



2021 ANNUAL REPORT CARD ON  
GENDER DIVERSITY AND LEADERSHIP

# The Zero Report

---



The Prosperity Project is a volunteer-driven, not-for-profit organization conceived and seeded in April 2020 by a diverse group of [62 female leaders](#) from across the country - women who have historically made a difference. We came together to mitigate the impact of the COVID-19 pandemic on Canadian women who are being disproportionately affected by the crisis. The Project is pan-Canadian in scope, explicitly linking working women and prosperity, to underscore the economic importance of gender equality during the COVID-19 recovery.

## Acknowledgements

We applaud the 48 CEOs and their organizations who stepped up by collecting this data and sharing it with The Prosperity Project. Thank you for your leadership in showing others the path forward.

**Captain Sean Griffiths**  
CEO  
Atlantic Pilotage Authority

**Richard Sexton**  
President and CEO  
Atomic Energy of Canada Limited

**Darryl White**  
CEO  
BMO Financial Group

**Brian J. Porter**  
President and CEO  
Bank of Nova Scotia

**Charles Emond**  
President and CEO  
Caisse de dépôt et placement du Québec

**Catherine Tait**  
President and CEO  
Canada Broadcasting Corporation

**Stephen Swaffield**  
Acting President, and Chairman  
Canada Development Investment Corporation

**John McBain**  
President and CEO  
Canada Lands Company Limited

**Mark Machin**  
President and CEO  
CPP Investments

**Christina Tessier**  
President and CEO  
Canada Science and Technology Museum // Ingenium

**Michael Saunders**  
President and CEO  
Canadian Air Transport Security Authority

**Ernie Briard**  
Interim President & CEO  
Canadian Commercial Corporation

**Victor G. Dodig**  
President and CEO  
Canadian Imperial Bank of Commerce

**Caroline Dromaguet & Mark O'Neill**  
Interim President & CEO  
Canadian Museum of History

**Marie Chapman**  
CEO  
Canadian Museum of Immigration at Pier 21

**Meg Beckel**  
President and CEO  
Canadian Museum of Nature

**Jean-Jacques Ruest**  
President and CEO  
Canadian National Railway Co.

**Tim S. McKay**  
President  
Canadian Natural Resources Ltd.

**Keith Creel**  
President and CEO  
Canadian Pacific Railway Ltd.

**Sandra Martel**  
CEO  
Jacques Cartier and Champlain Bridges Inc.

**W. Craig Jelinek**  
President and CEO  
Costco Wholesale Canada Ltd.

**Guy Cormier**  
President and CEO  
Mouvement des caisses Desjardins

**John Shultz**  
President  
Direct Energy Marketing Ltd.

**Michael Hoffart**  
President and CEO  
Farm Credit Canada

**Nataline Kinloch**  
CEO  
Federal Bridge Corporation Limited

**Paul A. Mahon**  
President and CEO  
Great West Life Co. (Subsidiary of Power Corporation)

**Jeffrey R. Carney**  
President and CEO  
IGM Financial (Subsidiary of Power Corp.)

**Hartley T. Richardson**  
President and CEO  
James Richardson & Sons Ltd.

**Linda Hasenfratz**  
CEO  
Linamar Corp.

**Tony Hurst**  
President  
Lowe's Cos. Canada ULC

**Swamy Kotagiri**  
CEO  
Magna International Inc.

**Roy Gori**  
President and CEO  
Manulife Financial Corp.

**Louis Vachon**  
President and CEO  
National Bank of Canada

**Sasha Suda**  
Director and CEO  
National Gallery of Canada

**Kevin Obermeyer**  
CEO  
Pacific Pilotage Authority

**Mick H. Dilger**  
President and CEO  
Pembina Pipeline Corp.

**Neil Cunningham**  
President and CEO  
Public Sector Pension Investment Board

**David I. McKay**  
President and CEO  
Royal Bank of Canada

**Marie Lemay**  
President and CEO  
Royal Canadian Mint

**Chantal Guay**  
CEO  
Standards Council of Canada

**Dean A. Connor**  
President and CEO  
Sunlife Financial

**Mark S. Little**  
President and CEO  
Suncor Energy Inc.

**François Poirier**  
President and CEO  
TC Energy

**Donald R. Lindsay**  
President and CEO  
Teck Resources Ltd.

**Darren Entwistle**  
President and CEO  
TELUS Corp.

**Larry Hutchinson**  
President and CEO  
Toyota Canada Inc.

**Jane Mactaggart**  
President and CEO  
Tundra Oil and Gas

**Thomas Teahen**  
President and CEO  
Workplace Safety and Insurance Board

We thank our Founding Partners, Founding Believers and Corporate Members for their support:

### FOUNDING PARTNERS & SPONSORS

ONTARIO POWER GENERATION

Deloitte.

KPMG

THE GLOBE AND MAIL

accenture

ENTERPRISE

mccarthy tetrauit

BMO

ASSOCIATION MÉDICALE CANADIENNE CANADIAN MEDICAL ASSOCIATION

CIBC

CPP Investments

Crowe Crowe Soberman | Canada

Franco Nevada

pollara strategic insights

RBC

RESPECT CERTIFIED

TELUS

### FOUNDING BELIEVERS & CORPORATE MEMBERS - 2020/2021

> AGF  
> Angle Media Group  
> BlackNorth  
> EY

> Logistec  
> PwC  
> RBC  
> Scotiabank

> TELUS  
> webnames.ca  
> WeirFoulds LLP

EY's Translation Services have proudly contributed to this Annual Report Card by translating this important information into French.

# Table of Contents

Preamble	5
Introduction	7
Vision	11
2021 Results	13
Call to Action	21
Collecting Personal Data Lead Practice	23
The Reluctance of Canadian Businesses to Collect Race-based Data Needs to End	28
Stakeholders: Evolving Expectations	29
The Prosperity Project Other 2021 Initiatives	30
Founding Visionaries and Visionaries	31
Board of Directors	32
Advisory Groups	32
Invitation to Your Organization to Join Us	33
Research Methodology	34
The Survey	35

“ This year everything changed - we had to pivot and innovate. We had to come together while remaining apart. We had to be more inclusive and intentional, leading with purpose to focus on what truly matters.

**It's never been more important to show the next generation that there are many ways of leading. When you are authentic about who you are, it creates inclusive spaces where others can follow. At KPMG, we are committed to fostering an inclusive, diverse and equitable workplace where all our people can feel a true sense of belonging.**

**It takes an inclusive community, sharing their strength and voices to make a change. If we work together, we can be that change and make a world of difference.** ”



**Heather J. Baker**  
Partner, Audit (Financial Services)  
Chair of the Board  
KPMG in Canada

## Preamble

What do 62 women from across Canada, 45 mothers, 4 black women, 8 women of colour, a lesbian and 2 Indigenous women, from various ethnic and religious backgrounds have in common? They are The Prosperity Project Founding Visionaries.

Our 2021 Annual Report Card on Gender Diversity and Leadership: The Zero Report is a testament to the power of openness, transparency and aspiration for progress. It all began in early April 2020 when the Founding Visionaries met via Zoom calls and fast concluded that COVID-19 would have a devastating impact on women. As female leaders, we feared job losses and an increased burden of childcare/home schooling/ eldercare would have a disproportionate impact on women, especially women who were already vulnerable. We feared the progress made towards gender equality over 60 years would be erased... quickly. We agreed it was important to acknowledge the unique needs of all Canadian women including First Nations, Inuit and Métis, black women and women of colour.

No one else, at least publicly, appeared to see this freight train coming. We wondered if we were worrying needlessly. We came up with an action plan consisting of five initiatives, including the Annual Report Card, to help address the problem. We reached into our pockets, rolled up our sleeves as volunteers and got to work. At our May 21, 2020 virtual national launch, the Founding Visionaries shared the action plan to mitigate the impact of COVID on Canadian women. Four days later, George Floyd was killed.

When it comes to addressing gender and racial inequities, it's all about leadership. We hunger not only for a 'new normal' but a 'better normal' as we press "reset". We invited 120 organizations to participate in the first Annual Report Card. 72 declined to participate or never responded. The 48 organizations that participated in our research share our vision. They are committed to transparency and the setting of a baseline in order to measure progress. Not surprisingly, our research shows this group of organizations is

leading the way when it comes to diversity at the leadership level in Canada.

Our findings as of September 30, 2020 include:

- Women held 40.9% of board seats (51% of crown corporation and 36% of public company / private company / co-operatives / Canadian subsidiaries). In sharp comparison, women held 21.5%<sup>1</sup> of all TSX-listed companies board seats and 31.5%<sup>2</sup> of S&P/TSX 60 companies board seats, as of July 31, 2020. 6.2% had no female directors in comparison with 18.5%<sup>3</sup> of all TSX-listed companies.
- Women held 30.8% of executive officer positions (44% of crown corporation and 22% of public company / private company / co-operatives / Canadian subsidiaries). In sharp comparison, women held 17.1%<sup>4</sup> of all TSX-listed companies executive officer positions and 19%<sup>5</sup> of S&P/TSX 60 companies executive officer positions, as of July 31, 2020. 12.5% had no female executive officers in comparison with 33.3%<sup>6</sup> of all TSX-listed companies.
- Racialized women held 6.4% of female-held board seats, 7.4% of female executive officer roles and 11.5% of female pipeline (to the executive officer level) roles. In comparison, racialized men and women held 5.5%<sup>7</sup> of total board seats in CBCA-governed companies (men held 82.4%<sup>8</sup> of CBCA-governed companies board seats). Unfortunately, a comparison was not possible for executive officer roles given the significant non-compliance with the new CBCA requirement up to July 31, 2020: companies did not identify the specific designated group of which such executive officers are members. There is no existing publicly-available data for pipeline roles.

13 of the 100 most sustainable organizations in the world named to the 2021 Corporate Knights Global 100 index are Canadian. This puts Canada in second spot on an individual country basis, behind only the US. This past year, the Global 100 introduced several new KPIs including executive and board racial diversity. We would like to congratulate five of our 48 participating organizations that are on the Global 100: CN, IGM, BMO Financial Group, TELUS and Sun Life Financial. A growing number of investors are assessing companies based on environmental, social and governance (ESG) factors. In 2021 more than ever, companies paying attention to the S (social) in ESG are strengthening their organizations and giving back to their communities.

We firmly believe that gender parity at the leadership level is possible. This is why we are taking a close look at the pipeline to executive officer roles and encouraging organizations to do the same. If the current pipeline is not one that will set you on the path to gender parity, we encourage you to tackle this challenge. We hope the Annual Report Card will help you set goals.

Strong and courageous leadership is what will take you there. We thank the 48 participating organizations and their CEOs for their courage in joining us in our first Annual Report Card.



## Introduction

### Welcome to The Prosperity Project's first Annual Report Card on Gender Diversity and Leadership: The Zero Report

Thank you to the CEOs and their organizations who completed the Annual Report Card survey and the organizations who make all this possible through their partnerships with The Prosperity Project as Founding Partners, Founding Believers and Corporate Members. These organizations are leading by example, embracing the principles of transparency and accountability to advance gender equality at the leadership level in Canada.

This ground-breaking research sets a new standard for the collecting and reporting on gender diversity and leadership in Canada. Our research shines a first-ever light on the representation of women in the pipeline to executive officer roles across

“ At RBC, diversity and inclusion underpins our culture, and is one of the ways we bring our purpose to life. This can only be achieved when everyone is open to new ideas, new people, and new opportunities to drive positive, sustainable change. We're proud of the progress we've made and we're committed to using our voice to inspire greater inclusivity in our workplace and communities. ”



Helena Gottschling  
CHRO  
RBC

the Canadian economy in some of our country's largest organizations. It includes intersectional data (women who also identify as women of colour, Indigenous, black and/or living with disabilities) collected by the participating organizations on the basis of self-identification. Crucially, it provides three snapshots in time to determine if Canadian women at the leadership level

are being disproportionately affected by the current crisis: March 31, 2019, March 31, 2020 and September 30, 2020. This diverse group of organizations are in sectors that include banking and insurance, pension funds, mining, oil and gas, manufacturing, information and cultural, transportation, construction, retail, utilities real estate and the arts.

We chose the Zero Report as the sub-title of this year's Annual Report Card for three reasons:

1. The Report is our country's starting point, ground zero. It shares key findings and lead practice based on data never shared before by a unique grouping of public companies, private companies, provincial crown corporations, co-operatives, Canadian subsidiaries of foreign-owned corporations and federal crown corporations. Next year, we will expand the number of participating organizations.
2. The Report reflects The Prosperity Project's commitment to a society with zero barriers to inclusion by taking action through our 5 Initiatives to eliminate gender and racial inequities.
3. The Report is a nod to what is known as a result of 2020 disclosure by TSX-listed companies and CBCA-governed corporations subject to disclosure requirements. According to this disclosure, too many organizations have zero female directors and/or executive officers. The vast majority of organizations have zero black, Indigenous and people of colour (BIPOC) at the leadership level.

### Key Findings

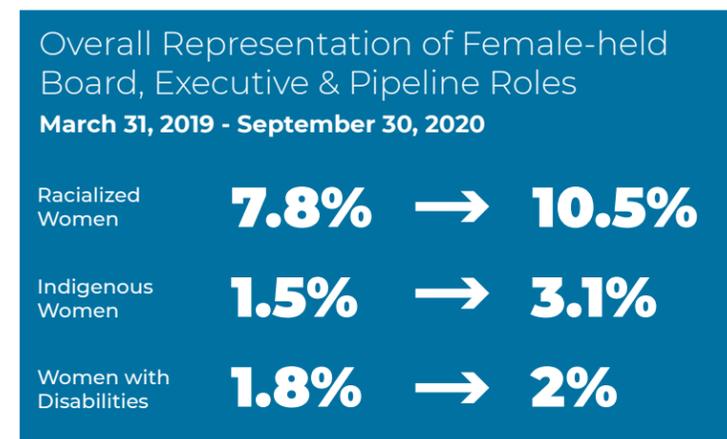
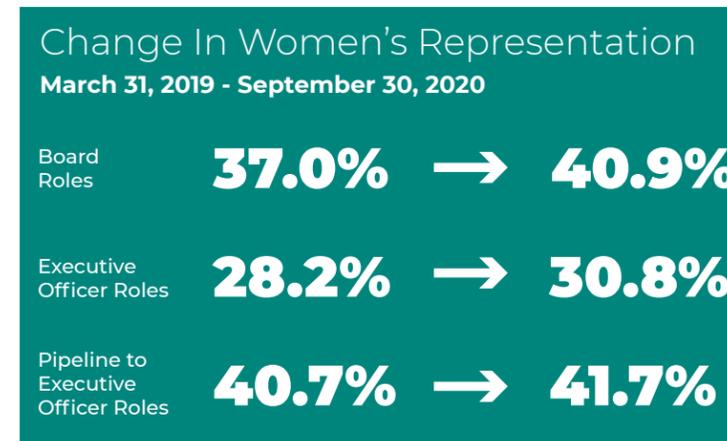
Between March 31, 2019 and September 30, 2020, women's representation at the board, executive officer and in the pipeline to executive officer roles rose. It is encouraging given this has taken place at a time when more women than men began leaving Canada's labour force as the pandemic took hold.

The largest percentage point increase in women's representation at the leadership level, 3.9-percentage points, is in board roles. The smallest percentage point increase, 1-percentage point, is in the pipeline to executive officer roles. While women are underrepresented at all three levels, it is important to look at the pace of growth in the pipeline to executive officer roles to know what the future holds.

“ We are committed to diversity and inclusion throughout the Franco-Nevada organization and believe it is essential for our business to thrive. In our industry it is particularly important to express this commitment to welcome, encourage and grow our diversity. We are convinced the work being done by the Prosperity Project will help create positive, sustainable change and are proud to support the initiative. ”



**Paul Brink**  
President and CEO  
Franco-Nevada



The glass ceiling appears to be thinning slowly. The average 12.5-percentage point gap in 2019, the difference between the higher percentage of women in the pipeline to executive officer roles and the lower percentage in executive roles decreased to an average 10.9-percentage point gap in 2020.

Crown Corporations have achieved gender parity (defined as between 40% - 60%) at the board, executive officer and in the pipeline to executive officer roles.

In Financial Services, the difference between the higher percentage of women in the pipeline to executive officer roles (35%) and the slightly lower percentage in executive roles (31%) decreased to a 4-percentage point gap in 2020 from a 7-percentage point gap in 2019. In other industries, the gaps range from 11-percentage points to 19-percentage points.



“BMO is committed to diversity, equity and inclusion at the senior leadership level and throughout our organization, and is proud to be a founding partner of the Prosperity Project. Through our Zero Barriers to Inclusion 2025 strategy, we are fulfilling our Purpose-driven commitment to grow the good for an inclusive society, for our colleagues, customers and communities we serve.”



**Mona Malone**  
Head of People and Culture and  
Chief Human Resources Officer  
BMO Financial Group



## Vision

The warning light is flashing furiously: in the span of 12 months, the progress made towards gender equality over 60 years is vanishing. According to a 2020 Royal Bank of Canada study, women’s labour force participation is down to its lowest level in three decades. Women tend to work in industries that have been hardest hit. As the economy begins to bounce back, women are returning to work at a slower pace than men and are more likely to fall out of the work force over time.

When women look up and see women in leadership roles inside their organizations, they believe it is more likely that they can advance and they are inspired to grow their careers there. Strong and courageous leadership is required to create a lasting and more equitable economic recovery from

COVID-19. A fundamental principle of investment management is diversification which mitigates risk and amplifies returns. Numerous studies have already established a link between gender diversity at the leadership level and stronger financial results. We believe studies such as ours will help establish the link between gender and racial diversity at the leadership level and stronger financial results.

In an era of transparency and accountability, it is important for organizations to understand their starting point on the Inclusion and Diversity journey, where they want to be and their plan to get there. Uncomfortable conversations must be had. Voices must be heard to combat systemic racism. Organizations that are leading the way are undertaking

robust data gathering and analysis to measure the results of their Inclusion and Diversity strategy and action plans. They have established and communicated the metrics they are using to measure success, put KPIs in place and built accountability for the delivery of specific outcomes into performance evaluation and compensation.

A fall 2020 CPP Investments report states that Canada is at a crossroads. The report encourages Canadian businesses to join their counterparts around the world by seizing the moment to accelerate the participation of women at all corporate levels in order to help re-set the global economy on a path to recovery. A growing number of investors are assessing companies based on environmental, social and governance (ESG) factors. In 2021 more than ever, companies paying attention to the S in ESG are strengthening their organizations and giving back to their communities.

When women succeed, we all prosper. We invite your organization to join the 62 female leaders who conceived and seeded The Prosperity Project in April 2020 by becoming a Founding Partner, Founding Believer or Corporate Member of The Prosperity Project to mitigate the impact of the COVID-19 pandemic on Canadian women.

“ At TELUS, our commitment to diversity is a foundational tenet of our leadership in social capitalism. Our culture reflects our belief that to benefit fully from diversity, our team must comprise the most talented and collaborative people, drawn from all constituencies of society, reflecting the rich complexion of our team, customers and community. ”



**Darren Entwistle**  
President and CEO  
Proud member of the TELUS team

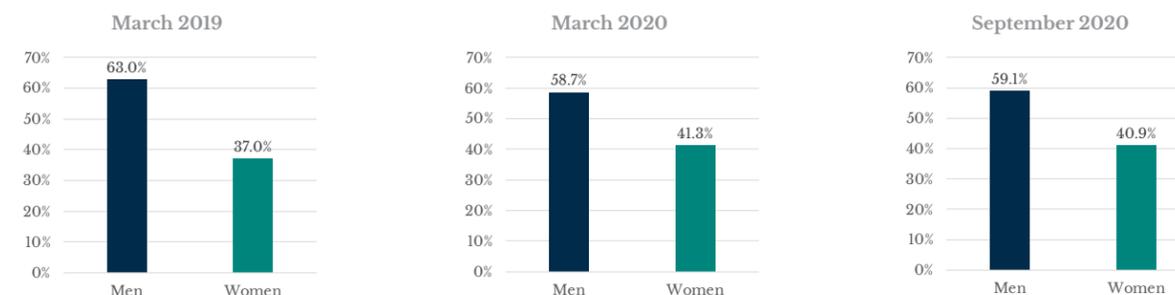
# 2021 Results

## Women's Representation

### Women Continue to be Under-Represented but the Gender Gap Narrowed between March 31, 2019 and September 30, 2020

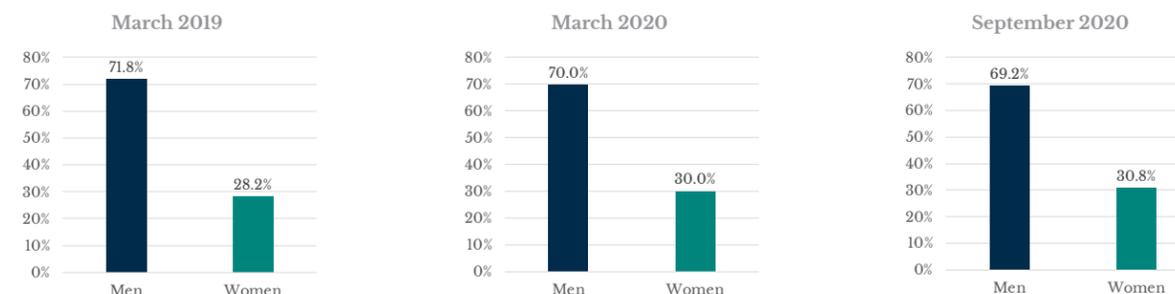
Between March 31, 2019 and September 30, 2020, women's representation at the board, executive officer and in the pipeline to executive officer roles rose. Representation increased from 37%, 28.2% and 40.7% to 40.9%, 30.8% and 41.7%, respectively. It is encouraging given this has taken place at a time when more women than men began leaving Canada's labour force as the pandemic took hold.

### Women's Representation of Corporate Directors



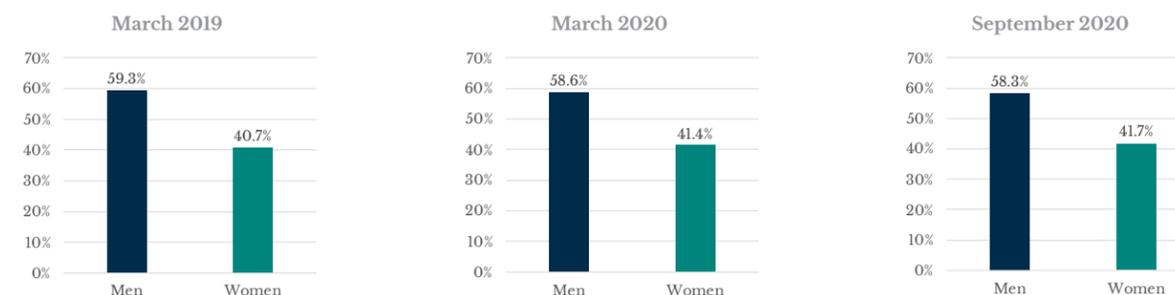
The largest percentage increase in women's representation at the leadership level, 3.9 percentage points, is in board roles.

### Women's Representation of Executive Officers



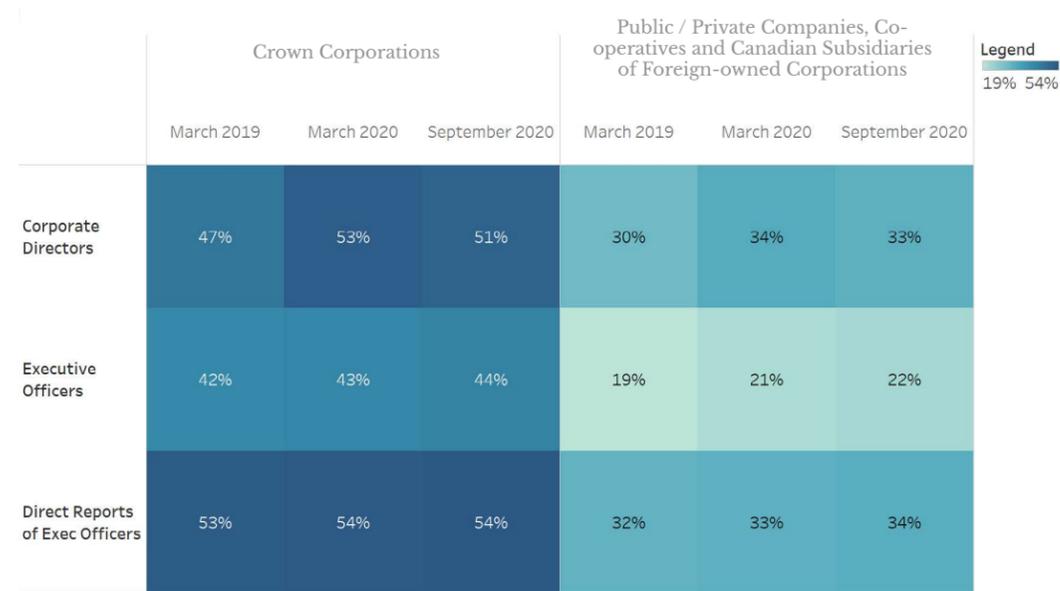
There was a 2.6 percentage point increase in the representation of women at the executive officer level.

### Women's Representation of Direct Reports to Executive Officers



The smallest percentage increase, 1 percentage point, is in the pipeline to executive officer roles. While women are under-represented at all three levels, it is important to look at the pace of growth in the pipeline to executive officer roles to know what the future holds.

## Women's Representation by Organization Type



### Crown Corporations are Achieving Gender Parity

Our quantitative analysis shows that women are under-represented within the group of 48 organizations across sectors with the exception of Crown Corporations that have achieved gender parity (defined as between 40% - 60%) at the board, executive officer and in the pipeline to executive officer roles.

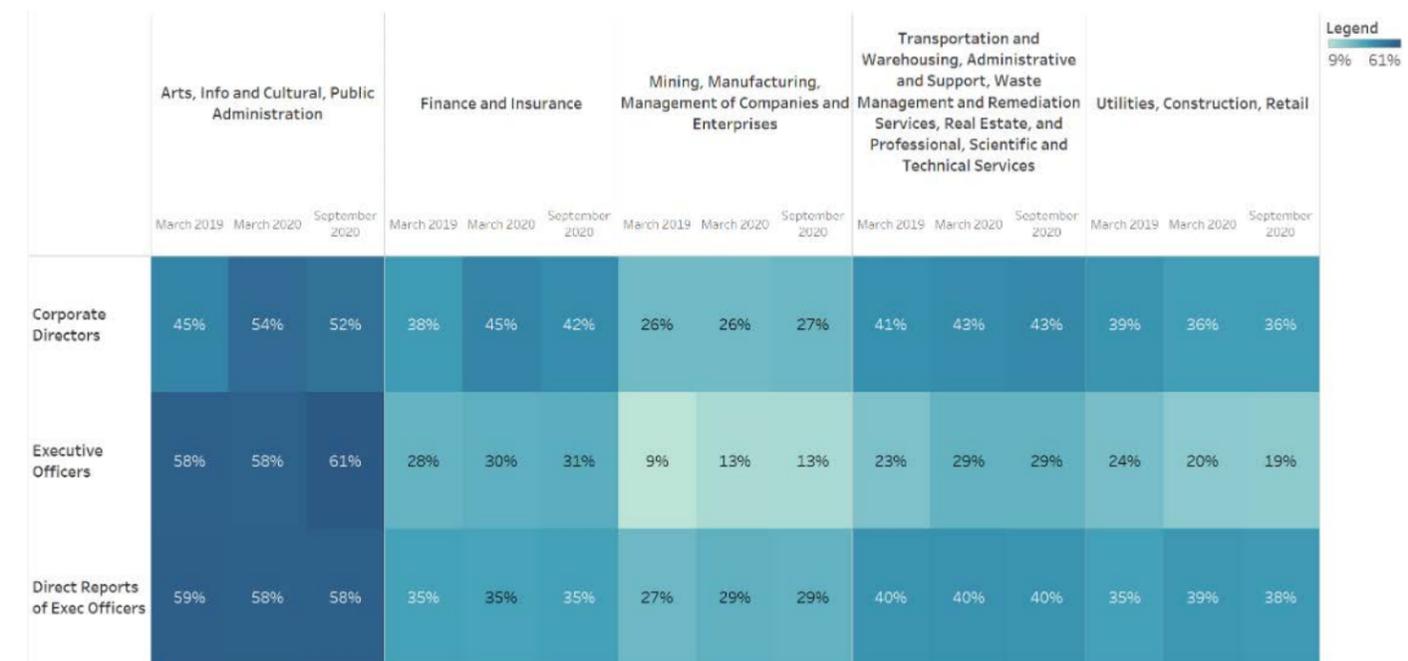
Within the group of 26 public companies, private companies, co-operatives and Canadian subsidiaries of foreign-owned corporations, women's representation has grown at all three levels from 2019 to 2020. It ranges from approximately two in ten at the executive level to over three in ten in the pipeline to executive officer roles and at the board level.

