratégies pour atteindre ces objectifs, il faudra attendre encore plusieurs décennies avant d'atteindre la masse critique féminine visée — plus de 40 % —, signe d'une société plus juste accordant, à chaque sexe, selon ses talents, l'opportunité de se réaliser.

http://medac.qc.ca/documentspdf/documentation/etudesrapports/2016-04_etude_champoux-paille.pdf

Prise de position dans La Presse. 3 août 2015 : l'équilibre au sommet

Alors, après toutes ces années de débat, existe-t-il une véritable égalité des chances pour pourvoir ces postes à compétences, expériences et volonté égales? Malheureusement, ma réponse est non. Dans l'ensemble des divulgations effectuées par les entreprises dans leurs circulaires de la direction, il faut déplorer que l'on note encore trop peu de signes d'amélioration à l'horizon. Pour remplir ces postes stratégiques, l'ensemble des talents disponibles devrait être considéré, qu'ils soient masculins ou féminins. Le temps est venu pour les entreprises d'insister auprès de leurs cabinets de recrutement afin de recevoir systématiquement des candidatures féminines lorsqu'un poste est à combler. L'équilibre des sexes est une question de justice et d'équité avant tout. C'est aussi un enjeu de société.

http://plus.lapresse.ca/screens/421aa516-b04f-43a7-814e-1566ebe591da%7c_0.html

La représentation féminine au sein des conseils d'administration et les politiques de limite de mandat : un moyen, mais pas suffisant (juillet 2015)

L'atteinte de la parité ne pourra être réalisée dans un avenir rapproché à moins que les entreprises se dotent en plus grand nombre d'objectifs en matière de parité, qu'elles adoptent dans une plus grande proportion une politique de limite de mandat et qu'elles considèrent des politiques de limites de mandat avec un taux de nomination de femmes de 50 % pour chaque vacance ainsi créée. Outre favoriser une plus grande mixité, une telle nouvelle approche pourrait permettre, selon les recherches en matière de gouvernance, une potentielle indépendance accrue des administrateurs, un meilleur appariement des talents des membres du conseil aux défis sans cesse changeants qu'ils doivent relever et un étalement planifié de la relève au sein des administrateurs.

<http://www.cerleasc.org/wp-content/uploads/2015/07/Dur%C3%A9e-des-mandats-et-parit%C3%A9-27-juillet-final.pdf>

L'équilibre entre les sexes : La Lettre de l'AFGE (Association française de gestion d'entreprise) n° 41 2e trimestre 2015

<http://www.afge-asso.org/index.php/lettres/archive-lettre>

S&P/TSX60 : L'équilibre entre les sexes : question de diversité ou d'équité, 4 mai 2015

Peu d'entreprises canadiennes font référence à la question d'équité dans leurs justifications. Or, si nous souhaitons que des changements durables s'effectuent, il faudra nommer la problématique pour ce qu'elle est vraiment : une question d'équité et non de diversité.

<http://docplayer.fr/7295847-L-equilibre-entre-les-sexes-question-de-diversite-ou-d-equite-louise-champoux-paille-c-q-f-adm-a-asc-mba.html>

Commentaire de Gérard Bérubé dans Le Devoir, 5 mai 2015 : *L'équité reste un mot tabou*

<http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/439161/l-equite-reste-un-mot-tabou>

Divulgarion sur la représentation des femmes au sein des conseils d'administration canadiens publiée dans les circulaires de la direction du 1^{er} janvier 2015 au 15 mars 2015.

L'analyse des premières divulgations effectuées par les entreprises sur la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des hautes instances conduit à la conclusion qu'il existe une préoccupation certaine des dirigeants pour atteindre un meilleur équilibre des genres, mais que ce souci ne se concrétise pas, pour l'instant, par la fixation de cibles assorties d'échéance. Cette absence de dates d'échéance peut soulever des inquiétudes quant aux changements que pourra induire cette nouvelle réglementation à moyen terme. Autre élément de préoccupation est l'association faite entre la quête d'une présence féminine accrue et celle d'une plus grande diversité qui peut conduire à une relativisation des efforts qui seront faits pour atteindre un meilleur équilibre prenant en considération le grand nombre d'actions que devront réaliser les entreprises pour atteindre les autres objectifs poursuivis par la diversité. Enfin, un dernier constat est l'absence quasi totale du mot « parité » dans les divulgations, ceci pouvant dénoter un certain inconfort en regard de ce dossier.

