

2022 ANNUAL REPORT CARD ON
GENDER DIVERSITY AND LEADERSHIP

The Zero Report



Acknowledgements

We applaud the 82 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.

Todd Sheppelman President & CEO ABC Technologies Holdings Inc.	Darren Pylot President & CEO and Director Capstone Mining Corp.	Michael Lindsay President & CEO Infrastructure Ontario	David I. McKay President & CEO Royal Bank of Canada*
Holger Kormann President ADP Canada Co.	Vlad Volodarski CEO Chartwell Retirement Residences	Michel Letellier President & CEO Innergex Renewable Energy Inc.	Marie Lemay President and CEO Royal Canadian Mint*
Kevin McCreadie CEO & CIO AGF Management Ltd.	Yves Paletta CEO ClearStream Energy Services Inc.	Mike Pilato President & CEO Jamieson Wellness Inc.	Bradley Shaw Executive Chair & CEO Shaw Communications Inc.
Darryl Kay CEO Agriculture Financial Services Corp.	W. Craig Jelinek President and CEO Costco Wholesale Canada Ltd.*	Elio Luongo CEO & Senior Partner KPMG in Canada	Nitin Jain President & CEO Sienna Senior Living Inc.
Michael Rousseau President & CEO Air Canada	Guy Cormier Chair of the Board, President and CEO Desjardins Group*	Linda Hasenfratz CEO Linamar Corp.*	David Friesema Director & CEO Sleep Country Canada Holdings Inc.
Brian Hannasch President & CEO Alimentation Couche-Tard Inc.	David Rae President & CEO Dundee Precious Metals Inc.	George Soleas President & CEO Liquor Control Board of Ontario	Kevin Strain President & CEO Sun Life*
Mirko Bibic President & CEO BCE Inc.	Geoff Smith President & CEO EllisDon Corp.	Madeleine Paquin President & CEO Logistec Corp.	Mark Little President & CEO Suncor Energy Inc.*
Darryl White CEO BMO Financial Group*	Robert Geddes President & COO Ensign Energy Services Inc.	Anthony Longo President & CEO Longo Brothers Fruit Markets Inc.	John McKenzie CEO TMX Group Ltd.
Brian J. Porter President & CEO Bank of Nova Scotia*	Jad Shimaly Chair & CEO, EY Canada Ernst & Young LLP	Calvin McDonald CEO lululemon athletica	Donald Lindsay President & CEO Teck Resources Ltd.*
Éric Martel President & CEO Bombardier Inc.	Adam Paul President & CEO First Capital Real Estate Investment Trust	Eric Herbelin President & CEO Manitoba Public Insurance Corp.	Daniel Goldberg President & CEO Telesat
Bruce Flatt CEO Brookfield Asset Management Inc.	Stephen Smith Chairman, CEO, and Co-Founder First National Financial Corp.	Gavin Hattersley President & CEO Molson Coors Canada	Darren Entwistle President & CEO TELUS Corp.*
Isabelle Hudon President & CEO Business Development Bank of Canada	Launi Skinner CEO First West Credit Union	Paul Soubry President & CEO NFI Group Inc.	Ted Moroz President The Beer Store
Kevin Ford President & CEO Calian Group Ltd.	Paul Brink President & CEO Franco-Nevada Corp.	Keith Cronkhite President & CEO New Brunswick Power Corp.	Jody Kuzenko President & CEO Torex Gold Resources Inc.
Tim Gitzel President & CEO Cameco Corp.	Steve Spaulding President & CEO Gibson Energy Inc.	Renaud Adams President & CEO New Gold Inc.	Elliot Noss President & CEO Tu cows
Doug Ettinger President & CEO Canada Post Corp.	Zahid Salman President & CEO Green Shield Canada	Greg Hughes President & CEO Nova Scotia Liquor Corporation	Cynthia Garneau President & CEO VIA Rail Canada Inc.
Catherine Tait President and CEO Canada Broadcasting Corporation*	Linda Seymour Group General Manager, President, & CEO HSBC Bank Canada	Duncan Hannay President & CEO Ontario Lottery and Gaming Corp.	Christine Bergeron President & CEO Vancity
Victor G. Dodig President and CEO Canadian Imperial Bank of Commerce*	Peter Kukielski President & CEO Hudbay Minerals Inc.	Michael Steinmann President & CEO Pan American Silver Corp.	Marie-Claude Dumas President & CEO, Canada WSP Global Inc.
Jean-Jacques Ruest President and CEO Canadian National Railway Co.*	Mark Poweska President & CEO Hydro One Ltd.	Scott Burrows Interim President and CEO Pembina Pipeline Corp.*	A. Mark Foote President & CEO Wajax Corp.
Keith Creel President and CEO Canadian Pacific Railway Ltd.*	Sophie Brochu President & CEO Hydro-Québec	Nicolas Marcoux CEO PwC Canada LLP	Randy Smallwood President & CEO Wheaton Precious Metals
Chris Fowler President & CEO Canadian Western Bank	Don Romano President & CEO Hyundai Auto Canada Corp.	Remi Lalonde President & CEO Resolute Forest Products Inc.	Tom Bell President & CEO Workplace Safety and Insurance Board*
		Ann Fandozzi CEO Ritchie Bros. Auctioneers Incorporated	Anne Naser President & CEO WorkSafeBC

* Participated in the 2021 Annual Report Card
Names and titles as of November 30, 2021

The Prosperity Project is a volunteer-driven, registered charity conceived and seeded in April 2020 by a diverse group of 62 women 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 we feared would be 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.

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

FOUNDING PARTNERS & SPONSORS



FOUNDING BELIEVERS & CORPORATE MEMBERS - 2021/2022

- > Angle Media Group
- > BlackNorth Initiative
- > CDPQ
- > EY
- > Logistec
- > PwC
- > Scotiabank
- > TD Bank Group
- > TriSummit Utilities
- > Webnames.ca
- > WeirFoulds

WCM (Women in Capital Markets) has proudly contributed to this Annual Report Card as the Collaboration Partner. 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	8
Vision	13
2022 Results	15
Call To Action	23
Using Personal Data to Meet Gender and Non-Gender Diversity Goals	26
The reluctance of Canadian businesses to collect race-based data needs to end	32
The Prosperity Project Other 2022 Initiatives	33
Founding Visionaries and Visionaries	35
Board of Directors	36
Advisory Groups	36
Invitation to Your Organization to Join Us	37
Research Methodology	38
The Survey	40

“ At KPMG, inclusive prosperity is at the core of what we do. We are committed to helping Canadian organizations embrace the shift to a more environmentally friendly, socially inclusive, country. In 2021, we made Environmental, Social and Governance (ESG) one of our central areas of focus. As such, we are active with several of our clients, including in the public sector, helping them adopt climate change mitigation plans and report on social initiatives.

As an economist who worked in social policies and as KPMG’s leader for ESG in the public sector, I know women often bear the largest burden of unfavourable economic and social conditions, and this includes the current pandemic and the economic spasms that come with it. With The Prosperity Project, we strive to help foster an informed discussion on these topics, and help Canadians, our communities and our clients continue to progress towards a more equitable country. ”



Mathieu Lebarge
Partner & Regional Leader,
Economics & Policy Practice
KPMG in Canada

Preamble

Our 2022 Annual Report Card on Gender Diversity and Leadership: The Zero Report is the second in a series that we launched in February 2021 as we were closing in on Year 1 of the pandemic. It has its roots in what the Founding Visionaries concluded in April 2020: COVID would have a devastating impact on women. As women leaders, we feared job losses, increased gender-based violence, and an increased burden of childcare/home schooling/elder care would have a disproportionate impact on women, especially women in marginalized communities who were already vulnerable.

We reached into our pockets to seed The Prosperity Project, rolled up our sleeves as volunteers and got to work. We came up with an action plan consisting of five initiatives, including the Annual Report Card, to help address the problem.

Beginning in August 2020, we:

- Undertook the first cross-country research into the lived experience of women during COVID
- Matched an army of volunteers with non-profits that deliver services to women and girls across Canada
- Launched a national Rosie the Riveter-inspired Campaign to encourage women to stay in /re-join the workforce, consider a career change and advance their careers
- Advocated for national childcare and early childhood education
- Collected and published the first-ever data on women leaders in Canada’s largest organizations who also identify as women of colour, Indigenous, Black and/or living with disabilities...and more.

When it comes to addressing gender and racial inequities, it's all about leadership. In August, we mailed letters (with copies to the Board Chair and others) to the CEOs of Canada's 500 largest organizations (by revenue) inviting their organizations to participate in the second Annual Report Card. We promised a complimentary customized report with benchmarking data in return for their completion of a 34-question survey (page 40). 418 declined to participate or never responded. The 82 organizations that participated deserve full marks for their commitment to transparency and the setting of a baseline in order to measure progress. At a time that governments, regulators and investors are demanding more disclosure on a range of ESG issues, we applaud the 82 organizations and their CEOs (featured on the inside front cover) who are leading the way on gender, Indigenous and racial diversity disclosure.

This groundbreaking research sets a new standard for collecting and publishing data on women leaders in Canada for a second year in a row. Our findings as of September 30, 2021 include:

- Women represented roughly one-third of Corporate Director roles (34.2%) and slightly less than one-third of Executive Officer roles (29.2%). With 41.9% of Senior Management roles and slightly more than half of Pipeline to Senior Management roles (54.8%) filled by women, organizations are well positioned to achieve gender parity at the highest levels if they commit to investing in and promoting women consistently and with a focus on equitable practices in recruitment, hiring, and promotion.
- Representation among Black and Indigenous women, as well as women with disabilities or those who identify as LGBTQ2S+, is of central importance. The findings of the report identify a serious underrepresentation among women with these intersecting identities. Women of colour hold only 6.2 percent of Board, Executive, and Pipeline positions collectively, with Black women, Indigenous women, women with disabilities and LGBTQ2S+ women each holding less than 1% of senior leadership and pipeline positions, respectively.
- Among the industries surveyed, the Financial Services and Insurance sector boasts the highest representation of women at all senior levels combined, but especially at the Pipeline to Senior Management level, with 46% of roles filled by women.

As momentum around ESG continues to build, so does the expectation for diverse corporate leadership. We congratulate the 15 of our 82 participating organizations (including three of our Founding Partners) recognized as Corporate Knights 2021 Best 50 Canadian Corporate Citizens (board and executive level gender and non-gender diversity is reflected in the methodology): BMO Financial Group, Brookfield Asset Management, Canada Post, CIBC, CN, CP, Desjardins, HSBC Canada, Hydro One, Hydro-Quebec, Innergex Renewable, Royal Canadian Mint, Sun Life, Teck and TELUS.

We firmly believe that gender parity at the leadership level is possible. This is why we added a fourth leadership level, the pipeline to senior management, in this year's research. 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. To help you get there, I promise you'll find valuable insights from this year's Roundtable beginning on page 26. We thank the 82 (17 for the second year in a row) participating organizations and their CEOs for their courage in joining us in our second Annual Report Card.



Pamela Jeffery

Pamela Jeffery
Founder

Pamela.jeffery@canadianprosperityproject.ca



Introduction

When women succeed, we all prosper.

The 2022 Annual Report Card presents the largest-ever look at women’s representation – over 21,000 women – at the leadership level of Corporate Canada. Thank you to the 82 CEOs, their organizations and women leaders who shared self-identification data with The Prosperity Project. This groundbreaking research underscores the power of collaboration in resolving our world’s biggest challenges. These challenges include gender equality, the importance of which has become clearer during the COVID-19 pandemic as we plunged into uncomfortable conversations around the dinner table about family and work, paying the bills, household responsibilities— including childcare, eldercare and home schooling-- and our mental health.

We invite organizations to partner with The Prosperity Project and help us create a more inclusive and prosperous Canada. Thank you to the 33 organizations who have already joined us as Founding Partners and Sponsors, Founding Believers and Corporate Members. They help draw attention to the inextricable link between women and Canada’s prosperity. Let’s not waste a once-in-a-lifetime opportunity to create sustained and strong economic growth as we move through COVID pre-recovery, recovery and post-recovery stages through increasing the number of women in the Canadian labour force and increasing their representation at leadership tables.

Women’s representation at the board, executive officer and in the pipeline to executive officer roles remains an important consideration for organizations to address. As the pandemic continues to disrupt schools, workplaces, and childcare, women are facing increased care responsibilities and shouldering higher proportions of the mental load - both at work and at home. Navigating these difficult challenges is clearly impacting women’s access to corporate leadership roles. The findings in this report reinforce that there remains much work to be done to achieve gender parity at the senior leadership level.

The data collected for the 2022 Annual Report Card represents a sample of 82 participating organizations and their 21,017 women leaders. It reflects a broad mix of public, private, and Crown corporations.

The new sample re-sets the bar for understanding representation in senior leadership roles, and while it means that we cannot directly compare results to the 2021 Annual Report Card for most industries, with the exception of Financial Services and Insurance, it also means that we have a more comprehensive understanding of the challenges facing women, particularly those with intersecting identities such as women of colour, Indigenous women, Black, women with disabilities, and women who identify as LGBTQ2S+ (new in 2022).

“ At CPP Investments, we believe it is our collective responsibility as colleagues to ensure women’s equitable inclusion in the workplace. It matters and we are all the better for it. The pandemic has shown again why this is true. Through careful attention and deliberate action, we can ensure women continue to engage, advance and prosper. We are mindful that women in and of themselves are not a homogenous group and we believe that careful attention needs to be paid to the unique experiences of women from all communities and backgrounds in driving our efforts. Deliberate action, reinforced through accountability across an organization helps ensure an inclusive workplace where women feel supported, respected and valued for their contributions. ”



Patrice Walch-Watson
Senior Managing Director, General Counsel & Corporate Secretary
CPP Investments

Promising additions to the survey this year includes an additional leadership category, Pipeline to Senior Management Roles, which offers direct insight into the leadership trajectory, and over time we can continue to evaluate progress by examining the extent to which Senior Management roles do (or do not) translate to Executive Officer roles.

We chose the Zero Report as the subtitle of the Annual Report Card for a second year in a row for three reasons:

1.

The Report reflects The Prosperity Project's commitment to a society with zero barriers to inclusion by taking action through The Prosperity Project's 5 Initiatives to eliminate gender and non-gender inequities.

2.

The Report is a nod to what is known as a result of 2021 disclosure by TSX-listed companies. According to this disclosure published by the Canadian Securities Administrators (CSA), 18% and 33% of issuers have zero women on their boards of directors or in executive officer roles, respectively.

3.

According to this same disclosure, 68% and 94% of issuers have zero targets in respect of women's representation at the board and executive officer levels.

“ Franco-Nevada has the goal of achieving at least 40% diversity amongst its senior staff and Board by 2025. We promoted a number of diverse persons in 2021 and 36% of our senior staff are currently diverse persons. We aim to attract diverse candidates into the industry and in 2021 initiated a program offering scholarships to diverse candidates to study in mining related fields and expanded our internship and summer employment for diverse candidates. ”



Paul Brink
President and CEO
Franco-Nevada

Key Findings

As of September 2021, women represented roughly one-third of Corporate Director roles (34.2%) and slightly less than one-third of Executive Officer roles (29.2%). With 41.9% of Senior Management roles and slightly more than half of Pipeline to Senior Management roles (54.8%) filled by women, organizations are well positioned to achieve gender parity at the highest levels if they commit to investing in and promoting women consistently and with a focus on equitable practices in recruitment, hiring, and promotion.

Representation among Black and Indigenous women, as well as women with disabilities or those who identify as LGBTQ2S+, is of central importance. The findings of the report identify a serious underrepresentation among women with these intersecting identities. Women of colour hold only 6.2 percent of Board, Executive, and Pipeline positions collectively, with Black women, Indigenous women, women with disabilities and LGBTQ2S+ women each holding less than 1% of senior leadership and pipeline positions, respectively.

As with the 2021 Annual Report Card, we see that Crown corporations have achieved gender parity (defined as between 40% - 60%) at the board level and in the pipeline to executive officer roles, but in 2022 there is room for improvement at the Executive Officer level. The grouping of Canadian subsidiaries of foreign-owned corporations, co-operatives, and not-for-profits also approximates gender parity in many senior role categories, with the exception of Board roles (38%).

“ At RBC, we believe in the value of diversity and inclusion, and the importance of enabling everyone to achieve their full potential. As one of Canada's largest employers, we have an opportunity and responsibility to help address societal challenges, inspire inclusive workplaces and communities, and support an equitable recovery from the impacts of COVID-19. We are proud to support The Prosperity Project and its commitment to drive meaningful and sustainable change. ”



Helena Gottschling
Chief Human Resources Officer
RBC

Snapshot of Women's Representation In:

Board Roles	34.2%
Executive Officer Roles	29.2%
Senior Management Roles	41.9%
Pipeline to Senior Management Roles	54.8%

Overall Representation Of Board, Executive & Pipeline Roles Held By Women

Racialized Women	6.7%
Black Women	0.5%
Women of Colour	6.2%
Indigenous Women	0.3%
Women with Disabilities	0.9%
LGBTQ2S+	0.4%

Organizations With One Or More Women Who Identifies As Racialized	Organizations With One Or More Women Who Identifies As A Woman With Disabilities
Board Roles 30.5%	Board Roles 9.8%
Executive Officer Roles 24.4%	Executive Officer Roles 4.9%
Senior Management Roles 62.2%	Senior Management Roles 31.7%
Pipeline to Senior Management Roles 75.6%	Pipeline to Senior Management Roles 46.3%
Organizations With One Or More Women Who Identifies As Indigenous	Organizations With One Or More Women Who Identifies As LGBTQ2S+
Board Roles 6.1%	Board Roles 4.9%
Executive Officer Roles 2.4%	Executive Officer Roles 4.9%
Senior Management Roles 12.2%	Senior Management Roles 14.6%
Pipeline to Senior Management Roles 39.0%	Pipeline to Senior Management Roles 36.6%

Among the industries surveyed, the Financial Services and Insurance sector boasts the highest representation of women at all senior levels combined, but especially at the Pipeline to Senior Management level, with 46% of roles filled by women. Not only does this demonstrate key success in developing underrepresented talent, but also offers an opportunity for organizations in these industries to track their performance over time to ensure that women continue to move up to other pipeline and Executive Officer positions.