“OPG believes that diversity, equity and inclusion are business-critical issues. They lead to better discussions, better decisions and better outcomes. Moreover, we know that ED&I are at the core of building organizational cultures in which everyone can work safely and to their full potential everyday.”



**Wendy Kei**  
Board Chair  
Ontario Power Generation

## Women's Representation by Industry



### Financial Services: Home of the Thinning Glass Ceiling?

In the 17 Financial Services organizations, women's representation grew at the board to just over four in ten and executive officer levels to just over three in ten. It remained flat in the pipeline at 35%. The difference between the higher percentage of women in the pipeline to executive officer roles (35%) and the slightly lower percentage in executive roles (31%) decreased to a 4-percentage point gap in 2020 from a 7-percentage point gap in 2019.

Within the group of 31 organizations across industries excluding financial services, women's representation varies considerably depending on the sector(s).

The glass ceiling appears to be thinning slowly. The average 12.5 percentage point gap in 2019, the difference between the higher percentage of women in the pipeline to executive officer roles and the lower percentage in executive roles decreased to an average 10.9 percentage point gap in 2020.

“We believe inclusion is about big things – like measurable initiatives to remove systemic barriers – AND little things – like ensuring all voices around the table are heard. We address both, alongside our efforts to increase representation of women from all communities and backgrounds, in our leader-led inclusion and diversity strategy. We believe this will lead to all colleagues unlocking their professional possibilities, and will build a strong diverse pipeline of exceptional talent contributing to optimal business results for the 20 million Canadians we serve.”



**Deb Orida**  
Senior Managing Director &  
Global Head of Real Assets  
CPP Investments

# Women's Representation: Racialized, Indigenous and Women with a Disability

## Organizations With One or More Women by Identity

	Corporate Directors			Executive Officers			Pipeline: Direct Reports of Executive Officers		
	Mar 2019	Mar 2020	Sept 2020	Mar 2019	Mar 2020	Sept 2020	Mar 2019	Mar 2020	Sept 2020
Women	93%	93%	93%	87%	87%	87%	100%	100%	100%
Racialized Women	27%	27%	<b>26%</b>	11%	11%	<b>16%</b>	68%	74%	<b>81%</b>
Black Women	5%	5%	<b>5%</b>	0%	0%	<b>2%</b>	11%	11%	<b>11%</b>
Women of Colour	22%	22%	<b>21%</b>	11%	11%	<b>14%</b>	57%	63%	<b>70%</b>
Indigenous Women	7%	7%	<b>10%</b>	2%	2%	<b>4%</b>	6%	6%	<b>9%</b>
Women with Disabilities	3%	3%	<b>3%</b>	0%	2%	<b>2%</b>	20%	22%	<b>28%</b>
Male	100%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%

Since some organizations do not report data for each role and identity, the percentages in the table above exclude any organization submissions that did not provide numerical representation. For example: only 44 of the 48 organizations reported how many of their Executive Officers identify as female and as a Woman of Colour; therefore, the calculation considered 44 to be the denominator, not 48.

### The Percentage of Organizations With One or More Women Who Also Identifies as Racialized, Indigenous and/or with Disabilities Grew Between March 31, 2019 and September 30, 2020

The chart above shows three sets of columns: Direct Reports (right), Executive Officers (center), and Corporate Directors (left).

A growing number of organizations have one or more women who also identifies as racialized (black women and women of colour) in the pipeline to executive officer roles: **81%** (11% + 70%) as of September 2020, up from 68% in March 2019. **16%** (2% + 14%) of organizations have one or more women who also identifies as racialized in an executive officer role in 2020, up from 11%. **26%** (5% + 21%) have one or more women who also identifies as racialized in a board role in 2020, down 1%.

A growing number of organizations have one or more women who also identifies as a woman of colour in the pipeline to executive officer roles: **70%** as of September 2020, up from 57% in March 2019. **14%** of organizations have one or more women who also identifies as a woman of colour in an executive officer role in 2020, up from 11%. **21%** have one or more women who also identifies as a woman of colour in a board role in 2020, down 1 percentage point.

There are few organizations with women who also identify as black. **2%** of organizations have one or more women who also identifies as black in an executive officer role in 2020, up from zero in 2019. **11%** have one or more women who also identifies as black in the pipeline to these roles in 2020, flat over this time. **5%** have one or more women who also identifies as black in a board role in 2020, flat from 2019.

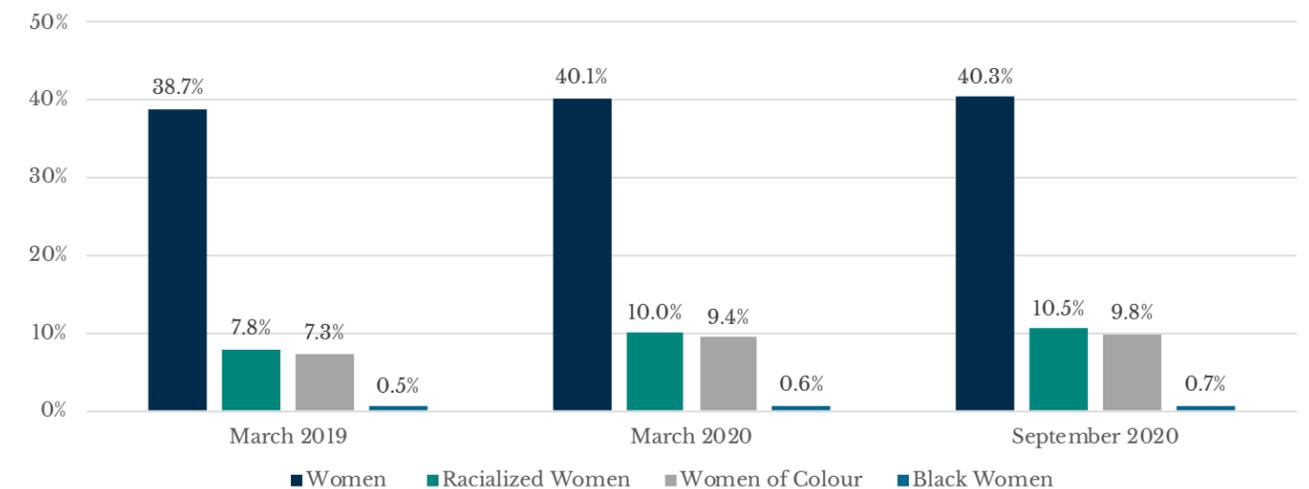
There are also few organizations with women who also identify as Indigenous. **4%** of organizations have one or more woman who also identifies as Indigenous in an executive officer role in 2020, up from 2%. **9%** have one or more women who also identifies as Indigenous in the pipeline to these roles in 2020, up from 6%. **10%** have one or more women who also identifies as Indigenous in a board role in 2020, up from 7% in 2019.

A growing number of organizations have one or more women who also identifies as a woman with disabilities in the pipeline to executive officer roles: **28%** as of September 2020, up from 20% in March 2019. **2%** of organizations have one or more women who also identifies as a woman with disabilities in an executive officer role in 2020, up from zero. **3%** have one or more women who also identifies as a woman with disabilities in a board role in 2020, flat from 2019.

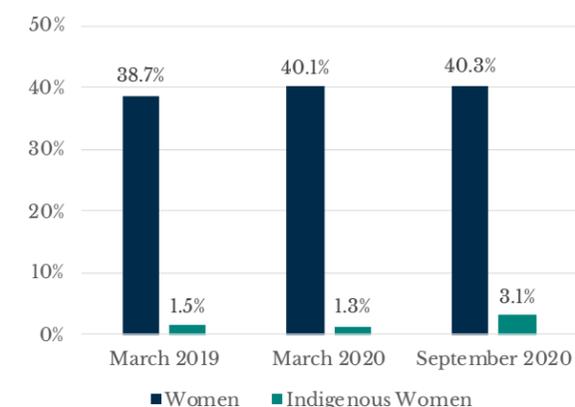
### Summary: Overall Representation (across female-held board, executive and pipeline roles) of Racialized, Indigenous and/or Women with Disabilities grew to 10.5%, 3.1% and 2%, respectively between March 31, 2019 and September 30, 2020.

The three graphs below show overall representation at the board, executive officer, and direct report levels combined.

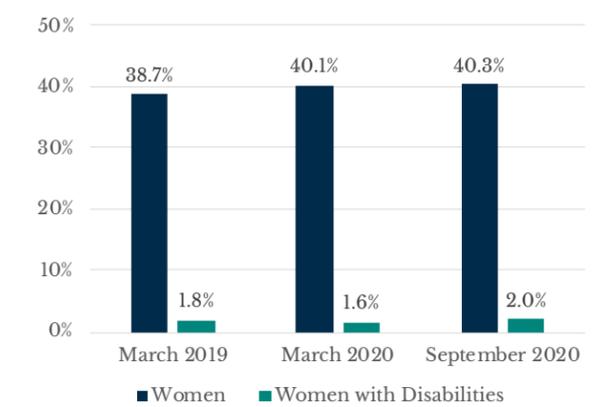
Overall Representation of Racialized Women, Women of Colour and Black Women



Overall Representation of Indigenous Women



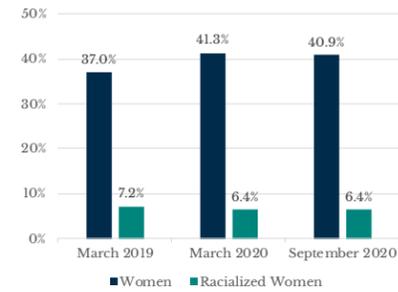
Overall Representation of Women with Disabilities



## Overall Representation of Racialized Women Grew From 7.8% to 10.5% Between March 31, 2019 and September 30, 2020

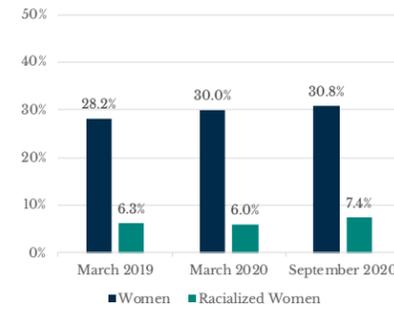
The overall representation reflects the growth at the board, executive officer, and direct report levels combined.

Representation of Racialized Women in Corporate Director Roles



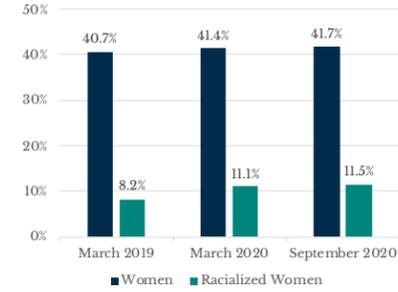
The representation of women who also identify as racialized (women of colour and black) fell from 7.2% to 6.4% of female-held board seats, contrary to the growth in the representation of women from 37% to 40.9% at the board table.

Representation of Racialized Women in Executive Officer Roles



The representation of women who also identify as racialized rose from 6.3% to 7.4% of female executive officers, outpacing the growth in the representation of women from 28.2% to 30.8% in executive officer roles.

Representation of Racialized Women in the Pipeline to Executive Officer Roles

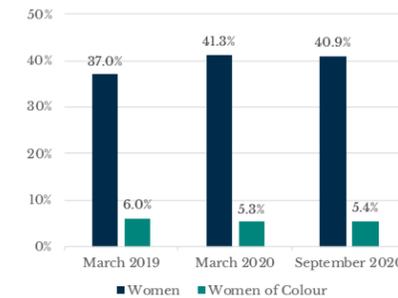


The representation of women who also identify as racialized rose from 8.2% to 11.5% of women in the pipeline, outpacing the growth of women in the pipeline from 40.7% to 41.7%.

## Overall Representation of Women of Colour Grew From 7.3% to 9.8% Between March 31, 2019 and September 30, 2020

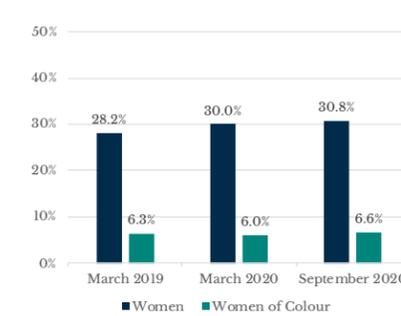
The overall representation reflects the growth at the board, executive officer, and direct report levels combined.

Representation of Women of Colour in Corporate Director Roles



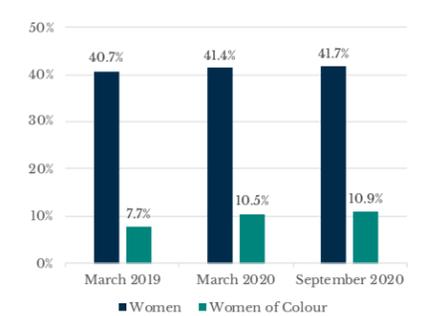
The representation of women who also identify as women of colour fell from 6% to 5.4% of female-held board seats, contrary to the growth in the representation of women from 37% to 40.9% at the board table.

Representation of Women of Colour in Executive Officer Roles



The representation of women who also identify as women of colour rose from 6.3% to 6.6% of female executive officers, lagging the pace of growth in the representation of women in executive officer roles from 28.2% to 30.8%.

Representation of Women of Colour in the Pipeline to Executive Officer Roles

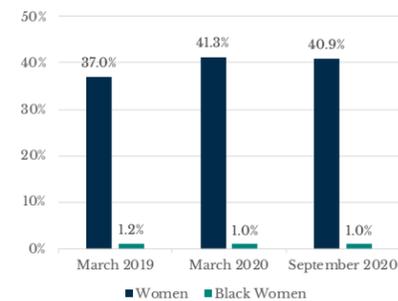


The representation of women who also identify as women of colour rose from 7.7% to 10.9% of women in the pipeline, outpacing the growth of women in the pipeline from 40.7% to 41.7%.

## Overall Representation of Black Women Grew From 0.5% to 0.7% Between March 31, 2019 and September 30, 2020

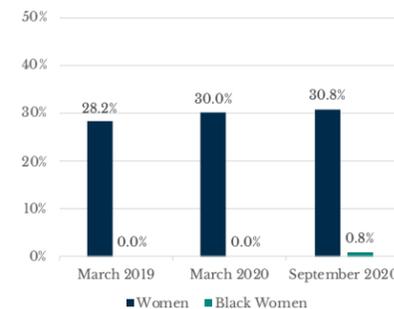
The overall representation reflects the growth at the board, executive officer, and direct report levels combined.

Representation of Black Women in Corporate Director Roles



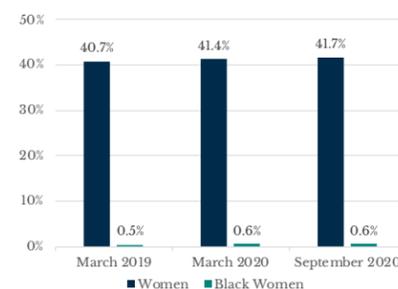
The representation of women who also identify as black fell from 1.2% to 1% of female-held board seats, contrary to the growth in the representation of women from 37% to 40.9% at the board table.

Representation of Black Women in Executive Officer Roles



The representation of women who also identify as black rose from zero to 0.8% of female executive officers, outpacing the growth in the representation of women from 28.2% to 30.8% in executive officer roles.

Representation of Black Women in the Pipeline to Executive Officer Roles

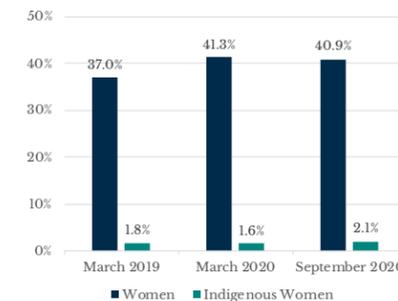


The representation of women who also identify as black rose from 0.5% to 0.6% of women in the pipeline, outpacing the growth of women in the pipeline from 40.7% to 41.7%.

## Overall Representation of Indigenous Women Grew From 1.5% to 3.1% Between March 31, 2019 and September 30, 2020

The overall representation reflects the growth at the board, executive officer, and direct report levels combined.

Representation of Indigenous Women in Corporate Director Roles



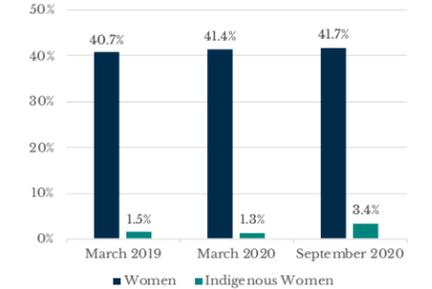
The representation of women who also identify as Indigenous rose from 1.8% to 2.1% of female-held board seats, outpacing the growth in the representation of women from 37% to 40.9% at the board table.

Representation of Indigenous Women in Executive Officer Roles



The representation of women who also identify as Indigenous rose from 0.9% to 1.6% of female executive officers, outpacing the growth in the representation of women from 28.2% to 30.8% in executive officer roles.

Representation of Indigenous Women in the Pipeline to Executive Officer Roles

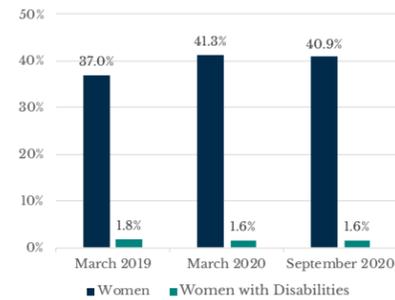


The representation of women who also identify as Indigenous rose from 1.5% to 3.4% of women in the pipeline, outpacing the growth of women in the pipeline from 40.7% to 41.7%.

## Overall Representation of Women with Disabilities Grew From 1.8% to 2% Between March 31, 2019 and September 30, 2020

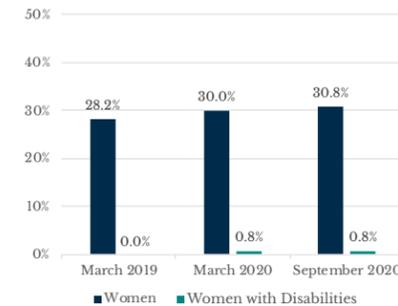
The overall representation reflects the growth at the board, executive officer, and direct report levels combined.

Representation of Women with Disabilities in Corporate Director Roles



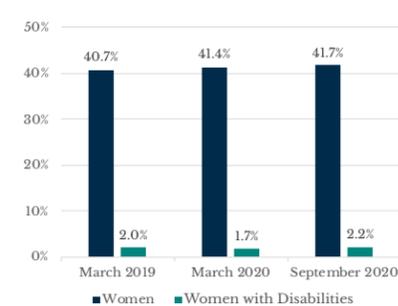
The representation of women who also identify as women with disabilities fell from 1.8% to 1.6% of female-held board seats, contrary to the growth in the representation of women from 37% to 40.9% at the board table.

Representation of Women with Disabilities in Executive Officer Roles



The representation of women who also identify as women with disabilities rose from 0 to 0.8% of female executive officers, outpacing the growth in the representation of women from 28.2% to 30.8% in executive officer roles.

Representation of Women with Disabilities in the Pipeline to Executive Officer Roles



The representation of women who also identify as women with disabilities rose from 2% to 2.2% of women in the pipeline, outpacing the growth of women in the pipeline from 40.7% to 41.7%.

## Call To Action

### When Women Succeed, We All Prosper: A Call To Action

It is important not to waste a crisis.

As female leaders, we see firsthand how Canadian women are being disproportionately affected by the pandemic in terms of job loss, the increased burden of childcare/home schooling, increased likelihood of taking voluntary furlough options and increased domestic violence. Working from home, women are spending a higher portion of their time focused on dependent

care, resulting in less productivity and reducing their opportunities to advance in their organizations.

Corporate Canada must take action to help advance gender equality. The good news is if we act now, we can help the economic recovery happen faster: a 2017 study by an international consulting firm reported that advancing women's equality in Canada has the potential to add \$150 billion in incremental GDP growth by 2026. We are calling upon all employers to lead inclusively by taking the following five steps:

# 1.

#### Gather gender and race-based data

We brought together a roundtable of experts and executives to help you do this--see the highlights beginning on page 23. This provides a starting point to begin to measure your progress in creating a more inclusive workplace: what gets measured gets done.

2.

**Set female representation workforce targets**

Set targets to achieve the pre-COVID-19 level of female representation at a minimum across the entire workforce and include this in management performance evaluations.

3.

**Set and disclose progressive aspirational gender and non-gender targets for women’s representation at the board, executive officer levels and in the pipeline to executive officer roles**

While aspirational, we believe that targets will be critical to bring about change and will fuel our economic recovery. We invite you to take up the 50 – 30 Challenge announced by the Government of Canada last year.

4.

**Apply a gender lens to return-to-premises plans**

Now more than ever, flexible work arrangements must be updated. If female representation in corporate headquarters drops precipitously, it is even more likely decisions affecting front-line employees will be gender biased.

5.

**Deepen and broaden the talent pool through talent and skills development**

For too long, corporate leaders have believed that merit and diversity are mutually exclusive. Since 2/3 of our population growth comes from immigrants, organizations that focus on the traditional talent pool for talent and skills development will be promoting from a shrinking talent pool.

In addition, we are calling upon the federal government to lead inclusively by taking a leadership role to:

6.

**Create an affordable national child care and early childhood education program**

Unlike most advanced industrialized countries, Canada does not have a national child care program. We can learn from Quebec, where a family policy introduced in 1997 has increased Quebec’s female labour force to 81 per cent in 2016, compared to 75 per cent in Ontario. Here again, the benefits to women and families will far outweigh the costs.

Call to Action

Collecting Personal Data Lead Practice

**The Prosperity Project** brought together a roundtable of executives and KPMG in Canada experts to answer your questions about the business case for collecting personal data and lead practice. Joining us from KPMG are **Bram Cherun**, Manager, Diversity and Inclusion, **Jane Bartush**, Senior Manager, Lighthouse Centre of Excellence for Data & Analytics, Artificial Intelligence & Emerging Technologies and **Karen Burke**, Executive Director, Privacy, Regulatory And Information Management.

**Paul Brink**, President and CEO at Franco-Nevada, **Helena Gottschling**, CHRO at RBC, **Vanessa Lewerentz**, Chief Inclusion Officer at BMO Financial Group, and **Mary Sullivan**, Senior Managing Director and Chief Talent Officer at CPP Investments offered insights into their experiences in the context of developing and helping drive their inclusion and diversity strategies.

**The Prosperity Project: What is the benefit to organizations of asking employees to self-identify?**

**Paul:** The process of engaging with employees around self-identity can be a useful step an organization can take to communicate its commitment to diversity. Not only does the data help organizations identify where they can do better in achieving their diversity goals, but the process can contribute to employees feeling heard and valued.

**Bram:** Organizations are making efforts to create inclusive, diverse, equitable workplaces, and they invest in initiatives to foster that sense of belonging for employees. Self-identification data enables organizations to better understand who their employees are. By pairing a self-identification survey with an employee experience survey, organizations can gain a stronger sense

for their employees’ unique needs and how different individuals think and feel about their employee experience.

**Helena:** Diversity and inclusion is more than just a value at RBC, it’s our strength. It’s one of the ways we deliver on our purpose of helping clients thrive and communities prosper. By actively using our diversity, we better develop ideas and people, and ensure our company’s continued growth. We do this by creating opportunities that empower people to grow and achieve more. We seek out diverse perspectives, recognizing the value of diversity of thought to challenge the status quo.

Our Diversity & Inclusion vision at RBC is to be among the most inclusive and successful companies, putting diversity into action attract, retain and the best talent and increase leadership diversity.

“ Not only does the data help organizations identify where they can do better in achieving their diversity goals, but the process can contribute to employees feeling heard and valued. ”

Paul Brink, Franco-Nevada

**If an organization has never asked employees to self-identify before, where do they start?**

**Mary:** They may seem like simple questions: What is your sexual orientation? What is your gender? Do you have a disability? For members of historically underrepresented groups, these questions are substantial and answering them honestly requests a significant expression of vulnerability.

As a result, the first step in asking colleagues to self-identify is building trust. Commitments to protect privacy must be honoured and data collected must be leveraged to inform strategy that will remove barriers that impede equitable opportunities for engagement and advancement in the organization. Cross referencing representation data to hiring, promotion, and retention can uncover how an organization's representation measures up to the labour market availability and can assess opportunities to build a pipeline of diverse talent.

“The first step in asking colleagues to self-identify is building trust... data collected must be leveraged to inform strategy that will remove barriers that impede equitable opportunities for engagement and advancement.”

Mary Sullivan, CPP Investments

**Bram:** I agree with Mary. I would add that it is helpful if it starts with articulating why they are collecting data, why now, and seeking to understand and address “what's in it for me” from the employees' perspective. It can be challenging to get employees to disclose sensitive personal information. Providing employees with additional information about the “how” of data collection and storage methods, and “who” will have access to the data is key to building trust.

**Karen:** It is key to ensure that employees self-identify voluntarily, and to educate employees, to build trust. Critical to building trust is establishing a strong process for managing self-identifying information. The organization should establish program governance, ensuring appropriate ownership and oversight, resourcing, structure and function. Then, determine the purpose/objective of the collection and usage of self-identifying information. From there, they would select the appropriate data elements to be collected so that they are fit for the identified purpose.

“Critical to building trust is establishing a strong process for managing self-identifying information. The organization should establish program governance, ensuring appropriate ownership and oversight, resourcing, structure and function.”

Karen Burke, KPMG in Canada

The organization must include appropriate, clear language, and must limit collection to the scope of the initiative, and limit use to ensure it is used only for such disclosed purposes. If the organization wishes to use the information for other purposes, they need to request additional consent. Also critical is the protection of the information by physical, organizational, and technological controls. There must be a clear process for handling a data security breach, and for disposing of the data when it is no longer needed.

### How would an organization know when the self-identification data collected is sufficient to make decisions?

**Jane:** It is important that organizations exercise judgement when determining the sufficiency of data to make decisions. Decisions should be made based on accurate, relevant information and where possible, facts.