<http://docplayer.fr/7295847-L-equilibre-entre-les-sexes-question-de-diversite-ou-d-equite-louise-champoux-paille-c-q-f-adm-a-asc-mba.html>

Commentaire de Stéphanie Grammond, 29 mars 2015. *Paroles, paroles*

<http://affaires.lapresse.ca/opinions/chroniques/stephanie-grammond/201503/26/01-4855756-paroles-paroles.php>

Globe and Mail. Dec 3 2014. Boardroom gender diversification could be attained if companies have the will

<http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rob-commentary/knocking-down-the-barriers-to-boardroom-gender-diversification/article21885035/>

Note pour un témoignage devant le Sénat canadien en regard de la présence des femmes au sein des conseils d'administration, 2011

La mise en place des quotas est nécessaire... Je conclurai en mentionnant que la diversité des genres, des origines, des cultures est un fantastique moteur d'adaptation et de progrès tout autant pour la société dans son ensemble que pour les conseils d'administration.

http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/bank/16eva-e.htm?comm_id=3&Language=E&Parl=40&Ses=3

http://medac.qc.ca/documentspdf/actionnariat/2011-02-02_senat.pdf

Une masse critique de femmes au sein des conseils d'administration : un signal fort de saine gouvernance

Cette étude vise à déterminer si une présence féminine accrue au sein des conseils d'administration produit une valeur ajoutée. Les conclusions à ce chapitre sont claires : le fonctionnement du conseil est plus efficient dû à la dynamique créée, la rentabilité semble meilleure et les entreprises dotées de tels conseils obtiennent des résultats supérieurs au chapitre de la gouvernance.

http://medac.qc.ca/documentspdf/actionnariat/2010-09-14_masse_critique.pdf

1996. Les actions d'Accès 51 pour la promotion des femmes à des conseils d'administration

Un tableau qui mérite d'être consulté et qui présente les entreprises orphelines (absence féminine) en 1996

« Leur nombre augmente, mais c'est à un rythme qu'il faut qualifier de très et trop lent », déclarait lors d'une récente conférence Mme Louise Champoux-Paillé, présidente d'Accès 51, un comité de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain. Accès 51 vise à promouvoir une meilleure représentation des femmes, soit 51 %, au sein des conseils d'administration des sociétés ouvertes, mais également au sein des comités consultatifs et des groupes de travail.

http://collections.banq.qc.ca:81/lapresse/src/cahiers/1996/11/16/06/82812_1996111606.pdf

ANNEXE 2

Les sociétés étudiées

Agnico Eagle Mines Ltd.

Agrium inc.

Aimia inc.

Air Canada inc.

ATCO Limited

Banque de Montréal

Banque de Nouvelle-Écosse

Barrick Gold Corp.

BCE inc.

Bombardier

Cameco Corp.

CIBC

Canadian Natural Resources

Canadian Pacific Railway

Canadian Tire

Canfor Corporation

Cascades inc.

CCL Industries

Celestica inc.

Cenovus Energy

Cineplex

Emera inc. Fuel Corp.

Enbridge inc.

EncCana Corp.

Ensign Energy Services

Power Corporation

Rogers Communication

Shaw Communications inc.

Stantec inc.

Suncor Energy

Teck Resources Limited

Thomson Reuters Corp.

TD Bank

Transat A.T.

Transcontinental inc.

Uni Select Inc.

West Fraser Timber

Yamana Gold

Fairfax Financial

Finning International inc.

First Quantum

Fortis inc.

George Weston.

Gibson Energy inc.

Gildan Active Wear

Gold Corp.

Husky Energy

Imperial Oil

Industrielle Alliance

Intact Financial

Kinross Gold

Laurentian Bank

Linamar Corporation

MacDonald Dettwiller

Magna

Manitoba Telecom

ManuLife Financial Corp.

Maple Leaf Foods inc.

Methanex Corp.

National Bank

ONEX Corporation

Parkland Fuel

Potash Corp. Of Saskatchewan

Quebecor

Royal Bank of Canada

SNC-Lavalin Group

Sun Life Financial

Superior Plus Corp.

TELUS Corporation

Toromont Industries

TransAlta Corp.

TransCanada Corp.