The 2022 Annual Report Card reinforces that diversity in representation at the highest levels of leadership continues to be a pressing issue, especially for marginalized and historically excluded groups. The high proportion of women in the pipeline to Senior Management is promising - where organizations continue to recruit, support, invest in and promote women, there is potential for long term change. Concerted efforts in this regard can lead to a more equitable, diverse, and inclusive leadership landscape.

“ Through our Zero Barriers to Inclusion 2025 strategy, BMO is fulfilling our Purpose-driven commitment to grow the good for an inclusive society, for our colleagues, customers and the communities we serve. In 2021, we set multi-year goals for diversity in senior leadership, and we are actively committed to advancing diversity, equity and inclusion throughout our organization. As a founding partner of The Prosperity Project, we are dedicated to efforts in support of women and girls who have been disproportionately impacted by the global pandemic – economically, socially and in terms of mental and physical health, and are proud to co-present this year’s Annual Report Card. ”



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

Vision

The COVID-19 pandemic has dramatically changed working life, with disproportionate impacts for women resulting in employment gaps that can erode previous efforts to improve gender representation in organizational leadership. The results of the 2022 Annual Report Card show promise; some organizations have achieved gender parity in their pipeline to senior management positions. Now, it is up to organizations to leverage the opportunity in front of them - the talent is there, we need the policies, practices, and processes to ensure that equity is at the forefront of hiring and promotion decisions in order to continue to see progress in the senior leader ranks.

Diversity at the board and senior leadership levels has consistently produced better financial performance.

“ WCM’s mission is to accelerate equity, diversity, and inclusion in Canadian finance. In 2021, we carried out initiatives that built equity literacy, through reports, presentations, articles, events and advocacy. WCM increased awareness and education on persistent EDI issues including pay equity, parental leaves, equitable hybrid work models, and inclusive processes and management styles and we provided firms and leaders with tools and solutions to meet these challenges. WCM’s programming amplified women throughout the leadership pipeline by providing visibility, recognition and networking opportunities. We’re proud of what we’ve accomplished in 2021, and are hopeful that 2022 will bring further awareness, progress, and change. ”



Laura Zink
President & CEO
WCM (Women in Capital Markets)

More and differing perspectives help to drive innovation, thought leadership, and better decision making. Successful outcomes follow concerted efforts to support and develop inclusive and equitable cultures. Companies that have the courage to be thoughtful, introspective and critically engaged in evaluating their practices - and making changes where necessary - will outpace their competitors.

Moving forward through the COVID-19 pandemic, employees themselves are reflecting on their priorities. Flexible and remote work presents an important recruitment and retention strategy, but if implemented incorrectly, risks

“ It is not enough to embrace diversity. To affect real change, it is critical to actively advocate for it and to take action. In 2021, NEO hosted an event called *The Path to Zero Barriers*, to raise awareness about gender and racial inequity and discuss tangible solutions. We welcomed 12 corporate sponsors and several hundred registrants. Within NEO, our Diversity & Inclusion Committee executed. They enabled numerous initiatives, including an annual employee satisfaction survey, the scrubbing of job descriptions to remove biases, the review of our recruitment sources and volunteering by our employees in several Prosperity Project initiatives. ”



Jos Schmitt
Co-Founder & CEO
NEO

“ At AGF, we are committed to cultivating an environment that embraces diverse perspectives and collaboration. In 2021, we established our first Diversity, Equity and Inclusion (DEI) Committee to create organizational awareness, educate employees and promote best DEI practices. ”



Judy Goldring
President and Head of Global Distribution
AGF Management Limited

further marginalizing the women who use it. Open and transparent policies that centre equity and inclusion will be paramount, and will act as evidence of an organization's commitment to these values.

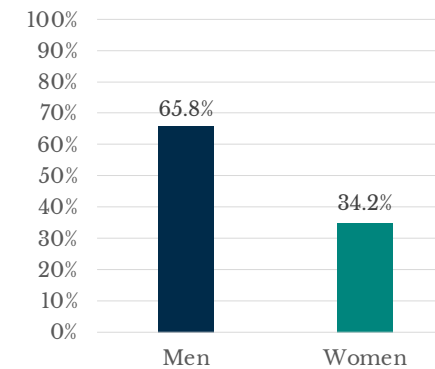
Workplaces are facing a time of unprecedented change, and also a time of opportunity. The Prosperity Project, through its Annual Report Card and suite of programs and resources, can help to support values-driven organisations as they prioritize equity and practise true inclusion for all of their stakeholders, including women, Black and Indigenous women, women of colour, women with disabilities, and women who identify as 2SLGBTQ+, across all intersecting identities.

When women succeed, we all prosper. We invite your organization to join our mission by becoming a Partner, Believer or Corporate Member of The Prosperity Project to mitigate the impact of the COVID-19 pandemic on Canadian women.

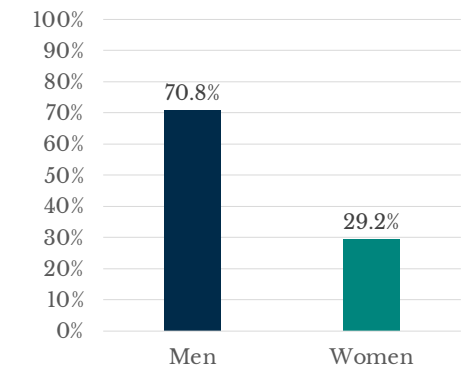
2022 Results

Women's Representation

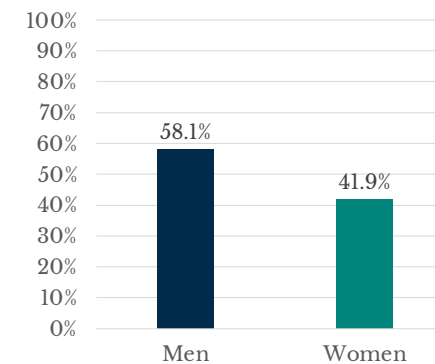
Women's Representation of Corporate Directors



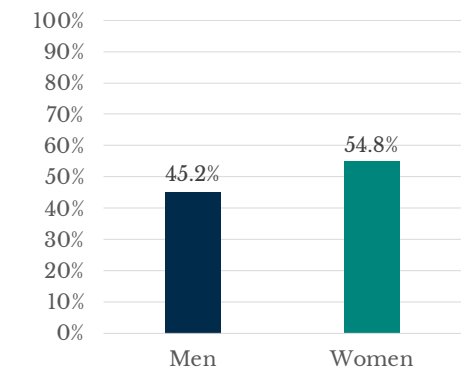
Women's Representation of Executive Officers



Women's Representation of Senior Management Roles



Women's Representation of Pipeline to Senior Management Roles



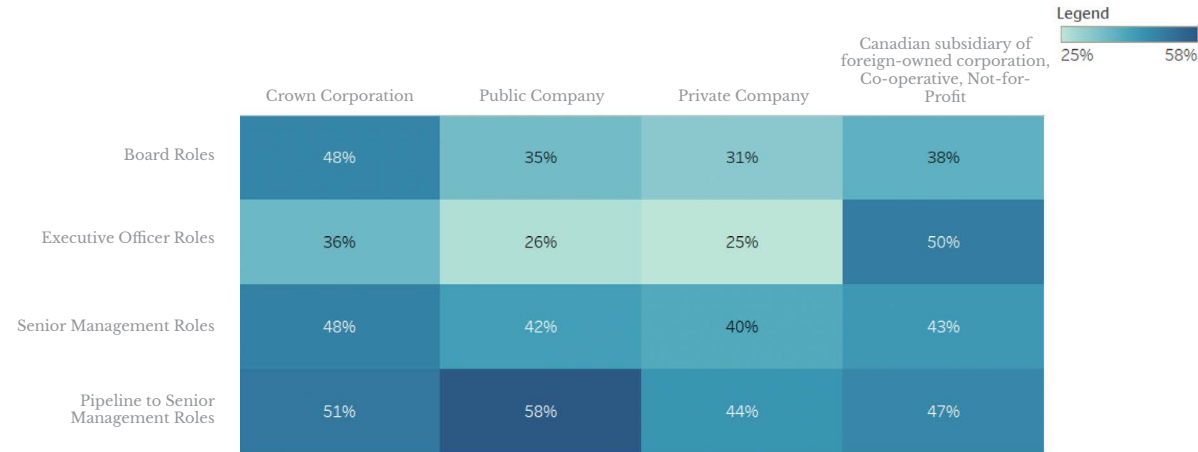
Majority of Managers in the Pipeline to Senior Management are Women as of September 30, 2021

Women's representation at the board, executive officer, senior management, and pipeline to senior management levels ranges from 29.2% (executive officer level) to 54.8% (pipeline to senior management). It is encouraging that organizations have achieved gender parity (we define gender parity as an optimal balance of 40 – 60%) in senior management (41.9%) and in the pipeline to senior management (54.8%). However, as women move into C-suite roles,

representation falls as shown by the 12.7 percentage point gap between the higher percentage of women in senior management (41.9%) and the lower percentage in executive roles (29.2%).

50.9% of Canadians identify as women according to the 2016 Census. The Prosperity Project Inclusion Gap of 21.7 (the difference between representation by population and representation at the leadership level of Canada's largest organizations) is highest at the executive officer level (50.9% - 29.2% = a 21.7 - percentage point gap).

Women's Representation by Organization Type



Crown Corporations, Canadian Subsidiaries and Co-operatives are Leading The Way in Achieving Gender Parity

Our quantitative analysis shows that within two of the four groupings, gender parity has been achieved at three of the four leadership levels: crown corporations (board, senior management, and pipeline to senior management levels) and Canadian subsidiaries of foreign-owned corporations, co-operatives and not-for-profits (executive officer, senior management and pipeline to senior management).

Gender parity has been achieved at two of the four leadership levels—the lower levels-- in public and private companies: senior management and the pipeline to senior management. However, women's representation at the leadership level is higher in public companies than in private companies. Notably, public companies appear to be at the forefront when it comes to succession planning: almost six in ten managers (58%) who are in the pipeline to senior management within public companies are women.

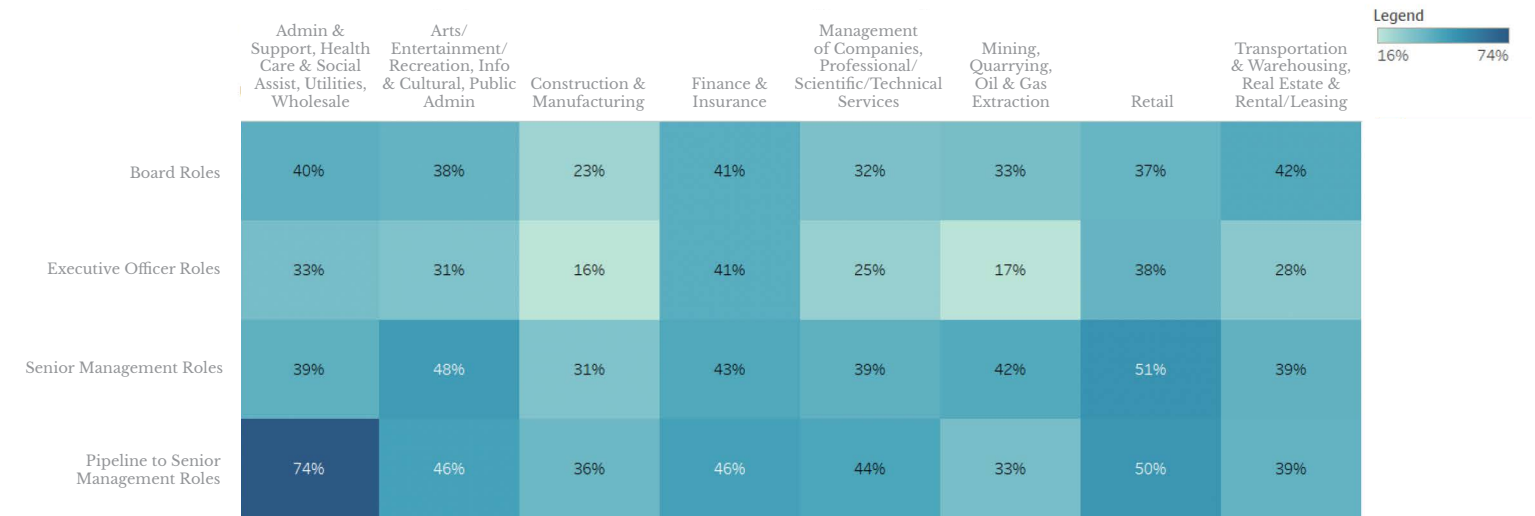
Yet, the glass ceiling is firmly in place in public companies as evidenced by a 32-percentage point gap between women in the pipeline to senior management and women in executive officer roles. This is the largest point gap across the four groupings. Across all 82 organizations, representation of women is lowest at the executive officer level except in the Canadian subsidiary of foreign-owned corporation, co-operative, and not-for-profit grouping.

“ We're driven to power a sustainable future for people and planet – that includes taking action to close the gender gap for women in energy. Leading from the top, we've increased women on our Board and Executive team to 44% and 43% respectively and are working to improve gender balance company-wide by linking our targets to leadership compensation. ”



Brian Vaasjo
President & CEO
Capital Power

Women's Representation by Industry



Finance and Insurance Leading the Way in Achieving Gender Parity

Women's representation is strongest in senior management and in the pipeline to senior management across the majority of industries. The C-suite has the lowest representation across all industries with the exception of the finance and insurance and retail sectors.

The financial services sector is leading the way: there is now gender parity at the top four leadership levels in the finance and insurance sectors. While gender parity at all four leadership levels has not yet been achieved in any other sector, the retail sector has achieved gender parity in senior management and in the pipeline to senior management and is very close to achieving gender parity at the board and executive officer levels. Construction, manufacturing and mining, oil and gas have the lowest representation of women, particularly at the executive officer level and in the pipeline to senior management.

The glass ceiling (referring to the historic under-representation of women in the C-suite) appears to be shattering

“ OPG has committed to becoming one of Canada's best diversity employers by 2023 and a global leader in equity, diversity and inclusion best practices by 2030. In addition to progress made across the company, 60 per cent of our Board are now women, including the Chair, making it one of the most gender diverse Boards in the industry. ”



Heather Ferguson
SVP, Business Development,
Strategy and Corporate Affairs
Ontario Power Generation

in the financial services sector: the 2-percentage point gap between the higher percentage of women in senior management roles (43%) and the slightly lower percentage in executive roles (41%) is the smallest we see across the board. The ceiling appears to be firmly in place in mining, oil and gas with a 25-percentage point gap. This contrasts with another industry that has been historically male-dominated, construction and manufacturing, where there is a 15-percentage point gap.

Women's Representation: Women of Colour, Indigenous, Black, with Disabilities and/or LGBTQ2S+

Percentage With At Least One by Identity

Identity	Board Roles	Executive Officer Roles	Senior Management Roles	Pipeline to Senior Management Roles
Men	96.3%	98.8%	97.6%	97.6%
Women	93.9%	85.6%	100%	98.8%
Black Women	8.5%	3.7%	23.2%	39.0%
Women with Disabilities	9.8%	4.9%	31.7%	46.3%
Indigenous Women	6.1%	2.4%	12.2%	39.0%
Women of Colour	25.6%	23.2%	62.2%	75.6%
LGBTQ2S+ Women	4.9%	4.9%	14.6%	36.6%
Undisclosed	2.4%	2.4%	7.3%	14.6%

The Representation of racialized women, Indigenous women, women with disabilities and/or women who identify as LGBTQ2S+ is exceptionally low.

The chart above depicts the percentage of organizations that have at least one woman who also identifies as a woman of colour, Indigenous, Black, living with disabilities and/or LGBTQ2S+ at each of the four leadership levels.

Most organizations have zero women who also identify as either Indigenous, Black and/or LGBTQ2S+ at all four leadership levels. For these women, representation compared to the overall representation of women shows the largest percentage point gap across all roles.

Of all these groups, women of colour are the most represented. Starting at the board and executive officer levels, one in four organizations has at least one woman who also identifies as a woman of colour. Fewer than one in ten organizations has at least one woman

who also identifies as Indigenous, Black and/or LGBTQ2S+.

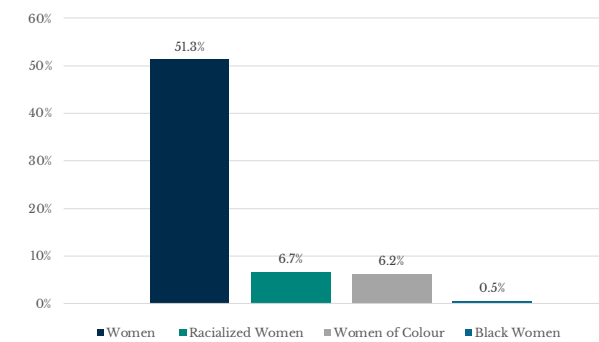
In senior management, approximately two in ten organizations have at least one woman who also identifies as Black (23.2%). Approximately one in ten organizations have at least one woman who also identifies as Indigenous (12.2%) and/or LGBTQ2S+ (14.6%). The picture is brighter for organizations with respect to women who also identify as women of colour: over six in ten have at least one woman who also identifies as a woman of colour (62.2%) in senior management.

In the pipeline to senior management, four in ten organizations have at least one woman who also identifies as either living with one or more disabilities (46.3%), Indigenous (39%), Black (39%) and/or LGBTQ2S+ (36.6%). The picture is brighter for organizations with respect to women who also identify as women of colour: almost eight in ten have at least one woman who also identifies as a woman of colour (75.6%) in the pipeline to senior management.

Overall Representation Summary (across board, executive officer, senior management, and pipeline to senior management roles held by women) of women who also identify as racialized, Indigenous, living with one or more disabilities and/or LGBTQ2S+.

The four graphs below show overall representation at the board, executive officer, senior management, and pipeline to senior management roles combined.

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



Overall representation (across board, executive officer, senior management, and pipeline to senior management roles held by women) of racialized women (women who also identify as women of colour or Black), shows a stark difference in relation to the overall representation of women.

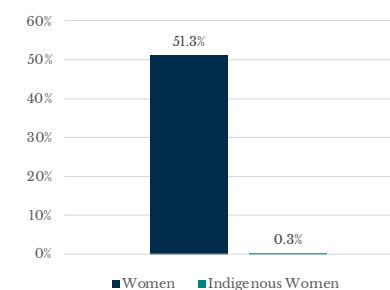
Representation of women who identify as racialized is 6.7%. This reflects the representation of women who also identify either as women of colour (6.2%) or Black (.5%).