Before starting to work with data for decision making, organizations must understand what they want to achieve. Gaining this level of clarity will provide a foundation to determine if the data is sufficient to make decisions.

The next step is the data itself. Organizations must decide what data will be collected, who will be requested to provide information, how it will be collected, etc. It is best practice for organizations to complete voluntary company-wide (i.e. not departmental) data requests for self-identification in order to make strategic decisions and provide anonymity to employees. Average response rates vary depending on the channel, however under 30% should trigger organizations to consider why employees are not responding.

“It is best practice for organizations to complete voluntary company-wide (i.e. not departmental) data requests for self-identification in order to make strategic decisions and provide anonymity to employees.”

Jane Bartush, KPMG in Canada

It is also considered best practice for the sample size to reflect the target population in question. There are various methods that organizations can use to determine and calculate sample size, for when an organization does not wish to request self-identification from all employees. This includes population size, margin of error, and data confidence level. Typically, the higher the sampling confidence level sought, the larger the sample size needs to be.

### What are leading practices with respect to data analysis?

**Jane:** Analyzing self-identification data means exploring and examining the information to reveal patterns, trends, or relationships. Typically, a range of statistical operations can determine the relationship between certain variables.

It may mean comparing your information to that from other groups (e.g. market or industry), to draw conclusions. This can help develop an accurate assessment to better understand I&D and set achievable future goals.

### What are the best ways to visualize the data I received?

**Jane:** Vision is the most powerful human sense. Data visualization is a term that describes how data can be better understood by being placed in a visual context, revealing patterns that exist in the data, and facilitating the extraction and communication of insights by way of storytelling.

There are some classic visualization elements that we all know and use, such as bar charts, line graphs, area graphs, dot maps, Venn diagrams and Gantt charts. It is important to ensure the visualizations enhance and support the insights. For example, do not use too much text on visuals and graphs. Colour is key, and it is leading practice to select sequential, diverging, or categorical colour schemes.

### What barriers do organizations experience and how do they successfully address them?

**Paul:** For the initiative to be successful, the commitment to diversity needs to be championed by senior leadership and team members need to understand why the data is being collected. Communicating the objective has to be the first step. The Prosperity Project outlines clear objectives and our support of the project helps communicate our commitment to advancing diversity and inclusion.

**Vanessa:** As we know, self-disclosing personal data is an individual choice for colleagues. The barriers experienced by

organizations to collect self-reported data is driven by: (1) people – a lack of trust and transparency on why and how the data will be used along with survey fatigue; (2) process – what do I have to do to self-identify; and (3) technology – how is the data collected. In overcoming these barriers, it is important to have a strong, leader-led communication plan to build awareness, reinforce the importance of why the data is being collected, deepen trust through building psychological safety and to inspire colleagues to share their perspectives and experiences. Equally important is ensuring the way data is collected results in a positive colleague experience.

---

“ In overcoming these barriers [to successful data collection], it is important to . . . reinforce the importance of why the data is being collected, deepen trust through building psychological safety and to inspire colleagues to share their . . . experiences. ”

Vanessa Lewerentz, BMO  
Financial Group

## What must Canadian companies consider when storing employee self-identification data?

**Karen:** Since self-identifying data is sensitive personal information, the organization must ensure it stores it securely.

The organization should consider the data's usage over time. Depending on the data usage, the legitimate use could go on for quite a long time. The organization should consider whether it needs to be identifiable to an individual employee once it becomes historical data that is being used in the aggregate.

## How can organizations use the data they collect to increase diversity in leadership roles and in the pipeline to leadership roles? Should they put targets in place for women in leadership roles and targets in respect of BIPOC women?

**Helena:** We're committed to supporting unbiased inclusion by removing barriers, driving equitable opportunities, and embedding diversity goals in our recruitment and staffing practices. Our approach involves setting representational goals at both the enterprise and business unit/platform levels and establishing clear accountabilities to reach goals, assess gaps and develop holistic strategies to meet and sustain objectives. We are committed to meaningfully increasing women and minority executive representation across our businesses.

---

“ We set targets and goals to strengthen diverse representation in senior roles, including 50% of our vice president and above appointments going to women and 30% to BIPOC. ”

Helena Gottschling, RBC

To reach our targets for diverse representation in executive positions and new executive appointments, we are strengthening our pipeline of top talent and driving inclusion at all position levels. In order to do so, we set targets and goals to strengthen diverse representation in senior roles, including 50% of our vice president and above appointments going to women and 30% to BIPOC.

We believe that inclusive leadership matters. The most effective diversity

efforts are those where we strive to break new ground.

**Mary:** A clear understanding of what you are working toward is equally critical and signals to colleagues that increasing representation is a business outcome that will be measured. Targets that measure women's representation in both pipeline and leadership roles will inform efforts and build leadership accountability. Business is familiar with targets: we may set targets for sales, deployment, or service levels. Measuring representation using these same norms serves to position representation as an equally significant business priority. What gets measured gets done.

It also must be noted that women, in and of themselves, are not a homogenous group. Equal attention to identify the unique experiences of women from the BIPOC or lesbian community, or those living with disabilities, for example, further contributes to sustainably increasing the representation of women in leadership from all communities and backgrounds. It is well documented that women have distinct experiences and an organization needs to respond accordingly.

---

“ Data is not just for understanding diversity . . . it is also for understanding equity as it relates to talent processes that roll up to leadership. Leaders should communicate the vision for an inclusive, equitable and diverse workplace. ”

Bram Cherun, KPMG in Canada

**Bram:** Data lets the organization know their starting point. Organizations thinking about how they can increase diversity at the leadership level use this data to understand whether they are providing opportunities equitably for advancement. Data is not just for understanding the diversity part of the

story, it is also for understanding equity as it relates to talent processes that roll up to leadership. It is important to understand the core issues that the organization faces that are leading to under-representation. For example, is the company's succession-planning process robust and free of bias? Data can be used to understand where and why inequities and under-representation of certain populations exist.

## What role does leadership play in helping our organization attract and retain more diverse leaders at the board and executive levels?

**Bram:** Leaders set the tone for the organization. Leaders should communicate the vision for an inclusive, equitable and diverse workplace. Leadership's discussions about business growth must include how to create and sustain an inclusive culture, and they must be able to effectively communicate these aspirations to their organization. Creating understanding is a key step to recognizing the need to address and break down the barriers that prevent certain populations from being considered for board and executive roles.

**Vanessa:** Fostering diversity takes sustained and intentional action. Leaders have a central role in shaping an equitable, diverse and inclusive environment – they are role models for the organization, and their actions and decisions have wider impact both internally and in the wider business environment. Every leader must know that recruiting all different types of people is an organizational priority, being an ally and creating an environment of zero barriers to inclusion for your colleagues, customers and communities.

## Call to Action

# The reluctance of Canadian businesses to collect race-based data needs to end

**PAMELA JEFFERY AND WES HALL**  
CONTRIBUTED TO THE GLOBE AND MAIL  
PUBLISHED DECEMBER 25, 2020

*Pamela Jeffery is founder of The Prosperity Project and Wes Hall is founder of the BlackNorth Initiative.*

One of the few bright spots of 2020 is that business leaders have awoken to the power of CEO activism. They have come together to navigate the COVID-19 pandemic, while dismantling the pandemic of bias and anti-Black systemic racism.

Out of a commitment to remove the barriers faced by Black Canadians and safeguarding the social and economic health of women, who have disproportionately been affected by the pandemic, The Prosperity Project and the BlackNorth Initiative were born. These initiatives are driven by the goals of equity, prosperity and eliminating racial barriers. This is not only of social importance, but a business imperative.

In Canada, “95 per cent of institutional investors said strong diversity and inclusion metrics have a positive impact on a company’s share price,” according to research released by PR and marketing consultants Edelman last month.

But where are the metrics?

One of The Prosperity Project’s five initiatives is to collect gender diversity data on the representation of women in leadership roles in Canada’s largest organizations, including intersectional data (women who also identify as BIPOC and/or living with disabilities). Signatories of the BlackNorth Initiative’s CEO Pledge have agreed to collect and report employee data by race also.

Canadians who are Black, Indigenous or female understand the data only too well: They know the stunning lack of diversity in Canada’s executive offices and boardrooms. These data are for those who have not faced discrimination, and for too long have been able to easily and comfortably pretend that the problem doesn’t exist.

Not collecting data is an intrinsic example of how the gatekeepers have set up a system that has allowed anti-Black systemic racism to remain unchecked. The need for better intersectional data is not new, but it is urgent. Systemic racism and discrimination have profoundly affected all areas of our society in many ways. The pandemic has only worsened the challenges faced by marginalized communities.

Not asking for race, gender and ethnicity data while trying to stop bias and systemic racism is like not

testing for COVID-19 and tracing contacts while trying to stop the spread of the virus. If we don’t look, ask, or measure, we won’t know. Not knowing is how those at the top of a racist system want to keep it.

We need data to show our business leaders and elected officials just how much being Black, Indigenous, LGBTQ and/or female hurts your chances of being promoted, the health care you get, or even how many times you are stopped by police.

Time and again, we hear Canadians say that it’s nothing like the United States. This false sense of virtue comes from an absence of data. Ignorance can be bliss and change is uncomfortable but needed.

If one thing has proved true since the Prosperity Project and the BlackNorth Initiative were launched: Many business leaders care and want to do better.

Many organizations, including some of the 400 that have signed BlackNorth’s CEO Pledge and those participating in The Prosperity Project’s first annual gender diversity data-tracking study, are muddling through the difficulties of assessing their work force for the first time. It’s not simple, but we are asking companies to invest in this process, to change the way they think and act to start difficult conversations that are both respectful and legal.

We applaud those leading the way by inviting employees to voluntarily self-identify. Thoughtful leaders are using this data to create more inclusive workplaces where employee experience isn’t influenced by skin colour by rooting out bias in hiring and promotion decisions.

We believe change starts with the business community. Yet, we have seen many leaders balk at quantifying their organizational makeup with justifications such as “it’s too complicated” and “our employees don’t like to be identified.”

We cannot be squeamish, too polite and principled about collecting race-based data. The collection of data during this pandemic is critical in addressing gender equality and anti-Black racism in Canada. We cannot address what is not measured. We need our leaders to have an honest look at the state of affairs in Canada and reject the notion that everything is okay because, truth be told, it is simply not okay.

## Stakeholders: Evolving Expectations

Stakeholder expectations have been growing steadily in response to what The Prosperity Project and others see as a lack of progress being made towards gender and racial equality in leadership roles in Canada.

In Canada, Comply or Explain has not led to the anticipated increase in women in board roles and the top executive roles in Canada’s TSX-listed non-venture issuers. Instead, it has largely led to greater disclosure of the lack of gender diversity. Almost three in ten (27%) TSX-listed non-venture issuers have zero women on their boards (the percentage of board seats held by women rose from 11% to 17% from 2014-2019). Almost four in ten (36%) have no women in executive officer roles.<sup>1</sup>

2020 ushered in a new era of greater transparency and accountability in Canada for increased gender and racial representation at the board and executive officer levels. Since January 1, 2020, publicly-listed companies governed by the Canada Business Corporations Act are required to provide disclosure on the composition of their boards and executive teams in respect of the four Employment Equity groups: women, Indigenous people, visible minorities and persons with disabilities. According to the Osler 2020 Report on Diversity Disclosure Practices, 5.5% of the 217 disclosing CBCA company directors are visible minorities. Of the 270 CBCA companies that provided full or partial disclosure, there were 7 board positions held by Aboriginal peoples and 6 held by persons with disabilities.

Institutional Investors voices and those of others are louder than ever before. CPP Investments further escalated its approach in 2020 as they considered voting against the entire committee responsible for director nominations if sufficient progress on gender diversity was not made at companies that they

voted against in 2019. During the 2020 proxy voting season, they voted against directors at only 10 Canadian public companies due to gender diversity concerns versus 39 companies in 2019.

The two largest proxy advisory firms have updated their guidelines on gender diversity. In November 2020, ISS updated its guidelines to impose a target of 30 percent for female board representation. In 2022, it will recommend the withholding of votes from nominating committee chairs of US companies where the board “has no apparent racially or ethnically diverse members.” Glass Lewis updated its guidelines shortly after. In addition to gender, Glass Lewis noted that it plans to evaluate the disclosure of CBCA-governed companies in respect of the four designated groups at the board and management level.

Finally, Moody’s became the first of the Big Three credit-rating agencies to directly assess the ratings consequences of a large public company’s racial-diversity strategy. Nasdaq’s new rules, if approved by the SEC this year, will require all listed companies to publicly disclose diversity statistics regarding their boards of directors and to have at least two diverse directors regardless of board size: one female, and another who self-identifies as part of an under-represented racialized group or as LGBTQ.

We are pleased to be able to shine a light on a group of organizations that are at the forefront of tackling gender diversity in part through collecting race-based data. Our goals are to deepen and broaden the talent pool and increase the representation of women at the leadership level and in the pipeline to leadership. We invite you to join us.

<sup>1</sup> - Canadian Securities Administrators, Multilateral Staff Notice 58-311: Report on Fifth Staff Review of Disclosure Regarding Women on Boards and in Executive Officer Positions

# The Prosperity Project Other 2021 Initiatives

## The Matching Initiative Co-presented by Accenture

The Matching Initiative provides life-saving support to Non-Profit Organizations (NPOs) that serve women and girls by matching NPOs with professionals - men and women - as Volunteers at a time when the pandemic has hit NPOs on all fronts. The Initiative focuses on NPOs that serve women and girls in the areas of skills development, training, employment pathways, crisis counselling and mental and physical health. Volunteers are professionals who can provide assistance and support by reviewing and revising budgets, analyzing required operational changes, changing and pivoting service delivery models and capacity building. For each volunteer engagement, a specific goal is agreed to in advance based on the Volunteer's area of expertise and the NPO's need.



The Pilot was launched in January 2021 with NPOs from across Canada and 28 Volunteers. As Equity, Diversity and Inclusion are at the heart of The Prosperity Project, we are applying an intersectional identities lens to identify NPOs that serve women who also identify for example as BIPOC, persons with disabilities and/or LGBTQ2S+. The learnings from the Pilot are being incorporated into the final design for the official launch in March 2021.

Thank you to our sponsor The Canadian Medical Association.

## The Modern-Day Rosie the Riveter-Inspired Initiative Presented by Ontario Power Generation

The Modern-Day Rosie the Riveter-Inspired Initiative aims to inspire Canadian women and girls to re-set their working and personal lives in the pre-recovery, recovery and post-recovery periods through a Campaign, a One-Stop-Shop Portal, a Mentoring Program and an Educational Webinar Series.



The Modern-Day Rosie the Riveter-Inspired Awareness Campaign will inspire women to join and stay in the workforce. It will tackle 5 barriers that women encounter: lack of awareness of training/job opportunities; limited access to role models/mentors; lack of partner support at home; limited access to affordable childcare; and lack of leadership commitment to gender parity.

We are currently developing a portal that will act as a "one-stop-shop" for women and girls in Canada. The portal will celebrate and profile: women in STEM, skilled trades, and leadership/management roles; identify employment pathways, programs, and tools; publish

information on the progress women are making; offer career, skills, and education-themed webinars hosted by women; and provide access to our Mentoring Program.

Our Mentoring Program is a one-year program for Canadian women and girls in STEM, skilled trades, and leadership/management. Canadian women and girls in these fields enroll in the program as protégées and are matched with mentors. The match will be based on the mentor's and the protégée's profiles' and backgrounds with mentors and protégées alike receiving training once accepted into the program.

The Prosperity Project's Educational Webinar Series, launched November 2020, comprise three distinct series for Canadian women: STEM, skilled trades, and leadership and management. The webinar series introduce women and girls to career opportunities in these areas by providing role models, information and resources. The Initiative will be officially launched in March 2021.

## Canadian Households' Perspective on the New Economy Co-presented by Enterprise Canada

The Canadian Households' Perspective on the New Economy Initiative looks at how the COVID-19 pandemic has impacted women's careers, women's trajectory into the workforce, household spending and women's economic security, family life, work/life balance and women's responsibilities at home. We conduct quarterly national surveys of 1000 Canadians across the country from all socio-economic groups to track and report on public opinion, increasing awareness and understanding of the impacts amongst Canadians, governments, stakeholders and the media.



The first quarterly national survey was conducted in September 2020 in partnership with Research Partner Pollara Strategic Insights to gain insights into how the COVID-19 pandemic has impacted Canadian women and the results are troubling. One third of Canadian women have considered quitting their jobs to take care of home responsibilities with the wider conclusion being that women are disproportionately impacted by the COVID-19 pandemic when compared to men. The results of the second survey will be released in the second half of February 2021 to gain insights into how the COVID-19 pandemic has impacted Canadian women as Canada endures the second wave of the pandemic.

Thank you to our partners: Research Partner Pollara and CIBC.

# Founding Visionaries and Visionaries

## Founding Visionaries

**Mary Aitken**  
Founder, CEO  
The Verity Group of Companies

**Stacey Allaster**  
Chief Executive  
Professional Tennis  
United States Tennis  
Association

**Ikram Al Mouaswas**  
Partner  
Deloitte Canada

**Alaina Aston**  
VP, Regulatory  
Strategy & Delivery,  
Personal &  
Commercial Banking  
RBC

**Clare Beckton**  
Founder  
Own Your Own  
Success

**Christiane Bergevin**  
President  
Bergevin Capital  
Corporate Director  
Yamana Gold

**Françoise Bertrand**  
Corporate Director,  
Chairperson of the  
Board of Directors  
VIA Rail Canada

**Lisa Borsook**  
Executive Partner  
WeirFoulds LLP

**Laurel Broten**  
President & CEO  
Nova Scotia Business  
Former Ontario  
Minister Responsible  
for Women's Issues

**Hon. Sharon Carstairs  
PC CM**  
Retired Senator and  
Chair International  
Centre for Dignity and  
Palliative Care

**JoAnne Caza**  
Co-Principal and  
Creative Strategist  
Core Decision

**Christy Clark**  
Senior Advisor  
Bennett Jones  
Former BC Premier

**Penny Collette**  
Adjunct Professor  
University of Ottawa

**Tracie Crook**  
YPO (Young  
President's  
Organization)  
Ontario Gold the 6ix

**Trudy Curran**  
Corporate Director  
Baytex Energy

**Shirley Dawe**  
Corporate Director  
Birks Group

**Janet Ecker**  
President  
Kilwaughter  
Consulting  
Former Ontario  
Minister of Finance

**Barbara Fox**  
CEO  
Enterprise Canada

**Judy Goldring**  
President  
AGF Management  
Limited

**Tiffany Gooch**  
Executive Director,  
Public Engagements  
and Communications  
for the Peel District  
School Board

**Mary Jo Haddad**  
President  
MJH Associates

**Susan Hodgkinson  
PC CM**  
Chief Operating  
Officer and Partner  
Crowe Soberman  
Associates

**Ani Hotoyan-Joly**  
Corporate Director  
Ontario Power  
Generation



**Anne-Marie J Hubert**  
Eastern Canada  
Managing Partner  
Ernst & Young

**Mitzie Hunter**  
MPP - Scarborough  
Guildwood

**Marci Ien**  
MP - Toronto Centre

**Veni Iozzo**  
EVP, Enterprise Real-  
Estate and Workplace  
Transformation  
CIBC

**Roberta L. Jamieson**  
Corporate Director  
Sjx Nations of the  
Grand River Territory

**Pamela Jeffery**  
Founder  
The Prosperity Project

**Maureen Jensen**  
Former Chair &  
Corporate Director  
OSC

**Diane Kazarian**  
GTA Managing Partner  
PwC Canada

**Lisa Kimmel**  
Chair & CEO  
Edelman Canada &  
Latin America

**Annalisa King**  
Corporate Director  
and Chair  
Greater Vancouver  
Airport Authority

**Michi Komori**  
Innovation and  
Sustainability  
Consultant

**Katherine Lee**  
Corporate Director  
and Former CEO  
GE Capital Canada

**Lisa Lisson**  
President  
FedEx Express Canada

**Shannon MacDonald**  
Managing Director  
Accenture Canada

**Christine Magee**  
Co-Founder and  
Executive Chair  
Sleep Country Canada

**Mary Lou Maher**  
Canadian Managing  
Partner, Quality and  
Risk  
KPMG in Canada

**Jennifer Maki**  
Corporate Director  
Franco-Nevada

**Monette Malewski**  
Founder & CEO  
Groupe M Bacal Group

**Jackie Moss**  
Corporate Director  
and CEO/Founder  
Giftgowns

**Heather Munroe-Blum**  
Corporate Director  
and Chairperson  
CPP Investments

**Lois Nahirney**  
President and CEO  
dnaPower

**Cybele Negris**  
Co-Founder and  
President  
Webnames.ca

**Beth Oakes**  
Founder and  
Managing Partner  
The Oakes Group

**Leslie O'Donoghue**  
Corporate Director  
Pembina Pipeline and  
Richardson

**Kathleen O'Neill**  
Corporate Director  
OTPP, Finning and Arc  
Resources

**Madeleine Paquin**  
President and CEO  
Logistec

**Kristine Remedios**  
Chief Inclusion &  
Social Impact Officer  
KPMG in Canada

**Paulette Senior**  
President and CEO  
Canadian Women's  
Foundation

**Kim Shannon**  
President and co-CIO  
Sienna Investment  
Managers

**Godyne Sibay**  
Managing Partner,  
Ontario Region  
McCarthy Tétrault LLP

**Meg Sintzel**  
Managing Director  
Accenture Canada

**Katie Taylor**  
Corporate Director  
and Chair  
Royal Bank of Canada

**Carole H. Therrien**  
Doctoral Researcher  
Carleton University

**Claudia Thompson**  
Managing Director  
Accenture Canada

**Vianne Timmons**  
President  
Memorial University

**Deborah Shannon  
Trudeau**  
Global President of  
International Women's  
Forum  
Senior Vice President  
Trudeau Corp.

**Ruth Vachon**  
President & CEO  
Réseau des Femmes  
d'affaires du Québec

**Benita Warmbold**  
Corporate Director

**Leslie Woo**  
Chief Executive  
Officer  
CivicAction

## Visionaries

**Michèle Audette**  
Assistant to the Vice-  
Rector for Studies and  
Student Affairs  
Université Laval

**Nadine Beauger**  
President & CEO  
IRICoR

**Cathy Bennett**  
Entrepreneur and  
Board Director

**Paulina Cameron**  
CEO  
Forum for Women  
Entrepreneurs

**David Cape**  
President  
Groupe Marcelle

**Chastity Davis**  
Principal/Lead  
Consultant  
Chastity Davis  
Consulting

**Manpreet Dhillon**  
CEO  
Veza Global

**Maria Duarte**  
Associate Partner  
EY

**Jill Earthy**  
CEO  
Women's Enterprise  
Centre

**Noor Elhuda El Babaw**  
Director of Innovation  
and Entrepreneurial  
Services  
Zú

**Heather Ferguson**  
SVP, Corporate Affairs  
Ontario Power  
Generation

**Eleonore Fournier-  
Tombs**  
Senior Consultant  
World Bank

**Kerry Gibson**  
President  
EcoCentury  
Technologies

**Prem Gill**  
CEO  
Creative BC

**Sandi Hokansson**  
CEO  
SOUNDLEADERSHIP  
INC.

**Val Litwin**  
Former CEO  
BC Chamber of  
Commerce

**Kerlande Mibel**  
President & Founder  
International Black  
Economic Forum

**Audrey Murray**  
President  
Commission des  
partenaires du marché  
du travail

**Élise Nobileau-Forget**  
Practice Leader  
Transformation  
Strategy and  
Innovation  
Edganda

**Heather Odendaal**  
Co-Founder & CEO  
WNorth

**Ingrid Robinson**  
Chief Risk Officer  
and Assistant Deputy  
Minister  
Treasury Board  
Secretariat of Ontario

**Tania Saba**  
Professor  
Université de Montréal

**Julia Shin Doi**  
General Counsel  
Secretary of the Board  
of Governors and  
University Privacy  
Officer  
Ryerson University

**Juggy Sihota-Chahil**  
VP, Consumer Health  
TELUS Health

**Victoria Sopik**  
CEO  
Kids & Company Ltd.

**Nadine Spencer**  
President and CEO  
BrandEq Group

**Kirstine Stewart**  
Author "Our Turn"  
(Random House)

**Tina Strehlke**  
CEO  
Minerva BC

**Denise Williams**  
CEO  
First Nations  
Technology Council

# Board of Directors



**Rob Davis**  
Partner, Tax  
KPMG in Canada



**Pamela Jeffery**  
Founder  
The Prosperity Project



**Maureen Jensen**  
Former Chair & Corporate Director  
OSC



**Jos Schmitt**  
Co-Founder, CEO & President  
NEO



**Sonia Struthers**  
Senior Partner, Business Law Group  
McCarthy Tétrault Montreal

# Advisory Groups

## Matching Initiative

<b>Co-Chairs</b>	Alaina Aston Godyne Sibay
<b>Members</b>	Marissa Caldwell Jessica Dubelaar Meredith Greey Ian Ko Beth Oakes Mark Patterson Jennifer Whaley Charmaine Wong Leslie Woo Viviana Zea

## Canadian Households' Perspective on the New Economy

<b>Co-Chairs</b>	Eleonore Fournier-Tombs Diane Kazarian
<b>Members</b>	Joyce Barretto Veni Iozzo Christina Medland Marcella Munro Deb Voorheis

## Childcare and Early Childhood Education Policy

<b>Co-Chairs</b>	Penny Collette Katie Taylor
<b>Members</b>	Cathy Bennett Laurel Broten Sharon Carstairs Janet Ecker Marg McCuaig-Boyd Lindsay Moran

## The Prosperity Study

<b>Co-Chairs</b>	Ikram Al Mouaswas Christy Clark Ani Hotoyan-Joly Michi Komori
<b>Members</b>	Clare Beckton Shirley Dawe Roberta Jamieson Shannon MacDonald Gabiella Siciliano Carole Therrien Vianne Timmons

## Annual Gender Diversity Data Tracking Initiative

<b>Chair</b>	Pamela Jeffery
<b>Members</b>	Caroline Copeman Roberta Jamieson Maureen Jensen Jennifer Maki Nicole Taylor Lauren Plant Ingrid Robinson

## Friends

<b>Co-Chairs</b>	Penny Collette Anne-Marie Hubert
<b>Members</b>	Stacey Allaster Ilona Dougherty Jodi Frers-Baxter Tiffany Gooch Marg McCuaig-Boyd Laura Mirabella Marcella Munro Trinish Padayachee Sara Sheik Carole Therrien

## Rosie the Riveter

<b>Co-Chairs</b>	Susan Hodgkinson Maureen Jensen
<b>Members</b>	Jharna Bajaj Katie Callery JoAnne Caza Pala Kochkrian Dave Sieger Nadine Spencer Trang Trinh Abby Watson Stephanie Wolfe

## Sustainability

<b>Co-Chairs</b>	Janet Ecker Pamela Jeffery
<b>Members</b>	Clare Beckton Judy Goldring Diane Kazarian

## Marketing

<b>Co-Chairs</b>	JoAnne Caza Barbara Fox
<b>Members</b>	Mary Aitken Laurel Broten Penny Collette Lisa Kimmel Lisa Lisson

## HR

<b>Co-Chairs</b>	Trudy Curran Susan Hodgkinson Beth Oakes
------------------	--

## Quebec Regional Chair

Kerlande Mibel

# Invitation to Your Organization to Join Us

Join us as a supporter and amplify your organization's commitment to creating a more inclusive Canada by mitigating the impact of COVID on Canadian women – especially BIPOC women--who are being disproportionately affected. Together, we can work to address the very real threat that the progress Canadians have made towards gender equality over the past 60 years is erased as women leave the workforce in increasing numbers.