Transforce inc.

Wajax Corporation

West Jet Airlines

ANNEXE 3

Quelques caractéristiques féminines distinctives

Are Women Better Leaders than Men?

The Top 16 Competencies Top Leaders Exemplify Most

	Male Mean Percentile	Female Mean Percentile	T value
Takes Initiative	48	56	-11.58
Practices Self-Development	48	55	-9.45
Displays High Integrity and Honesty	48	55	-9.28
Drives for Results	48	54	-8.84
Develops Others	48	54	-7.94
Inspires and Motivates Others	49	54	-7.53
Builds Relationships	49	54	-7.15
Collaboration and Teamwork	49	53	-6.14
Establishes Stretch Goals	49	53	-5.41
Champions Change	49	53	-4.48
Solves Problems and Analyzes Issues	50	52	-2.53
Communicates Powerfully and Prolifically	50	52	-2.47
Connects the Group to the Outside World	50	51	-0.78
Innovates	50	51	-0.76
Technical or Professional Expertise	50	51	-0.11
Develops Strategic Perspective	51	49	2.79

Source: Zenger Folkman Inc., 2011

Source : <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>

ANNEXE 4

Exemples de divulgations sur les moyens pris pour favoriser une présence féminine accrue

Goldcorp

Diversity - Company

In 2016, the Vice President, Diversity, Regulatory Affairs and Corporate Secretary continued work with our Diversity Committee - comprised of a diverse group of employees from a range of different Goldcorp sites. The Diversity Committee raises awareness of diversity and inclusion across departments and focuses company efforts to enhance our inclusive workplace culture.

In 2016, the entire management team in both Canada and Latin America, including Mine General Managers, participated in Unconscious Bias training. This training raised awareness and deepened understanding of unconscious and conscious bias in the workplace, and provided strategies for disrupting and overcoming bias.

In September, 2016, we engaged a third party to survey a group of over 3,000 full time employees representative of all of our sites and offices, on the specific subject of diversity and inclusion. The survey gathered voluntary and anonymous data on demographic indicators and employee sentiment to provide management with a snapshot of the current state of diversity and inclusion in the company. The survey was well received and had a high response rate of over 70% and the feedback gathered will inform the growth of our diversity strategy in 2017.

To ensure gender diversity throughout our organization, we promote our acclaimed, enterprise-wide training, development and mentorship initiative for women at Goldcorp, entitled "Creating Choices". Creating Choices strengthens the ability of our female employees to: understand opportunities for personal and professional growth; develop their self-confidence and courage; build strong partnerships with fellow employees and communities where we operate; gain access to mentoring; and receive recognition for their contributions to Goldcorp.

The second phase of the program, "Growing Choices", was launched in 2015 and gives women insight into unwritten rules that govern corporate culture, such as creating a personal brand, work-life balance, career planning and building effective relationships. In 2016, work began on the third installment of the program, "Future Choices" aimed at providing women with the tools they need to lead and succeed.

Supported by our executive management and the Board, Creating Choices represents the Board's and our commitment to diversity and inclusion. To date, over 1,700 women have graduated from the program (1,300 graduates of Creating Choices, and 450 graduates of Growing Choices).

We are an industry leader in supporting and promoting the advancement of women and women's issues in the global mining industry, as illustrated by the success of our Creating Choices program and the growing proportion of women and our Board. We also support the UN Women's Empowerment Principles, are proud sponsors of Rugby Canada's National Senior Women's 15s and 7s Teams, and are active members of the Canadian Board Diversity Council, the Canadian Centre for Diversity and Inclusion and the Minerva Foundation.

5.4 Diversité

- ▶ Intact Corporation financière valorise la diversité de nos collègues ainsi que leurs cultures, expériences et attentes à l'égard de l'avenir.
- ▶ En 2015, le conseil d'administration a adopté sa politique sur la diversité au sein du conseil d'administration qui prévoit que chacun des sexes soit représenté à raison d'au moins 30 %.
- ▶ Actuellement, les femmes représentent 33,3 % des membres du conseil; cette proportion passerait à 41,6 % si la candidate Sylvie Paquette est élue au poste d'administratrice
- ▶ Promotion de la diversité par différents programmes : conseil de la diversité, mentorat, aménagements de travail flexibles.
- ▶ 29 % des membres de la haute direction sont des femmes.
- ▶ 33,9 % des dirigeants et hauts dirigeants sont des femmes.