“ Leaders must reflect and represent the values and diversity of our teams and communities. We are incredibly proud of TELUS’ commitment and action to develop a more diverse, inclusive leadership team and board of directors, whose composition is now at the forefront in corporate Canada, including 6 women representing 45% of board members and Black, Asian and Indigenous directors as well. ”



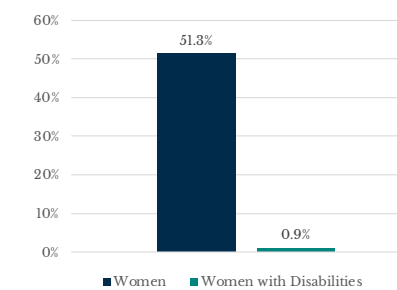
Jill Schnarr
Chief Social Innovation and Communications Officer
TELUS

Overall Representation of Indigenous Women



Overall representation (across board, executive officer, senior management, and pipeline to senior management roles held by women) of women who also identify as Indigenous women, living with one or more disabilities and/or LGBTQ2S+ shows

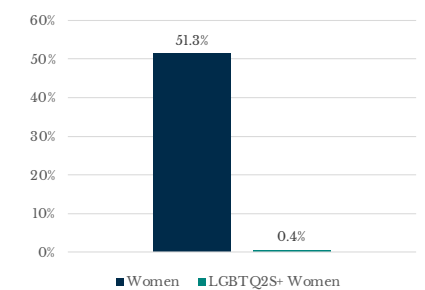
Overall Representation of Women with Disabilities



a starker difference (in comparison with racialized women) in relation to the overall representation of women.

Representation of women who identify as Indigenous women, living with one or more disabilities and/

Overall Representation of LGBTQ2S+ Women

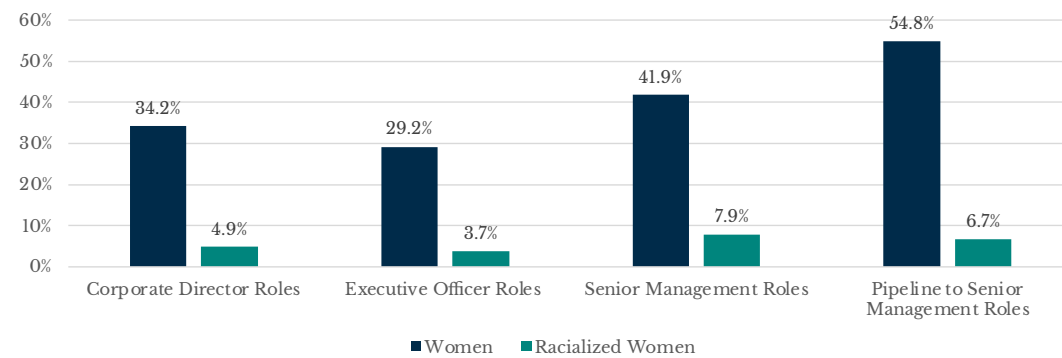


or LGBTQ2S+, is 0.3%, 0.9%, and 0.4% respectively.

Representation of Racialized Women

The graph below shows the representation of racialized women at each of the four leadership levels.

Representation of Racialized Women Across Roles



As discussed on page 19, overall representation (across board, executive officer, senior management, and pipeline to senior management roles held by women) of racialized women is 6.7%.

Starting at the board level, the representation of women who also identify as racialized (women of colour and Black women) is 4.9% of board seats held by women (34.2%).

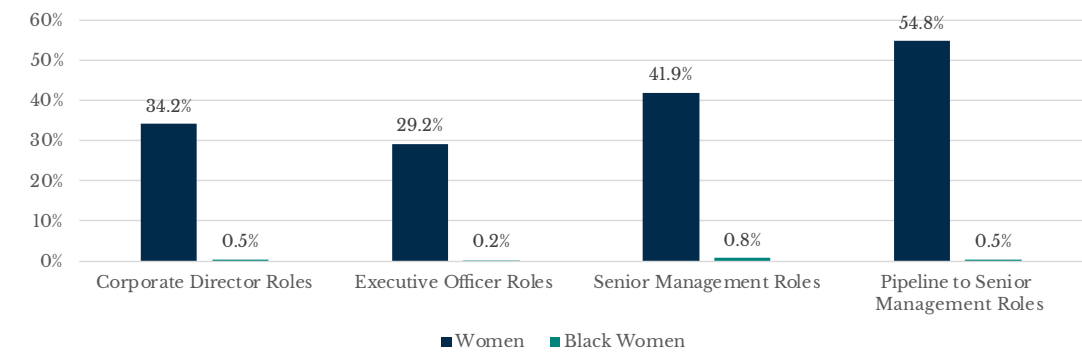
At the executive officer level, representation is lower, at 3.7% of C-suite roles held by women (29.2%). At the senior management level, representation of 7.9% of women-held roles (41.9%) is the highest of the four leadership levels. In the pipeline to senior management, representation drops to 6.7% of pipeline roles held by women (54.8%) which matches the overall representation across the four levels.

Almost one in four – 22% of Canadian women-- identify as racialized according to the 2016 Census. The Prosperity Project Inclusion Gap of 18.3 (the difference between representation by population and representation at the leadership level of Canada's largest organizations) is highest at the executive officer level (22% - 3.7% = an 18.3-percentage point gap).

Representation of Black Women

The graph below shows the representation of Black women at each of the four leadership levels.

Representation of Black Women Across Roles



As discussed on page 19, overall representation (across board, executive officer, senior management, and pipeline to senior management roles held by women) of black women is half of 1%, or 0.5%.

Starting at the board level, the representation of women who also identify as black is 0.5% of women-held board seats (34.2%). At the executive officer level, representation

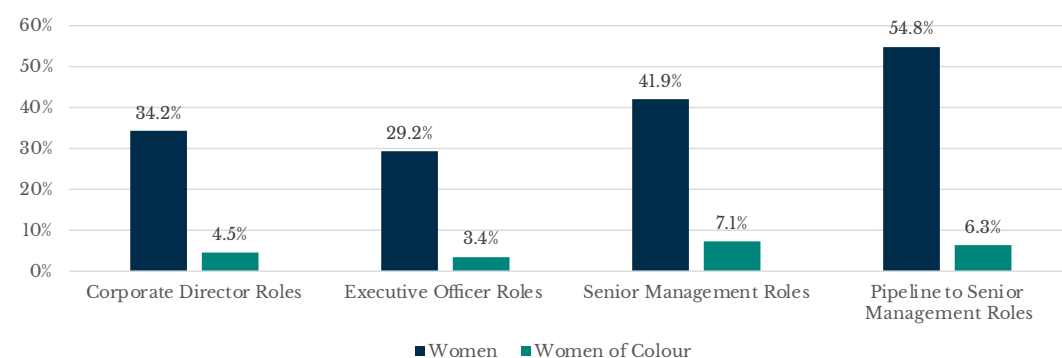
falls by half, to 0.2%. At the senior management level, representation of 0.8% is four times executive-level representation and is the highest of the four leadership levels. In the pipeline to senior management, representation drops to 0.5%, which matches the overall representation across the four levels.

3.5 per cent of Canadians identify as Black according to the 2016 Census. The Prosperity Project Inclusion Gap of 3.3 is highest at the executive officer level.

Representation of Women of Colour

The graph below shows the representation of women of colour at each of the four leadership levels.

Representation of Women of Colour Across Roles



As discussed on page 19, overall representation (across board roles held by women, executive officer, senior management, and pipeline to senior management roles) of women of colour is 6.2%.

Starting at the board level, the representation of women who also identify as women of colour is 4.5% of board seats roles held by women (34.2%).

At the executive officer level, representation is lower, at 3.4% of C-suite roles held by women (29.2%). At the senior management level, representation more than doubles to 7.1% of roles held by women (41.9%), the highest of the four leadership levels. In the pipeline to senior management, representation drops to 6.3% of pipeline roles held by women (54.8%), slightly higher than the

overall representation across the four levels.

Almost one in five – 18.5% of Canadians-- identify as people of colour according to the 2016 Census. The Prosperity Project Inclusion Gap of 15.1 is highest at the executive officer level (a 15.1-percentage point gap).

Representation of Indigenous Women

The graph below shows the representation Indigenous women at each of the four leadership levels.

Representation of Indigenous Women Across Roles



As discussed on page 19, overall representation (across board, executive officer, senior management, and pipeline to senior management roles held by women) of Indigenous women is 0.3%.

Starting at the board level, the representation of women who also identify as Indigenous is 0.3% of board seats held by women (34.2%).

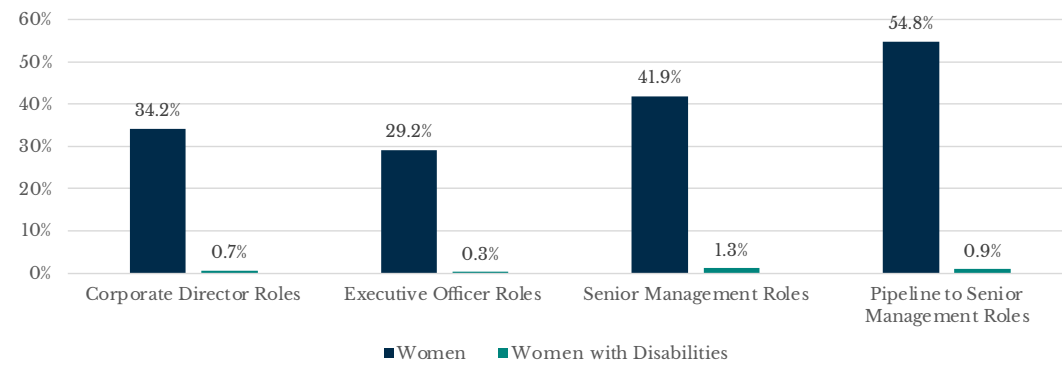
At the executive officer level, representation drops by two thirds to 0.1%, the lowest of the four leadership levels. At the senior management level, representation rises to 0.2%. In the pipeline to senior management, representation rises to 0.3% which matches the overall representation across the four levels.

Five per cent of Canadians identify as Indigenous according to the 2016 Census. The Prosperity Project Inclusion Gap of 4.9 is highest at the executive officer level.

Representation of Women Living with One or More Disabilities

The graph below shows the representation of women living with one or more disability at each of the four leadership levels.

Representation of Women Living with One or More Disabilities Across Roles



As discussed on page 19, overall representation (across board, executive officer, senior management, and pipeline to senior management roles held by women) of women living with one or more disabilities is 0.9%.

Starting at the board level, the representation of women who also identify as living with one or more disabilities is 0.7% of board seats held by women (34.2%). At the executive

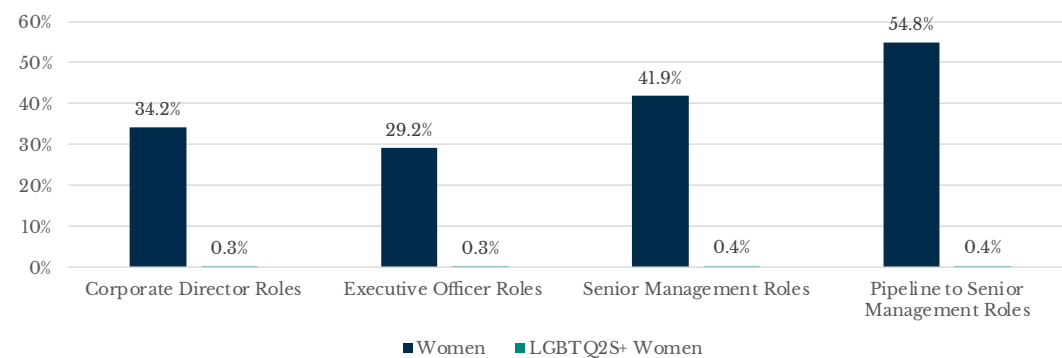
officer level, representation drops by half to 0.3%, the lowest of the four leadership levels. At the senior management level, representation of 1.3% is four times executive-level representation and is the highest of the four leadership levels. In the pipeline to senior management, representation drops to 0.9% which matches the overall representation across the four levels.

Almost one in four -- 22% of Canadians-- identify as living with one or more disabilities according to the 2017 Canadian Survey on Disability. The Prosperity Project Inclusion Gap of 21.7 is highest at the executive officer level.

Representation of LGBTQ2S+ Women

The graph below shows the representation of LGBTQ2S+ women at each of the four leadership levels.

Representation of LGBTQ2S+ Women Across Roles



As discussed on page 19, overall representation (across board, executive officer, senior management, and pipeline to senior management roles held by women) of LGBTQ2S+ women is less than half of 1%, or 0.4%.

Starting at the board level, the representation of women who also identify as LGBTQ2S+ is 0.3% of board seats held by women (34.2%).

At the executive officer level, representation remains at 0.3%. At the senior management level, representation rises to 0.4%. In the pipeline to senior management, representation remains 0.4%, which matches the overall representation across the four levels.

Four per cent of Canadians identify as LGBTQ2S+ according to the 2016 Census. The Prosperity Project Inclusion Gap of 3.7 is highest at the board and executive officer levels.

Call To Action

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

It is important not to waste a crisis.

As women 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 and use gender, race-based and other personal data to meet gender and non-gender diversity goals
We brought together a roundtable of experts and executives to help you do this--see the highlights beginning on page 26. This provides a starting point to begin to measure your progress in creating a more inclusive workplace: what gets measured gets done.

2. Set women representation workforce goals
Set goals to achieve the pre-COVID-19 level of women 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 goals for women's representation at the board, executive officer levels and in the pipeline to executive officer roles
While aspirational, we believe that goals 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 in 2020.

4. Apply a gender lens to return-to-premises plans and hybrid workforce models
Now more than ever, flexible work arrangements must be updated. If women 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.

“ Last year, KPMG in Canada continued to support the advancement of Women through an inclusive talent and advancement process, and by working with over 10 Women's Networks leading development, engagement, and leadership accountability to create change at the partner level. This meant members of the leadership team, including our CEO, pledged to support women who have been disproportionately impacted by the pandemic.

With firm-wide and targeted education, we also created opportunities for our leaders to learn more about Anti-Racism, Gender Inclusion & Bias and its impact across talent processes. I am proud that we exceeded our Diversity of the Partnership goal set in 2018 to reach 30% Women and 20% People of Colour by the end of our fiscal 2022. This goal was introduced to accelerate progress we had seen in closing the gap between the diversity of the firm and our leadership team. ”



Rob Davis
Partner, Chief Inclusion & Diversity Officer
Chair, Board of Directors
KPMG in Canada

In addition, in the 2021 Annual Report Card, we called upon the federal government to lead inclusively by taking a leadership role to:

6. Create an affordable national childcare and early childhood education program
We wrote “*Unlike most advanced industrialized countries, Canada does not have a national childcare 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.*”

In the 2021 Budget, the government laid out a plan to provide Canadian parents with, on average, \$10-a-day regulated childcare spaces for children under six years old, within the next five years, including a 50 per cent reduction in average fees by the end of 2022. We applaud the federal government for its decision and are now calling on the Government of Canada and all of the provinces and territories to work together to now implement a childcare system based on the key principles of quality, affordability, flexibility and accessibility.

Call to Action

Using Personal Data to Meet Gender and Non-Gender Diversity Goals

In December 2021, The Prosperity Project brought together a diverse group of executives whose organizations are Founding Partners of The Prosperity Project. At the roundtable, they discussed lead practice on using personal data to meet gender and non-gender diversity goals. This follows last year's roundtable on collecting personal data lead practice, published in the 2021 Annual Report Card.

Vanessa Lewerentz, Chief Inclusion Officer at BMO Financial Group, **Mary Sullivan**, Chief Talent Officer at CPP Investments, **Paul Brink**, President and CEO at Franco-Nevada, **Silvia Gonzalez-Zamora**, Partner and National Equity, Inclusion and Diversity Practice Leader at KPMG in Canada, **Jos Schmitt**, Co-Founder and CEO at NEO, **Gopal Bansal**, Vice President of Diversity and Inclusion at RBC and **Lara Zink**, President and CEO of WCM (Women in Capital Markets) offered insights into what works when it comes to using data to increase diversity at the leadership level. The Prosperity Project Founder **Pamela Jeffery** chaired the Roundtable.

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

Paul: Happy to jump in Pamela. I'd say that the benefit overall is trying to make people feel that they are included in the organization. Just by asking the questions, you're bringing up a conversation and you're indicating to people like that you're open to it. It's always voluntary. But I think just the act of asking the question, starts that dialogue and shows the openness of the organization to welcoming people regardless of how their identify.

Lara: I think asking the question sets the right tone, and then taking it a step further allows companies to effectively measure. So they gain a snapshot of the diversity representation in their

“Asking the question sets the right tone, and then taking it a step further allows companies to effectively measure. They gain a snapshot of the diversity representation in their organization and then a benchmark to measure future progress.”

Lara Zink, WCM (Women in Capital Markets)

organization and then a benchmark to measure future progress. It really places the company in a position to improve Equity, Diversity and Inclusion (ED&I) and evaluate the equity of internal policies and procedures. Setting the tone is very important, and then having that data to effectively measure is really critical in order to make progress.

Vanessa: I also think it's an opportunity. If you understand your workforce we can design talent, strategies, programs, and initiatives to really reflect what the needs of our organization are. Onus is on the organization and for us to take action: it's not just a one-way street, it's a two-way street. Intentional focus on what's in it for the individual employee while protecting their personal data is paramount to reinforce psychological safety.

Jos: To Paul's point, beyond the metrics, facilitating self-identification has a very important symbolic meaning: you express recognition and a desire to include. The metrics allow you to enable the right conversations, focused actions and measurement of results. It is critical that self-identification is optional and confidential. This enables trust, since a lot of people are still uncomfortable about declaring their differences.

Silvia: Self-identification data enables organizations to better understand who their employees are and make decisions that are catered to their needs.

“If you understand your workforce we can design talent, strategies, programs, and initiatives to really reflect what the needs of our organization are.”