## Recognition

Showcasing your commitment to Canadian women of all backgrounds to your customers, employees and other stakeholders through The Prosperity Project website, publications, videos and select advertising.

## Advocacy

Being Your Voice at the Table with various stakeholders including governments, business and the media on public policy.

## Taking Action

Founding Believers and Corporate Members help underwrite two of our Initiatives by:

- Sponsoring the placement of volunteers in our Matching Initiative with non-profit organizations that deliver services to women facing severe funding and operational challenges
- Sponsoring women who are matched with mentors in our Mentoring Program to help women re-skill and pivot into new roles in STEM, skilled trades and leadership.

<b>Founding Believers</b>	Recognition through prominent hyperlinked logo placement on our website, organization name in the Annual Report Card on Gender Diversity and Leadership and in annual 'thank you' ad with National Media Partner The Globe & Mail, <b>Advocacy</b> and <b>Sponsorship</b> of 4 protégées* in the 1-year Mentoring Program, and more	\$10,000/ year for 2 years
<b>Corporate Members</b>	Recognition through logo placement on our website, organization name in the Annual Report Card on Gender Diversity and Leadership and in annual 'thank you' ad with National Media Partner The Globe and Mail, <b>Advocacy</b> and <b>Sponsorship</b> of 1 volunteer* placement in a non-profit that supports women and girls through the Matching Initiative, and more	\$5,000/ year

\*Choose between supporting protégée(s) in the 1-year Mentoring Program or Volunteer(s) in the Matching Initiative.

# Research Methodology

The Prosperity Project invited the CEOs of Canada's 76 largest (measured by top-line revenue) public companies, private companies, provincial crown corporations, co-operatives and Canadian subsidiaries of foreign-owned corporations and Canada's 44 federal crown corporations to play a leadership role by agreeing to their organizations' participation in this groundbreaking research.

The Prosperity Project sent a letter addressed to each CEO in early October. We followed up with a soft copy of the letter (including an FAQ) to each organization, inviting them to attend one of three dial-in information calls the week of October 19 and asking for confirmation of participation by October 26.

We then held a series of weekly dial-in calls beginning the week of October 26 to provide ongoing support to participating organizations as they completed the survey. The survey was available for completion in French and English. Each participating organization received a unique link so that they could enter their data independently. To protect privacy, there were three key custodians of the raw data. If an organization needed to gather the data, we set up a secondary survey that they could use to do so.

The survey was completed by 48 organizations in November and early December 2020. 72 organizations declined to participate. Organizations were classified by sector in accordance with the North American Industrial Classification System (NAICS). This diverse group of prominent and well-respected organizations are in the

banking and insurance, pension funds, mining, oil and gas, manufacturing, transportation, construction, retail, utilities, real estate, telecom and the arts sectors. If there were fewer than eight organizations in a sector, data were combined with data from other sectors to guarantee anonymity of individuals.

Survey data was extracted, cleaned and anonymized and provided to The Prosperity Project's Analytics Partner KPMG in Canada. KPMG undertook the data analysis and presented the findings to The Prosperity Project.

Each participating organization was provided with an advance copy of the Annual Report Card along with analysis that compared their organization to others to help them benchmark.

An Advisory Group of volunteers chaired by TPP Founder Pamela Jeffery provided oversight and guidance on the methodology. Thank you to Advisory Group members: Corporate Director Roberta Jamieson, former OSC Chair and Corporate Director Maureen Jensen, Corporate Director Jennifer Maki and Chief Risk Officer and Assistant Deputy Minister, Ontario Treasury Board Secretariat Ingrid Robinson.

A group of volunteers and TPP staff contributed to the 2021 Annual Report Card. Thank you to our volunteers: Founding Visionary JoAnne Caza, Caroline Copeman and Nicole Taylor Lauren Plant. Thank you to TPP team members Lindsay Moran, Angelica Peters, Lindsay Ranson and Sydney Taylor.

# The Survey

## Company Information / Informations sur l'entreprise

**Q1** What is the name of your organization?

Quel est le nom de votre entreprise?

**Q2** Please confirm your fiscal year end (mm/dd)

Veillez confirmer votre fin d'exercice (mm/jj)

## Board Composition / Composition du conseil d'administration

**Q3** Please enter the total number of Corporate Directors as at:

Veillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q4** Please enter the total number of Corporate Directors who identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de membres du sein du conseil d'administration qui s'identifiaient au sexe féminin aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q5** Please enter the total number of Corporate Directors who identify as male as at:

Veillez indiquer le nombre de personnes du conseil d'administration

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

qui s'identifiaient au sexe masculin aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q6** Please enter the total number of Non-Executive Directors as at:

Veillez indiquer le nombre d'administrateurs ne faisant pas partie de la direction aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q7** Please enter the total number of Non-Executive Directors who identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre d'administrateurs ne faisant pas partie de la direction qui s'identifiaient au sexe féminin aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q8** Please enter the total number of Non-Executive Directors who identify as male as at:

Veillez indiquer le nombre d'administrateurs ne faisant pas partie de la direction qui s'identifiaient au sexe masculin aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q9** Please enter the total number of Corporate Directors who identify as Indigenous (First Nations, Métis, Inuit) and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifiaient à la fois aux peuples autochtones (Premières Nations, Métis et Inuits) et au sexe féminin aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q10** Please enter the total number of Corporate Directors who identify as persons with disabilities and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifiaient aux personnes vivant avec un handicap et au sexe féminin aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q11** Please enter the total number of Corporate Directors who identify as Black and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifiaient à la fois aux Noires et au sexe féminin aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q12** Please enter the total number of Corporate Directors who identify as People of Colour and also identify as

female as at:

Veillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifiaient à la fois aux personnes racisées et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

### Executive Office Composition / Composition de la haute direction

(defined in accordance with the Annual Information Form for public companies; and defined as the CEO and the CEO's direct reports in crown corporations, privately held companies, co-operatives and Canadian subsidiaries of foreign-owned corporations)

Clarification - For a Canadian subsidiary with a foreign parent an "Executive Officer" may include: (a), (a.1), (b) or (c) outlined below (as set out in National Instrument 58-101 Disclosure of Corporate Governance Practices). In addition, for purposes of The Prosperity Project survey, it may also include a senior corporate designate (Vice President or above) with the authority to approve the Canadian entity management decisions, strategies, budgets, projects and corporate initiatives.

(a) a chair, vice-chair or president;  
(a.1) a chief executive officer of chief financial officer;

(b) a vice-president in charge of a principal business unit, division or function including sales, finance or production; or

(c) performing a policy-making function in respect of the issuer.

(définis conformément aux informations annuelles pour les sociétés cotées en Bourse ou les personnes relevant directement de la fonction de présidence-générale de sociétés d'État, sociétés privées, coopératives et filiales canadiennes de sociétés à capitaux étrangers)

Précision - Pour une filiale canadienne ayant une société mère étrangère, un « cadre supérieur » peut inclure :

a), a.1), b) ou c) décrit ci-dessous (tel qu'énoncé dans le Règlement 58-101 sur l'Information Concernant les Pratiques en Matière de Gouvernance). De plus, aux fins de l'enquête du Projet Prospérité, il peut également inclure un membre de la haute direction (vice-président(e) ou plus haut placé) ayant le pouvoir d'approuver les décisions, stratégies, budgets, projets et initiatives de gestion des sociétés canadiennes.

(a) un(e) président(e), un(e) vice-président(e) ou un président(e);

(a.1) directeur/directrice des finances;

(b) un(e) vice-président(e) responsable d'une unité d'exploitation principale, d'une division ou d'une fonction comprenant les ventes, les finances ou la production; ou

(c) une personne qui a la fonction d'élaborer des politiques à l'égard de l'émetteur.

**Q13** Please enter the total number of Executive Officers as at:

Veillez indiquer le nombre de membres de la haute direction:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q14** Please enter the total number of Executive Officers who identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient au sexe féminin:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q15** Please enter the total number of Executive Officers who identify as male as at:

Veillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient au sexe masculin :

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q16** Please enter the total number of Executive Officers who identify as Indigenous (First Nations, Métis, Inuit) and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux peuples autochtones (Premières Nations, Métis, Inuits) et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q17** Please enter the total number of Executive Officers who identify as persons with disabilities and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux personnes vivant avec un handicap et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q18** Please enter the total number of Executive Officers who identify as Black and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux Noires et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q19** Please enter the total number of Executive Officers who identify as People of Colour and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux personnes racisées et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

### Senior Management Composition (direct Reports to Executive Office) / Cadres supérieurs (relevant directement de la haute direction)

Clarification - Executive Officers' direct reports are Canadian direct reports. Please do not include American direct reports of American "Executive Officers" as the focus of the survey is Canadian women.

Précision - Les personnes relevant directement des cadres supérieurs sont des rapports directs canadiens. Veuillez ne pas inclure les personnes relevant des rapports directs américains des « cadres supérieurs » américains, car l'enquête se concentre sur les Canadiennes.

**Q20** Please enter the total number of people who are the Executive Officers' direct reports as at:

Veillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q21** Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient au

sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q22** Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as male as at:

Veillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient au sexe masculin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q23** Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as Indigenous (First Nations, Métis, Inuit) and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux peuples autochtones (Premières Nations, Métis, Inuits) et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q24** Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as persons with disabilities and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux personnes vivant avec un handicap et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q25** Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as Black and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux Noires et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q26** Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as People of Colour and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de personnes qui s'identifiaient à la fois aux personnes racisées et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020



LE RAPPORT ANNUEL 2021 SUR LE RENDEMENT EN  
MATIÈRE DE DIVERSITÉ DES GENRES ET DE LEADERSHIP

# Le rapport zéro

---



Dirigé par des bénévoles, Le Projet Prospérité est un organisme sans but lucratif qui a été conçu et lancé en avril 2020 par un groupe diversifié de 62 dirigeantes provenant de partout au pays; des femmes qui, historiquement, ont fait une différence. Nous nous sommes réunies afin d'atténuer l'incidence de la pandémie de COVID-19 sur les Canadiennes qui en subissent les conséquences de manière disproportionnée. Le Projet Prospérité a une portée pancanadienne établissant un lien explicite entre les femmes et la prospérité en vue de souligner l'importance économique de l'égalité des sexes dans le cadre de la période de relance qui suivra la COVID-19.

## Nos remerciements

Nous tenons à souligner la contribution de 48 chefs de la direction et de leur organisation qui se sont démarqués en recueillant ces données et en les partageant avec Le Projet Prospérité. Merci de montrer aux autres la voie à suivre et de faire preuve de leadership à cet égard.

**Michael Saunders**  
président et chef de la direction  
Administration canadienne de la  
sûreté du transport aérien

**Captain Sean Griffiths**  
chef de la direction  
Administration de pilotage de  
l'Atlantique

**Kevin Obermeyer**  
chef de la direction  
Administration de pilotage du  
Pacifique

**Victor G. Dodig**  
président et chef de la direction  
Banque Canadienne Impériale  
de Commerce

**Darryl White**  
chef de la direction  
BMO Groupe financier

**Louis Vachon**  
président et chef de la direction  
Banque Nationale du Canada

**David I. McKay**  
président et chef de la direction  
Banque Royale du Canada

**Charles Emond**  
président et chef de la direction  
Caisse de dépôt et placement  
du Québec

**Tim S. McKay**  
président  
Canadian Natural Resources Ltd.

**Keith Creel**  
président et chef de la direction  
Chemin de fer Canadien  
Pacifique Limitée

**Thomas Teahen**  
président et chef de la direction  
Commission de la sécurité  
professionnelle et de l'assurance  
contre les accidents du travail

**Jean-Jacques Ruest**  
président et chef de la direction  
Compagnie des chemins de fer  
nationaux du Canada

**Chantal Guay**  
chef  
Conseil canadien des normes

**Ernie Briard**  
président et chef de la direction  
intérimaire  
Corporation commerciale  
canadienne

**Stephen Swaffield**  
président par intérim,  
et président du conseil  
d'administration  
Corporation de développement  
des investissements du Canada

**W. Craig Jelinek**  
président et chef de la direction  
Costco Wholesale Canada Ltd.

**John Shultz**  
président  
Direct Energy Marketing Ltd.

**Richard Sexton**  
président et premier dirigeant  
Énergie atomique du Canada  
Limitée

**Michael Hoffart**  
président et chef de la direction  
Financement agricole Canada

**Dean A. Connor**  
président et chef de la direction  
Financière Sun Life

**Paul A. Mahon**  
président et chef de la direction  
Great-West Lifeco (filiale de  
Power Corporation)

**Hartley T. Richardson**  
président et chef de la direction  
James Richardson & Sons Ltd.

**Brian J. Porter**  
président et chef de la direction  
La Banque de Nouvelle-  
Écosse

**Sandra Martel**  
chef de la direction  
Les Ponts Jacques Cartier et  
Champlain Incorporée

**Linda Hasenfratz**  
chef de la direction  
Linamar Corp.

**Tony Hurst**  
président  
Lowe's Cos. Canada ULC

**Swamy Kotagiri**  
chef de la direction  
Magna International Inc.

**Marie Lemay**  
présidente et chef de la direction  
Monnaie royale canadienne

**Guy Cormier**  
président et chef de la direction  
Mouvement des caisses  
Desjardins

**Caroline Dromaguet**  
présidente directrice générale  
par intérim  
& Mark O'Neill  
chef de la direction  
Musée canadien de l'histoire

**Marie Chapman**  
chef de la direction  
Musée canadien de  
l'immigration du Quai 21

**Meg Beckel**  
présidente et chef de la direction  
Musée canadien de la nature

**Sasha Suda**  
directrice et chef de la direction  
Musée des beaux-arts du Canada

**Christina Tessier**  
présidente et chef de la direction  
Musée des sciences et de  
la technologie du Canada //  
Ingenium

**Mark Machin**  
président et chef de la direction  
Investissements RPC

**Neil Cunningham**  
président et chef de la direction  
Office d'investissement des  
régimes de pensions du  
secteur public

**Mick H. Dilger**  
président et chef de la direction  
Pembina Pipeline Corp.

**Donald R. Lindsay**  
président et chef de la direction  
Ressources Teck Limitée

**Nataline Kinloch**  
chef de la direction  
Société des ponts fédéraux  
Limitée

**Jeffrey R. Carney**  
président et chef de la direction  
Société financière IGM Inc.  
(filiale de Power Corporation)

**Roy Gori**  
président et chef de la direction  
Société financière Manuvie

**John McBain**  
président et chef de la direction  
Société immobilière du Canada  
limitée

**Catherine Tait**  
présidente et chef de la direction  
Société Radio-Canada

**Mark S. Little**  
président et chef de la direction  
Suncor Énergie Inc.

**François Poirier**  
président et chef de la direction  
TC Énergie

**Darren Entwistle**  
président et chef de la direction  
TELUS Corp.

**Larry Hutchinson**  
président et chef de la direction  
Toyota Canada Inc.

**Jane Mactaggart**  
présidente et chef de la direction  
Tundra Oil and Gas

Nous remercions nos partenaires fondateurs, fondateurs convaincus et membres corporatifs pour leur soutien:

### PARTENAIRES FONDATEURS ET COMMANDITAIRES

ONTARIOPOWER  
GENERATION

Deloitte.

KPMG

THE  
GLOBE  
AND  
MAIL

accenture

ENTERPRISE

mccarthy  
tetrauit

BMO

ASSOCIATION  
MÉDICALE  
CANADIENNE

CANADIAN  
MEDICAL  
ASSOCIATION

CIBC

Investissements RPC

Crowe  
Crowe Soberman | Canada

Franco Nevada

pollara  
strategic insights

RBC

RESPECT  
CERTIFIED

TELUS

### FONDATEURS CONVAINCUS ET MEMBRES CORPORATIFS – 2020/2021

> AGF  
> Angle Media Group  
> BlackNorth  
> EY

> Logistec  
> PwC  
> RBC  
> Scotiabank

> TELUS  
> webnames.ca  
> WeirFoulds LLP

Les Services de traduction d'EY sont fiers d'avoir contribué au présent Rapport annuel en assurant la traduction de cette information essentielle vers le français.

# Table des matières

Préambule	5
Introduction	7
Vision	11
Résultats de 2021	13
Un appel à l'action	21
Pratiques exemplaires de collecte de données à caractère personnel	23
Le Canada doit recueillir des données fondées sur la race	28
L'évolution des attentes des parties prenantes	29
Les autres initiatives 2021 du Projet Prospérité	30
Visionnaires fondatrices et visionnaires	31
Membres du conseil d'administration	32
Groupes consultatifs	32
Une invitation à votre société à se joindre à nous	33
Méthodologie de recherche	34
Le questionnaire	35

« Depuis un an, tout a changé. Nous avons dû transformer nos activités et innover. Nous avons dû unir nos efforts tout en gardant nos distances. Nous avons dû être plus inclusifs et plus résolus, et diriger avec détermination pour nous concentrer sur ce qui compte vraiment.

**Il importe plus que jamais de montrer à la prochaine génération qu'il existe plusieurs façons de diriger. Lorsqu'on se montre authentique, on fait preuve d'une inclusivité qui incite les autres à nous imiter. Chez KPMG, nous préconisons un milieu de travail inclusif, équitable et diversifié où tout notre personnel ressent un véritable sentiment d'appartenance.**

**Pour faire changer les choses, il faut une communauté inclusive qui partage ses forces et ses voix. C'est en travaillant tous ensemble que nous contribuerons activement à faire bouger les choses.**



**Heather J. Baker**  
Associée, Audit (Services financiers),  
présidente du conseil d'administration  
KPMG au Canada

## Préambule

Qu'ont en commun 62 femmes de partout au Canada, 45 mères de famille, 4 femmes noires, 8 femmes racisées, 1 lesbienne et 2 Autochtones, d'origines ethniques et religieuses différentes? Elles sont les visionnaires fondatrices du Projet Prospérité.

Notre Rapport annuel sur le rendement en matière de diversité des genres et de leadership: le rapport zéro témoigne de la puissance de l'ouverture d'esprit, de la transparence et de la volonté de faire avancer les choses. Ce projet a vu le jour au début du mois d'avril 2020, lorsque les visionnaires fondatrices se sont rencontrées sur la plateforme Zoom et ont rapidement conclu que la COVID-19 aurait des conséquences dévastatrices sur les femmes. En tant que dirigeantes, nous craignons que les pertes d'emplois, le fardeau accru de la garde d'enfants, de l'enseignement à domicile et des soins aux personnes âgées aient une incidence disproportionnée sur les femmes, particulièrement celles qui sont déjà vulnérables. Nous redoutions que les progrès réalisés en matière d'égalité des sexes au cours des 60 dernières années soient anéantis... rapidement. Nous avons convenu qu'il était important de reconnaître les besoins distincts de toutes les Canadiennes, dont ceux des femmes des Premières nations, des Inuites et des Métisses ainsi que des Noires et des femmes racisées.

Personne d'autre, du moins publiquement, n'a semblé prendre conscience que nous courions à la catastrophe. Nous nous sommes demandé si nous ne nous inquiétions pas inutilement. Nous avons élaboré un plan d'action comprenant

cinq initiatives, dont le Rapport annuel sur le rendement, afin d'aider à régler le problème. Nous avons ouvert notre portefeuille, relevé nos manches en tant que bénévoles et nous nous sommes mises au travail. Lors de notre lancement national virtuel le 21 mai 2020, les visionnaires fondatrices ont présenté le plan d'action pour atténuer l'incidence de la COVID-19 sur les Canadiennes. Quatre jours plus tard, George Floyd était tué.

Lorsqu'il s'agit de lutter contre les inégalités de genre et raciales, c'est une question de leadership. Nous désirons fortement une « nouvelle normalité », mais aussi une « meilleure normalité » lors du redémarrage à venir.

Nous avons invité 120 organisations à participer au premier Rapport annuel sur le rendement. Soixante-douze d'entre elles ont refusé de participer ou ne nous ont jamais répondu. Les 48 organisations qui ont participé à notre recherche partagent notre vision. Elles ont à cœur d'assurer la transparence et l'établissement d'une base de référence en vue de mesurer les progrès. Il n'est pas surprenant que notre recherche révèle que ce groupe d'organisations montre l'exemple en matière de diversité au sein des équipes de direction au Canada.

Nos constatations révèlent qu'au 30 septembre 2020 :

- 40,9 % des sièges des conseils d'administration (51 % dans les sociétés d'État et 36 % dans les sociétés à capital ouvert, sociétés à capital fermé, coopératives et filiales canadiennes)

étaient occupés par des femmes. À titre de comparaison notable, au 31 juillet 2020, 21,5 %<sup>1</sup> des sièges des conseils d'administration de l'ensemble des sociétés inscrites à la cote de la Bourse de Toronto et 31,5 %<sup>2</sup> de ceux des sociétés de l'indice S&P/TSX 60 étaient occupés par des femmes. 6,2 % de ces sociétés ne comptaient aucune administratrice, contre 18,5 %<sup>3</sup> de l'ensemble des sociétés inscrites à la cote de la Bourse de Toronto.

- 30,8 % des postes de haute direction (44 % dans les sociétés d'État et 22 % dans les sociétés à capital ouvert, sociétés à capital fermé, coopératives et filiales canadiennes) étaient occupés par des femmes. À titre de comparaison notable, au 31 juillet 2020, 17,1 %<sup>4</sup> des postes de haute direction au sein des sociétés inscrites à la cote de la Bourse de Toronto et 19 %<sup>5</sup> des postes de haute direction au sein des sociétés de l'indice S&P/TSX 60 étaient occupés par des femmes. Parmi ces sociétés, 12,5 % ne comptaient aucune femme à un poste de haute direction, contre 33,3 %<sup>6</sup> de l'ensemble des sociétés inscrites à la cote de la Bourse de Toronto.
- Les femmes racisées occupaient 6,4 % des sièges occupés par des femmes au sein des conseils d'administration, 7,4 % des rôles de la haute direction et 11,5 % des femmes dans des rôles relevant de la haute direction. À titre de comparaison, 5,5 %<sup>7</sup> de la totalité des sièges au sein des conseils d'administration de sociétés régies par la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) étaient occupés par des femmes et des hommes racisés. Bien qu'une comparaison directe avec ce qui précède se révèle difficile, il est important de noter que 82,4 %<sup>8</sup> des sièges au sein des conseils d'administration des sociétés régies par la LCSA étaient occupés par des hommes. Malheureusement, il n'a pas été possible de faire une comparaison pour les rôles de la haute direction étant donné le nombre élevé de cas de non-conformité avec les nouvelles obligations en vertu de la LCSA, car jusqu'au 31 juillet 2020, les sociétés n'identifiaient pas précisément les groupes désignés auxquels les membres de la direction appartenaient. Il n'existe pas de données disponibles publiquement pour les rôles relevant de la haute direction.

Parmi les 100 entreprises les plus engagées en matière de développement durable dans le monde figurant sur la liste de Corporate Knights, 13 d'entre elles sont canadiennes. Par pays, le Canada se situe donc au deuxième rang, derrière les États-Unis. Au cours de la dernière année, les 100 entreprises les plus engagées en matière

de développement durable dans le monde ont présenté plusieurs nouveaux indicateurs clés de performance, notamment la diversité raciale au sein des équipes de direction et des conseils d'administration. Nous tenons à féliciter cinq de nos 48 organisations participantes qui s'illustrent en faisant partie de ces 100 entreprises, soit la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada, la Société financière IGM, BMO Groupe financier, TELUS et la Financière Sun Life. Un nombre croissant d'investisseurs procèdent à l'évaluation des entreprises sur la base de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). En 2021 et plus que jamais, les entreprises, portant attention aux facteurs sociaux, renforcent leur organisation et redonnent à leur collectivité.

Nous croyons fermement que la parité femmes-hommes au sein des équipes de direction est possible. C'est pourquoi nous examinons de près la liste des candidats relevant des postes de la haute direction et invitons les organisations à le faire aussi. Si la liste actuelle de ces candidats ne vous permet pas de vous orienter vers la parité femmes-hommes, nous vous encourageons à relever le défi autrement. Nous espérons que le Rapport annuel sur le rendement vous aidera à atteindre vos objectifs.

Un leadership solide et courageux vous permettra d'atteindre vos objectifs. Nous remercions les 48 organisations participantes et leur chef de la direction respectif qui ont fait preuve de courage en collaborant avec nous dans le cadre de notre premier Rapport annuel sur le rendement.



## Introduction

### Bienvenue au premier Rapport annuel sur le rendement en matière de diversité des genres et de leadership du Projet Prospérité : le rapport zéro

Nous tenons à remercier les chefs de la direction et leur organisation qui ont rempli le sondage du Rapport annuel sur le rendement de même que les organisations qui ont rendu tout cela possible grâce à leur association avec Le Projet Prospérité à titre de partenaires fondateurs, de fondateurs convaincus et de membres corporatifs. Ces organisations donnent l'exemple en adoptant des principes de transparence et de responsabilisation afin de promouvoir l'égalité des genres à des postes de direction au Canada.

Cette recherche révolutionnaire met en place une nouvelle norme de collecte et de présentation de l'information sur la diversité des genres et le leadership au Canada. Elle met en lumière, pour la première fois, la

« La diversité et l'inclusion sont à la base de notre culture et s'inscrivent dans la réalisation de notre raison d'être, qui ne peut se concrétiser que si chacun se montre ouvert à la nouveauté, tant sur le plan des idées que sur le plan humain, et aux occasions qui se présentent de susciter un changement positif et durable. Nous sommes fiers des progrès réalisés et nous nous engageons à utiliser notre tribune pour favoriser l'inclusion dans notre milieu de travail et dans nos collectivités. »



**Helena Gottschling**  
Chef des ressources humaines  
RBC

représentation des femmes figurant dans les listes de candidats à des postes de haute direction dans quelques-unes des plus grandes organisations canadiennes issues de tous les secteurs de l'économie. Notre recherche présente une perspective axée sur les données intersectionnelles (femmes qui s'identifient également comme racisées, autochtones et noires ou vivant avec un handicap) recueillies, sur une base volontaire, par les organisations participantes. Et surtout, elle donne trois aperçus visant à déterminer si les Canadiennes occupant un poste de direction subissent de manière disproportionnée les répercussions de

la crise actuelle, soit au 31 mars 2019, au 31 mars 2020 et au 30 septembre 2020. Ce groupe diversifié compte des organisations issues notamment des secteurs des banques et des assurances, des caisses de retraite, des mines, du pétrole et du gaz, du manufacturier, de l'information et de la culture, des transports, de la construction, du commerce de détail, des services publics, de l'immobilier et des arts.

Nous appelons le Rapport annuel sur le rendement « le rapport zéro » cette année pour trois raisons :

1.

Ce rapport est notre point de départ, notre point zéro, au pays. Le rapport présente des découvertes clés et des pratiques exemplaires basées sur des données jamais partagées auparavant par un groupe unique de sociétés à capital ouvert, de sociétés à capital fermé, de sociétés d'État provinciales, de coopératives, de filiales canadiennes de sociétés appartenant à des intérêts étrangers ainsi que de sociétés d'État fédérales. L'an prochain, nous augmenterons le nombre d'organisations participantes.

2.