La compagnie, le conseil d'administration et la direction reconnaissent l'importance de la diversité. Nous valorisons la diversité de nos collègues ainsi que leurs cultures, expériences et attentes à l'égard de l'avenir. Nous sommes ouverts à différentes idées et démarches ainsi qu'à différents styles pour cheminer vers la réussite. En tout temps, nous nous respectons les uns les autres, même lorsque nous avons des divergences d'opinions. Ces valeurs font partie intégrante de notre code de conduite *Vivre nos valeurs* et de notre Énoncé de vision en matière de diversité.

Au cours des dernières années, la diversité hommes-femmes dans les postes décisionnels a suscité l'intérêt et les débats au Canada. À la fin de 2014, les autorités canadiennes en valeurs mobilières ont adopté des exigences en matière de divulgation qui visent à accroître la transparence de l'information fournie aux investisseurs et aux autres intéressés sur la représentation des femmes au conseil d'administration et à la haute direction des sociétés cotées en bourse.

Intact est en bonne position à cet égard, et ce, depuis plusieurs années.

Diversité au sein du conseil d'administration

Le conseil d'administration reconnaît la valeur de promouvoir la diversité, tant au sein du conseil d'administration que dans la compagnie. Ainsi, en 2015, le conseil d'administration a adopté une politique écrite sur la diversité au sein du conseil d'administration selon laquelle, dans le choix de nouveaux administrateurs, seuls seront pris en considération les candidats hautement qualifiés, de par leur expérience, leur expertise fonctionnelle et les compétences et qualités personnelles qui

contribueront à la capacité de la compagnie d'atteindre ses objectifs futurs. Selon cette politique, le sexe de la personne sera l'un des critères pris en compte dans le processus de sélection des nouveaux candidats au poste d'administrateur afin d'assurer que le conseil d'administration bénéficie de l'équilibre et de l'échange de perspectives qu'amène la diversité d'idées et d'expériences.

C'est dans cet esprit que le conseil d'administration a adopté une cible pour la composition du conseil d'administration, prévoyant que les femmes seront représentées à raison d'au moins 30 % tout en assurant une représentation optimale des compétences et des connaissances qui serviront les meilleurs intérêts de la compagnie et de nos parties prenantes.

En pratique, le conseil d'administration applique ces critères ainsi que ses politiques sur la nomination et sur la diversité au sein du conseil d'administration. Par exemple, en plus de mener ses propres recherches, le conseil d'administration retient, de temps à autre, les services de consultants externes pour la recherche de nouveaux administrateurs. On demande à ces consultants de présenter une liste de candidats potentiels établie selon les critères susmentionnés et comprenant des candidates qualifiées.

En 2012, le président de notre conseil d'administration, M. Claude Dussault, a reçu un hommage spécial de « champion de la diversité » décerné par Catalyst en reconnaissance de son travail dans la promotion des femmes au sein des conseils d'administration.

Même si le conseil d'administration d'Intact a toujours compté plus de 25 % de femmes depuis son premier appel public à l'épargne en 2004, la compagnie a signé

L'Accord Catalyst, un « appel à l'action » lancé aux sociétés canadiennes afin d'augmenter la représentativité des femmes au sein des conseils d'administration et de la porter à au moins 25 % d'ici 2017.

Sexe

● Homme 67 %
● Femme 33 %



En juillet 2016, la compagnie s'est jointe au Club 30 % Canada, réitérant ainsi son appui au principe que c'est une bonne pratique d'entreprise d'avoir au moins 30 % de femmes au conseil d'administration et d'assurer une forte représentation des femmes à la haute direction. En adhérant au Club 30 % Canada, Intact affirme clairement son espoir que les entreprises canadiennes pourront collectivement atteindre cet objectif d'ici 2019.

Le conseil d'administration a depuis longtemps prouvé par ses actions qu'il privilégie la diversité des sexes; il continuera à rechercher un équilibre à cet égard. En 2016, notre conseil d'administration était composé de douze (12) membres. Quatre (4) des douze (12) administrateurs, soit 33,3 %, étaient des femmes, dont deux (2) des quatre (4) présidents des comités du conseil. En 2017, le pourcentage des femmes au conseil passera à 41,6 % si la candidate Sylvie Paquette est élue au poste d'administratrice.