Vanessa Lewerentz, BMO Financial Group

The decisions can come in the form of learning and development opportunities, benefits for employees, their experiences which include unmet needs and areas of strengths and resonance. For example, do organizations have the right parental leave policies that match and cater to the needs of their current and future employees? Having self-identification data ensures that organizations are in a position to the make decisions that are tailored to their employees and community.

Gopal: As others have said, organizations need to start by being able to demonstrate to employees what the value for them is in self identifying - that's critical, otherwise they won't do it. In terms of the value for the organization, there's a lot of insights that can be gleaned from the data once it's been collected. An organization's ability to understand where to target efforts can only be done based on the information they have, otherwise you risk diluting your efforts.

What are leading practices for the use of employee self-identification data to increase gender and non-gender diversity in leadership roles?

Silvia: It starts with consent and trust. Self-identification data requires transparency from organizations in how they will leverage the information to better support their communities, specifically employees women and/or gender non-binary. Organizations should look at the process of self-identification

data as a journey. Once employees trust that the data will be utilized to benefit their experiences and outcomes, there should be ongoing communication that showcases the positive and tailored decisions that organizations are able to make without targeting a specific individual and putting them at risk.

Gopal: I think one of the more important things many of us are seeing now is understanding points of intersection. We want to connect the dots more deliberately to say, "X% of women also identify as racialized, and of that total X% also identify as having a disability and X% also identify as LGBTQ+." This is where I think having that kind of information adds to your ability to understand where you're making movement or not. If you're only looking at gender data, you're missing many other dimensions of diversity that need to be taken into consideration.

“Organizations should look at the process of self-identification data as a journey. Once employees trust that the data will be utilized to benefit their experiences and outcomes, there should be ongoing communication that showcases the positive and tailored decisions that organizations are able to make.”

Silvia Gonzalez-Zamora, KMPG in Canada

Vanessa: From there, once you understand your succession slates, you can actually look at how are you developing that talent for future leadership roles. The data and the evidence gives us information to focus our efforts on development and experience opportunities as well as to build competencies for those leadership roles.

Lara: At WCM, we spend a lot of time defining the difference between equity and equality, and I think that builds

“ One of the more important things many of us are seeing now is understanding points of intersection. We want to connect the dots more deliberately to say, “X% of women also identify as racialized, and of that total X% also identify as having a disability and X% also identify as LGBTQ+.”

Gopal Bansal, RBC

on Vanessa and Gopal's comments: different people need different supports at different stages in their careers. Just building equity is not enough to support diversity through talent training, and to Vanessa's point, getting them positioned for more senior roles.

Pamela: Lara, that's a very important point. For so long people confused equity with equality. Equity realizes that each of us has a different starting point.

Mary: I think that there is a requirement to think about leadership opportunities years in advance, and therefore intervening at an early stage of an individual's career has never been more important. If you focus too much on the outcome at the top of the organization, you've lost the opportunity to bring groups along, understand the way that individuals are experiencing the organization and how the organization is impacting individuals, particularly in those junior and mid-level roles that will ultimately prepare them for leadership opportunities. What information can we glean about all of our practices and their impact on our employees?

Jos: There is one component that I would like to stress: the identification of minorities and the subsequent gathering of information that allows you to discover more and better facts. It brings to your attention big issues such as intentional resistance and intentional unequitable behaviours. It also brings to your attention issues that we don't immediately think about but are stressful for minorities and impede them from

performing at their best. A very basic example of that is labelling bathrooms in a way that it does not only recognizes men and women, but also transsexuals. Simple but very meaningful and impactful.

Should organizations put goals or targets in place for women in leadership roles and goals in respect of leaders who identify as people of colour, Black, Indigenous, living with disabilities and/or LGBTQ2S+?

Mary: Absolutely, in the short run. In the long run, I really hope not. What this is really about is getting the very best people into leadership positions in our organizations and it's very clear that having a diverse leadership team will lead to far better outcomes for any organization. In the short run, we need a little bit of help in figuring out how we're going to get there. In the long run, it should be a natural outcome of simply picking the best people.

Lara: I absolutely agree. WCM believes that targets are necessary to reach diversity goals. It's always about defining the 'why', right? It's defining exactly what Mary spoke to, which is, why does diversity matter? Why does it drive more profitable businesses? Why does it drive innovation? What is the 'why' behind what we're trying to achieve? In the short run, to get to where we need to go, WCM believes targets are absolutely necessary, but once you're there, targets can be removed.

Jos: I am not a big supporter of setting hard targets in an effort to look good. I don't believe it leads to the right behaviours and a true understanding of the issues. I have seen many organizations implement forced diversity and in fact generate a lot of frustration including among their own minorities. But I am a big believer in metrics. Considering Canada's demographics, where are we in our organization, why are

we not doing better, what are we doing to address shortfalls? If you believe diversity is important, whether from an ethical perspective, a corporate performance perspective or, preferably, both, your end target should be what we see in our society and year after year you need to measure progress and address what is preventing you from getting there.

Silvia: Targets should be embedded into an overarching equity strategy that looks to better the experiences of employees. Targets on their own can often cause harm if there isn't infrastructure in place to ensure that people are able to thrive. Breaking down the employee lifecycle, and ensuring that the equity strategy moves beyond talent acquisition, allows employees and leaders who identify as Black, Indigenous, living with disabilities and/ or LGBTQ2S+ to succeed in their respective roles without bias, racism, and oppression.

“ Absolutely, in the short run. In the long run, I really hope not. What this is really about is getting the very best people into leadership positions in our organizations and it's very clear that having a diverse leadership team will lead to far better outcomes for any organization.”

Mary Sullivan, CPP Investments

Vanessa: I think in the short run targets are needed to push the thinking and for us to not fall back on what has happened historically. In the long term, I would hope that we will no longer need goals to move us forward to providing equitable opportunity for everyone. We should continue to keep working towards embedding diversity, equity and inclusion or a culture of belonging as part of our DNA. In my opinion, it is about how we provide equitably opportunity with the best talent.

“ Targets should be embedded into an overarching equity strategy that looks to better the experiences of employees. Targets on their own can often cause harm if there isn't infrastructure in place to ensure that people are able to thrive.”

Silvia Gonzalez-Zamora, KMPG in Canada

Gopal: I think for the short and medium terms for sure. Today, goals serve as a north star, and help to keep a focus on identifying where gaps or opportunities exist. But as organizations achieve their goals on leadership representation, other challenges may emerge that need to be addressed which might require new or different goals altogether.

Mary: Goals, targets, or whatever you may ultimately determine works best, are an extraordinarily powerful amplifier of your commitment. These efforts are the subject of great skepticism, naturally, because communities that have been affected by disadvantage historically, understandably will be skeptical of an organization's commitment. Putting down numbers does make a difference in people's willingness to believe that you actually do mean what you say.

Paul: I would like to add that once we set the objectives, suddenly the obstacles that an individual faced became obstacles that we as an organization faced. It was an interesting shift in thinking.

How can organizations use the data to strengthen the employee experience for all employees?

Paul: Coming from the perspective of the mining industry, where the industry is starting from a place where you've had very low participation of women in the past, part of the challenge is, how to attract women into the industry and show

them that it is a progressive industry that is welcoming of women. I just saw some data that I was very encouraged by. While the mining industry does have low participation of women in the workforce, in the last number of years, the hiring of women has been double the participation rate. Another interesting stat is the percentage of women on boards in the mining industry compared to the percentage in the workforce is actually the highest of any industry in Canada. So having the data is fantastic. It can show that we want to encourage people to come into the workforce. It can tell a really positive story and provide a measure of progress.

Silvia: There are many ways that organizations can leverage the data to support and enhance the experiences of their employees. For starters, this data can be leveraged to assess current employee sentiment and initiative activities and opportunities to strengthen culture and improve engagement. The data can also be leveraged to understand if a specific community within their organization is currently experiencing challenges with career progression and are not currently and historically considered for specific roles. Further, key components of organizations, such as learning and development and succession planning can be tailored to employees needs based on their identities to ensure that the content and process remains safe and the experience is positive for everyone.

Vanessa: I also think that it helps from the employee experience perspective to evolve some of our practices and

“ **The percentage of women on boards in the mining industry compared to the percentage in the workforce is actually the highest of any industry in Canada. So having the data is fantastic. It can show that we want to encourage people to come into the workforce. It can tell a really positive story and provide a measure of progress.** ”

Paul Brink, Franco-Nevada

“ **People managers need to be clear on company policies and retention strategies to ensure their actions are driving the best employee experiences for diverse and under-represented talent.** ”

Lara Zink, WCM (Women in Capital Markets)

programs. As we have experienced, some businesses and/or functions that are heavily male dominated, women tend not to gravitate there because some of the policies and programs such as leaves of absence and potential impact to future opportunity. I think that data helps inform what we need to do next as we continue to evolve those practices.

Lara: I would add for people managers, who are the culture carriers within companies, the leadership teams in each organization need to ensure the ED&I messaging is clear and consistent. We often find a disconnect between the messaging from leadership teams and their people managers. People managers need to be clear on company policies and retention strategies to ensure their actions are driving the best employee experiences for diverse and under-represented talent.

Mary: I think it allows you to get insights that you otherwise never would have had. For instance, I think that everybody would assume that women were having a worse time through the pandemic, and yet you may find very different results as you look at various communities within the organization. That allows you to ask the questions and go to the right places to address issues that you otherwise may not know exist. The other thing is it allows for a lot of transparency in the organization when you admit that certain communities are experiencing the organization in a different way than others, and that helps every single employee understand what they need to bring to the community and how they can make it a better place to work for their colleagues, which they may individually struggle with.

Jos: When you look at the challenges minorities face, whether it is in their day-to-day work, their growth, the social interactions at work, negative experiences generate negative feelings not only within the minorities groups but it percolates across the entire organization. If you manage to tackle these challenges because you have the data and the facts and you include your other employees in doing so, your entire employee base will feel better, performance in your organization will go up and client service will be better.

How can organizations use the data to strengthen the customer experience?

Vanessa: A customer wants to see themselves reflected in the organizations. In this way, you're creating and expanding an inclusive and accessible and equitable customer experience. One of our pillars in our Zero Barriers to Inclusion strategy is our customers, in addition to colleagues and our communities.

Silvia: Now more than ever, customers are looking to companies to drive change and this starts with how organizations are supporting change at their highest levels. This data can be used to show employees that they are serious about driving positive change and creating environments where diverse professional and lived experiences are nurtured, appreciated and valued.

Mary: Your employees are your brand. Full stop. Every single interaction that they have with that community, either tarnishes or burnishes your brand and so the better they feel about the environment that they are in and the way that they are being treated, the better their interactions with consumers will be.

“ **A customer wants to see themselves reflected in organizations. In this way, you're creating and expanding an inclusive and accessible and equitable customer experience. One of our pillars in our Zero Barriers to Inclusion strategy is our customers, in addition to colleagues and our communities.** ”

Vanessa Lewerentz, BMO Financial Group

“ **If diversity is only driven by the HR department and/or a Diversity and Inclusion Committee, and there is no real support from the top of the house, I would ask myself the following question: is this happening because the organization wants to look good or does it truly believe in the virtues and benefits of diversity? If it is the former, the ultimate outcome will be failure.** ”

Jos Schmitt, NEO

Jos: One last point I would like to add is the importance of the example given by the top of the house. While I agree that you need to put into place all the appropriate processes to properly engage your HR department, your management and your employees, it is critical that the CEO is part of the effort, participates in the discussion, engages, shares views and, ultimately, is very honest and not playing political games. Admitting, as a leader, that you don't have all the answers is a good thing. In fact it creates trust but it has to come with a true desire to learn and improve things. If diversity is only driven by the HR department and/or a Diversity and Inclusion Committee, and there is no real support from the top of the house, I would ask myself the following question: is this happening because the organization wants to look good or does it truly believe in the virtues and benefits of diversity? If it is the former, the ultimate outcome will be failure.

Pamela: It's about leadership, isn't it? Who would like the last word?

Gopal: I think the difference we're seeing now is governments and regulators stepping in, in a way that organizations have not seen before. Whether it's Canada's *Pay Equity Act* or the UK's Gender Pay Gap reporting, regulators are moving into this space to accelerate change. We all know the business case for diversity and inclusion. Diverse representation drives diversity of thought, which drives better business outcomes – growth, innovation, and different ways for organizations to succeed. It's not just the right thing to do – it's also very much the smart thing to do.

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 a woman 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 a woman 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.

The Prosperity Project Other 2022 Initiatives

The Matching Initiative Co-presented by Accenture

The Matching Initiative delivers free, hands-on support to registered charities across Canada that serve women and girls in the areas of skills development, training, employment pathways, crisis counselling and mental and physical health.



Canadian charities, particularly smaller ones with minimal infrastructure, are being devastated by operational restrictions, economic uncertainty, and funding disruptions brought on by COVID-19.

In 2022, we plan to deliver 40,000 hours of volunteer services to over 400 charities thanks to the generosity of experienced professionals who are Volunteers in 40–160 hour engagements. In each engagement, a specific goal is agreed to in advance which is based on the Volunteer’s area of expertise and the individual charity’s needs. With the support of highly-skilled Volunteers who are top professionals in their fields, charities can navigate new ways forward to protect and improve their ability to help women and girls thrive.

Volunteers are matched with charities in five focus areas: IT and Digital, Human Resources, Finance, Strategy, and Equity, Diversity and Inclusion. The Initiative helps bolster staff resources and capabilities to help address resource gaps. The Matching Initiative applies intersectional identities and inclusivity lenses to support charities that serve women who identify as racialized, Indigenous, living with disabilities, and LGBTQ2S+.

Thank you to our sponsor The Canadian Medical Association.

The Modern-Day Rosie the Riveter-Inspired Initiative Co-Presented by Capital Power and Ontario Power Generation

The Rosie Initiative encourages Canadian women to join, re-join, or stay in the workforce and be equal contributors to Canada’s economy.



The Rosie Mentoring Program is a free 6-month program that matches industry professionals in STEM, skilled trades, and leadership as mentors with women developing their careers in these areas. Mentors will guide and assist Protégées one-on-one as they develop their desired skills and work together to define goals and develop strategies for reaching them.

The Awareness Campaign It’s Not Complicated was created to build awareness about the lack of women’s representation in STEM, skilled trades, and leadership. The Campaign worked in tandem with the idiom ‘It’s Not Rocket Science’ to convey that it shouldn’t be complicated for women to do what they aspire to do, highlighting professions in the science, technology, engineering, mathematics, skilled trades, as well as management and executive roles.

The Rosie Resource Portal offers over 1,100 resources in a one-stop shop to help women overcome barriers they commonly encounter when building and navigating their careers. The portal celebrates women in STEM, skilled trades, and leadership/management roles; identifies employment pathways, programs, and tools; publishes information on the progress women are making; offers career, skills, and education-themed webinars; and provides access to our Rosie Mentoring Program.

By providing women and girls with the tools they need to succeed, we can increase the number of women in high value-add jobs in STEM, skilled trades, and leadership.

Thank you to our Amplify Partner BGIS.

Canadian Households' Perspective on the New Economy
Co-Presented by CIBC and Enterprise Canada



The Canadian Households' Perspective on the New Economy Initiative examines the impact of the COVID-19 pandemic on women's careers, women's trajectory into the workforce, household spending, women's economic security, family life, work/life balance, and women's responsibilities at home.

In 2022, we are conducting and publishing two - three national surveys of Canadians 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.

This important research follows three previous surveys:

- The first national survey, in August 2020, was the first cross-country research into the lived experience of Canadian women during COVID-19. This survey found that one-third of Canadian women had considered quitting their job to take care of home responsibilities.
- The March 2021 national survey shared insights into how COVID was impacting women as Canada endured the second wave of the pandemic. This survey revealed that women, especially mothers, were much more likely than men to feel anxious, stressed, and depressed as the pandemic persisted.
- The July 2021 national survey found that mothers who identify as women of colour were significantly more likely to quit their jobs (30%) or work part-time (45%) to care for their children compared to mothers who identify as white (17% and 27% respectively). It also found that more than half of Canadian youth, and nearly two-thirds of young women, felt that their anxiety, depression and stress levels were higher than at the start of the COVID-19 pandemic.

Thank you to our National Research Partner Pollara and National Media Partner The Globe and Mail.

Early Learning and Childcare Initiative

Beginning in 2020, The Prosperity Project called for the introduction of a Canada-wide early learning and childcare (ELCC) system to address the needs of working families. COVID made it abundantly clear that without access to childcare, parents—particularly working mothers—cannot be equal contributors to Canada's prosperity.

In 2022, we are continuing to engage with policymakers on this important issue. Childcare is a necessity given that the majority of Canadian families are ones with working dads and working moms. We are cautiously optimistic that after 50 years of stops and starts, Ontario will sign the Government of Canada childcare agreement to usher in a long-term, stable Canada-wide program, replacing the current uneven and expensive patchwork system. The current system leaves many children behind, particularly children in low-income and racialized families, and holds back economic growth by entrenching women's economic inequality.

We are calling on the Government of Canada and all of the provinces and territories to work together to implement a childcare system based on our key principles of quality, affordability, flexibility and accessibility. This is critical to increasing the pre-COVID labour force participation rate of women and the number of women in leadership and decision-making roles (and in the pipeline to these roles) in the COVID pre-recovery, recovery and post-recovery periods.