En outre, le rapport reflète l'engagement du Projet Prospérité qui consiste à favoriser une société libre de tout obstacle à l'inclusion en passant à l'action dans le cadre de cinq initiatives visant à éliminer les inégalités en matière de genre et de race.

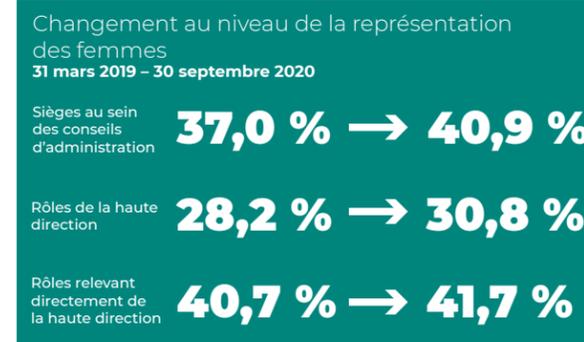
3.

Le rapport est également un clin d'œil à ce que nous avons appris d'une étude menée en 2020 auprès de sociétés inscrites à la cote de la Bourse de Toronto et de sociétés régies par la LCSA soumises à des obligations d'information. Selon cette étude, beaucoup trop d'organisations ne comptent aucune femme au sein de leur conseil d'administration ni de la haute direction. Et la grande majorité de ces organisations n'ont aucune personne noire, autochtone ou racisée à des postes de direction.

### Principales constatations

Entre le 31 mars 2019 et le 30 septembre 2020, la représentation des femmes siégeant à des conseils d'administration, occupant des postes de haute direction et celles relevant des rôles de la haute direction a augmenté. Cette augmentation est encourageante étant donné qu'elle a eu lieu à un moment où plus de femmes que d'hommes commençaient à quitter le marché du travail canadien en raison de la pandémie.

C'est au sein des conseils d'administration qu'on enregistre la plus forte augmentation de la représentation des femmes, soit 3,9 points de pourcentage. L'augmentation la plus faible, soit 1 point de pourcentage, se retrouve dans la catégorie des femmes relevant directement des rôles de la haute direction. Bien que les femmes soient sous-représentées dans les trois catégories, il est important d'observer le rythme de croissance du nombre de femmes figurant dans les listes de candidats à des postes de haute direction pour avoir une idée de ce que l'avenir nous réserve.



« Nous encourageons la diversité et l'inclusion à l'échelle de Franco-Nevada et nous croyons qu'elles sont essentielles à notre prospérité. Dans notre secteur d'activité, il est particulièrement important d'exprimer cet engagement afin d'accueillir, d'encourager et de faire progresser la diversité. Nous sommes convaincus que le travail réalisé par Le Projet Prospérité contribuera à apporter des changements positifs et durables, et nous sommes fiers de soutenir cette initiative. »



**Paul Brink**  
Président et chef de la direction  
Franco-Nevada



Le plafond de verre semble se dissiper lentement. L'écart moyen de 12,5% en 2019, la différence entre le pourcentage plus élevé de femmes figurant dans des rôles relevant directement de la haute direction et celui plus faible de femmes occupant des postes de haute direction, a diminué pour atteindre un écart moyen de 10,9% en 2020.

Les sociétés d'État ont atteint la parité femmes-hommes (définie entre 40 % et 60 %) dans les conseils d'administration, les postes de haute direction et les femmes relevant directement des rôles de la haute direction.

Pour ce qui est du secteur des services financiers, la différence entre le pourcentage plus élevé de femmes dans des rôles relevant directement de la haute direction (35 %) et celui légèrement plus faible de femmes occupant des rôles de haute direction (31 %) s'est atténuée, passant de 7% en 2019 à un écart de 4% en 2020.

« Engage à favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de la haute direction et dans l'ensemble de l'organisation, BMO est fière d'être un partenaire fondateur du Projet Prospérité. Dans le cadre de notre stratégie L'inclusion sans obstacles 2025, nous respectons notre engagement axé sur la raison d'être à faire une différence pour une société inclusive, pour nos collègues, nos clients et les collectivités que nous servons. »



**Mona Malone**  
 Chef, Ressources humaines et chef, Talent et culture  
 BMO Groupe financier



## Vision

Les signaux d'alerte sont saisissants : en l'espace de 12 mois, les progrès accomplis vers l'égalité des sexes au cours des 60 dernières années s'évanouissent. Selon une étude réalisée en 2020 par la Banque Royale du Canada, la participation des femmes au marché du travail est à son niveau le plus bas des trois dernières décennies. Les femmes ont tendance à travailler dans les secteurs les plus durement touchés. À mesure que l'économie reprend, les femmes retournent au travail moins rapidement que les hommes et sont plus susceptibles de disparaître du marché du travail au fil du temps.

Lorsque les femmes lèvent les yeux et voient d'autres femmes occuper des postes de direction au sein de leur organisation, elles sont plus susceptibles de croire en leurs chances de progresser

et de faire progresser leur carrière dans un tel environnement. Assurer une relance économique durable et plus équitable après la COVID-19 nécessite un leadership solide et courageux. L'un des principes fondamentaux de la gestion de placements est la diversification, laquelle atténue les risques et augmente les retombées. De nombreuses études ont déjà établi le lien entre la diversité des genres dans les équipes de direction et des résultats financiers plus solides. D'ailleurs, nous croyons que des études telles que la nôtre contribueront à établir le lien entre la diversité des genres et raciale au sein des équipes de direction et des résultats financiers plus solides.

En cette ère de transparence et de responsabilisation, il est important que les organisations comprennent le point de départ de leur cheminement

en matière de diversité et d'inclusion, c'est-à-dire quels sont leurs objectifs et comment elles comptent les atteindre. Des conversations difficiles doivent avoir lieu. Les voix contre le racisme systémique doivent se faire entendre. Les organisations qui donnent l'exemple ont entrepris une collecte et une analyse de données d'envergure afin d'évaluer les résultats de leur stratégie et de leurs plans d'action en matière d'inclusion et de diversité. Elles ont établi et fait connaître les paramètres utilisés pour évaluer la réussite, mis en place des indicateurs clés de performance et intégré la responsabilité d'atteindre des résultats spécifiques dans leur processus d'évaluation des performances et la rémunération.

Un rapport d'Investissements RPC publié à l'automne 2020 révèle que le Canada est à la croisée des chemins. Le rapport invite les entreprises canadiennes à faire front commun avec leurs homologues de partout dans le monde et à saisir l'occasion d'accélérer la participation des femmes à tous les échelons de l'entreprise afin de contribuer à remettre l'économie mondiale sur la voie de la reprise. Un nombre croissant d'investisseurs procèdent à l'évaluation des entreprises sur la base de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). En 2021 et plus que jamais, les entreprises, portant attention aux facteurs sociaux, renforcent leur organisation et redonnent à leur collectivité.



**L'attachement de TELUS envers la diversité est un fondement de son leadership en matière de sociocapitalisme. Pour que nous puissions profiter pleinement de la diversité qui fait la richesse de notre clientèle et de nos collectivités, nous croyons que notre équipe doit être formée de personnes talentueuses qui croient en la collaboration, issues de toutes les sphères de la société.**



**Darren Entwistle**  
Président et chef de la direction  
Fier membre de l'équipe TELUS

Quand les femmes réussissent, tous prospèrent. Nous invitons votre organisation à se joindre aux 62 dirigeantes qui ont conçu et démarré Le Projet Prospérité en avril 2020 à titre de partenaire fondateur, de fondateur convaincu ou de membre corporatif afin de réduire l'incidence de la pandémie de COVID-19 sur les Canadiennes.

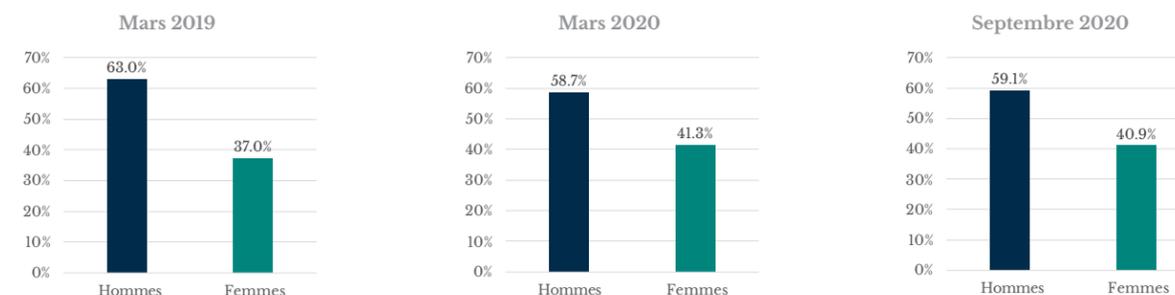
# Résultats de 2021

## Représentation des femmes

**Les femmes continuent d'être sous-représentées, mais l'écart entre les femmes et les hommes a diminué entre le 31 mars 2019 et le 30 septembre 2020.**

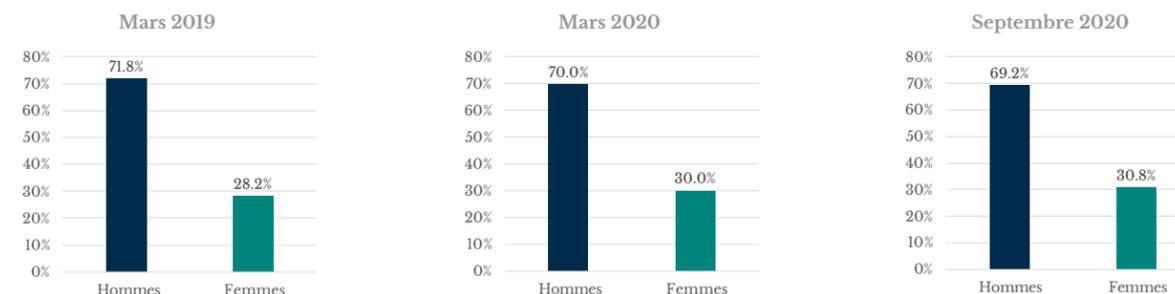
Entre le 31 mars 2019 et le 30 septembre 2020, la représentation des femmes siégeant à des conseils d'administration, occupant des postes de haute direction et figurant dans les listes de candidats à des postes de haute direction a augmenté, passant de respectivement 37 %, 28,2 % et 40,7 % à 40,9 %, 30,8 % et 41,7 %. Cette augmentation est encourageante étant donné qu'elle a eu lieu à un moment où plus de femmes que d'hommes commençaient à quitter le marché du travail au Canada en raison de la pandémie.

### Représentation des femmes siégeant au sein de conseils d'administration



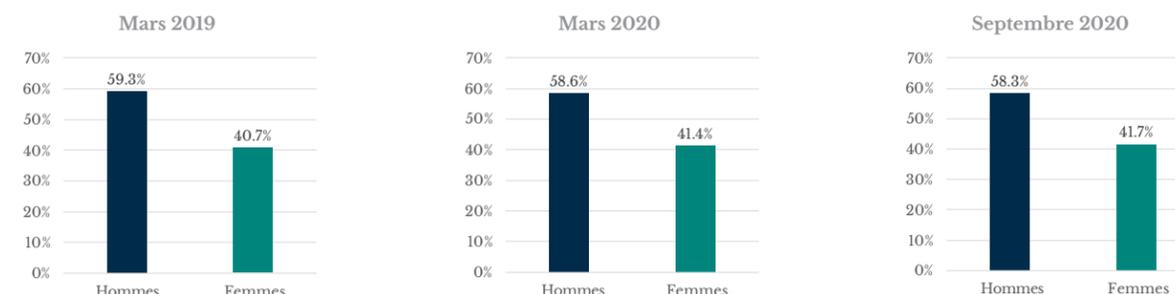
C'est au sein des conseils d'administration que la plus forte augmentation de la représentation des femmes occupant un poste de direction est enregistrée, soit 3,9 points de pourcentage.

### Représentation des femmes occupant des postes de haute direction



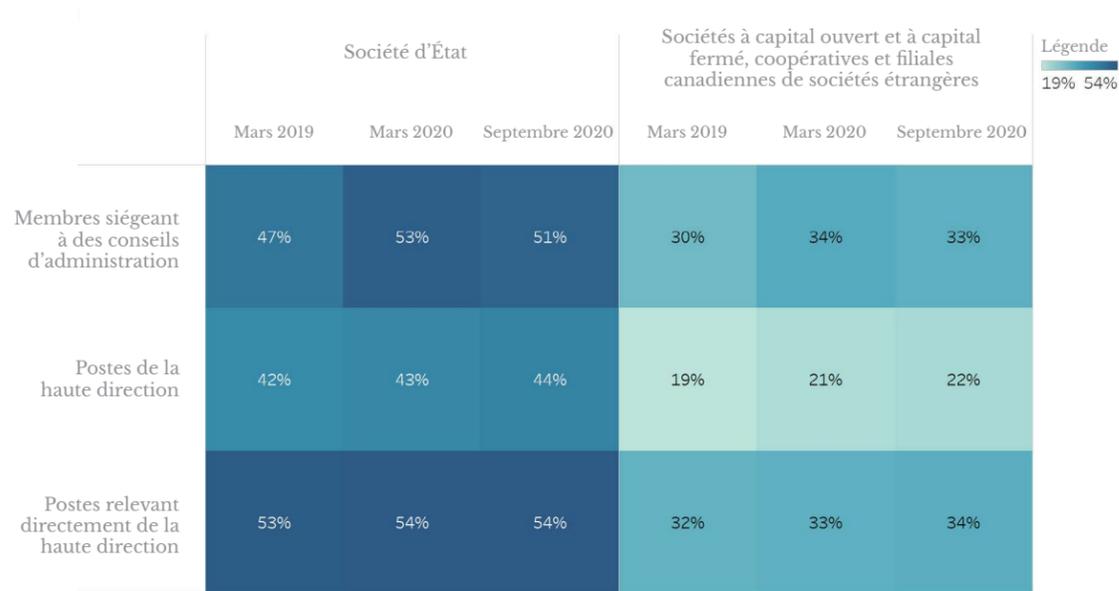
La représentation des femmes occupant des postes de haute direction a augmenté de 2,6 points de pourcentage.

### Représentation des femmes relevant directement de la haute direction



On observe l'augmentation la moins élevée, soit 1 point de pourcentage, dans les listes de candidats à des postes de haute direction. Bien que les femmes soient sous-représentées dans les trois catégories, il est important d'observer le rythme de croissance du nombre de femmes figurant dans les listes de candidats à des postes de haute direction pour avoir une idée de ce que l'avenir nous réserve.

## Représentation des femmes par type d'organisation



### Parité femmes-hommes atteinte dans les sociétés d'État

Notre analyse quantitative démontre que les femmes sont sous-représentées dans l'ensemble des secteurs, sauf dans les sociétés d'État, où la parité femmes-hommes a été atteinte (définie entre 40 % et 60 %) dans les conseils d'administration, les postes de haute direction et les postes relevant directement de la haute direction.

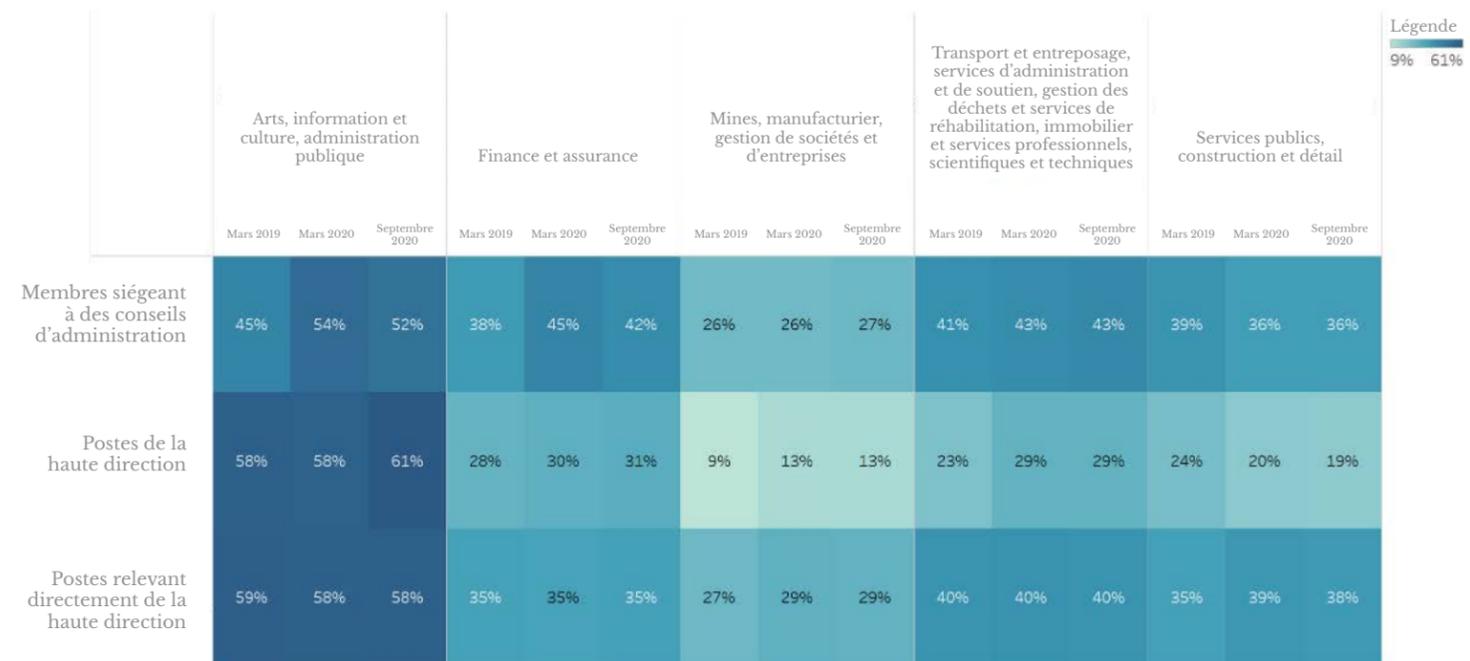
Au sein du groupe des 26 sociétés à capital ouvert, sociétés à capital fermé, coopératives et filiales canadiennes de sociétés étrangères, la représentation féminine s'est accrue dans les trois catégories de 2019 à 2020. Elle s'étend d'environ deux sur dix pour les femmes occupant des postes de haute direction et à plus de trois sur dix pour les femmes occupant des postes relevant directement de la haute direction et celles siégeant à des conseils d'administration.

« OPG est d'avis que la diversité, l'équité et l'inclusion sont des enjeux importants pour l'entreprise. Elles mènent à de meilleures discussions, de meilleures décisions et de meilleurs résultats. Qui plus est, nous savons que l'équité, la diversité et l'inclusion sont au cœur des cultures organisationnelles dans lesquelles chacun peut travailler en toute sécurité et réaliser son plein potentiel chaque jour. »



**Wendy Kei**  
Présidente du conseil d'administration  
Ontario Power Generation

## Représentation des femmes par industrie



### Services financiers : un secteur où le plafond de verre commence à se dissiper?

Dans les 17 entreprises de services financiers, la représentation des femmes a augmenté au sein des conseils d'administration ainsi que celle des femmes à des postes de haute direction, pour atteindre respectivement un peu plus de quatre sur dix et un peu plus de trois sur dix. La représentation des femmes occupant des postes relevant directement de la haute direction est demeurée stable à 35 %. La différence entre le pourcentage plus élevé de femmes relevant directement de la haute direction (35 %) et celui légèrement plus faible de femmes occupant des postes de haute direction (31 %) s'est atténuée, passant d'un écart de 7 points de pourcentage en 2019 à un écart de 4 points de pourcentage en 2020.

Au sein du groupe des 31 sociétés évoluant dans divers secteurs, excluant les services financiers, la représentation des femmes varie considérablement selon le(s) secteur(s).

Toutefois, le plafond de verre semble se dissiper lentement. L'écart moyen de 12,5 points de pourcentage en 2019, la différence entre le pourcentage plus élevé de femmes relevant directement de la haute direction et celui plus faible de femmes occupant des postes de direction, a diminué pour atteindre un écart moyen de 10,9 points de pourcentage en 2020.

« Nous croyons que l'inclusion concerne de grandes choses - telles que des initiatives pondérables afin d'éliminer les obstacles systémiques - ET de petites choses - telles que s'assurer que toutes les voix autour de la table sont entendues. Nous abordons ces deux aspects, parallèlement à nos efforts afin d'accroître la représentation des femmes de toutes les collectivités et de tous les milieux, dans notre stratégie d'inclusion et de diversité qui est dirigée par des leaders. Nous croyons que cela permettra à tous les collègues de démontrer leurs possibilités professionnelles et de bâtir un bassin de talents exceptionnels qui contribuera à des résultats optimaux pour les 20 millions de Canadiens que nous servons. »



**Deb Orida**  
Directrice générale principale et chef mondiale, Placements en actifs réels  
Investissements RPC

# Représentation des femmes : Racisées, autochtones et vivant avec un handicap

## Organisations comptant une ou plusieurs femmes par identité

	Rôles siégeant au sein des conseils d'administration			Rôles de la haute direction			Rôles relevant directement de la haute direction		
	Mar 2019	Mar 2020	Sept 2020	Mar 2019	Mar 2020	Sept 2020	Mar 2019	Mar 2020	Sept 2020
Femmes	93%	93%	93%	87%	87%	87%	100%	100%	100%
Toutes femmes racisées	27%	27%	26%	11%	11%	16%	68%	74%	81%
Femmes noires	5%	5%	5%	0%	0%	2%	11%	11%	11%
Autres femmes racisées	22%	22%	21%	11%	11%	14%	57%	63%	70%
Femmes autochtones	7%	7%	10%	2%	2%	4%	6%	6%	9%
Femmes vivant avec un handicap	3%	3%	3%	0%	2%	2%	20%	22%	28%
Hommes	100%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%

Puisque certaines organisations ne déclarent pas de données pour chaque rôle et identité, les pourcentages du tableau ci-dessus excluent les soumissions d'organisation qui ne fournissent pas de valeur numérique. Par exemple : 44 des 48 organisations ont indiqué le nombre de leurs dirigeants qui s'identifient comme des femmes et comme des femmes racisées. Le calcul utilise ainsi le total de 44 comme étant le dénominateur et non 48.

### Le pourcentage d'organisations qui comptent au moins une femme s'identifiant également comme racisée, autochtone ou vivant avec un handicap a augmenté entre le 31 mars 2019 et le 30 septembre 2020

Le tableau ci-haut illustre trois colonnes : Femmes occupant des postes relevant directement de la haute direction (à droite), les femmes occupant les postes de haute direction (au centre) et les femmes siégeant au sein des conseils d'administration (à gauche).

Un nombre croissant d'organisations compte une ou plusieurs femmes qui s'identifient également comme racisées (femmes noires et femmes racisées de couleur) dans des postes relevant de la haute direction: 81 % (11 % + 70 %) en septembre 2020, par rapport à 68 % en mars 2019. 16 % (2 % + 14 %) des organisations comptent une ou plusieurs femmes qui s'identifient également comme racisées dans un rôle de la haute direction en 2020, en hausse par rapport à 11 %. 26 % (5 % + 21 %) ont une ou plusieurs femmes qui s'identifient également comme racisées dans un rôle siégeant à un conseil d'administration en 2020, en baisse de 1 %.

Un nombre croissant d'organisations compte une ou plusieurs femmes qui s'identifient également comme une femme racisée de couleur dans les postes relevant directement de la haute direction: 70 % en septembre 2020, par rapport à 57 % en mars 2019. 14 % des organisations comptent une ou plusieurs femmes qui s'identifient également comme des femmes racisées de couleur dans un rôle de la haute direction en 2020, en hausse par rapport à 11 %. 21 % ont une ou plusieurs femmes qui s'identifient également comme une femme racisée de couleur dans un rôle siégeant à un conseil d'administration en 2020, en baisse de 1 point de pourcentage.

Il y a peu d'organisations qui comptent des femmes qui s'identifient également comme noires. 2 % des organisations comptent une ou plusieurs femmes qui s'identifient également comme noires dans un rôle de la haute direction en 2020, par rapport à zéro en 2019. 11 % ont une ou plusieurs femmes qui s'identifient également comme noires dans les rôles relevant directement de la haute direction en 2020, ce qui est stable pour cette période. 5 % ont une ou plusieurs femmes qui s'identifient également comme noires dans un rôle siégeant à un conseil d'administration en 2020, ce qui demeure inchangé par rapport à 2019.

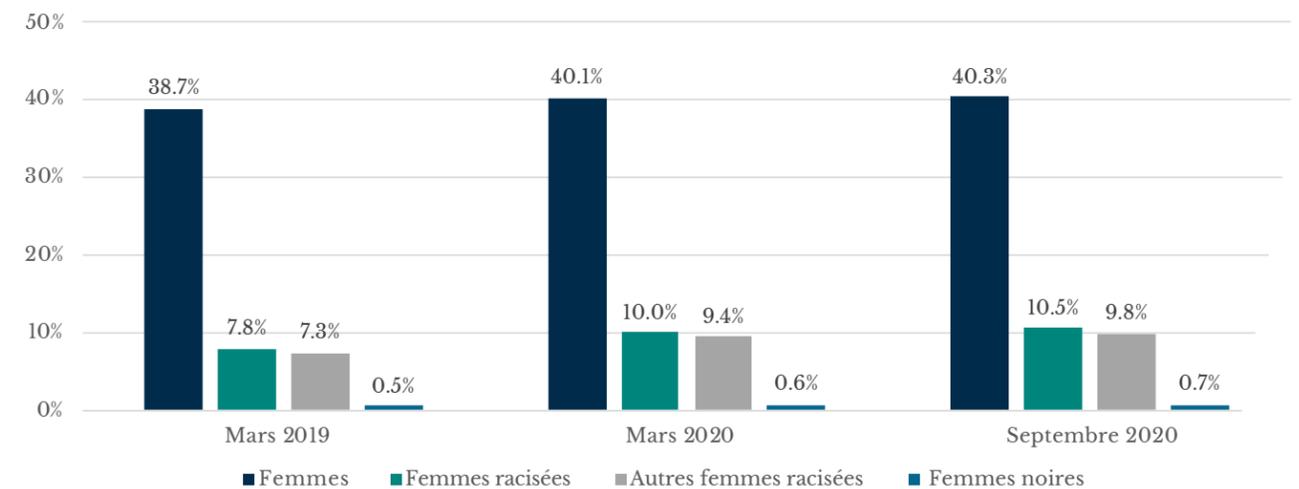
Il existe également peu d'organisations ayant des femmes qui s'identifient également comme autochtones. En 2020, 4 % des organisations comptent une ou plusieurs femmes s'identifiant également comme autochtone à un poste de haute direction, soit une hausse de 2 %. En 2020, 9 % des organisations comptent une ou plusieurs femmes s'identifiant également comme autochtone dans un poste relevant directement de la haute direction, soit une hausse de 6 % et 10 % ont une ou plusieurs femmes qui s'identifient également comme autochtones dans un rôle siégeant à un conseil d'administration en 2020, par rapport à 7 % en 2019.

De plus en plus d'organisations comptent une ou plusieurs femmes s'identifiant également comme vivant avec un handicap dans les rôles relevant directement de la haute direction, soit 28 % en septembre 2020 contre 20 % en mars 2019. Toutefois, seulement 2 % des organisations comptent une ou plusieurs femmes dans un poste de haute direction et 3% pour celles siégeant à un conseil d'administration s'identifiant également comme vivant avec un handicap, soit une hausse par rapport à 0 %.