En 2015, lors d'un événement organisé par Catalyst et le réseau Ensemble vers la Parité, pour marquer le premier anniversaire des nouvelles initiatives nationales concernant la présence des femmes au sein des conseils d'administration et de la haute direction, notre chef de la direction, M. Charles Brindamour, a reçu un prix soulignant son engagement en faveur de la diversité et de l'avancement professionnel des femmes.

Diversité parmi les dirigeants et les employés

La compagnie est déterminée à assurer le perfectionnement de ses employés de sorte qu'elle dispose continuellement d'un bassin de talents approprié pour répondre à ses besoins et à ses

objectifs d'affaires, à tous les niveaux de postes. Bien que plusieurs facteurs qui contribuent à la diversité, dont le sexe et les origines culturelles, puissent être pris en considération lors de l'évaluation de candidats possibles aux postes de dirigeant ou de haut dirigeant, ce sont les compétences, les talents, l'expérience et l'expertise qui sont les variables les plus importantes dans le choix de la personne la mieux qualifiée pour un poste donné. Ainsi, la compagnie n'a pas adopté de cibles formelles quant au nombre de femmes aux postes de dirigeants et de hauts dirigeants; toutefois, elle essaie toujours de promouvoir la diversité des sexes et l'avancement des femmes dans ses rangs. La compagnie est d'avis que toutes ses parties prenantes profitent de l'échange de perspectives et de l'équilibre qui résultent de la diversité des origines, des idées et des expériences.

L'engagement de la compagnie en faveur de la diversité s'exprime de plusieurs façons, notamment par le travail de son conseil de la diversité ainsi que par des initiatives comme la formation en matière de diversité et d'inclusion, les aménagements de travail flexibles, les réseaux d'employés ainsi que des ateliers et un programme structuré de mentorat pour les femmes.

Conseil de la diversité

Le conseil de la diversité a pour mission de se faire champion de la diversité et de favoriser des stratégies qui créent un milieu de travail inclusif et respectueux des employés à tous les niveaux de la compagnie, ce qui va de pair avec une culture qui attire, fidélise et développe des employés, actuels et futurs, hautement performants provenant d'un vaste bassin de talents. Pour atteindre ses objectifs, le conseil de la diversité s'emploie à :

- intégrer la diversité dans les processus existants tels que le recrutement de nouveaux employés et la gestion de talents;
- sensibiliser les leaders aux façons dont la diversité améliore le rendement et a une incidence sur les résultats financiers;
- encourager les gestionnaires à suivre des cours de formation sur la diversité et l'inclusion;
- appuyer les réseaux d'employés existants et la création de nouveaux réseaux;

- mettre sur pied des programmes (comme la célébration nationale de notre diversité) pour inciter les employés à favoriser la diversité;
- remettre en cause les pratiques actuelles lorsqu'un besoin se présente; et
- offrir de l'encadrement et du mentorat afin de perfectionner et de retenir des membres d'équipe qui reflètent la diversité.

Le conseil de la diversité est composé de douze (12) personnes de tous les secteurs de la compagnie dont des dirigeants et hauts dirigeants.

Aménagements de travail flexibles

Le programme d'aménagements de travail flexibles a été instauré pour répondre aux besoins des employés ayant des responsabilités à l'extérieur du bureau qui ne sont pas facilement gérables dans le cadre de l'horaire traditionnel de 9 h à 17 h, en semaine. La compagnie offre par ailleurs un programme de congé parental et de prestations aidant financièrement les nouveaux parents pendant leur congé.

Réseaux d'employés

La compagnie reconnaît ses employés pour ce qu'ils sont et les encourage à offrir leur plein potentiel. Elle offre son soutien aux réseaux d'employés qui visent à assurer un milieu inclusif pour tous les employés.

Un bon exemple d'un tel réseau est Womentum (Ontario), un groupement mis sur pied et dirigé par des femmes, mais qui est ouvert à tous les employés de la compagnie, ayant pour but de favoriser :

- l'épanouissement professionnel et personnel;
- l'acquisition de compétences en direction; et
- l'établissement de nouvelles relations d'affaires.