Founding Visionaries and Visionaries

Founding Visionaries

- | | |
|---|---|
| Mary Aitken
Founder, CEO
The Verity Group of Companies | Christy Clark
Senior Advisor
Bennett Jones
Former BC Premier |
| Stacey Allaster
Chief Executive
Professional Tennis
United States Tennis
Association | Penny Collette
Adjunct Professor
University of Ottawa |
| Ikram Al Mouaswas
Partner
Deloitte Canada | Tracie Crook
YPO (Young
President's
Organization)
Ontario Gold the 6ix |
| Alaina Aston
VP, Regulatory
Strategy & Delivery,
Personal &
Commercial Banking
RBC | Trudy Curran
Corporate Director
Baytex Energy |
| Clare Beckton
Founder
Own Your Own
Success | Shirley Dawe
Corporate Director
Birks Group |
| Christiane Bergevin
President
Bergevin Capital
Corporate Director
Yamana Gold | Janet Ecker
President
Kilwaughter
Consulting
Former Ontario
Minister of Finance |
| Françoise Bertrand
Corporate Director,
Chairperson of the
Board of Directors
VIA Rail Canada | Barbara Fox
CEO
Enterprise Canada |
| Lisa Borsook
Executive Partner
WeirFoulds LLP | Judy Goldring
President
AGF Management
Limited |
| Laurel Broten
President & CEO
Nova Scotia Business
Former Ontario
Minister Responsible
for Women's Issues | Tiffany Gooch
Executive Director,
Public Engagements
and Communications
for the Peel District
School Board |
| Hon. Sharon Carstairs
PC CM
Retired Senator and
Chair International
Centre for Dignity and
Palliative Care | Mary Jo Haddad
President
MJH Associates |
| JoAnne Caza
Co-Principal and
Creative Strategist
Core Decision | Susan Hodgkinson
Chief Operating
Officer and Partner
Crowe Soberman
Associates |
| | Ani Hotoyan-Joly
Corporate Director
Ontario Power
Generation |
| | Pamela Jeffery
Founder
The Prosperity Project |
| | Maureen Jensen
Former Chair &
Corporate Director
OSC |
| | Diane Kazarian
GTA Managing Partner
PwC Canada |
| | Mitzi Hunter
MPP - Scarborough
Guildwood |
| | Marci Ien
MP - Toronto Centre |
| | Veni Iozzo
EVP, Enterprise Real-
Estate and Workplace
Transformation
CIBC |
| | Roberta L. Jamieson
Corporate Director
Six Nations of the
Grand River Territory |
| | 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 |
| | Annalisa King
Corporate Director
and Chair
Greater Vancouver
Airport Authority |
| | Michi Komori
Innovation and
Sustainability
Consultant |
| | Lisa Kimmel
Chair & CEO
Edelman Canada &
Latin America |
| | Mary Lou Maher
Corporate Director
CAE, CIBC and Magna |
| | 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

- | | | | | | | |
|--|---|--|--|---|---|--|
| Judith Athaide
Corporate Director | Nathalie Cook
President,
Mr.MomMusic Inc. | Jill Earchy
CEO
Women's Enterprise
Centre | Prem Gill
CEO
Creative BC | Jan Daly Mollenhauer
VP Sales, Marketing &
Membership, Institute
of Corporate Directors | Ingrid Robinson
Chief Risk Officer
and Assistant Deputy
Minister
Treasury Board
Secretariat of Ontario | Victoria Sopik
CEO
Kids & Company Ltd. |
| Nadine Beauger
President & CEO
IRICoR | Kathy Cunningham
Chief Financial Officer,
The Globe & Mail | Noor Elhuda El Bawab
Director of Innovation
and Entrepreneurial
Services
Zú | Sandi Hokansson
CEO
SOUNDLEADERSHIP
INC. | Audrey Murray
President
Commission des
partenaires du marché
du travail | Tania Saba
Professor
Université de Montréal | Nadine Spencer
President and CEO
BrandEq Group |
| Cathy Bennett
Entrepreneur and
Board Director | Chastity Davis
Principal/Lead
Consultant
Chastity Davis
Consulting | Heather Ferguson
SVP, Corporate Affairs
Ontario Power
Generation | Val Litwin
Former CEO
BC Chamber of
Commerce | Élise Nobileau-Forget
Practice Leader
Transformation
Strategy and Innovation
Edganda | Geeta Sankappanavar
CEO, Akira Impact | Kirstine Stewart
Author "Our Turn"
(Random House) |
| Paulina Cameron
CEO
Forum for Women
Entrepreneurs | Manpreet Dhillon
CEO
Veza Global | Eleonore Fournier-
Tombs
Senior Consultant
World Bank | Marg McCuaig-Boyd
McCuaig-Boyd
Consulting and Former
Alberta Energy Minister | Heather Odendaal
Co-Founder & CEO
WNorth | Julia Shin Doi
General Counsel
Secretary of the Board
of Governors and
University Privacy
Officer
Ryerson University | Tina Strehlke
CEO
Minerva BC |
| David Cape
President
Groupe Marcelle | Maria Duarte
Associate Partner
EY | Kerry Gibson
President
Ecoentury
Technologies | Kerlande Mibel
President & Founder
International Black
Economic Forum | Niki Panich
MD, FCFP, Board Chair
and Physician Member,
Mosaic Primary Care
Network | Denise Williams
CEO
First Nations
Technology Council | Susanna Zagar
Chief Executive Officer,
Ontario Energy Board |
| Kate Chisholm
Senior Vice President,
Planning, Stakeholder
Relations & Chief
Sustainability Officer,
Capital Power | Alicia Dubois
Founder & Principal,
Nish Synergies Advisory
Group | | | | | |

Board of Directors



Rob Davis
Partner, Chief Inclusion & Diversity Officer
Chair, Board of Directors
KPMG in Canada



Maureen Jensen
Corporate Director
Former Chair & President
OSC



Jos Schmitt
Co-Founder & CEO
NEO



Sonia Struthers
Senior Partner, Business Law Group
McCarthy Tétrault Montreal

Advisory Groups

Matching Initiative

Co-Chairs	Alaina Aston Kerlande Mibel Godyne Sibay Juggy Sihota-Chahil
Members	Marissa Caldwell Anouk Cantin Meredith Greey Austin Hracs Beth Oakes Mark Patterson Karina Welsh Jennifer Whaley Charmaine Wong Leslie Woo Viviana Zea

Canadian Households' Perspective on the New Economy

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

Childcare and Early Childhood Education Policy

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

Quebec Regional Chair

Kerlande Mibel

Modern-Day Rosie the Riveter-Inspired Initiative

Co-Chairs	Susan Hodkinson Maureen Jensen Cybele Negris
Members	Katie Callery Pala Kochkrian Tiffany Miconi Roberta Sheng-Taylor Trang Trinh Abby Watson Stephanie Wolfe Susanna Zagar

Annual Gender Diversity Data Tracking Initiative

Chair	Pamela Jeffery
Members	Caroline Copeman Silvia Gonzalez Zamora Roberta Jamieson Maureen Jensen Vanessa Lewerentz Jennifer Maki Ingrid Robinson Katie Squires Nicole Taylor Lauren Plant Lara Zink

Friends Committee

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

The Prosperity Study

Co-Chairs	Ani Hotoyan-Joly Michi Komori
Members	Clare Beckton Shirley Dawe Roberta Jamieson Shannon MacDonald Gabiella Siciliano Carole Therrien Vianne Timmons

Sustainability

Co-Chairs	Nathalie Cook Janet Ecker Pamela Jeffery
------------------	--

Marketing & Communications

Co-Chairs	JoAnne Caza Barbara Fox
Members	Jharna Bajaj Jan Daly Mollenhauer Dave Sieger

HR, Volunteers & Jobs

Co-Chairs	Trudy Curran Susan Hodkinson Beth Oakes
------------------	---

Strategic Planning

Co-Chairs	Clare Beckton Vianne Timmons
Members	Christiane Bergevin Penny Collette Barbara Fox Ani Hotoyan-Joly Pamela Jeffery Michi Komori Ingrid Robinson Dave Sieger Katie Taylor

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 women who also identify as women of colour, Indigenous, Black, living with a handicap or a member of the LGBTQ2S+ community - 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

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

- Sponsoring the placement of volunteers in our Matching Initiative with charities 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.

Believers	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, Advocacy and Sponsorship of 4 protégées* in the 1-year Mentoring Program, and more	\$10,000/ year for 2 years
Corporate Members	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, Advocacy and Sponsorship 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 500 largest (measured by top-line revenue) public companies, private companies, federal and provincial crown corporations, co-operatives and Canadian subsidiaries of foreign-owned corporations to play a leadership role by agreeing to their organizations' participation in this groundbreaking research. In return, we committed to creating a complimentary customized report including benchmarking data for each participating organization.

During the week of August 30, 2021, a personalized Letter and Overview Package (including the 34-question bilingual survey) addressed to the CEO was delivered via Canada Post to the Office of the CEO in Canada's 500 largest organizations. A copy of the Letter and Overview Package was also delivered via Canada Post to the Board Chair, the Chief Human Resources Officer and the General Counsel (or the Corporate Secretary in the case of a public company). We proceeded to send follow-up e-mails (and reminders) beginning the week of September 6 to corporate secretaries at the 213 public companies. In addition, we made follow-up phone calls throughout the month of September. Founding Visionaries and Visionaries personally followed up with organizations with whom they were associated as board members or executives to encourage participation.

We asked each organization to confirm participation in the survey by October 8. Beginning the week of September 6, we held 12 twice-weekly dial-in information calls. We provided complimentary tools, on-line and telephone support to help organizations as they completed the survey in October and early November. 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. We designed and provided a bilingual secondary survey for organizations that needed to gather the data on women's representation at the leadership level.

The survey was completed by 82 organizations by November 19. 418 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 across sectors including banking and insurance, mining, oil and gas, manufacturing, utilities, construction, information and cultural, arts and entertainment, retail and wholesale. 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 in Canada then conducted fact-based analysis of the collected (anonymized) data and produced visualizations and commentary for use in the 2022 Annual Report Card. The firm also provided comparative data findings for The Prosperity Project to create the 82 customized reports for the participating organizations.

Each participating organization was provided with an advance copy of the Annual Report Card along with a customized report prior to the mid-February 2022 public release of the 2022 Annual Report Card.

An Advisory Group of volunteers chaired by TPP Founder Pamela Jeffery provided oversight and guidance on the methodology. Thank you to Advisory Group members:

- Silvia Gonzalez-Zamora, Partner and National Equity, Inclusion and Diversity Practice Leader, KPMG in Canada
- Roberta Jamieson, Corporate Director
- Maureen Jensen, Former OSC Chair and Corporate Director
- Vanessa Lewerentz, Chief Inclusion Officer, BMO Financial Group
- Jennifer Maki, Corporate Director
- Ingrid Robinson, Chief Risk Officer and Assistant Deputy Minister, Ontario Treasury Board Secretariat
- Katie Squires-Thompson, Chief Strategy Officer, WCM (Women in Capital Markets)
- Lara Zink, President & CEO, WCM (Women in Capital Markets)

A group of volunteers and TPP staff contributed to the 2022 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 Giulia Gagliano, Susan Hamilton and Lindsay Ranson.

A big thank you to the KPMG in Canada and Lighthouse teams:

- Silvia Gonzalez Zamora, Partner, People and Change
- Amanda Bartley, Engagement Manager, People and Change
- Aditya Bharti, Senior Manager Data Engineering, Lighthouse
- Ian Norman, Senior Consultant Product, Lighthouse
- Andrea Chakma, Software Engineer Consultant, Lighthouse
- Turja Chowdhury, Software Engineer Consultant, Lighthouse
- Saquib Shahzad, Software Engineer Consultant, Lighthouse
- Victor Lam, Software Engineer Consultant, Lighthouse

The Survey

Organization 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:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

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

Veuillez indiquer le nombre de membres du sein du conseil d'administration qui s'identifiaient en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

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

Veuillez indiquer le nombre de personnes du conseil d'administration qui s'identifiaient en tant qu'hommes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q6 Please enter the total number of Corporate Directors who identify as Indigenous (First Nations, Métis, Inuit) and also identify as women 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 en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q7 Please enter the total number of Corporate Directors who identify as Black and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifiaient à la fois aux personnes noires et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q8 Please enter the total number of Corporate Directors who identify as People of Colour and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifiaient à la fois aux personnes racisées et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q9 Please enter the total number of Corporate Directors who identify as persons with disabilities and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifiaient aux personnes vivant avec un handicap et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q10 Please enter the total number of Corporate Directors who identify as LGBTQ2S+ and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifiaient à la fois en tant que LGBTQ2S+ et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

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 or 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.

Q11 Please enter the total number of Executive Officers as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres de la haute direction:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q12 Please enter the total number of Executive Officers who identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient en tant que femmes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q13 Please enter the total number of Executive Officers who identify as men as at:

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

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q14 Please enter the total number of Executive Officers who identify as Indigenous (First Nations, Métis, Inuit) and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux peuples

autochtones (Premières Nations, Métis, Inuits) et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q15 Please enter the total number of Executive Officers who identify as Black and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux personnes noires et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q16 Please enter the total number of Executive Officers who identify as People of Colour and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux personnes racisées et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

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

Veuillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux personnes vivant avec un handicap et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q18 Please enter the total number of Executive Officers who identify as LGBTQ2S+ and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois en tant que personnes LGBTQ2S+ et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

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 non-Canadian "Executive Officers" as the focus of the survey is Canadian women.

Précision - Les personnes relevant directement des cadres supérieurs sont des rapports directs canadiens -peut importe où elles résident. Veuillez ne pas inclure les personnes personnes cadres relevant des rapports directs non-canadiens des « cadres supérieurs » non-canadiens car le sondage se concentre sur les Canadiennes.

Q19 Please enter the total number of people who are the Executive Officers' direct reports as at:

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

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q20 Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

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

Veuillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient en tant qu'hommes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q22 Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as Indigenous (First Nations, Métis, Inuit) and also identify as women as at:

Veuillez 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 en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q23 Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as Black and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux personnes noires et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q24 Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as People of Colour and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes qui s'identifiaient à la fois aux personnes racisées et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q25 Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as persons with disabilities and also identify as women as at:

Veuillez 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:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q26 Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as LGBTQ2S+ and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient à la fois en tant que personnes LGBTQ2S+ et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Pipeline to Senior Management Composition (direct Reports to Senior Management) / Personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs

Clarification - Senior Management's direct reports are Canadian direct reports, regardless of where they reside. Please do not include non-Canadian direct reports of non-Canadian "Senior Management" as

the focus of the survey is Canadian women.

Précision - Les personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs sont des rapports directs canadiens -peut importe où elles résident. Veuillez ne pas inclure les personnes cadres relevant des rapports directs non-canadiens des « cadres supérieurs » non-canadiens car le sondage se concentre sur les Canadiennes.

Q27 Please enter the total number of people who are Senior Management's direct reports as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes relevant directement des cadres supérieurs aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q28 Please enter the total number of Senior Management's direct reports who identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifiaient en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q29 Please enter the total number of Senior Management's direct reports who identify as men as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifiaient en tant qu'hommes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q30 Please enter the total number of Senior Management's direct reports who identify as Indigenous (First Nations, Métis, Inuit) and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifiaient à la fois aux peuples autochtones (Premières Nations, Métis, Inuits) et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q31 Please enter the total number of Senior Management's direct reports who identify as Black and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifiaient à la fois aux personnes noires et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q32 Please enter the total number of Senior Management's direct reports who identify as People of Colour and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifiaient à la fois aux personnes racisées et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q33 Please enter the total number of Senior Management's direct reports who identify as persons with disabilities and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifiaient à la fois aux personnes vivant avec un handicap et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q34 Please enter the total number of Senior Management's direct reports who identify as LGBTQ2S+ and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifiaient à la fois en tant que personnes LGBTQ2S+ et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

LE RAPPORT ANNUEL 2022 SUR LE RENDEMENT EN
MATIÈRE DE DIVERSITÉ DES GENRES ET DE LEADERSHIP

Le rapport zéro



Nos remerciements

Nous tenons à souligner la contribution de 82 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.

Todd Sheppelman
président et chef de la direction
ABC Technologies Holdings Inc.

Holger Kormann
président
ADP Canada Co.

Kevin McCreadie
chef de la direction et chef des investissements
AGF Management Ltd.

Darryl Kay
chef de la direction
Agriculture Financial Services Corp.

Michael Rousseau
président et chef de la direction
Air Canada

Brian Hannasch
président et chef de la direction
Alimentation Couche-Tard Inc.

Mirko Bibic
président et chef de la direction
BCE Inc.

Darryl White
chef de la direction
BMO Groupe Financier*

Brian J. Porter
président et chef de la direction
Bank of Nova Scotia*

Éric Martel
président et chef de la direction
Bombardier Inc.

Bruce Flatt
chef de la direction
Brookfield Asset Management Inc.

Isabelle Hudon
Présidente et chef de la direction
Business Development Bank of Canada

Kevin Ford
président et chef de la direction
Calian Group Ltd.

Tim Gitzel
président et chef de la direction
Cameco Corp.

Doug Ettinger
président et chef de la direction
Canada Post Corp.

Catherine Tait
présidente et chef de la direction
Canada Broadcasting Corporation*

Victor G. Dodig
président et chef de la direction
Canadian Imperial Bank of Commerce*

Jean-Jacques Ruest
président et chef de la direction
Canadian National Railway Co.*

Keith Creel
président et chef de la direction
Canadian Pacific Railway Ltd.*

Chris Fowler
président et chef de la direction
Canadian Western Bank

Darren Pylot
président, chef de la direction et directeur
Capstone Mining Corp.

Vlad Volodarski
chef de la direction
Chartwell Retirement Residences

Yves Paletta
chef de la direction
ClearStream Energy Services Inc.

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

Guy Cormier
président du conseil d'administration, président et chef de la direction
Desjardins Group*

David Rae
président et chef de la direction
Dundee Precious Metals Inc.

Geoff Smith
président et chef de la direction
EllisDon Corp.

Robert Geddes
président et chef de l'exploitation
Ensign Energy Services Inc.

Jad Shimaly
président du conseil d'administration et chef de la direction, EY Canada
Ernst & Young LLP

Adam Paul
président et chef de la direction
First Capital Real Estate Investment Trust

Stephen Smith
président du conseil d'administration, chef de la direction et co-fondateur
First National Financial Corp.

Launi Skinner
chef de la direction
First West Credit Union

Paul Brink
président et chef de la direction
Franco-Nevada Corp.

Steve Spaulding
président et chef de la direction
Gibson Energy Inc.

Zahid Salman
président et chef de la direction
Green Shield Canada

Linda Seymour
directrice générale du Groupe, présidente et chef de la direction
HSBC Bank Canada

Peter Kukielski
président et chef de la direction
Hudbay Minerals Inc.

Mark Poweska
président et chef de la direction
Hydro One Ltd.

Sophie Brochu
présidente et chef de la direction
Hydro-Québec

Don Romano
président et chef de la direction
Hyundai Auto Canada Corp.

Michael Lindsay
président et chef de la direction
Infrastructure Ontario

Michel Letellier
président et chef de la direction
Innervex Renewable Energy Inc.

Mike Pilato
président et chef de la direction
Jamieson Wellness Inc.