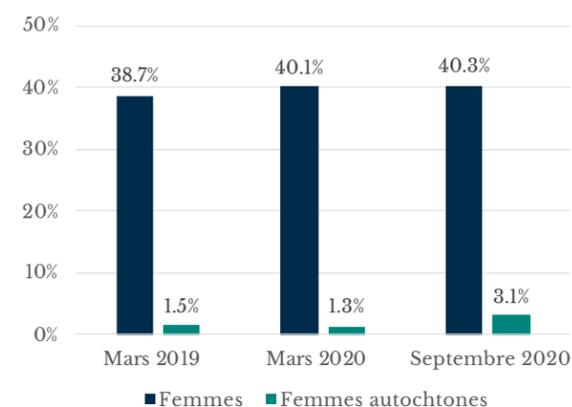
### En résumé : Représentation globale (dans l'ensemble des rôles de femmes qui siègent au conseil d'administration, occupent ou poste de haute direction et relèvent de la haute direction) des femmes racisées, autochtones et/ou femmes vivant avec un handicap a vu une croissance de 10,5 %, 3,1 % et 2 % respectivement entre le 31 mars 2019 et le 30 septembre 2020

Les trois graphiques ci-dessous illustrent la représentation globale combinée au conseil d'administration, à la haute direction et relevant directement de la haute direction.

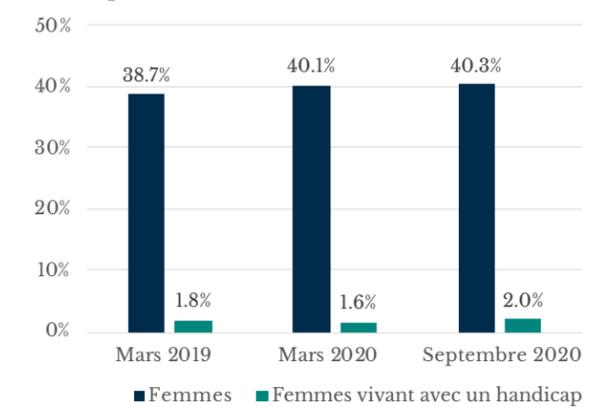
#### Représentation globale de toutes les femmes racisées, autres femmes racisées et femmes noires



#### Représentation globale des femmes autochtones



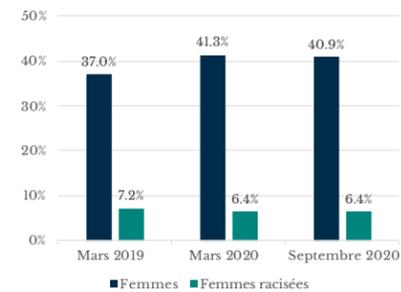
#### Représentation globale des femmes vivant avec un handicap



## La représentation globale des femmes racisées est passée de 7,8 % à 10,5 % entre le 31 mars 2019 et le 30 septembre 2020

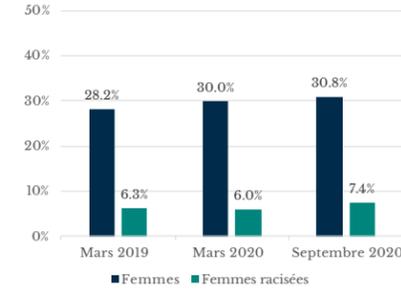
La représentation globale reflète la croissance des postes au sein du conseil, à la haute direction et relevant directement de la haute direction *combinés*.

Représentation des femmes racisées qui siègent à des conseils d'administration



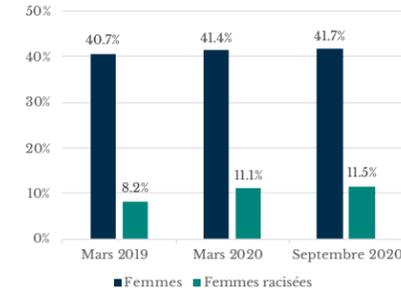
La représentation des femmes s'identifiant également comme racisées et noires a reculé de 7,2 % à 6,4 %, contrairement à la représentation générale des femmes au sein des conseils qui est passée de 37 % à 40,9 %.

Représentation des femmes racisées qui occupent des postes de haute direction



La représentation des femmes s'identifiant également comme racisées a augmenté de 6,3 % à 7,4 %, surpassant la représentation générale des femmes occupant de tels postes, laquelle est passée de 28,2 % à 30,8 %.

Représentation des femmes racisées relevant directement des postes de la haute direction

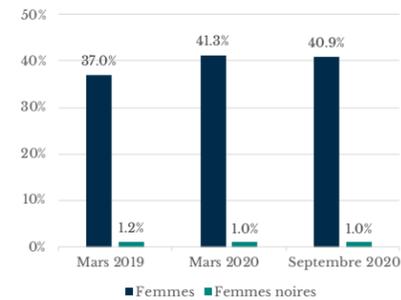


La représentation des femmes s'identifiant également comme racisées a augmenté de 8,2 % à 11,5% pour les femmes relevant directement de la haute direction, surpassant la croissance des femmes relevant directement de la haute direction qui a passé de 40,7 % à 41,7 %.

## La représentation globale des femmes noires est passée de 0,5 % à 0,7 % entre le 31 mars 2019 et le 30 septembre 2020

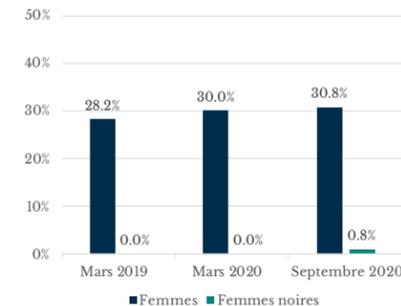
La représentation globale reflète la croissance des postes au sein du conseil, à la haute direction et relevant directement de la haute direction *combinés*.

Représentation des femmes noires qui siègent à des conseils d'administration



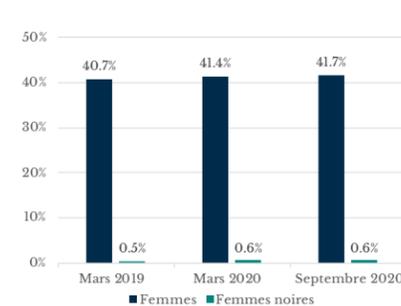
Sur l'ensemble des sièges occupés par des femmes au sein des conseils d'administration, la représentation des femmes s'identifiant également comme noires a reculé de 1,2 % à 1 %, contrairement à la représentation générale des femmes au sein des conseils, laquelle est passée de 37 % à 40,9 %.

Représentation des femmes noires qui occupent des postes de haute direction



Sur l'ensemble des femmes occupant des postes de haute direction, la représentation des femmes s'identifiant également comme noires a augmenté de 0 % à 0,8 %, surpassant la représentation générale des femmes occupant de tels postes, laquelle est passée de 28,2 % à 30,8 %.

Représentation des femmes noires relevant directement des postes de la haute direction

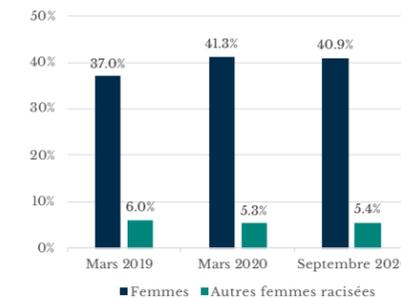


Sur l'ensemble des femmes relevant directement des postes de la haute direction, la représentation des femmes s'identifiant également comme noires a augmenté de 0,5 % à 0,6 %, surpassant la représentation générale des femmes relevant directement de la haute direction, qui est passée de 40,7 % à 41,7 %.

## La représentation globale des autres femmes racisées (de couleur) est passée de 7,3 % à 9,8 % entre le 31 mars 2019 et le 30 septembre 2020

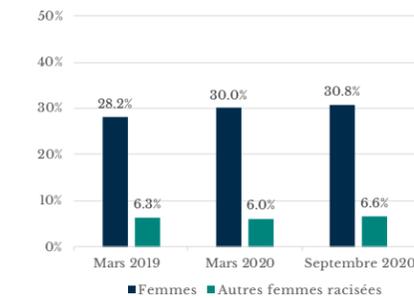
La représentation globale reflète la croissance des postes au sein du conseil, à la haute direction et relevant directement de la haute direction *combinés*.

Représentation des autres femmes racisées qui siègent à des conseils d'administration



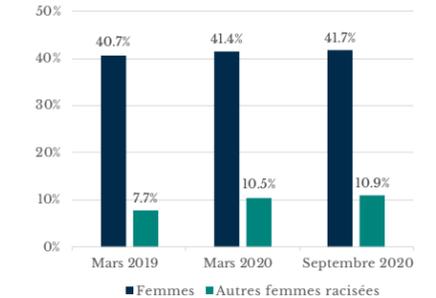
Sur l'ensemble des sièges occupés par des femmes au sein des conseils d'administration, la représentation des femmes s'identifiant également comme autres femmes racisées a reculé de 6 % à 5,4 %, contrairement à la représentation générale des femmes au sein des conseils, laquelle est passée de 37 % à 40,9 %.

Représentation des autres femmes racisées qui occupent des postes de haute direction



La représentation des femmes qui s'identifiant également comme autres femmes racisées est passée de 6,3 % à 6,6 % des femmes à la haute direction, ce qui est inférieur au rythme de croissance de la représentation des femmes à des postes de haute direction, qui est passé de 28,2 % à 30,8 %.

Représentation des autres femmes racisées relevant directement des postes de la haute direction

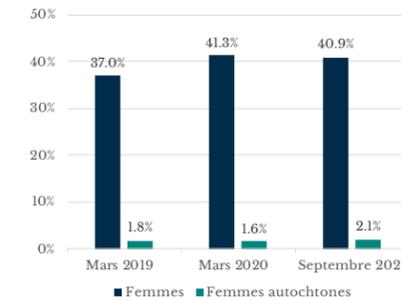


Sur l'ensemble des femmes qui occupent des postes relevant directement de la haute direction, la représentation des femmes s'identifiant également comme autres femmes racisées a augmenté de 7,7 % à 10,9 %, surpassant la représentation générale des femmes relevant directement de la haute direction, qui est passée de 40,7 % à 41,7 %.

## La représentation globale des femmes autochtones est passée de 1,5 % à 3,1 % entre le 31 mars 2019 et le 30 septembre 2020

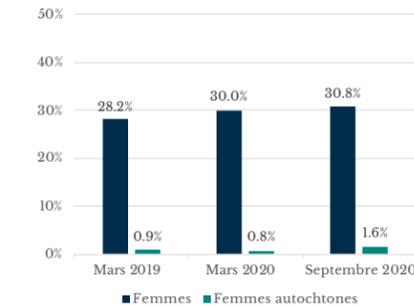
La représentation globale reflète la croissance des postes au sein du conseil, à la haute direction et relevant directement de la haute direction *combinés*.

Représentation des femmes autochtones qui siègent à des conseils d'administration



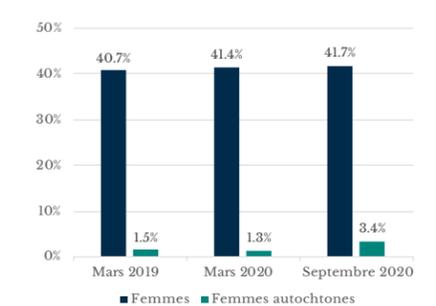
Sur l'ensemble des femmes qui siègent à des conseils d'administration, la représentation des femmes s'identifiant également comme autochtones a augmenté de 1,8 % à 2,1 %, surpassant la représentation générale des femmes au sein des conseils de 37 % à 40,9 %.

Représentation des femmes autochtones qui occupent des postes de haute direction



Sur l'ensemble des femmes qui occupent des postes de haute direction, la représentation des femmes s'identifiant également comme autochtones a augmenté de 0,9 % à 1,6 %, surpassant la représentation générale des femmes qui occupent de tels postes de 28,2 % à 30,8 %.

Représentation des femmes autochtones relevant directement des postes de la haute direction

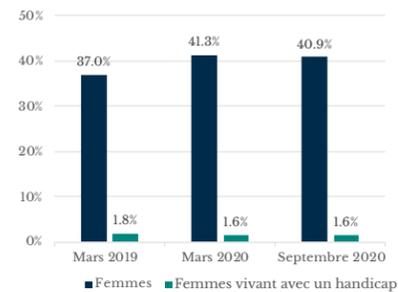


Sur l'ensemble des femmes qui occupent des postes relevant de la haute direction, la représentation des femmes s'identifiant également comme autochtones a augmenté de 1,5 % à 3,4 %, surpassant la représentation générale des femmes relevant directement de la haute direction, qui est passée de 40,7 % à 41,7 %.

## La représentation globale des femmes vivant avec un handicap est passée de 1,8 % à 2 % entre le 31 mars 2019 et le 30 septembre 2020

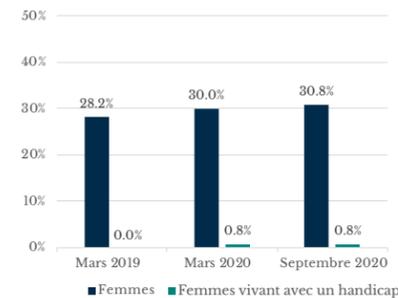
La représentation globale reflète la croissance des postes au sein du conseil, à la haute direction et relevant directement de la haute direction combinés.

Représentation des femmes vivant avec un handicap qui siègent à des conseils d'administration



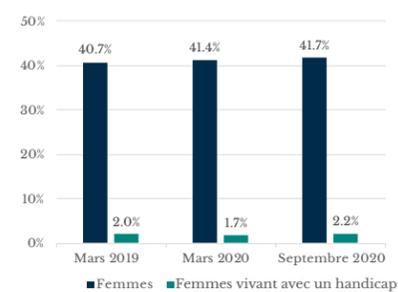
Sur l'ensemble des femmes qui siègent à des conseils d'administration, la représentation des femmes s'identifiant également comme vivant avec un handicap a reculé de 1,8 % à 1,6 %, contrairement à la représentation générale des femmes au sein des conseils, laquelle est passée de 37 % à 40,9 %.

Représentation des femmes vivant avec un handicap qui occupent des postes de haute direction



Sur l'ensemble des femmes qui occupent des postes de haute direction, la représentation des femmes s'identifiant également comme vivant avec un handicap a augmenté de 0 % à 0,8 %, surpassant la représentation générale des femmes au sein des conseils de 28,2 % à 30,8 %.

Représentation des femmes vivant avec un handicap relevant directement des postes de la haute direction



Sur l'ensemble des femmes qui occupent des postes relevant directement de la haute direction, la représentation des femmes s'identifiant également vivant avec un handicap a augmenté de 2 % à 2,2 %, surpassant la représentation générale des femmes relevant directement de la haute direction, qui est passée de 40,7 % à 41,7 %.

## Un appel à l'action

### Quand les femmes réussissent, tous prospèrent : Un appel à l'action

Il est important de tirer parti d'une crise.

En tant que dirigeantes, nous sommes à même de constater la manière disproportionnée dont la pandémie touche les Canadiennes en ce qui a trait aux pertes d'emploi ainsi qu'à l'augmentation des tâches parentales et d'enseignement à domicile, à la probabilité de prendre des congés volontaires et à la violence domestique. En travaillant à la maison, les femmes consacrent une plus grande partie de leur temps à prendre soin des personnes à charge, ce qui entraîne une baisse de productivité et réduit leurs chances de progresser au sein de leur organisation.

Les sociétés canadiennes doivent prendre des mesures pour faire avancer l'égalité des genres. La bonne nouvelle est que si nous agissons maintenant, nous pouvons contribuer à l'accélération de la reprise économique; une étude effectuée en 2017 par un cabinet de consultation international a révélé que la promotion de l'égalité des femmes au Canada pourrait potentiellement ajouter 150 milliards de dollars à la croissance du PIB d'ici 2026. Nous en appelons à tous les employeurs de diriger de manière inclusive en suivant les cinq étapes suivantes :

# 1.

#### Recueillir des données fondées sur la race et le genre

Nous avons organisé une table ronde réunissant des experts et des cadres supérieurs pour vous aider à y arriver (voir les points saillants commençant à la page 23). Ainsi, vous disposez d'un point de départ pour commencer à mesurer vos progrès en ce qui a trait à la création d'un milieu de travail plus inclusif : les objectifs mesurés sont respectés.

# 2.

## Fixer des objectifs en matière de représentation féminine

Fixez des objectifs afin d'atteindre le niveau de représentation féminine pré-COVID-19 au moins à l'échelle de la main-d'œuvre et intégrez ces objectifs dans les évaluations de la performance de la direction.

# 3.

## Établir et présenter des objectifs ambitieux et progressifs liés et non liés au genre pour ce qui est de la représentation des femmes dans les conseils d'administration, occupant des postes de haute direction et celles occupant des postes relevant directement de la haute direction

Nous croyons que, même s'ils sont ambitieux, ces objectifs sont essentiels pour susciter des changements et contribuer à notre relance économique. Nous vous invitons à relever le Défi 50-30 annoncé par le gouvernement du Canada l'an dernier.

# 4.

## Appliquer une perspective sexospécifique aux plans de retour sur le lieu de travail

Maintenant plus que jamais, les modalités de travail flexible doivent être mises à jour. Si la représentation des femmes au siège social des entreprises diminue précipitamment, il est encore plus probable que les décisions touchant les employés de première ligne soient sexistes.

# 5.

## Approfondir et élargir le bassin de talents grâce au perfectionnement des compétences

Depuis trop longtemps, les chefs d'entreprise croient que le mérite et la diversité s'excluent mutuellement. Puisque les 2/3 de la croissance de notre population sont attribuables aux immigrants, les organisations qui se concentrent sur le bassin traditionnel de talents pour ce qui est de l'acquisition de talents et du perfectionnement des compétences s'appauvriront sur un bassin de talents qui s'appauvrit.

De plus, nous demandons au gouvernement fédéral de diriger de manière inclusive en assumant un rôle de leadership afin de :

# 6.

## Créer un programme national de garde d'enfants et d'éducation de la petite enfance abordable

Contrairement à la plupart des pays industrialisés avancés, le Canada n'a pas de programme national de garde d'enfants. Nous pouvons apprendre du Québec, où une politique familiale mise en place en 1997 a fait grimper le taux de participation de la main-d'œuvre féminine du Québec à 81 % en 2016, par rapport à un taux de 75 % en Ontario. Là encore, les avantages pour les femmes et les familles l'emporteront largement sur les coûts.

## Un appel à l'action

### Pratiques exemplaires de collecte de données à caractère personnel

Le Projet Prospérité a tenu une table ronde à laquelle étaient conviés des dirigeants et des experts de KPMG au Canada afin de répondre à vos questions sur l'analyse de rentabilité à l'appui de la collecte de données à caractère personnel et sur les pratiques exemplaires en la matière. **Bram Cherun**, directeur, Diversité et inclusion, **Jane Bartush**, directrice principale, Centre d'excellence Lighthouse – Données et analytique, Intelligence artificielle et Technologies émergentes et **Karen Burke**, directrice générale, Gestion de la protection de la vie privée, de la réglementation et de l'information, étaient des nôtres.

**Paul Brink**, président et chef de la direction de Franco-Nevada, **Helena Gottschling**, chef des ressources humaines de la Banque Royale du Canada, **Vanessa Lewerentz**, chef de l'inclusion à BMO Groupe financier et **Mary Sullivan**, directrice générale principale et chef des talents d'Investissements RPC ont donné un aperçu de leur expérience dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de leurs stratégies en matière de diversité et d'inclusion.

#### Le Projet Prospérité : Quel est l'avantage pour les organisations de demander aux employés de s'auto-identifier?

**Paul** : La mobilisation des employés autour de la question de l'auto-identification peut se révéler utile pour les organisations qui souhaitent communiquer leur engagement à l'égard de la diversité. Non seulement ces données aident les organisations à cerner les points qu'elles peuvent améliorer pour atteindre leurs objectifs en matière de diversité, mais un tel processus peut également contribuer à faire en sorte que les employés se sentent écoutés et valorisés.

**Bram** : Les organisations s'efforcent de créer des milieux de travail inclusifs, diversifiés et équitables, et ils investissent dans des initiatives qui contribuent au sentiment d'appartenance de leurs employés. Les données d'auto-identification permettent aux organisations de mieux connaître leurs employés. En alliant un sondage d'auto-identification à un autre sur l'expérience des employés, les organisations peuvent mieux cerner les besoins particuliers de leurs employés, mais aussi ce que pensent et ressentent différentes personnes quant à leur expérience comme employé.

**Helena** : À la BRC, la diversité et l'inclusion

« Non seulement ces données aident les organisations à cerner les points qu'elles peuvent améliorer pour atteindre leurs objectifs en matière de diversité, mais un tel processus peut également contribuer à faire en sorte que les employés se sentent écoutés et valorisés. »

Paul Brink, Franco-Nevada

sont plus que de simples valeurs : elles constituent notre force. C'est notamment grâce à elles que nous concrétisons notre raison d'être : contribuer à la réussite des clients et à la prospérité des collectivités. En exploitant activement notre diversité, nous sommes plus à même de développer des idées et de former nos employés, et nous assurons la croissance continue de notre entreprise. Nous y parvenons en suscitant des occasions qui donnent aux employés les moyens de s'épanouir et de se dépasser. Nous sollicitons différents points de vue et savons que la remise en question du statu quo passe par la diversité de pensée.

Notre vision de la diversité et de l'inclusion est celle-ci : compter parmi les entreprises les plus accueillantes et les plus prospères, et mettre la diversité en œuvre pour attirer, retenir et habiliter les meilleurs talents, et accroître la diversité de la direction.

#### Pour une organisation qui n'a jamais demandé à ses employés de s'auto-identifier, par où faut-il commencer?

**Mary** : Les questions suivantes peuvent sembler simples : quelle est votre orientation sexuelle? Quel est votre sexe? Avez-vous un handicap? Cependant, pour les membres des groupes qui ont été sous-représentés dans le passé, ces questions sont importantes et y répondre honnêtement leur demande d'exprimer une grande vulnérabilité.

Par conséquent, la première étape pour demander aux collègues d'afficher leur

identité est d'établir un lien de confiance. Les engagements en matière de protection de la vie privée doivent être respectés et les données recueillies doivent être mises à profit pour éclairer l'élaboration d'une stratégie qui éliminera les obstacles qui entravent l'accès équitable aux occasions permettant de participer et de progresser au sein de l'organisation. La comparaison des données sur la représentation au moment de l'embauche, l'attribution de promotions et les décisions quant à la rétention permet de découvrir comment la représentation au sein d'une organisation se mesure à la disponibilité de la main-d'œuvre et d'évaluer les occasions de créer un bassin de talents diversifiés.

« La première étape pour demander aux collègues d'afficher leur identité est d'établir un lien de confiance... les données recueillies doivent être mises à profit pour éclairer l'élaboration d'une stratégie qui éliminera les obstacles qui entravent l'accès équitable aux occasions permettant de participer et de progresser au sein de l'organisation. »

Mary Sullivan, Investissements RPC

**Bram :** Je suis d'accord avec Mary. J'ajouterais que l'organisation doit d'abord bien définir pourquoi elle recueille des données, pourquoi maintenant, et quels sont les avantages du point de vue des employés. Il peut être difficile d'amener les employés à fournir des renseignements personnels de nature délicate. Pour favoriser la confiance, il est essentiel de fournir aux employés des renseignements sur la façon dont les données sont recueillies et stockées, sans oublier d'indiquer qui aura accès aux données.

**Karen :** Pour tisser un lien de confiance, il est essentiel de veiller à ce que les employés s'auto-identifient volontairement et de les renseigner sur l'exercice. Pour renforcer cette confiance, il est crucial d'établir un processus solide de gestion des données d'auto-identification. L'organisation doit établir la gouvernance du programme, de manière

« Pour renforcer cette confiance, il est crucial d'établir un processus solide de gestion des données d'auto-identification. L'organisation doit établir la gouvernance du programme, de manière à en assurer la propriété, la surveillance, les ressources, la structure et le fonctionnement appropriés. »

Karen Burke, KPMG au Canada

à en assurer la propriété, la surveillance, les ressources, la structure et le fonctionnement appropriés. Par la suite, elle doit déterminer les fins auxquelles les données d'auto-identification seront recueillies et utilisées. L'organisation doit ensuite sélectionner les éléments de données appropriés à recueillir pour veiller à ce qu'ils répondent bien aux fins déterminées.

L'organisation doit utiliser un langage clair et approprié, et limiter la collecte de données à l'étendue de l'initiative, tout comme l'utilisation de ces données, qui ne doit pas aller au-delà des fins déclarées. Si l'organisation souhaite utiliser les données à d'autres fins, elle doit obtenir le consentement des personnes concernées. La protection des données au moyen de contrôles physiques, organisationnels et technologiques est également cruciale. L'organisation doit disposer d'un processus clair d'intervention en cas d'atteinte à la sécurité des données ainsi que d'élimination des données devenues superflues.

**Comment une organisation saurait-elle quand les données d'auto-identification recueillies suffisent pour prendre des décisions?**

**Jane :** Il est important que les organisations fassent preuve de jugement au moment de déterminer si elles disposent de données suffisantes pour prendre des décisions, qui doivent être fondées sur de l'information exacte et pertinente et, si possible, sur des faits.

Avant d'utiliser les données pour la prise de décisions, les organisations doivent bien cerner leur objectif. Ainsi, elles pourront déterminer si

les données recueillies suffisent pour prendre des décisions.

L'étape suivante concerne les données proprement dites. Les organisations doivent décider quelles données seront recueillies, qui sera appelé à en fournir et comment se fera la collecte, notamment. La pratique exemplaire consiste à effectuer des demandes de données d'auto-identification sur une base volontaire à l'échelle de l'entreprise (et non par service) en vue de prendre des décisions stratégiques, tout en permettant aux employés de répondre de façon anonyme. Bien que le taux de réponse moyen varie selon le canal, un taux inférieur à 30 % devrait inciter l'organisation à se demander pourquoi les employés s'abstiennent de répondre.

« La pratique exemplaire consiste à effectuer des demandes de données d'auto-identification sur une base volontaire à l'échelle de l'entreprise (et non par service) en vue de prendre des décisions stratégiques, tout en permettant aux employés de répondre de façon anonyme. »

Jane Bartush, KPMG au Canada

On considère aussi comme une pratique exemplaire l'utilisation d'un échantillon dont la taille permettra de bien représenter la population cible. Il existe différentes méthodes que peuvent employer les organisations pour déterminer et calculer la taille d'un échantillon lorsqu'elles ne désirent pas demander à tous les employés de s'auto-identifier, parmi lesquelles la taille de la population, la marge d'erreur et le niveau de confiance associé aux données. Habituellement, plus le niveau de confiance recherché est élevé, plus la taille de l'échantillon doit être grande.

**Quelles sont les pratiques exemplaires en matière d'analyse de données?**

**Jane :** Pour procéder à l'analyse des données d'auto-identification, il faut inspecter les données afin d'en dégager des constantes, des tendances et des relations. Habituellement, un éventail d'opérations statistiques permet de déterminer la relation entre certaines variables.

Cela peut vouloir dire de comparer vos données à celles d'autres groupes (p. ex., un marché ou un secteur d'activité) afin de tirer des conclusions. Une telle démarche peut aider à élaborer une évaluation précise afin de mieux comprendre l'inclusion et la diversité et d'établir des objectifs réalisables.