Programme de Mentorat

La compagnie a créé un programme de mentorat structuré à l'intention de femmes désignées pour la relève. Dans le cadre de sa planification de la relève, la compagnie affecte des mentors à des employées démontrant le potentiel d'acquiescer des compétences et des qualités de leader. De plus, des membres du conseil de la diversité offrent du mentorat pour

l'équipe de la haute direction à l'égard des dimensions de la diversité pour faire avancer la conversation sur des sujets liés.

Bourses de la Polytechnique Montréal pour les femmes en technologie

Intact Corporation financière a réaffirmé son partenariat avec la Fondation de Polytechnique pour 2016-2017 en offrant deux nouvelles bourses de 2 500 \$ avec stage rémunéré. Ces bourses s'adressent aux étudiantes de la Polytechnique Montréal qui sont passionnées par les technologies de l'information et inscrites dans un programme de premier cycle dans le domaine du génie informatique ou du logiciel. La « Bourse d'excellence pour les femmes Intact Corporation financière » vise à encourager de jeunes femmes dans le domaine du génie.

Postes de dirigeants et de hauts dirigeants

Au 31 décembre 2016, Intact et ses filiales importantes avaient vingt-sept (27) membres au sein de son comité exécutif, dont huit (8) étaient des femmes (29,63 %). Il y avait en outre trente et un (31) membres de la haute direction (selon la définition de cette expression dans la législation sur les valeurs mobilières), dont neuf (9) femmes, soit 29,03 % d'entre eux. Dans le calcul du nombre total de postes de haute direction et de personnes occupant ces postes, la compagnie n'a pas compté en double les postes de haute direction qui se répétaient et qui étaient occupés par la même personne dans l'entreprise.

Les postes de dirigeants et de hauts dirigeants au sein de l'entreprise sont au nombre de cent trente (130); des femmes occupaient quarante-quatre (44) de ces postes, soit 33,85 % du total. Pour ce qui est de l'ensemble des postes de gestion au sein de la compagnie, les femmes en occupent 53,68 %.

Le rôle des femmes au sein de la compagnie et leur présence aux postes de dirigeants et hauts dirigeants sont d'une grande importance. La compagnie est fière de cette représentation et célèbre la diversité ainsi que les réalisations et les récompenses collectives et individuelles. La compagnie continuera de s'efforcer à promouvoir la diversité, incluant l'avancement des femmes, au sein de l'entreprise et des communautés où celle-ci est présente.

RÉFÉRENCES

<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/moving-women-to-the-top-mckinsey-global-survey-results>

<http://www.parl.gc.ca/LegisInfo/BillDetails.aspx?Mode=1&billId=6253839&Language=F>

<http://www.parl.gc.ca/LegisInfo/BillDetails.aspx?Mode=1&billId=6484109&Language=F>

<http://www.catalyst.org/knowledge/womens-share-mbas-earned-canada-0>

<https://notesdelacolonne.ca/2015/03/04/representation-des-femmes-dans-les-conseils-dadministration-au-canada/>

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-a-global-perspective.html>

<http://im.ft-static.com/content/images/f1db4638-7e35-11e5-a1fe-567b37f80b64.ext>

<https://www.ft.com/content/d0268198-7d85-11e5-98fb-5a6d4728f74e>

<http://ftsewomenleaders.com/wp-content/uploads/2016/11/Hampton-Alexander-2016.pdf>

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Accelerating%20Gender%20Parity.pdf

<https://www.weforum.org/whitepapers/accelerating-gender-parity-a-toolkit>

<http://www.globalpolicyjournal.com/blog/06/10/2016/quotas-have-led-more-women-corporate-boards-europe>

<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/moving-women-to-the-top-mckinsey-global-survey-results>

<https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/spencer-stuart-canadian-board-index-dec-2016.pdf?la=en>

<https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilieres/58-101/2014-10-15/2014oct15-58-101-avis-publication-fr.pdf>

<https://lautorite.qc.ca/grand-public/salle-de-presse/actualites/fiche-dactualite/les-autorites-en-valeurs-mobilieres-du-canada-publient-les-donnees-detaillees-dun-examen-de-la-repr/>

<https://www.weforum.org/agenda/2017/03/23-things-companies-can-do-right-now-to-fight-sexism>

<https://lautorite.qc.ca/grand-public/salle-de-presse/actualites/fiche-dactualite/les-autorites-en-valeurs-mobilieres-du-canada-publient-les-donnees-detaillees-dun-examen-de-la-repr/>