Elio Luongo
chef de la direction et associé principal au Canada
KPMG au Canada

Linda Hasenfratz
chef de la direction
Linamar Corp.*

George Soleas
président et chef de la direction
Liquor Control Board of Ontario

Madeleine Paquin
présidente et chef de la direction
Logistec Corp.

Anthony Longo
président et chef de la direction
Longo Brothers Fruit Markets Inc.

Calvin McDonald
chef de la direction
lululemon athletica

Eric Herbelin
président et chef de la direction
Manitoba Public Insurance Corp.

Gavin Hattersley
président et chef de la direction
Molson Coors Canada

Paul Soubry
président et chef de la direction
NFI Group Inc.

Keith Cronkhite
président et chef de la direction
New Brunswick Power Corp.

Renaud Adams
président et chef de la direction
New Gold Inc.

Greg Hughes
président et chef de la direction
Nova Scotia Liquor Corporation

Duncan Hannay
président et chef de la direction
Ontario Lottery and Gaming Corp.

Michael Steinmann
chef de la direction
Pan American Silver Corp.

Scott Burrows
président par intérim et chef de la direction
Pembina Pipeline Corp.*

Nicolas Marcoux
chef de la direction
PwC Canada LLP

Remi Lalonde
président et chef de la direction
Resolute Forest Products Inc.

Ann Fandozzi
chef de la direction
Ritchie Bros. Auctioneers Incorporated

David I. McKay
président et chef de la direction
Royal Bank of Canada*

Marie Lemay
présidente and chef de la direction
Royal Canadian Mint*

Bradley Shaw
président exécutif et chef de la direction
Shaw Communications Inc.

Nitin Jain
président et chef de la direction
Sienna Senior Living Inc.

David Friesema
directeur et chef de la direction
Sleep Country Canada Holdings Inc.

Kevin Strain
président et chef de la direction
Sun Life*

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

John McKenzie
chef de la direction
TMX Group Ltd.

Donald Lindsay
président et chef de la direction
Teck Resources Ltd.*

Daniel Goldberg
président et chef de la direction
Telesat

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

Ted Moroz
président
The Beer Store

Jody Kuzenko
présidente et chef de la direction
Torex Gold Resources Inc.

Elliot Noss
président et chef de la direction
Tuco

Cynthia Garneau
présidente et chef de la direction
VIA Rail Canada Inc.

Christine Bergeron
présidente et chef de la direction
Vancity

Marie-Claude Dumas
présidente et chef de la direction, Canada
WSP Global Inc.

A. Mark Foote
président et chef de la direction
Wajax Corp.

Randy Smallwood
président et chef de la direction
Wheaton Precious Metals

Tom Bell
président et chef de la direction
Workplace Safety and Insurance Board*

Anne Naser
présidente et chef de la direction
WorkSafeBC

Dirigé par des bénévoles, Le Projet Prospérité est un organisme de bienfaisance 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, selon nous, en subiraient 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.

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

PARTENAIRES FONDATEURS ET COMMANDITAIRES



FONDATEURS CONVAINCUS ET MEMBRES CORPORATIFS – 2021/2022

- > Angle Media Group
- > BlackNorth Initiative
- > CDPQ
- > EY
- > Logistec
- > PwC
- > Scotiabank
- > TD Bank Group
- > TriSummit Utilities
- > Webnames.ca
- > WeirFoulds

WCM est fière d'avoir contribué au présent Rapport annuel à titre de partenaire de collaboration. 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.

* A participé au Rapport annuel sur le rendement 2021 Noms et titres au 30 novembre 2021

Table des matières

Préambule	5
Introduction	8
Vision	13
Résultats de 2022	15
Un appel à l'action	23
Utilisation des données à caractère personnel pour atteindre les objectifs en matière de diversité des genres	26
Le Canada doit recueillir des données fondées sur la race	32
Les autres initiatives du Projet Prospérité en 2022	33
Visionnaires fondatrices et visionnaires	35
Membres du conseil d'administration	36
Groupes consultatifs	36
Une invitation à votre société à se joindre à nous	37
Méthodologie de recherche	38
Le questionnaire	40

« Chez KPMG, la prospérité inclusive est au cœur de ce que nous faisons. Nous nous engageons à aider les organisations canadiennes à prendre le virage d'un pays plus respectueux de l'environnement et plus inclusif sur le plan social. En 2021, nous avons fait de l'ESG l'un de nos principaux domaines d'intérêt. À ce titre, nous sommes actifs auprès de plusieurs de nos clients, notamment dans le secteur public, en les aidant à adopter des plans d'atténuation du changement climatique, et à rendre compte de leurs initiatives sociales.

En tant qu'économiste ayant travaillé dans le domaine des politiques sociales, et en tant que leader chez KPMG pour l'ESG dans le secteur public, je sais que ce sont souvent les femmes qui supportent le plus lourd fardeau de conditions économiques et sociales défavorables, et cela inclut la pandémie actuelle et les spasmes économiques qui l'accompagnent. Avec le Prosperity Project, nous nous engageons à favoriser une discussion éclairée sur ces sujets et aider les canadiennes, nos communautés et nos clients à continuer de progresser vers un pays plus équitable. »



Mathieu Lebarge
Partner & Regional Leader, Economics & Policy Practice
KPMG au Canada

Préambule

Notre Rapport annuel 2022 sur le rendement en matière de diversité des genres et de leadership : Le rapport zéro est le deuxième d'une série que nous avons lancée en février 2021, à la fin de la première année de la pandémie. Il découle de la conclusion des visionnaires fondatrices en avril 2020, à savoir que la COVID-19 entraînerait des conséquences dévastatrices sur les femmes. En tant que dirigeantes, nous craignons que les pertes d'emplois, l'augmentation de la violence en fonction du genre, 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 vivent dans des communautés marginalisées et qui étaient déjà vulnérables.

Nous avons ouvert notre portefeuille, relevé nos manches en tant que bénévoles et nous nous sommes mises au travail. Nous avons présenté un plan d'action comportant cinq initiatives, incluant le Rapport annuel sur le rendement, afin d'aborder le problème. En août 2020, nous avons :

- entrepris la première recherche transnationale sur l'expérience des femmes durant la COVID-19;
- jumelé une armée de bénévoles avec des organisations à but non lucratif qui offrent des services aux femmes et aux filles du Canada;
- lancé une campagne nationale inspirée par Rosie la riveteuse afin d'encourager les femmes à demeurer au travail ou à y retourner, à examiner la possibilité d'un changement professionnel et à progresser dans leur carrière;
- également fait la promotion d'un système de garde d'enfants et d'éducation de la petite enfance à l'échelle nationale;
- recueilli et publié les toutes premières données sur les femmes dirigeantes dans les plus grandes organisations du Canada qui s'identifient également comme femmes de couleur, autochtones, noires et(ou) vivant avec un handicap ... et plus encore.

Pour aborder les inégalités de genre et raciales, il faut parler du leadership. En août, nous avons envoyé des lettres (avec copies conformes au président du conseil d'administration et à d'autres membres de la direction) aux chefs de la direction des 500 plus grandes organisations du Canada (selon le chiffre d'affaires) afin d'inviter celles-ci à participer au deuxième Rapport annuel sur le rendement. Nous nous sommes engagées à remettre un rapport personnalisé gratuit renfermant des données comparatives aux organisations qui répondraient à un sondage de 34 questions (page 40). 418 organisations ont refusé de participer ou n'ont jamais répondu à notre demande. Les 82 organisations qui ont accepté de participer méritent toutes nos félicitations pour leur engagement envers la transparence et pour l'établissement d'une valeur de référence afin de mesurer les progrès. À un moment où les gouvernements, les organismes de réglementation et les investisseurs exigent plus de transparence sur une série d'enjeux en matière d'environnement, de société et de gouvernance (ESG), nous félicitons les 82 organisations et leurs chefs de la direction (qui apparaissent dans la deuxième de couverture) qui montrent l'exemple à suivre en matière de communication de l'information sur la diversité de genre, autochtone et raciale.

Cette recherche révolutionnaire met en place une nouvelle norme de collecte et de publication de données sur les dirigeantes au Canada pour une deuxième année de suite. Voici nos constatations au 30 septembre 2021 :

- Les femmes occupaient environ un tiers des sièges à des conseils d'administration (34,2 %) et un peu moins d'un tiers des postes de haute direction (29,2 %). Avec 41,9 % des postes de cadres supérieurs et un peu plus de la moitié des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs (54,8 %) occupés par des femmes, les organisations sont bien placées pour atteindre la parité femmes-hommes aux plus hauts niveaux si elles s'engagent à investir dans leur main-d'œuvre féminine et à offrir à celle-ci des promotions de manière constante, en mettant l'accent sur des pratiques équitables en matière de recrutement, d'embauche et de promotion.
- La représentation des femmes noires et autochtones, ainsi que des femmes vivant avec un handicap ou qui s'identifient comme membres de la communauté LGBTQ2S+, revêt une importance capitale. Les conclusions du rapport font état d'une sous-représentation importante des femmes ayant ces identités intersectionnelles. Les femmes de couleur n'occupent collectivement que 6,2 % des sièges de conseils d'administration, des postes de haute direction et des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de direction; en effet, les femmes noires, les femmes autochtones, les femmes vivant avec un handicap et les femmes membres de la communauté LGBTQ2S+ occupent chacune moins de 1 % des postes de haute direction et des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de direction.
- Parmi les secteurs d'activité étudiés, le secteur des services financiers et de l'assurance affiche la plus forte représentation de femmes dans toutes les catégories de direction combinées, mais surtout dans le groupe des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs, avec 46 % des postes occupés par des femmes.

Alors que l'intérêt envers les enjeux ESG prend de l'ampleur, il en va de même pour les attentes en matière de diversité auprès de la direction des entreprises. Nous aimerions féliciter 15 des 82 organisations participantes (incluant trois de nos partenaires fondateurs) qui ont été nommées au classement des 50 meilleures entreprises citoyennes de Corporate Knights en 2021 (la diversité des genres au sein des conseils d'administration et des membres de la direction fait partie de la méthodologie) : BMO Groupe financier, Brookfield Asset Management, Postes Canada, CIBC, CN, CP, Desjardins, HSBC Canada, Hydro One, Hydro-Québec, Innergex, Monnaie royale canadienne, Sun Life, Teck et TELUS.

Nous croyons fermement que la parité femmes-hommes au niveau de la direction est possible. C'est pourquoi nous avons ajouté cette année une quatrième catégorie de direction, soit les postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs à notre recherche. Si vos listes de candidats actuelles ne contribuent pas à vous faire cheminer vers la parité femmes-hommes, nous vous encourageons à vous mettre au travail. Nous espérons que le Rapport annuel sur le rendement 2021 vous aidera à établir vos objectifs.

Vous parviendrez à atteindre la parité femmes-hommes grâce à un leadership fort et courageux. À cette fin, vous trouverez de l'information utile provenant de la table ronde de cette année, à partir de la page 26. Nous remercions les 82 organisations participantes (dont 17 pour la deuxième année de suite) et leurs chefs de la direction de s'être jointes à nous dans le cadre du deuxième Rapport annuel sur le rendement.



Pamela Jeffery

Pamela Jeffery
Fondatrice

Pamela.jeffery@canadianprosperityproject.ca

Introduction

Quand les femmes réussissent, tous prospèrent.

Le Rapport annuel sur le rendement 2022 présente la plus grande étude menée sur la représentation des femmes – plus de 21 000 – occupant des postes de direction dans les entreprises canadiennes. Nous tenons à remercier les chefs de la direction des 82 entreprises, leurs organisations et leurs dirigeantes qui ont partagé des données d'auto-identification avec Le Projet Prospérité. Cette recherche révolutionnaire met en lumière le pouvoir de la collaboration afin de résoudre les plus grands défis actuels, notamment l'égalité des sexes, dont l'importance s'est accentuée durant la pandémie de COVID-19, alors que nous avons eu des conversations difficiles sur la famille et le travail, le paiement des factures, les responsabilités familiales — incluant la garde d'enfants, les soins aux aînés et l'école à la maison — et notre santé mentale.

Nous invitons les organisations à établir un partenariat avec Le Projet Prospérité et à nous aider à créer un Canada plus inclusif et prospère. Nous remercions les 33 organisations qui se sont déjà jointes à nous comme partenaires fondateurs, fondateurs convaincus et membres corporatifs. Elles contribuent à attirer l'attention sur le lien indissociable entre les femmes et la prospérité du pays. Ne gaspillons pas cette occasion unique de créer une croissance forte et soutenue avant, pendant et après la période de relance qui suivra la COVID-19 en augmentant le nombre de femmes sur le marché du travail canadien et en rehaussant leur représentation dans des postes de direction.

La représentation des femmes siégeant à des conseils d'administration, occupant des postes de haute direction et figurant dans des listes de candidats à des postes de haute direction demeure un enjeu crucial qui doit être abordé par les organisations. Alors que la pandémie continue à bouleverser les écoles, les lieux de travail et la garde des enfants, les femmes font face à une augmentation de leurs responsabilités et à une plus grande charge mentale, tant au travail qu'à la maison. Surmonter ces défis a des répercussions évidentes sur l'accès des femmes à des postes de direction. Les constatations dans le présent rapport mettent en lumière le travail qui reste à accomplir pour atteindre la parité femmes-hommes au niveau de la haute direction.

Les données recueillies pour le Rapport annuel sur le rendement de 2022 représentent un échantillon des 82 organisations participantes et leurs 21 017 dirigeantes, et reflètent un large éventail de sociétés à capital fermé, de sociétés à capital ouvert et de sociétés d'État.

Le nouvel échantillon amène une nouvelle perspective pour comprendre la représentation des femmes dans les postes de haute direction; même si nous ne pouvons comparer directement les résultats avec ceux du Rapport annuel sur le rendement de 2021 pour la plupart des secteurs d'activité, à l'exception des services financiers et de l'assurance, nous avons une meilleure compréhension des défis auxquels font face les femmes, particulièrement celles qui s'identifient comme femmes de couleur, autochtones, noires, vivant avec un handicap et qui s'identifient comme membres de la communauté LGBTQS2+.

« Chez Investissements RPC, nous croyons qu'il nous incombe collectivement de veiller à une inclusion équitable de toutes nos collègues de travail. C'est important pour tous. La pandémie est un bon exemple pour illustrer ce propos. Grâce à une attention particulière et à des actions délibérées, nous pouvons inciter les femmes à poursuivre leur engagement, à avancer et à prospérer. Nous sommes bien conscients que les femmes ne constituent pas un groupe homogène et croyons donc qu'une attention particulière doit être accordée aux expériences uniques des femmes de toutes les communautés et de tous les milieux. Des actions délibérées, renforcées par la responsabilisation au sein d'une organisation, contribue à assurer un milieu de travail inclusif où les femmes se sentent soutenues, respectées et valorisées pour leurs contributions. »



Patrice Walch-Watson
Directrice générale principale, avocate-conseil et secrétaire générale
Investissements RPC

Nous avons ajouté une nouvelle catégorie de direction au sondage de cette année, soit les postes figurant dans des listes de candidats à des postes de cadres supérieurs. Cette catégorie offre une compréhension directe en matière de parcours de direction, et au fil du temps, nous pourrions continuer d'évaluer les progrès en déterminant si les postes de cadres supérieurs se traduisent (ou non) en postes de la haute direction.

Nous avons choisi le Rapport zéro comme sous-titre du Rapport annuel pour une deuxième année de suite pour les raisons suivantes :

« Franco-Nevada s'est fixé l'objectif d'atteindre un taux de diversité de 40 % dans la composition de son personnel de direction et de son conseil d'administration d'ici 2025. Nous avons promu un certain nombre d'employés issus de la diversité en 2021 et actuellement, 36 % des membres de notre personnel de direction proviennent de groupes diversifiés. Nous souhaitons attirer des candidats et des candidates issus de la diversité dans notre secteur d'activité. À cette fin, nous avons mis sur pied un programme de bourses à l'intention de candidats de la diversité en 2021 afin qu'ils puissent étudier dans des domaines connexes à l'exploitation minière et avons également étendu notre programme de stages et d'emplois d'été à des candidats issus de la diversité. »



Paul Brink
président et chef de la direction
Franco-Nevada

1.

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 non fondées sur le genre.

2.

Le rapport est également un clin d'œil à ce que nous avons appris d'une étude menée en 2021 auprès de sociétés inscrites à la cote de la Bourse de Toronto. Selon cette étude publiée par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM), 18 % et 33 % des émetteurs ne comptent aucune femme au sein de leur conseil d'administration ni de la haute direction respectivement.

3.

L'étude précise également que 68 % et 94 % des émetteurs n'ont aucun objectif en matière de représentation des femmes dans les catégories des conseils d'administration et de la haute direction.

Principales constatations

En septembre 2021, les femmes occupaient environ un tiers des sièges à des conseils d'administration (34,2 %) et un peu moins d'un tiers des postes de haute direction (29,2 %). Avec 41,9 % des postes de cadres supérieurs et un peu plus de la moitié des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs (54,8 %) occupés par des femmes, les organisations sont bien placées pour atteindre la parité femmes-hommes aux plus hauts niveaux si elles s'engagent à investir dans leur main-d'œuvre féminine et à offrir à celle-ci des promotions de manière constante, en mettant l'accent sur des pratiques équitables en matière de recrutement, d'embauche et de promotion.

La représentation des femmes noires et autochtones, ainsi que des femmes vivant avec un handicap ou qui s'identifient comme membres de la communauté LGBTQ2S+, revêt une importance capitale. Les conclusions du rapport font état d'une sous-représentation importante des femmes ayant ces identités intersectionnelles. Les femmes de couleur n'occupent collectivement que 6,2 % des sièges de conseils d'administration, des postes de haute direction et des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de direction; en effet, les femmes noires, les femmes autochtones, les femmes vivant avec un handicap et les femmes membres de la communauté LGBTQ2S+ occupent chacune moins de 1 % des postes de haute direction et des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de direction.

Comme dans le rapport de 2021, nous constatons que les sociétés d'État ont atteint la parité femmes-hommes (définie entre 40 % et 60 %) aux conseils d'administration et pour les postes figurant dans les listes de candidats à des postes de haute direction, mais en 2022, il y a place à l'amélioration pour ce qui est de la haute direction. Le groupe des filiales canadiennes de sociétés étrangères, des coopératives et des organismes à but non lucratif se rapproche également de la parité femmes-hommes dans de nombreuses catégories de direction, à l'exception des sièges au conseil d'administration (38 %).