**Quelles sont les meilleures façons de visualiser les données obtenues?**

**Jane :** La vue est le sens le plus puissant chez l'humain. La visualisation de données est un terme employé pour exprimer l'idée selon laquelle les données peuvent être mieux comprises si elles s'insèrent dans un contexte visuel, révélant les constantes parmi les données, et facilitant l'extraction et la communication d'informations utiles par voie de mise en récit.

Il existe des éléments de visualisation classiques que nous connaissons et utilisons tous, tels que les graphiques à barres, les graphiques linéaires, les graphiques en aires, les cartes de répartition par points, les diagrammes de Venn et les diagrammes de Gantt. Il est important de s'assurer que les visualisations permettent d'enrichir et d'appuyer les informations qu'on en tirera. Par exemple, mieux vaut éviter de surcharger de texte les éléments visuels et les graphiques. Par ailleurs, la couleur constitue un élément clé, et la pratique exemplaire consiste à opter pour des palettes de couleurs séquentielles, divergentes ou catégorielles.

**Quels sont les obstacles que rencontrent les organisations et comment les surmontent-elles?**

**Paul :** Pour que l'initiative soit une réussite, la haute direction doit soutenir l'engagement à l'égard de la diversité, et les membres de l'équipe doivent comprendre pourquoi les données recueillies. Et la première étape doit être la communication de l'objectif. Le Projet Prospérité présente des objectifs clairs, et le soutien que nous apportons au projet nous permet de communiquer notre engagement à promouvoir la diversité et l'inclusion.

**Vanessa :** Comme nous le savons, la divulgation de renseignements personnels est un choix personnel. Voici les facteurs auxquels sont attribuables les obstacles que rencontrent les organisations lorsqu'elles veulent recueillir de telles données : (1) les gens – manque de confiance et de transparence quant aux raisons pour lesquelles les données seront utilisées et aux façons dont elles le seront, et lassitude par rapport aux sondages;

« Pour surmonter ces obstacles (pour une collecte de données réussie), il est important de... souligner l'importance des raisons pour lesquelles leurs données sont recueillies, d'augmenter leur confiance en consolidant leur sentiment de sécurité et de les inciter à partager... leurs expériences. »

**Vanessa Lewerentz**, BMO  
Groupe financier

(2) le processus – questionnement quant à la façon de s'identifier; et (3) la technologie – façon dont les données sont recueillies. Pour surmonter ces obstacles, il est important que les leaders mettent en œuvre un solide plan de communication afin de sensibiliser nos collègues, de souligner l'importance des raisons pour lesquelles leurs données sont recueillies, d'augmenter leur confiance en consolidant leur sentiment de sécurité et de les inciter à partager leurs points de vue et leurs expériences. Il est tout aussi important de veiller à ce que la façon dont les données sont recueillies donne lieu à une expérience positive pour eux.

### Que doivent considérer les sociétés canadiennes en ce qui a trait au stockage des données d'auto-identification?

**Karen :** Comme les données d'auto-identification constituent des données à caractère personnel sensibles, l'organisation doit s'assurer de les stocker de façon sécuritaire.

L'organisation doit considérer l'utilisation qui sera faite des données au fil du temps. Selon le cas, l'utilisation légitime pourrait s'échelonner sur une assez longue période. L'organisation doit déterminer si les données doivent permettre d'identifier chaque employé pris individuellement après être devenues des données historiques utilisées de façon agrégée.

### Comment les organisations peuvent-elles utiliser les données qu'elles recueillent pour accroître

### la diversité dans les postes de direction et parmi les personnes aspirant à de tels rôles? Devraient-elles établir des cibles pour la représentation des femmes au sein des postes de direction et des cibles pour la représentation des femmes autochtones, noires et racisées?

**Helena :** Nous favorisons une inclusion exempte de préjugés en éliminant les obstacles, en offrant des chances égales à tous et en intégrant des objectifs de diversité dans nos pratiques de recrutement et de dotation en personnel. Nous fixons des objectifs de représentation à l'échelle de l'entreprise et de chaque unité opérationnelle/plateforme; établissons clairement les responsabilités à cet égard; évaluons les lacunes; et élaborons des stratégies globales pour atteindre et pérenniser les objectifs. Nous sommes déterminés à accroître de manière significative la représentation des femmes et des minorités à la direction de toutes nos divisions.

Pour réaliser nos objectifs de diversité dans le recrutement et la composition de l'équipe de direction, nous renforçons notre pipeline des meilleurs talents et nous favorisons l'inclusion à tous les niveaux hiérarchiques. Nous avons notamment défini des cibles de 50 % de femmes et de 30 % de personnes autochtones, noires et racisées aux postes de vice-présidence et aux échelons supérieurs.

Nous croyons en l'importance du leadership inclusif. Nos efforts les plus efficaces en matière de diversité sont ceux qui visent à innover.

« Nous avons notamment défini des cibles de 50 % de femmes et de 30 % de personnes autochtones, noires et racisées aux postes de viceprésidence et aux échelons supérieurs. »

**Helena Gottschling**, RBC

**Mary :** Une compréhension claire de vos objectifs est tout aussi essentielle et signale aux collègues qu'une représentation accrue est un résultat d'affaires qui sera mesuré. Les cibles qui mesurent la représentation des femmes dans le bassin de talents et les postes de direction orienteront les efforts et renforceront la responsabilité de la direction. Les entreprises

connaissent bien les cibles; nous pouvons en fixer pour les ventes, le déploiement ou les niveaux de service. Mesurer la représentation en utilisant ces mêmes normes permet de faire de la représentation une priorité tout aussi importante pour l'entreprise. Si on le mesure, on l'accomplit.

Il convient également de noter que les femmes, en elles-mêmes, ne forment pas un groupe homogène. Une attention égale visant à cerner la situation unique des femmes autochtones, noires, racisées ou lesbiennes, ou des personnes vivant avec un handicap, par exemple, contribue à accroître durablement la représentation des femmes dans les postes de direction de toutes les communautés et de tous les milieux. Il est bien connu que les femmes vivent des situations uniques et qu'une organisation doit réagir en conséquence.

**Bram :** Les données recueillies permettent à l'organisation de connaître son point de départ. Les organisations soucieuses d'accroître la diversité aux postes de direction utilisent ces données pour déterminer si elles fournissent des possibilités d'avancement en toute équité. Au-delà de l'aspect de la diversité, les données permettent aussi de comprendre celui de l'équité dans les processus liés aux ressources humaines qui conduisent aux postes de direction.

« Au-delà de l'aspect de la diversité, les données permettent aussi de comprendre celui de l'équité dans les processus liés aux ressources humaines qui conduisent aux postes de direction. Les leaders doivent porter la vision d'un milieu de travail inclusif, équitable et diversifié. »

**Bram Cherun**, KPMG au Canada

Il peut s'avérer utile pour une organisation de se donner des cibles, bien qu'elles ne parviennent pas toujours à résoudre le problème de la représentation. Il est primordial de comprendre les enjeux fondamentaux auxquels l'organisation fait face et qui induisent une sous-représentation. Par exemple, le processus de planification de la relève de la société est-il bien conçu et exempt

de préjugés? Les données recueillies peuvent servir à déterminer si certaines populations sont soumises à des iniquités ou sont sous-représentées, et à comprendre pourquoi, le cas échéant.

### Quel rôle le leadership joue-t-il dans la capacité de notre organisation à attirer et à garder des leaders issus de la diversité au sein du conseil d'administration et de la haute direction?

**Bram :** Les leaders donnent le ton dans l'organisation. Ils doivent porter la vision d'un milieu de travail inclusif, équitable et diversifié. Dans leurs échanges sur la croissance de l'entreprise, les dirigeants doivent se demander comment créer et maintenir une culture inclusive, et savoir communiquer efficacement ces aspirations à l'échelle de l'organisation. La compréhension des enjeux constitue une étape charnière pour reconnaître la nécessité de vaincre les obstacles qui empêchent certaines populations d'être considérées pour siéger à des conseils d'administration ou accéder à des postes de direction.

**Vanessa :** Pour favoriser la diversité, il faut des mesures durables et délibérées. Les leaders ont un rôle central à jouer dans la création d'un environnement équitable, diversifié et inclusif. Ils sont des modèles pour l'organisation, et leurs actions et décisions ont une plus grande incidence tant à l'interne que dans le milieu des affaires en général. Chaque leader doit savoir que le recrutement de différents types de personnes est une priorité organisationnelle, qu'il doit être un allié et qu'il doit créer un environnement exempt d'obstacles à l'inclusion pour ses collègues, les clients et les collectivités.

## Un appel à l'action

# Le Canada doit recueillir des données fondées sur la race

**PAMELA JEFFERY ET WES HALL**  
**RESPECTIVEMENT FONDATRICE DU PROJET PROSPÉRITÉ ET FONDATEUR DE L'INITIATIVE BLACKNORTH**  
Publié le 16 janvier 2021 à 13h

Le Projet Prospérité et l'Initiative BlackNorth sont nés de l'engagement d'éliminer les obstacles qui ont une incidence négative sur la vie des Canadiens noirs, de protéger la santé sociale et économique et d'assurer le retour des femmes sur le marché du travail. Ces initiatives sont motivées par des objectifs d'équité, de prospérité et d'élimination d'obstacles raciaux. Il ne s'agit pas seulement de questions d'importance sociale, mais d'un impératif d'affaires. Des recherches canadiennes publiées le mois dernier par Edelman ont démontré que « 95 % des investisseurs institutionnels ont déclaré que de solides paramètres de diversité et d'inclusion ont un impact positif sur le cours de l'action d'une entreprise ».

### Mais où sont les indicateurs ?

L'une des cinq initiatives du Projet Prospérité consiste à publier des données annuelles sur la diversité des sexes, y compris des données intersectionnelles pour illustrer la représentation des femmes dans les rôles de leadership au sein des plus grandes organisations du Canada. Les signataires de l'engagement du chef de la direction de l'Initiative BlackNorth ont convenu de recueillir et de fournir les données sur les employés selon la race.

Les Noirs, les Autochtones et les femmes comprennent fort bien ces données. Ces données s'adressent à ceux et celles qui n'ont pas été victimes de discrimination et qui, depuis trop longtemps, prétendent aisément et naturellement que le problème n'existe tout simplement pas.

L'absence d'effort pour recueillir ces données est un exemple intrinsèque du système mis en place par des sentinelles afin de permettre au racisme systémique contre les Noirs de perdurer. L'importance d'obtenir de meilleures données intersectionnelles n'est pas nouvelle, mais elle est urgente. La pandémie n'a fait qu'aggraver les défis auxquels font face les communautés marginalisées. Le racisme systémique et la discrimination se sont profondément immiscés de différentes façons dans tous les secteurs de notre société.

Ne pas demander des données sur la race, le sexe et l'ethnicité tout en essayant d'arrêter les préjugés et le racisme systémique s'apparente à vouloir vaincre la COVID-19 sans procéder au dépistage et à la recherche de contacts. Si nous ne cherchons pas à savoir, ne demandons pas ou ne mesurons pas, nous ne le saurons pas. Ne pas savoir, c'est ce que veulent ceux qui sont à la tête d'un système raciste.

Nous avons besoin de données pour montrer à nos chefs d'entreprise et à nos élus à quel point le fait

d'être noir, autochtone, LGBTQ ou femme nuit aux chances que l'on a d'être promu, aux soins de santé que l'on reçoit, ou même au nombre de fois que l'on est arrêté par la police.

### Fausse vertu

La plupart du temps, nous entendons les Canadiens dire que la situation aux États-Unis est bien différente. Ce faux sentiment de vertu provient d'une absence de données. C'est facile de se complaire dans l'ignorance plutôt que d'introduire des changements courageux, mais il n'en demeure pas moins qu'il faut amorcer ce virage.

Une vérité ressort depuis le lancement de ces deux organisations : de nombreux chefs d'entreprise sont à l'écoute et veulent redresser la situation.

De nombreuses organisations, dont certaines des 400 qui ont signé l'engagement du chef de la direction de BlackNorth et celles qui participent à la première étude annuelle de suivi des données sur la diversité des sexes du Projet Prospérité, ont du mal à évaluer leur main-d'œuvre pour la première fois. Ce n'est pas simple, mais nous demandons aux entreprises d'investir dans ce processus, de changer le paradigme et d'amorcer des conversations difficiles, respectueuses et légales.

Nous félicitons les figures de proue qui ont invité leurs employés à s'identifier volontairement. Les leaders prévenants utilisent ces données pour créer des milieux de travail plus inclusifs, où l'expérience des employés n'est pas influencée par la couleur de leur peau, en éliminant les préjugés dans les décisions d'embauche et de promotion.

Nous croyons que le changement commence par le milieu des affaires. Pourtant, nous avons vu de nombreux chefs d'entreprise s'opposer à la quantification de leur structure organisationnelle en invoquant que « ce serait trop compliqué » et que « nos employés n'aiment pas être identifiés ».

Nous ne pouvons pas être réticents, trop polis et nous cramponner à des principes sur la collecte de données fondées sur la race. La collecte de données pendant cette pandémie est essentielle afin de traiter de l'égalité des sexes et du racisme contre les Noirs au Canada. Nous ne pouvons pas traiter ce qui n'est pas mesuré. Nos dirigeants doivent honnêtement examiner l'état de la situation au Canada et rejeter l'idée que tout va bien, car en toute honnêteté, ce n'est tout simplement pas le cas.

# L'évolution des attentes des parties prenantes

Les attentes des parties prenantes ne cessent de croître de façon constante en réaction à ce que Le Projet Prospérité et d'autres considèrent comme une absence de progrès à l'égard de l'égalité des sexes et des races au sein des rôles de direction au Canada.

Au pays, l'approche « appliquer ou expliquer » n'a pas donné lieu à l'augmentation prévue quant au nombre de femmes siégeant à des conseils d'administration et occupant des postes de haute direction au sein d'émetteurs non émergents inscrits à la cote de la Bourse de Toronto. Elle a plutôt permis de mettre davantage en lumière le manque de diversité des genres. Près de trois émetteurs non émergents sur dix (27 %) inscrits à la cote de la Bourse de Toronto ne comptent aucune femme à leur conseil d'administration (le pourcentage de sièges au conseil occupés par des femmes a augmenté de 11 % à 17 % de 2014 à 2019). Et près de quatre émetteurs non émergents sur dix (36 %) ne comptent aucune femme à un poste de haute direction.<sup>1</sup>

L'année 2020 a marqué le début d'une nouvelle ère de transparence et de responsabilisation au Canada visant à accroître la représentation des sexes et des races au sein des conseils d'administration et à des postes de haute direction. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, les sociétés inscrites en Bourse régies par la LCSA sont tenues de communiquer des informations sur la composition de leur conseil d'administration et de leur équipe de direction en ce qui concerne les quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi : les femmes, les autochtones, les personnes appartenant à des minorités visibles et les personnes vivant avec un handicap. Selon le rapport d'Osler intitulé Pratiques de divulgation en matière de diversité 2020, 5,5 % des 217 administrateurs de sociétés régies par la LCSA ayant effectué leur communication d'informations font partie des minorités visibles. Et parmi les 270 sociétés régies par la LCSA qui ont donné une information complète ou partielle de leurs pratiques, seulement sept sièges étaient occupés par des autochtones et six par des personnes vivant avec un handicap.

Les investisseurs institutionnels et d'autres personnes s'expriment plus que jamais. En 2020, l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada a durci son approche en envisageant de voter contre l'ensemble du comité responsable de la mise en candidature des administrateurs si des progrès suffisants en matière de diversité des genres n'étaient pas réalisés au sein des entreprises contre lesquelles il avait voté en 2019.

Durant la saison des votes par procuration de 2020, les membres du conseil se sont opposés à la nomination d'administrateurs de seulement 10 sociétés à capital ouvert canadiennes en raison de préoccupations liées à la diversité des genres contre 39 sociétés en 2019.

Les deux plus grandes sociétés de services-conseils en vote par procuration ont mis à jour leurs lignes directrices en matière de diversité des genres. En novembre 2020, ISS a mis à jour ses lignes directrices afin d'imposer un objectif de 30 % de représentation féminine au sein des conseils d'administration. En 2022, cette agence recommandera aux présidents des comités de mise en candidature des sociétés américaines dont le conseil d'administration « ne semble compter aucun membre issu de la diversité raciale ou ethnique » de s'abstenir de voter. Peu de temps après, l'agence Glass Lewis a mis à jour ses propres lignes directrices. Outre les lignes directrices en matière de diversité des genres, Glass Lewis a indiqué qu'elle planifie évaluer les informations fournies par les sociétés régies par la LCSA en ce qui concerne les quatre groupes désignés au sein des conseils d'administration et des équipes de direction.

Finalement, Moody's est devenue la première des trois grandes agences de notation de crédit à évaluer directement les conséquences d'une stratégie de diversité raciale d'une grande société ouverte sur la notation. Les nouvelles règles de NASDAQ, si elles sont approuvées par la SEC cette année, exigeront de toutes les sociétés inscrites à la cote d'une Bourse qu'elles publient des statistiques sur la diversité au sein de leur conseil d'administration et qu'elles aient au moins deux administrateurs issus de la diversité, quelle que soit la taille du conseil : une femme et une autre personne qui s'identifie comme faisant partie d'un groupe racisé sous-représenté ou comme LGBTQ.

Nous sommes heureux de pouvoir mettre en lumière un groupe d'organisations qui est à l'avant-plan de la lutte pour la diversité des genres en partie grâce à la collecte de données fondées sur la race. Nous visons à approfondir et à élargir le bassin de talents de même qu'à augmenter la représentation des femmes à des postes de direction et dans les listes de candidats à ces postes. Nous vous invitons à vous joindre à nous.

<sup>1</sup> - Avis multilatéral 58-311 du personnel des ACVM, Rapport du cinquième examen du personnel

# Les autres initiatives 2021 du Projet Prospérité

## L'initiative de jumelage Coprésentée par Accenture

L'initiative de jumelage apporte un soutien indispensable aux organismes sans but lucratif (OSBL) qui sont au service des femmes et des filles en les mettant en contact avec des professionnels féminins et masculins, à une période où les OSBL sont frappés de plein fouet par la pandémie.

L'initiative de jumelage cible tout spécialement les OSBL qui se consacrent à servir les femmes et les filles en matière de perfectionnement des compétences, de formation, de cheminement vers l'emploi, de conseils en situation de crise ainsi que de santé mentale et physique. Les bénévoles sont des professionnels qui peuvent apporter de l'aide et du soutien en examinant et en révisant des budgets, en analysant des changements opérationnels nécessaires, en modifiant et en réorientant des modèles de prestation de services de même qu'en renforçant les capacités. Pour chaque bénévole engagé, nous fixons au préalable un objectif précis en fonction de son domaine d'expertise et des besoins de l'OSBL.

Le projet pilote a été lancé en janvier 2021 avec des OSBL de partout au Canada et 28 bénévoles. L'équité, la diversité et l'inclusivité étant au cœur du Projet Prospérité, nous adoptons une perspective axée sur les identités intersectionnelles pour cerner les OSBL qui sont au service des femmes qui s'identifient également comme personnes autochtones, noires et racisées (PANDC), comme personnes handicapées ou comme membre de la communauté LGBTQ2+. Les enseignements tirés du projet pilote sont en cours d'intégration dans le projet final qui sera officiellement lancé en mars 2021.

Merci à notre commanditaire, l'Association médicale canadienne.

## Une initiative inspirée par une « Rosie la riveteuse » des temps modernes Présentée par Ontario Power Generation

L'initiative inspirée par « Rosie la riveteuse » des temps modernes a pour but d'inciter les Canadiennes à réinventer leur vie professionnelle

et leur vie personnelle avant, pendant et après la période de relance à l'aide d'une campagne de sensibilisation, d'un portail à guichet unique, d'un programme de mentorat et d'une série de webinaires éducatifs.

Cette initiative inspirera les femmes à accéder au marché du travail et à y demeurer. Elle abordera cinq obstacles auxquels les femmes se heurtent : le manque de sensibilisation quant aux possibilités de formation et d'emploi; l'accès limité à des modèles ou mentors; le manque de soutien de la part des conjoints à la maison; l'accès limité à des frais abordables aux services de garde d'enfants et le manque d'engagement de la part des cadres supérieurs à l'égard de la parité femmes-hommes.

Nous travaillons actuellement à l'élaboration d'un portail qui tiendra lieu de « guichet unique » pour les femmes et les filles du Canada. Le portail soulignera et présentera des



femmes qui occupent des rôles axés sur les STEM (sciences, technologies, ingénierie et mathématiques), les métiers qualifiés ou le leadership et la gestion; indiquera des parcours, des programmes et des outils liés à l'emploi; publiera de l'information sur les progrès réalisés par les femmes; offrira des webinaires portant sur la carrière, les compétences et la formation qui seront animés par des femmes et fournira un accès à notre programme de mentorat.

Notre programme de mentorat est un programme d'un an s'adressant aux Canadiennes qui évoluent dans les domaines axés sur les STEM, les métiers qualifiés ainsi que le leadership et la gestion. Les Canadiennes travaillant dans ces domaines s'inscrivent au programme à titre de protégées et sont jumelées avec une mentore (un mentor). Le jumelage sera effectué en fonction de leur profil et parcours respectifs, et protégée et mentor(e) recevront une formation après avoir intégré le programme.

La série de webinaires éducatifs de LPP, lancée en novembre 2020, comprend trois séries distinctes pour les Canadiennes, soit les STEM, les métiers qualifiés ainsi que le leadership et la gestion. La série de webinaires présente aux femmes et aux filles les possibilités de carrière dans ces domaines en leur fournissant des modèles, de l'information et des ressources. L'initiative sera officiellement lancée en mars 2021.

## L'initiative sur les points de vue des ménages canadiens sur la nouvelle économie Coprésentée par Enterprise Canada

L'initiative portant sur le point de vue des ménages canadiens sur la nouvelle économie examine les effets de la COVID-19 sur les carrières des femmes, les parcours de l'effectif féminin, les dépenses des ménages et la sécurité économique des femmes, la vie familiale, l'équilibre travail-vie personnelle et les responsabilités des femmes à la maison. Nous réalisons des sondages trimestriels auprès de 1 000 Canadiens de tous les groupes socio-économiques à l'échelle du pays afin de faire le suivi et rendre compte de l'opinion publique, ce qui permet une plus grande sensibilisation et une meilleure compréhension de ces effets parmi les Canadiens, les gouvernements, les parties prenantes et les médias.

Le premier sondage national a été réalisé en septembre 2020 en collaboration avec Pollara Strategic Insights, notre partenaire de recherche, afin d'en apprendre davantage sur la façon dont la pandémie de COVID-19 a touché les Canadiennes, et les résultats sont troublants. Le tiers des Canadiennes ont pensé quitter leur emploi pour s'acquitter de leurs responsabilités familiales, ce qui amène à conclure qu'en général les femmes sont touchées de manière disproportionnée par la pandémie de COVID-19 par rapport aux hommes. Les résultats du deuxième sondage seront publiés au mois de mars 2021 et nous aideront à mieux comprendre dans quelle mesure la COVID-19 a eu un effet sur les Canadiennes, tandis que le Canada fait face à la deuxième vague de la pandémie.

Merci à nos partenaires Pollara, notre partenaire de recherche, et à la Banque CIBC.



# Visionnaires fondatrices et visionnaires

## Visionnaires fondatrices

**Mary Aitken**  
fondatrice, chef de la direction  
The Verity Group of Companies

**Stacey Allaster**  
chef de la direction,  
Tennis professionnel  
United States Tennis Association

**Ikram Al Mouswas**  
associée  
Deloitte Canada

**Alaina Aston**  
vice-présidente,  
Stratégie réglementaire  
et mise en œuvre,  
Services bancaires  
aux particuliers et aux  
entreprises  
RBC

**Clare Beckton**  
fondatrice  
Own Your Own Success

**Christiane Bergevin**  
présidente  
Bergevin Capital  
Administratrice de  
société  
Yamana Gold

**Françoise Bertrand**  
administratrice de  
société et présidente du  
conseil d'administration  
VIA Rail Canada

**Lisa Borsook**  
associée exécutive  
WeirFoulds LLP

**Laurel Broten**  
présidente et chef de la  
direction  
Nova Scotia Business  
Ancienne ministre de  
l'Ontario responsable de  
la Condition féminine

**Hon. Sharon Carstairs**  
PC CM  
sénatrice à la retraite  
et présidente du centre  
international pour la  
dignité et les soins  
palliatifs

**JoAnne Caza**  
codirectrice et stratège  
créative  
Core Decision

**Ani Hotoyan-Joly**  
administratrice de  
société  
Ontario Power  
Generation

**Anne-Marie J Hubert**  
associée directrice pour  
l'Est du Canada  
Ernst & Young

**Michèle Audette**  
adjointe au vice-recteur  
aux études et aux  
affaires étudiantes  
Université Laval

**Nadine Beauger**  
présidente - directrice  
générale  
IRICoR

**Cathy Bennett**  
entrepreneuse et  
administratrice

**Paulina Cameron**  
chef de la direction  
Forum for Women  
Entrepreneurs

**David Cape**  
président  
Groupe Marcelle

**Chastity Davis**  
directrice / conseillère  
principale  
Chastity Davis  
Consulting

**Manpreet Dhillon**  
chef de la direction  
Veza Global

**Maria Duarte**  
associée déléguée  
EY

**Jill Earthy**  
chef de la direction  
Women's Enterprise  
Centre

**Noor Elhuda El Bawab**  
directrice de l'innovation  
et des services aux  
entrepreneurs  
Zu

**Christy Clark**  
Conseillère principale  
Bennett Jones  
ancienne première  
ministre de la Colombie-  
Britannique

**Penny Collenette**  
professeure adjointe  
Université d'Ottawa

**Tracie Crook**  
YPO (Young President's  
Organization)  
Ontario Gold the 6ix

**Trudy Curran**  
administratrice de  
société  
Baytex Energy

**Shirley Dawe**  
administratrice de  
société  
Birks Group

**Janet Ecker**  
présidente  
Kilwaughter Consulting  
ancienne ministre des  
Finances de l'Ontario

**Barbara Fox**  
chef de la direction  
Enterprise Canada

**Judy Goldring**  
présidente  
AGF Management  
Limited

**Tiffany Gooch**  
directrice exécutive -  
Engagements publics  
et communications pour  
la commission scolaire  
du district de Peel

**Mary Jo Haddad**  
présidente  
MJH Associates

**Susan Hodgkinson**  
chef de l'exploitation et  
associée  
Crowe Soberman  
Associates

**Diane Kazarian**  
associée directrice,  
Région du Grand Toronto  
PwC Canada

**Lisa Kimmel**  
présidente et chef de la  
direction  
Edelman Canada et  
Amérique latine

**Heather Ferguson**  
vice-présidente  
principale, Affaires  
générales,  
Ontario Power  
Generation

**Eleonore Fournier-Tombs**  
présidente fondatrice  
Banque mondiale

**Kerry Gibson**  
présidente  
EcoCentury Technologies

**Prem Gill**  
chef de la direction  
Creative BC

**Sandi Hokansson**  
chef de la direction  
SOUNDLEADERSHIP INC.

**Val Litwin**  
ancienne chef de la  
direction  
Chambre de commerce  
de la Colombie-  
Britannique

**Kerlande Mibel**  
présidente fondatrice  
Forum Économique  
International des Noirs

**Audrey Murray**  
présidente  
Commission des  
partenaires du marché  
du travail

**Élise Nobileau-Forget**  
leader de la pratique  
- Stratégie de  
transformation et  
Innovation  
Edganda

**Heather Odendael**  
cofondatrice et chef de  
la direction  
WNorth

**Ingrid Robinson**  
directrice de la gestion  
des risques et sous-  
ministre adjointe  
Secrétariat du Conseil du  
Trésor de l'Ontario