« À RBC, nous croyons en la valeur de la diversité et de l'inclusion et en l'importance de donner à chacun la chance de réaliser son plein potentiel. En tant que l'un des plus grands employeurs au Canada, nous avons l'occasion et la responsabilité de nous attaquer aux enjeux sociétaux, d'inspirer une plus grande inclusion dans nos milieux de travail et nos collectivités, et de contribuer à remédier de façon équitable aux effets néfastes de la COVID-19. Nous sommes fiers de soutenir Le Projet Prospérité dans sa mission de susciter des changements importants et durables. »



Helena Gottschling
chef des ressources humaines
RBC

Représentation des femmes

Sièges aux conseils d'administration	34.2%
Postes de haute direction	29.2%
Postes de cadres supérieurs	41.9%
Postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs	54.8%

Sièges de conseils d'administration, des postes de haute direction et des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de direction

Femmes racisées	6.7%
Femmes noires	0.5%
Autres femmes racisées	6.2%
Femmes autochtones	0.3%
Femmes vivant avec un handicap	0.9%
LGBTQ2S+	0.4%

Organisations avec une ou plusieurs femmes qui s'identifient comme racisées

Sièges aux conseils d'administration	30.5%
Postes de haute direction	24.4%
Postes de cadres supérieurs	62.2%
Postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs	75.6%

Organisations avec une ou plusieurs femmes vivant avec un handicap

Sièges aux conseils d'administration	9.8%
Postes de haute direction	4.9%
Postes de cadres supérieurs	31.7%
Postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs	46.3%

Organisations avec une ou plusieurs femmes qui s'identifient comme autochtones

Sièges aux conseils d'administration	6.1%
Postes de haute direction	2.4%
Postes de cadres supérieurs	12.2%
Postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs	39.0%

Organisations avec une ou plusieurs femmes qui s'identifient comme LGBTQ2S+

Sièges aux conseils d'administration	4.9%
Postes de haute direction	4.9%
Postes de cadres supérieurs	14.6%
Postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs	36.6%

Parmi les secteurs d'activité étudiés, le secteur des services financiers et de l'assurance affiche la plus forte représentation de femmes dans toutes les catégories de direction combinées, mais surtout dans le groupe des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs, avec 46 % des postes occupés par des femmes. Cela démontre non seulement un taux de réussite élevé dans le développement de talents sous-représentés, mais aussi que les organisations œuvrant dans ces secteurs devraient profiter de l'occasion pour suivre leur rendement au fil du temps afin de s'assurer que les femmes continuent à progresser vers d'autres postes de cadres supérieurs et de haute direction.

Le Rapport annuel sur le rendement 2022 confirme que la diversité dans la représentation aux plus hauts niveaux de direction continue d'être un problème urgent, en particulier pour les groupes marginalisés et historiquement exclus. La proportion élevée de femmes occupant des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs est prometteuse; si les organisations continuent à recruter, à soutenir et à promouvoir les femmes et à investir en elles, le potentiel de changement à long terme est bien présent. Des efforts concertés à cet égard peuvent conduire à une perspective de leadership plus équitable, diversifiée et inclusive.

« Dans le cadre de notre stratégie **L'inclusion sans obstacles 2025**, BMO respecte 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. En 2021, nous avons établi des objectifs pluriannuels en matière de diversité au sein de la haute direction et nous nous engageons activement à faire progresser la diversité, l'équité et l'inclusion dans l'ensemble de notre organisation. En tant que partenaire fondateur du **Projet Prospérité**, nous sommes déterminés à soutenir les femmes et les filles qui ont été touchées de façon disproportionnée par la pandémie mondiale – sur les plans économique, social et de la santé mentale et physique – et nous sommes fiers de coprésenter le rapport de cette année. »



Mona Malone
chef, Ressources humaines et chef, Talent et culture
BMO Groupe Financier

Vision

La pandémie de COVID-19 a radicalement changé la vie professionnelle, avec des effets disproportionnés pour les femmes, entraînant des disparités en matière d'emploi qui pourraient miner les efforts antérieurs visant à améliorer la représentation des genres dans la haute direction des organisations. Les résultats du Rapport annuel sur le rendement 2022 sont prometteurs; certaines organisations ont atteint la parité femmes-hommes dans leur filière d'accès aux postes de cadres supérieurs. Maintenant, c'est aux organisations de tirer parti de l'occasion qui se présente; le talent est là, mais nous avons besoin de politiques, de pratiques et de processus pour garantir que l'équité figure au premier plan des décisions d'embauche et de promotion afin de continuer à voir des progrès dans les rangs de la haute direction.

La diversité dans les conseils d'administration et le personnel de haute direction a toujours produit de meilleurs résultats sur le plan financier. Des perspectives plus nombreuses et diversifiées contribuent à l'innovation, à un leadership éclairé et à une meilleure prise de décision. Les résultats positifs sont le fruit d'efforts concertés pour soutenir et développer des cultures inclusives et

« La mission de WCM est d'accélérer l'équité, la diversité et l'inclusion dans la finance canadienne. En 2021, nous avons mené des initiatives qui ont renforcé la littératie en matière d'équité par le biais de rapports, de présentations, d'articles, d'événements et de plaidoyers. WCM a accru la sensibilisation et l'éducation sur les problèmes persistants de l'EDI, notamment l'équité salariale, les congés parentaux, les modèles de travail hybrides équitables et les processus et styles de gestion inclusifs, et nous avons fourni aux entreprises et aux dirigeants des outils et des solutions pour relever ces défis. La programmation de WCM a amplifié les femmes tout au long du pipeline de leadership en offrant des opportunités de visibilité, de reconnaissance et de réseautage. Nous sommes fiers de ce que nous avons accompli en 2021 et espérons que 2022 apportera une prise de conscience, des progrès et des changements supplémentaires. »



Laura Zink
présidente et chef de la direction
WCM

équitable. Les entreprises qui ont le courage de faire preuve de réflexion, d'introspection et d'esprit critique dans l'évaluation de leurs pratiques – et d'apporter des changements, s'il y a lieu – devanceront leurs concurrents.

Avec la pandémie de COVID-19, les employés réfléchissent à leurs priorités. Les horaires flexibles et le travail à distance constituent une importante stratégie de recrutement et de fidélisation, mais s'ils sont mis en œuvre incorrectement, ils risquent de marginaliser davantage les femmes qui y ont recours. Des politiques ouvertes et transparentes, centrées sur l'équité et l'inclusion, seront primordiales et constitueront la preuve de l'engagement d'une organisation envers ces valeurs.

Les lieux de travail font face à une période de changement sans précédent, mais c'est aussi une période qui présente des occasions à saisir. Le Projet Prospérité, par le biais de son Rapport annuel sur le rendement et de sa série de programmes et de ressources, peut contribuer

« Ce n'est pas suffisant de supporter la diversité. Pour causer le changement, il faut activement communiquer et agir. En 2021, NEO a organisé un événement appelé The Path to Zero Barriers, pour attirer l'attention sur les iniquités raciales et de genre, et discuter des solutions concrètes. Nous avons accueilli 12 sociétés qui ont parrainé l'événement et plusieurs centaines de participants. Au sein de NEO, notre Comité de Diversité et Inclusion ne s'est pas assis sur ses lauriers. Ils ont causé le lancement de nombreuses initiatives, dont une analyse annuelle de satisfaction auprès de nos employés, la revue de nos profils de travail pour éliminer les biais, la revue de nos sources de recrutement et le volontariat d'un nombre de nos employés dans plusieurs initiatives du Projet de Prospérité. »



Jos Schmitt
Co-fondateur et chef de la direction
NEO

« À AGF, notre engagement consiste à cultiver un milieu qui favorise la diversité de perspectives et la collaboration appropriée. En 2021, nous avons établi notre premier Comité sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), afin de permettre une sensibilisation à l'échelle organisationnelle, d'informer les employés et de promouvoir des pratiques exemplaires en la matière. »



Judy Goldring
Présidente et chef de la
distribution à l'échelle mondiale
AGF Management Limited

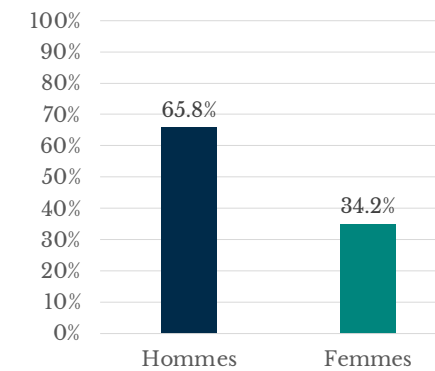
à soutenir les organisations axées sur les valeurs qui donnent la priorité à l'équité et pratiquent une véritable inclusion pour toutes leurs parties prenantes, y compris les femmes, les femmes noires et autochtones, les femmes de couleur, les femmes vivant avec un handicap et celles qui s'identifient comme femmes 2SLGBTQ+, et ce dans toutes les identités intersectionnelles.

Quand les femmes réussissent, tous prospèrent. Nous invitons votre organisation à se joindre à notre mission en devenant un partenaire, un convaincu ou un membre corporatif du Projet Prospérité pour atténuer les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les femmes canadiennes.

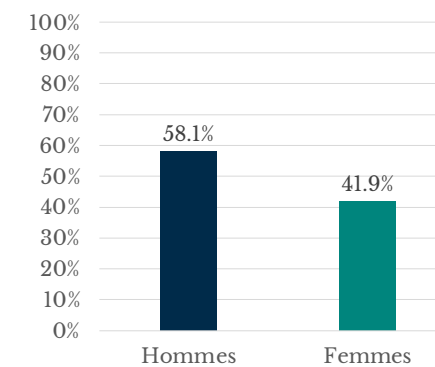
Résultats de 2022

Représentation des femmes

Représentation des femmes siégeant au sein de conseils d'administration



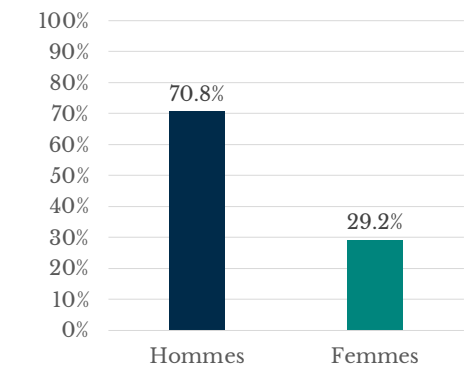
Représentation des femmes de postes de cadres supérieurs



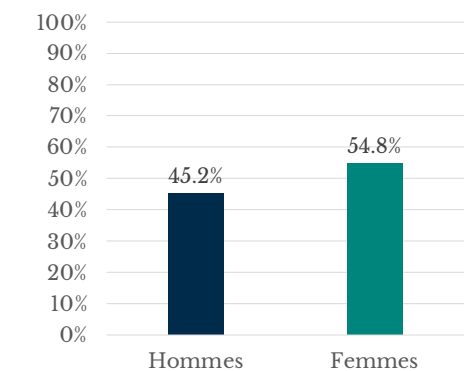
Au 30 septembre 2021, la majorité des gestionnaires dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs sont des femmes

La représentation des femmes siégeant à des conseils d'administration, occupant des postes de haute direction ou de cadres supérieurs ou figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs est passée de 29,2 % (poste de haute direction) à 54,8 % (postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs). Il est encourageant de constater que les organisations ont atteint la parité femmes-hommes (nous définissons la parité femmes-hommes comme un équilibre optimal entre 40 % et 60 % de femmes) pour ce qui est des postes de cadres supérieurs (41,9 %) et des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres

Représentation des femmes occupant des postes de haute direction



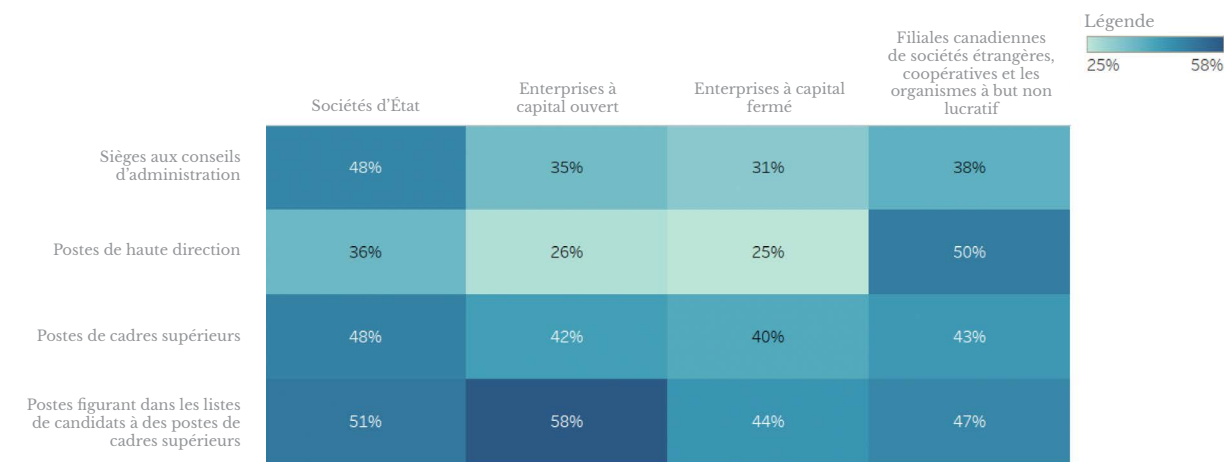
Représentation des femmes de postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs



supérieurs (54,8 %). Cependant, à mesure que les femmes accèdent aux postes de direction, la représentation diminue, comme le montre l'écart de 12,7 points de pourcentage entre le pourcentage le plus élevé de femmes occupant des postes de cadres supérieurs (41,9 %) et le pourcentage le plus faible de femmes occupant des postes de haute direction (29,2 %).

50,9 % de la population canadienne s'identifie au genre féminin selon le recensement de 2016. L'écart d'inclusion de 21,7 (la différence entre la représentation selon la population et la représentation aux postes de direction dans les plus grandes organisations canadiennes) du Projet Prospérité est le plus élevé dans la catégorie de la haute direction (50,9 % - 29,2 %, soit un écart de 21,7 en points de pourcentage).

Représentation des femmes par type d'organisation



Les sociétés d'État, les filiales et les coopératives canadiennes montrent la voie à suivre en matière de parité femmes-hommes.

Notre analyse quantitative démontre que dans deux des quatre groupes, la parité femmes-hommes a été atteinte dans trois des quatre catégories de direction : les sociétés d'État (conseils d'administration, cadres supérieurs et postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs) et les filiales canadiennes de sociétés étrangères, les coopératives et les organismes à but non lucratif (haute direction, cadres supérieurs et postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs).

La parité femmes-hommes a été atteinte dans deux des quatre catégories de direction —les catégories les moins élevées— dans les entreprises à capital ouvert et à capital fermé, soit les cadres supérieurs et les postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs. Toutefois, la représentation des femmes occupant un poste de direction est plus élevée dans les entreprises à capital ouvert que dans les entreprises à capital fermé. Il est à noter que les entreprises à capital ouvert semblent être à l'avant-garde en matière de planification de la relève : près de six cadres sur dix (58 %) qui occupent un poste figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs au sein d'entreprises à capital ouvert sont des femmes.

Pourtant, le plafond de verre est loin d'être brisé dans les sociétés à capital ouvert, comme en témoigne l'écart de 32 points de pourcentage

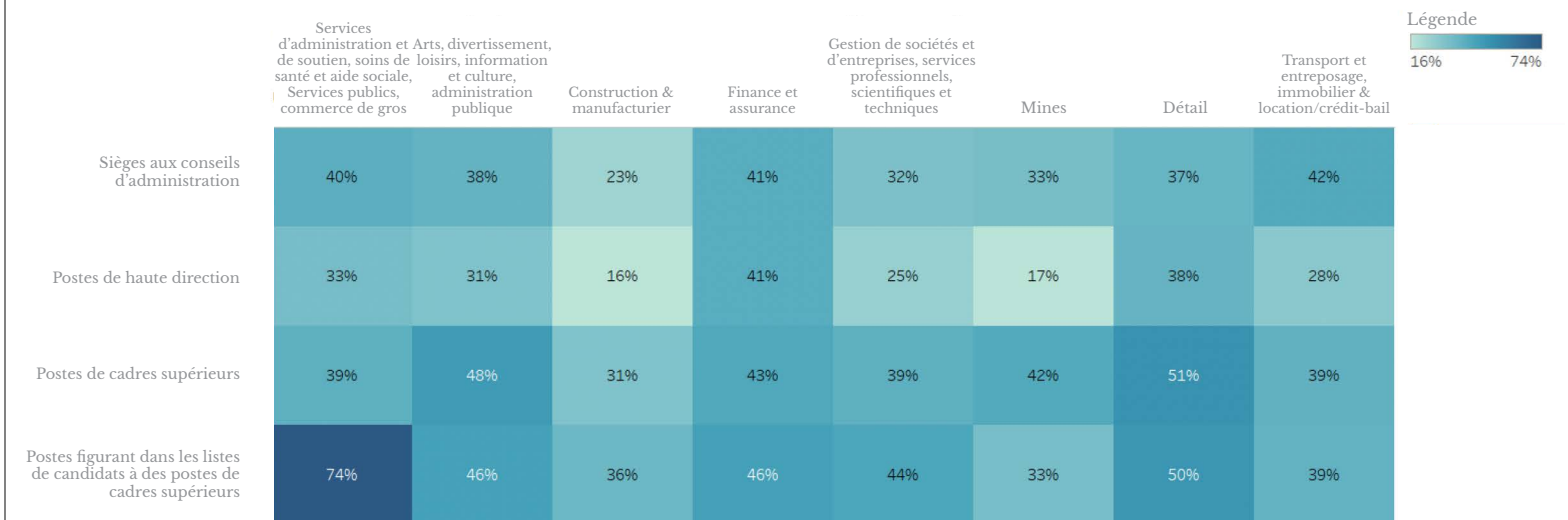
entre les femmes occupant un poste figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs et les femmes occupant un poste de haute direction. Il s'agit de l'écart le plus important parmi les quatre groupes. Dans les 82 organisations, la représentation des femmes est la plus faible dans la catégorie de la haute direction, sauf dans le groupe des filiales canadiennes de sociétés étrangères, des coopératives et des organismes à but non lucratif.