**Tania Saba**  
professeure  
Université de Montréal

**Julia Shin Doi**  
avocate générale,  
secrétaire du conseil  
d'administration et  
responsable de la  
protection de la vie  
privée  
Université Ryerson

**Mitzie Hunter**  
députée provinciale de  
Scarborough-Guildwood

**Marci Ien**  
députée - Toronto Centre

**Veni Iozzo**  
vice-présidente,  
Services immobiliers  
de l'entreprise et  
Transformation du  
milieu de travail  
CIBC

**Roberta L. Jamieson**  
administratrice de  
société  
réserve des Six Nations

**Pamela Jeffery**  
fondatrice  
Le Projet Prospérité

**Maureen Jensen**  
ancienne présidente du  
conseil et présidente,  
CVMO, et administratrice  
de société

**Christine Magee**  
fondatrice et  
présidente exécutive  
Sleep Country Canada

**Mary Lou Maher**  
associée directrice pour  
le Canada, Qualité et  
risque  
KPMG au Canada

**Jennifer Maki**  
administratrice de  
société  
Franco-Nevada

**Annalisa King**  
administratrice de  
société et présidente du  
conseil d'administration  
Autorité aéroportuaire  
du Grand Vancouver

**Michi Komori**  
conseillère en innovation  
et développement  
durable

**Katherine Lee**  
administratrice de  
société et ancienne chef  
de la direction  
CE Capital Canada

**Lisa Lisson**  
présidente  
FedEx Express Canada

**Shannon MacDonald**  
directrice générale  
Accenture Canada

**Christine Magee**  
fondatrice et  
présidente exécutive  
Sleep Country Canada

**Mary Lou Maher**  
associée directrice pour  
le Canada, Qualité et  
risque  
KPMG au Canada

**Jennifer Maki**  
administratrice de  
société  
Franco-Nevada

**Annalisa King**  
administratrice de  
société et présidente du  
conseil d'administration  
Autorité aéroportuaire  
du Grand Vancouver

**Michi Komori**  
conseillère en innovation  
et développement  
durable

**Katherine Lee**  
administratrice de  
société et ancienne chef  
de la direction  
CE Capital Canada

**Lisa Lisson**  
présidente  
FedEx Express Canada

**Shannon MacDonald**  
directrice générale  
Accenture Canada

**Christine Magee**  
fondatrice et  
présidente exécutive  
Sleep Country Canada

**Mary Lou Maher**  
associée directrice pour  
le Canada, Qualité et  
risque  
KPMG au Canada

**Jennifer Maki**  
administratrice de  
société  
Franco-Nevada

**Annalisa King**  
administratrice de  
société et présidente du  
conseil d'administration  
Autorité aéroportuaire  
du Grand Vancouver

**Michi Komori**  
conseillère en innovation  
et développement  
durable

**Katherine Lee**  
administratrice de  
société et ancienne chef  
de la direction  
CE Capital Canada

**Lisa Lisson**  
présidente  
FedEx Express Canada

**Shannon MacDonald**  
directrice générale  
Accenture Canada

**Christine Magee**  
fondatrice et  
présidente exécutive  
Sleep Country Canada

**Mary Lou Maher**  
associée directrice pour  
le Canada, Qualité et  
risque  
KPMG au Canada

**Jennifer Maki**  
administratrice de  
société  
Franco-Nevada

**Annalisa King**  
administratrice de  
société et présidente du  
conseil d'administration  
Autorité aéroportuaire  
du Grand Vancouver

**Michi Komori**  
conseillère en innovation  
et développement  
durable

**Katherine Lee**  
administratrice de  
société et ancienne chef  
de la direction  
CE Capital Canada

**Lisa Lisson**  
présidente  
FedEx Express Canada

**Shannon MacDonald**  
directrice générale  
Accenture Canada

**Christine Magee**  
fondatrice et  
présidente exécutive  
Sleep Country Canada

**Mary Lou Maher**  
associée directrice pour  
le Canada, Qualité et  
risque  
KPMG au Canada

**Jennifer Maki**  
administratrice de  
société  
Franco-Nevada

**Annalisa King**  
administratrice de  
société et présidente du  
conseil d'administration  
Autorité aéroportuaire  
du Grand Vancouver

**Michi Komori**  
conseillère en innovation  
et développement  
durable

**Katherine Lee**  
administratrice de  
société et ancienne chef  
de la direction  
CE Capital Canada

**Lisa Lisson**  
présidente  
FedEx Express Canada

**Shannon MacDonald**  
directrice générale  
Accenture Canada

**Christine Magee**  
fondatrice et  
présidente exécutive  
Sleep Country Canada

**Mary Lou Maher**  
associée directrice pour  
le Canada, Qualité et  
risque  
KPMG au Canada

**Jennifer Maki**  
administratrice de  
société  
Franco-Nevada

**Annalisa King**  
administratrice de  
société et présidente du  
conseil d'administration  
Autorité aéroportuaire  
du Grand Vancouver

**Michi Komori**  
conseillère en innovation  
et développement  
durable

**Katherine Lee**  
administratrice de  
société et ancienne chef  
de la direction  
CE Capital Canada

**Lisa Lisson**  
présidente  
FedEx Express Canada

**Shannon MacDonald**  
directrice générale  
Accenture Canada

**Christine Magee**  
fondatrice et  
présidente exécutive  
Sleep Country Canada

**Mary Lou Maher**  
associée directrice pour  
le Canada, Qualité et  
risque  
KPMG au Canada

**Jennifer Maki**  
administratrice de  
société  
Franco-Nevada

**Annalisa King**  
administratrice de  
société et présidente du  
conseil d'administration  
Autorité aéroportuaire  
du Grand Vancouver

**Michi Komori**  
conseillère en innovation  
et développement  
durable

**Katherine Lee**  
administratrice de  
société et ancienne chef  
de la direction  
CE Capital Canada

**Lisa Lisson**  
présidente  
FedEx Express Canada

**Shannon MacDonald**  
directrice générale  
Accenture Canada

**Christine Magee**  
fondatrice et  
présidente exécutive  
Sleep Country Canada

**Mary Lou Maher**  
associée directrice pour  
le Canada, Qualité et  
risque  
KPMG au Canada

**Jennifer Maki**  
administratrice de  
société  
Franco-Nevada

**Annalisa King**  
administratrice de  
société et présidente du  
conseil d'administration  
Autorité aéroportuaire  
du Grand Vancouver

**Michi Komori**  
conseillère en innovation  
et développement  
durable

**Katherine Lee**  
administratrice de  
société et ancienne chef  
de la direction  
CE Capital Canada

**Lisa Lisson**  
présidente  
FedEx Express Canada

**Shannon MacDonald**  
directrice générale  
Accenture Canada

**Christine Magee**  
fondatrice et  
présidente exécutive  
Sleep Country Canada

**Mary Lou Maher**  
associée directrice pour  
le Canada, Qualité et  
risque  
KPMG au Canada

**Jennifer Maki**  
administratrice de  
société  
Franco-Nevada

**Annalisa King**  
administratrice de  
société et présidente du  
conseil d'administration  
Autorité aéroportuaire  
du Grand Vancouver

**Michi Komori**  
conseillère en innovation  
et développement  
durable

**Katherine Lee**  
administratrice de  
société et ancienne chef  
de la direction  
CE Capital Canada

**Lisa Lisson**  
présidente  
FedEx Express Canada

**Shannon MacDonald**  
directrice générale  
Accenture Canada

**Christine Magee**  
fondatrice et  
présidente exécutive  
Sleep Country Canada

**Mary Lou Maher**  
associée directrice pour  
le Canada, Qualité et  
risque  
KPMG au Canada

**Jennifer Maki**  
administratrice de  
société  
Franco-Nevada

**Annalisa King**  
administratrice de  
société et présidente du  
conseil d'administration  
Autorité aéroportuaire  
du Grand Vancouver

**Michi Komori**  
conseillère en innovation  
et développement  
durable

**Katherine Lee**  
administratrice de  
société et ancienne chef  
de la direction  
CE Capital Canada

**Lisa Lisson**  
présidente  
FedEx Express Canada

**Shannon MacDonald**  
directrice générale  
Accenture Canada

**Christine Magee**  
fondatrice et  
présidente exécutive  
Sleep Country Canada

**Mary Lou Maher**  
associée directrice pour  
le Canada, Qualité et  
risque  
KPMG au Canada

**Jennifer Maki**  
administratrice de  
société  
Franco-Nevada

**Annalisa King**  
administratrice de  
société et présidente du  
conseil d'administration  
Autorité aéroportuaire  
du Grand Vancouver

**Michi Komori**  
conseillère en innovation  
et développement  
durable

**Katherine Lee**  
administratrice de  
société et ancienne chef  
de la direction  
CE Capital Canada

**Lisa Lisson**  
présidente  
FedEx Express Canada

**Shannon MacDonald**  
directrice générale  
Accenture Canada

**Christine Magee**  
fondatrice et  
présidente exécutive  
Sleep Country Canada

**Mary Lou Maher**  
associée directrice pour  
le Canada, Qualité et  
risque  
KPMG au Canada

**Jennifer Maki**  
administratrice de  
société  
Franco-Nevada

**Annalisa King**  
administratrice de  
société et présidente du  
conseil d'administration  
Autorité aéroportuaire  
du Grand Vancouver

**Michi Komori**  
conseillère en innovation  
et développement  
durable

**Katherine Lee**  
administratrice de  
société et ancienne chef  
de la direction  
CE Capital Canada

**Lisa Lisson**  
présidente  
FedEx Express Canada

**Shannon MacDonald**  
directrice générale  
Accenture Canada

**Christine Magee**  
fondatrice et  
présidente exécutive  
Sleep Country Canada

**Mary Lou Maher**  
associée directrice pour  
le Canada, Qualité et  
risque  
KPMG au Canada

**Jennifer Maki**  
administratrice de  
société  
Franco-Nevada

**Annalisa King**  
administratrice de  
société et présidente du  
conseil d'administration  
Autorité aéroportuaire  
du Grand Vancouver

**Michi Komori**  
conseillère en innovation  
et développement  
durable

**Katherine Lee**  
administratrice de  
société et ancienne chef  
de la direction  
CE Capital Canada

**Lisa Lisson**  
présidente  
FedEx Express Canada

**Shannon MacDonald**  
directrice générale  
Accenture Canada

**Christine Magee**  
fondatrice et  
présidente exécutive  
Sleep Country Canada

**Mary Lou Maher**  
associée directrice pour  
le Canada, Qualité et  
risque  
KPMG au Canada

**Jennifer Maki**  
administratrice de  
société  
Franco-Nevada

**Annalisa King**  
administratrice de  
société et présidente du  
conseil d'administration  
Autorité aéroportuaire  
du Grand Vancouver

**Michi Komori**  
conseillère en innovation  
et développement  
durable

**Katherine Lee**  
administratrice de  
société et ancienne chef  
de la direction  
CE Capital Canada

**Lisa Lisson**  
présidente  
FedEx Express Canada

# Membres du conseil d'administration



**Rob Davis**  
associé, fiscalité  
KPMG au Canada



**Pamela Jeffery**  
fondatrice  
Le Projet Prospérité



**Maureen Jensen**  
ancienne présidente et présidente  
CVMO et administratrice de société



**Jos Schmitt**  
co-fondateur, PDG et président du  
groupe d'entreprises NEO



**Sonia Struthers**  
associée, Groupe du droit des  
affaires, McCarthy Tétraut, Montreal

## Groupes consultatifs

### Initiative de jumelage

<b>Présidence</b>	<b>Alaina Aston</b> <b>Godyne Sibay</b>
<b>Membres</b>	<b>Marissa Caldwell</b> <b>Jessica Dubelaar</b> <b>Meredith Greey</b> <b>Ian Ko</b> <b>Beth Oakes</b> <b>Mark Patterson</b> <b>Jennifer Whaley</b> <b>Charmaine Wong</b> <b>Leslie Woo</b> <b>Viviana Zea</b>

### Perspective des ménages canadiens sur la nouvelle économie

<b>Présidence</b>	<b>Eleonore Fournier-Tombs</b> <b>Diane Kazarian</b>
<b>Membres</b>	<b>Joyce Barretto</b> <b>Veni Iozzo</b> <b>Christina Medland</b> <b>Marcella Munro</b> <b>Deb Voorheis</b>

### Politique de garde d'enfants et éducation à la petite enfance

<b>Présidence</b>	<b>Penny Collette</b> <b>Katie Taylor</b>
<b>Membres</b>	<b>Cathy Bennett</b> <b>Laurel Broten</b> <b>Sharon Carstairs</b> <b>Janet Ecker</b> <b>Marg McCuaig-Boyd</b> <b>Lindsay Moran</b>

### L'étude sur la prospérité

<b>Présidence</b>	<b>Ikram Al Mouaswas</b> <b>Christy Clark</b> <b>Ani Hotoyan-Joly</b> <b>Michi Komori</b>
<b>Membres</b>	<b>Clare Beckton</b> <b>Shirley Dawe</b> <b>Roberta Jamieson</b> <b>Shannon MacDonald</b> <b>Gabriella Siciliano</b> <b>Carole Therrien</b> <b>Vianne Timmons</b>

### Suivi des données annuelles sur la diversité des genres

<b>Présidence</b>	<b>Pamela Jeffery</b>
<b>Membres</b>	<b>Caroline Copeman</b> <b>Roberta Jamieson</b> <b>Maureen Jensen</b> <b>Jennifer Maki</b> <b>Nicole Taylor Lauren Plant</b> <b>Ingrid Robinson</b>

### Ami(e)s

<b>Présidence</b>	<b>Penny Collette</b> <b>Anne-Marie Hubert</b>
<b>Membres</b>	<b>Stacey Allaster</b> <b>Ilona Dougherty</b> <b>Jodi Frers-Baxter</b> <b>Tiffany Gooch</b> <b>Marg McCuaig-Boyd</b> <b>Laura Mirabella</b> <b>Marcella Munro</b> <b>Trinish Padayachee</b> <b>Sara Sheik</b> <b>Carole Therrien</b>

### Rosie la riveteuse

<b>Présidence</b>	<b>Susan Hodkinson</b> <b>Maureen Jensen</b>
<b>Membres</b>	<b>Jharna Bajaj</b> <b>Katie Callery</b> <b>JoAnne Caza</b> <b>Pala Kochkrian</b> <b>Dave Sieger</b> <b>Nadine Spencer</b> <b>Trang Trinh</b> <b>Abby Watson</b> <b>Stephanie Wolfe</b>

### Viabilité

<b>Présidence</b>	<b>Janet Ecker</b> <b>Pamela Jeffery</b>
<b>Membres</b>	<b>Clare Beckton</b> <b>Judy Goldring</b> <b>Diane Kazarian</b>

### Marketing

<b>Présidence</b>	<b>JoAnne Caza</b> <b>Barbara Fox</b>
<b>Membres</b>	<b>Mary Aitken</b> <b>Laurel Broten</b> <b>Penny Collette</b> <b>Lisa Kimmel</b> <b>Lisa Lisson</b>

### Ressources Humaines

<b>Présidence</b>	<b>Trudy Curran</b> <b>Susan Hodkinson</b> <b>Beth Oakes</b>
-------------------	--

### Présidence régionale du Québec

**Kerlande Mibel**

# Une invitation à votre société à se joindre à nous

Joignez votre voix à la nôtre et renforcez l'engagement de votre organisation à créer un Canada plus inclusif en réduisant l'incidence de la COVID-19 sur les Canadiennes, particulièrement sur les femmes autochtones, noires et racisées, qui sont touchées de manière disproportionnée. Ensemble, nous pouvons contrer la menace très réelle que les progrès réalisés par les Canadiens en matière d'égalité des sexes au cours des 60 dernières années soient réduits à néant, alors qu'un nombre croissant de femmes quittent le marché du travail.

## Reconnaissance

Démontrer votre engagement envers les Canadiennes de toutes les origines à vos clients, à vos employés et aux autres parties prenantes grâce au site Web, aux publications, aux vidéos et aux publicités sélectives de LPP.

## Défense des droits

Vous représenter auprès des diverses parties prenantes, y compris les gouvernements, les entreprises et les médias, en matière de politiques publiques.

## Défense des droits

Les fondateurs convaincus et les membres corporatifs contribuent à la mise en place de deux de nos initiatives :

- Dans le cadre de notre initiative de jumelage : ils parrainent le placement de bénévoles au sein d'organismes sans but lucratif qui offrent des services aux femmes et font face à d'importants défis sur le plan financier et opérationnel.
- Dans le cadre de notre programme de mentorat : ils parrainent les femmes qui sont jumelées avec des mentors afin de les aider à se recycler et à s'orienter dans de nouveaux rôles axés sur l'ingénierie et les mathématiques, les métiers spécialisés et le leadership.

<b>Fondateurs convaincus</b>	Reconnaissance par l'insertion de votre logo hyperlié bien en vue sur notre site Web ainsi que par la mention de votre organisation dans la fiche de rendement annuelle en matière de diversité des genres et de leadership de même que dans le message de remerciement annuel publié dans The Globe & Mail, notre partenaire média national. Défenses des droits et parrainage de quatre protégées* dans le cadre du programme de mentorat d'un an et plus encore.	10 000 \$ par année, pendant deux ans
<b>Membres corporatifs</b>	Reconnaissance par l'insertion de votre logo sur notre site Web, ainsi que par la mention de votre organisation dans la fiche de rendement annuelle en matière de diversité des genres et de leadership de même que dans le message de remerciement annuel publié dans The Globe & Mail, notre partenaire média national. Défenses des droits et parrainage du placement d'une protégée* dans un OSBL qui appuie les femmes et les jeunes filles dans le cadre de l'initiative de jumelage et plus encore.	5 000 \$ par année

\*Vous devez choisir entre parrainer une ou plusieurs protégées dans le cadre du programme de mentorat d'un an ou être bénévole dans le cadre de l'initiative de jumelage.

# Méthodologie de recherche

Le Projet Prospérité a invité les chefs de la direction des 76 plus grandes sociétés canadiennes (évaluées selon leur chiffre d'affaires), notamment des sociétés à capital ouvert, des sociétés à capital fermé, des sociétés d'État provinciales, des coopératives et des filiales canadiennes de sociétés appartenant à des intérêts étrangers, ainsi que ceux des 44 sociétés d'État fédérales du Canada à jouer un rôle de chef de file en acceptant que leurs organisations participent à cette recherche révolutionnaire.

Le Projet Prospérité a fait parvenir une lettre à chacun des chefs de la direction au début du mois d'octobre. Nous avons ensuite fait un suivi par courriel en envoyant une version électronique de la lettre (laquelle comprenait une FAQ) à chaque organisation. Dans cette lettre envoyée au cours de la semaine du 19 octobre, les organisations étaient invitées à participer à l'une des trois conférences téléphoniques et à confirmer leur participation au plus tard le 26 octobre.

Par la suite, nous avons tenu une série de conférences téléphoniques hebdomadaires à compter de la semaine du 26 octobre afin d'apporter un soutien continu aux organisations participantes dans le cadre du sondage. Le sondage, offert en anglais et en français et chaque organisation participante a reçu un lien unique afin qu'elle puisse entrer ses données de façon indépendante. Pour protéger la confidentialité, nous avons fait appel à trois dépositaires de données brutes. Qui plus est, nous avons mis en place un sondage secondaire dans l'éventualité où une organisation aurait eu besoin de recueillir des données.

Le sondage a été rempli par 48 organisations au mois de novembre et au début décembre 2020. 72 sociétés ont refusé de participer. Les organisations ont été classées par secteur conformément au Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Ce groupe diversifié comptait des organisations prestigieuses et respectées

issues des secteurs des banques et des assurances, des caisses de retraite, des mines, du pétrole et du gaz, du manufacturier, des transports, de la construction, du commerce de détail, des services publics, de l'immobilier, des télécommunications et des arts. S'il y avait moins de huit organisations dans un secteur, les données étaient combinées avec celles d'autres secteurs afin de garantir l'anonymat des personnes.

Les données du sondage ont été extraites, nettoyées, anonymisées, puis transmises au partenaire d'analyse des données de LPP, nommément KPMG au Canada. Celui-ci a procédé à l'analyse des données et présenté les résultats à l'équipe de LPP.

Chaque organisation participante a reçu au préalable une copie du Rapport annuel sur le rendement en matière de diversité des genres et de leadership (le Rapport annuel sur le rendement), accompagné d'une analyse de sa situation par rapport à celle des autres participantes aux fins de comparaison.

Un groupe consultatif formé de bénévoles et présidé par la fondatrice de LPP, Pamela Jeffery, a assuré un rôle de surveillance et d'orientation sur le plan de la méthodologie. Merci aux membres du groupe consultatif : Roberta Jamieson, administratrice de sociétés, Maureen Jensen, ancienne présidente du conseil et administratrice de sociétés, CVMO, Jennifer Maki, administratrice de sociétés et Ingrid Robinson, chef de la gestion des risques et sous-ministre adjointe, Secrétariat du Conseil du Trésor de l'Ontario.

Un groupe de bénévoles et de membres du personnel de LPP ont participé à la préparation du Rapport annuel sur le rendement 2021. Merci à nos bénévoles : JoAnne Caza, visionnaire fondatrice, Caroline Copeman, Lindsay Moran, Nicole Taylor et Lauren Plant. Merci aux membres de l'équipe LPP : Angelica Peters, Lindsay Ranson et Sydney Taylor.

# Le questionnaire

## Company Information / Informations sur l'entreprise

**Q1** What is the name of your organization?

Quel est le nom de votre entreprise?

**Q2** Please confirm your fiscal year end (mm/dd)

Veuillez confirmer votre fin d'exercice (mm/jj)

## Board Composition / Composition du conseil d'administration

**Q3** Please enter the total number of Corporate Directors as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q4** Please enter the total number of Corporate Directors who identify as female as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres du sein du conseil d'administration qui s'identifiaient au sexe féminin aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q5** Please enter the total number of Corporate Directors who identify as male as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes du conseil d'administration

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

qui s'identifiaient au sexe masculin aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q6** Please enter the total number of Non-Executive Directors as at:

Veuillez indiquer le nombre d'administrateurs ne faisant pas partie de la direction aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q7** Please enter the total number of Non-Executive Directors who identify as female as at:

Veuillez indiquer le nombre d'administrateurs ne faisant pas partie de la direction qui s'identifiaient au sexe féminin aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q8** Please enter the total number of Non-Executive Directors who identify as male as at:

Veuillez indiquer le nombre d'administrateurs ne faisant pas partie de la direction qui s'identifiaient au sexe masculin aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q9** Please enter the total number of Corporate Directors who identify as Indigenous (First Nations, Métis, Inuit) and also identify as female as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifiaient à la fois aux peuples autochtones (Premières Nations, Métis et Inuits) et au sexe féminin aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q10** Please enter the total number of Corporate Directors who identify as persons with disabilities and also identify as female as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifiaient aux personnes vivant avec un handicap et au sexe féminin aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q11** Please enter the total number of Corporate Directors who identify as Black and also identify as female as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifiaient à la fois aux Noires et au sexe féminin aux dates suivantes:

 March 31st, 2019 / 31 mars 2019 March 31st, 2020 / 31 mars 2020 September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q12** Please enter the total number of Corporate Directors who identify as People of Colour and also identify as

female as at:

Veillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifiaient à la fois aux personnes racisées et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

### Executive Office Composition / Composition de la haute direction

(defined in accordance with the Annual Information Form for public companies; and defined as the CEO and the CEO's direct reports in crown corporations, privately held companies, co-operatives and Canadian subsidiaries of foreign-owned corporations)

Clarification - For a Canadian subsidiary with a foreign parent an "Executive Officer" may include: (a), (a.1), (b) or (c) outlined below (as set out in National Instrument 58-101 Disclosure of Corporate Governance Practices). In addition, for purposes of The Prosperity Project survey, it may also include a senior corporate designate (Vice President or above) with the authority to approve the Canadian entity management decisions, strategies, budgets, projects and corporate initiatives.

(a) a chair, vice-chair or president;

(a.1) a chief executive officer of chief financial officer;

(b) a vice-president in charge of a principal business unit, division or function including sales, finance or production; or

(c) performing a policy-making function in respect of the issuer.

(définis conformément aux informations annuelles pour les sociétés cotées en Bourse ou les personnes relevant directement de la fonction de présidence-générale de sociétés d'État, sociétés privées, coopératives et filiales canadiennes de sociétés à capitaux étrangers)

Précision - Pour une filiale canadienne ayant une société mère étrangère, un « cadre supérieur » peut inclure :

a), a.1), b) ou c) décrit ci-dessous (tel qu'énoncé dans le Règlement 58-101 sur l'Information Concernant les Pratiques en Matière de Gouvernance). De plus, aux fins de l'enquête du Projet Prospérité, il peut également inclure un membre de la haute direction (vice-président(e) ou plus haut placé) ayant le pouvoir d'approuver les décisions, stratégies, budgets, projets et initiatives de gestion des sociétés canadiennes.

(a) un(e) président(e), un(e) vice-président(e) ou un président(e);

(a.1) directeur/directrice des finances;

(b) un(e) vice-président(e) responsable d'une unité d'exploitation principale, d'une division ou d'une fonction comprenant les ventes, les finances ou la production; ou

(c) une personne qui a la fonction d'élaborer des politiques à l'égard de l'émetteur.

**Q13** Please enter the total number of Executive Officers as at:

Veillez indiquer le nombre de membres de la haute direction:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q14** Please enter the total number of Executive Officers who identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient au sexe féminin:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q15** Please enter the total number of Executive Officers who identify as male as at:

Veillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient au sexe masculin :

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q16** Please enter the total number of Executive Officers who identify as Indigenous (First Nations, Métis, Inuit) and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux peuples autochtones (Premières Nations, Métis, Inuits) et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q17** Please enter the total number of Executive Officers who identify as persons with disabilities and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux personnes vivant avec un handicap et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q18** Please enter the total number of Executive Officers who identify as Black and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux Noires et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q19** Please enter the total number of Executive Officers who identify as People of Colour and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux personnes racisées et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

### Senior Management Composition (direct Reports to Executive Office) / Cadres supérieurs (relevant directement de la haute direction)

Clarification - Executive Officers' direct reports are Canadian direct reports. Please do not include American direct reports of American "Executive Officers" as the focus of the survey is Canadian women.

Précision - Les personnes relevant directement des cadres supérieurs sont des rapports directs canadiens. Veuillez ne pas inclure les personnes relevant des rapports directs américains des « cadres supérieurs » américains, car l'enquête se concentre sur les Canadiennes.

**Q20** Please enter the total number of people who are the Executive Officers' direct reports as at:

Veillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q21** Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient au

sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q22** Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as male as at:

Veillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient au sexe masculin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q23** Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as Indigenous (First Nations, Métis, Inuit) and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux peuples autochtones (Premières Nations, Métis, Inuits) et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q24** Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as persons with disabilities and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux personnes vivant avec un handicap et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q25** Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as Black and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux Noires et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020

**Q26** Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as People of Colour and also identify as female as at:

Veillez indiquer le nombre de personnes qui s'identifiaient à la fois aux personnes racisées et au sexe féminin aux dates suivantes:

March 31st, 2019 / 31 mars 2019

March 31st, 2020 / 31 mars 2020

September 30th, 2020 / 30 septembre 2020