« Nous sommes déterminés à soutenir un futur viable pour les gens et la planète – ceci comprend l'application d'une approche axée pour combler l'écart pour les femmes dans le domaine de l'énergie. En commençant par le conseil d'administration et de l'équipe exécutive, nous avons augmenté au sein de ceux-ci la représentation féminine à 44% et 43% respectivement. Nous travaillons à améliorer l'équilibre des genres au sein de l'entreprise en liant nos objectifs à la compensation des membres de l'exécutif. »



Brian Vaasjo
président et chef de la direction
Capital Power

Représentation des femmes par industrie



Les entreprises œuvrant dans les secteurs de la finance et de l'assurance montrent la voie à suivre en matière de parité femmes-hommes

La représentation des femmes est la plus forte dans les catégories des cadres supérieurs et des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs dans la majorité des secteurs d'activité. Les postes de direction affichent la représentation la plus faible dans tous les secteurs d'activité, à l'exception des secteurs de la finance, de l'assurance et de détail.

Le secteur des services financiers fait œuvre de pionnier en matière de représentation féminine : il y a maintenant la parité femmes-hommes dans les quatre plus hautes catégories de direction dans les secteurs de la finance et de l'assurance. Bien que la parité femmes-hommes dans les quatre catégories de direction ne soit pas encore atteinte dans les autres secteurs, elle est atteinte dans le secteur de détail dans les catégories des cadres supérieurs et des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs, et est sur le point de l'être dans les catégories des conseils d'administration et des postes de la haute direction. La construction, le secteur manufacturier et le secteur minier, pétrolier et gazier affichent la représentation féminine la plus faible, surtout dans les catégories des postes de haute direction et des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs.

Le plafond de verre (c'est-à-dire la sous-représentation historique des femmes dans les postes de direction) semble sur le point de se briser dans le secteur des services : l'écart de 2

« OPG s'est engagée à devenir l'un des meilleurs employeurs en matière de diversité au Canada d'ici 2023 et un chef de file mondial pour ce qui est des pratiques exemplaires d'équité, de diversité et d'inclusion d'ici 2030. En plus des progrès réalisés dans l'ensemble de l'entreprise, 60 % des membres de notre conseil d'administration sont maintenant des femmes, y compris la présidente, ce qui en fait l'un des conseils d'administration les plus diversifiés sur le plan de l'égalité des sexes dans l'industrie. »



Heather Ferguson
première vice-présidente,
Développement des affaires,
Stratégie et Affaires générales

% points de pourcentage entre le pourcentage le plus élevé de femmes occupant des postes de cadres supérieurs (43 %) et le pourcentage un peu moins élevé de femmes occupant des postes de haute direction (41 %) est le plus faible dans l'ensemble. Cependant, le plafond de verre est solidement en place dans le secteur minier, pétrolier et gazier, avec un écart de 25 points de pourcentage. Ces résultats tranchent avec ceux d'un autre secteur d'activité qui a toujours été dominé par les hommes, soit la construction et le secteur manufacturier, où l'on enregistre un écart de 15 points de pourcentage.

Représentation des femmes : femmes racisées, autochtones, vivant avec un handicap et(ou) membres de la communauté LGBTQ2S+

Organisations comptant une ou plusieurs femmes par identité

Identité	Sièges aux conseils d'administration	Postes de haute direction	Postes de cadres supérieurs	Postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs	Légende 2.44 100
Hommes	96.3%	98.8%	97.6%	97.6%	
Femmes	93.9%	85.6%	100%	98.8%	
Femmes noires	8.5%	3.7%	23.2%	39.0%	
Femmes vivant avec un handicap	9.8%	4.9%	31.7%	46.3%	
Femmes autochtone	6.1%	2.4%	12.2%	39.0%	
Autres femmes racisées	25.6%	23.2%	62.2%	75.6%	
Femmes LGBTQ2S+	4.9%	4.9%	14.6%	36.6%	
Non dévoilé	2.4%	2.4%	7.3%	14.6%	

La représentation de femmes racisées et autochtones, vivant avec un handicap et(ou) qui s'identifient comme membres de la communauté LGBTQ2S+ est particulièrement faible.

Le tableau ci-dessus illustre le pourcentage d'organisations qui comptent au moins une femme qui s'identifie également comme une femme de couleur, autochtone, noire, vivant avec un handicap et(ou) membre de la communauté LGBTQ2S+ dans chacun des quatre niveaux de direction.

La plupart des organisations n'ont aucune femme qui s'identifie comme autochtone, noire et(ou) membre de la communauté LGBTQ2S+ dans chacune des quatre catégories de direction. Pour ces femmes, la représentation comparée à la représentation globale des femmes présente le plus grand écart en points de pourcentage, tous rôles confondus.

Parmi ces groupes, les femmes de couleur sont celles qui sont les plus représentées. Dans les catégories des conseils d'administration et des postes de haute direction, une organisation sur quatre compte au moins une femme qui s'identifie également comme une femme de couleur. Moins d'une organisation sur dix compte au moins une femme qui s'identifie également comme autochtone, noire et(ou) membre de la communauté LGBTQ2S+.

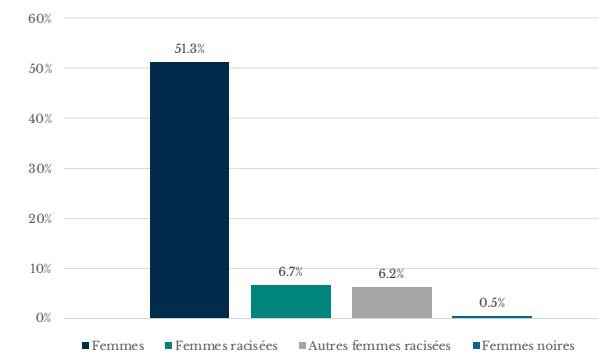
Pour la catégorie des cadres supérieurs, environ deux organisations sur dix comptent au moins une femme qui s'identifie également comme noire (23,2 %). Environ une organisation sur dix compte au moins une femme qui s'identifie également comme femme autochtone (12,2 %) et(ou) membre de la communauté LGBTQ2S+ (14,6 %). Le portrait est plus réjouissant pour les organisations en ce qui a trait aux femmes qui s'identifient également comme des femmes de couleur : plus de six organisations sur dix ont au moins une femme qui s'identifie également comme une femme de couleur (62,2 %) parmi les cadres supérieurs.

Dans la catégorie des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs, quatre organisations sur dix comptent au moins une femme qui s'identifie également comme vivant avec un ou plusieurs handicaps (46,3 %), autochtone (39 %) et(ou) membre de la communauté LGBTQ2S+ (36,6 %). La situation est plus reluisante pour les organisations en ce qui a trait aux femmes qui s'identifient également comme des femmes de couleur : près de huit organisations sur dix ont au moins une femme qui s'identifie également comme une femme de couleur (75,6 %) dans les postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs.

Résumé de la représentation globale (dans l'ensemble des rôles de femmes qui siègent au conseil d'administration, occupent un poste de haute direction ou de cadre supérieur et figurent dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs) des femmes qui s'identifient également comme racisées, autochtones, vivant avec un ou plusieurs handicaps et(ou) membres de la communauté LGBTQ2S+.

Les quatre graphiques ci-dessous illustrent la représentation globale combinée des femmes siégeant au conseil d'administration, occupant un poste de haute direction ou de cadre supérieur et figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs.

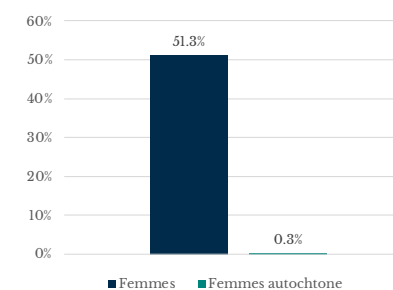
Représentation globale de toutes les femmes racisées, autres femmes racisées et femmes noires



La représentation globale (dans l'ensemble des rôles de femmes qui siègent au conseil d'administration, occupent un poste de haute direction ou de cadre supérieur et figurent dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs) des femmes racisées (femmes qui s'identifient également comme des femmes de couleur ou noires) présente une différence marquée par rapport à la représentation globale des femmes.

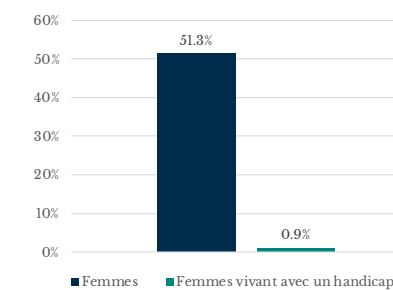
La représentation des femmes qui s'identifient comme racisées est de 6,7 %, reflétant la représentation des femmes qui s'identifient également comme des femmes de couleur (6,2 %) ou des femmes noires (0,5 %).

Représentation globale des femmes autochtones



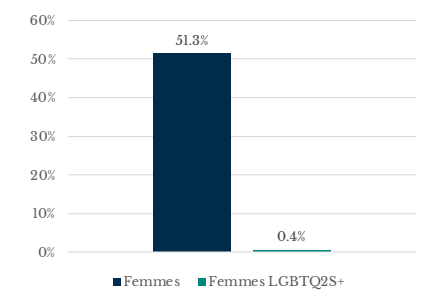
La représentation globale (dans l'ensemble des rôles de femmes qui siègent au conseil d'administration, occupent un poste de haute direction ou de cadre supérieur et figurent dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs) des femmes qui s'identifient également comme des

Représentation globale des femmes vivant avec un handicap



femmes autochtones, vivant avec un ou plusieurs handicaps et(ou) membres de la communauté LGBTQ2S+ présente une différence plus marquée (par rapport aux femmes racisées) par rapport à la représentation globale des femmes.

Représentation globale des femmes LGBTQ2S+



La représentation des femmes qui s'identifient comme autochtones, vivant avec un ou plusieurs handicaps et(ou) membres de la communauté LGBTQ2S+ est respectivement de 0,3 %, 0,9 % et 0,4 %.

« Les dirigeants doivent incarner les valeurs et refléter la diversité au sein de nos équipes et de nos collectivités. Nous sommes très fiers des mesures prises par TELUS pour former une équipe de direction et un conseil d'administration plus diversifiés et inclusifs, dont la composition est exemplaire parmi les grandes entreprises canadiennes. Le conseil d'administration compte 6 femmes, qui représentent 45 % de ses membres, ainsi que des personnes noires, asiatiques et autochtones. »

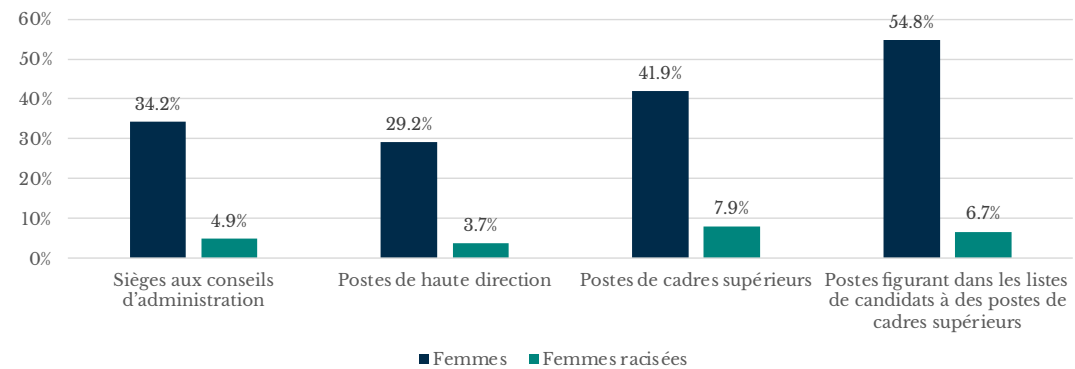


Jill Schnarr
chef de l'innovation sociale et des communications
TELUS

Représentation des femmes racisées

Le graphique ci-dessous montre la représentation des femmes racisées dans chacune des quatre catégories de direction.

Représentation des femmes racialisées dans l'ensemble des postes



Comme il est indiqué à la page 19, la représentation globale (dans l'ensemble des rôles de femmes qui siègent au conseil d'administration, occupent un poste de haute direction ou de cadre supérieur et figurent dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs) des femmes racisées est de 6,7 %.

Dans la catégorie des conseils d'administration, la représentation des femmes qui s'identifient également comme racisées (femmes de couleur et femmes noires) s'établit à 4,9 % des sièges de conseils d'administration occupés par des femmes

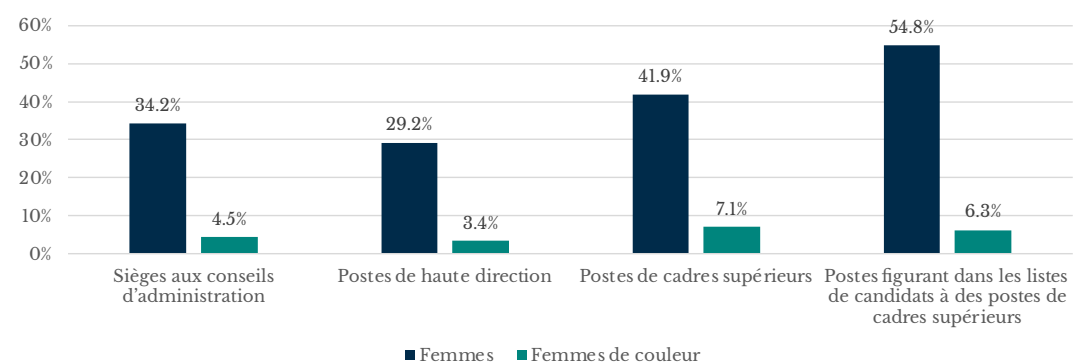
(34,2 %). Dans la catégorie de la haute direction, la représentation est plus faible, avec 3,7 % des postes de direction occupés par des femmes (29,2 %). Dans la catégorie des cadres supérieurs, la représentation de 7,9 % des postes occupés par des femmes (41,9 %) est la plus élevée des quatre catégories de direction. Dans la catégorie des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs, la représentation chute à 6,7 % des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs occupés par des femmes (54,8 %), ce qui correspond à la représentation globale des quatre catégories.

Près d'une personne sur quatre – 22 % des femmes canadiennes – s'identifie comme une personne racisée selon le sondage de 2016. L'écart d'inclusion du Projet Prospérité de 18,3 (la différence entre la représentation selon la population et la représentation aux postes de direction dans les plus grandes organisations canadiennes) est le plus élevé dans la catégorie de la haute direction (22 % - 3,7 %, soit un écart de 18,3 en points de pourcentage).

Représentation des femmes de couleur

Le graphique ci-dessous montre la représentation des femmes de couleur dans chacune des quatre catégories de direction.

Représentation des femmes de couleur dans l'ensemble des postes



Comme il est indiqué à la page 19, la représentation globale (dans l'ensemble des rôles de femmes qui siègent au conseil d'administration, occupent un poste de haute direction ou de cadre supérieur et figurent dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs) des femmes de couleur est de 6,2 %.

Dans la catégorie des conseils d'administration, la représentation des femmes qui s'identifient également comme des femmes de couleur est de 4,5 % des

sièges de conseil d'administration occupés par des femmes (34,2 %). Dans la catégorie de la haute direction, la représentation est plus faible, avec 3,4 % des postes de direction occupés par des femmes (29,2 %). Dans la catégorie des cadres supérieurs, la représentation fait plus que doubler pour atteindre 7,1 % des postes occupés par des femmes (41,9 %), soit le taux le plus élevé des quatre catégories de direction. Pour ce qui est des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs, la représentation chute à 6,3 % des postes

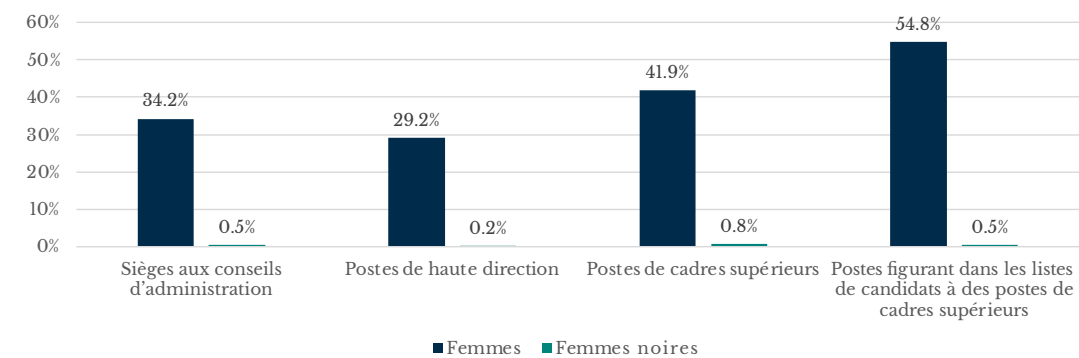
figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs occupés par des femmes (54,8 %), ce qui est légèrement supérieur à la représentation globale dans les quatre catégories.

Près d'une personne sur cinq – 18,5 % des Canadiens – s'identifie comme une personne de couleur selon le recensement de 2016. L'écart d'inclusion du Projet Prospérité de 15,1 est le plus élevé dans la catégorie de la haute direction (un écart de 15,1 en points de pourcentage).

Représentation des femmes noires

Le graphique ci-dessous montre la représentation des femmes noires dans chacune des quatre catégories de direction.

Représentation des femmes noires dans l'ensemble des postes



Le graphique ci-dessous montre la représentation des femmes noires dans chacune des quatre catégories de direction.

Comme il est indiqué à la page 19, la représentation globale (dans l'ensemble des rôles de femmes qui siègent au conseil d'administration, occupent un poste de haute direction ou de cadre supérieur et figurent dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs) des femmes noires est de 0,5 %, soit la moitié de 1 %.

Dans la catégorie des conseils d'administration, la représentation des femmes qui s'identifient également comme des femmes noires est de 0,4 % des sièges occupés par des femmes (34,2 %). Dans la catégorie de la haute direction, la représentation chute de moitié, à 0,2 %. Dans la catégorie des cadres supérieurs, la représentation de 0,8 % est quatre fois supérieure à celle de la haute direction et est la plus élevée des quatre catégories de direction. Dans la catégorie des postes qui figurent dans les listes de candidats

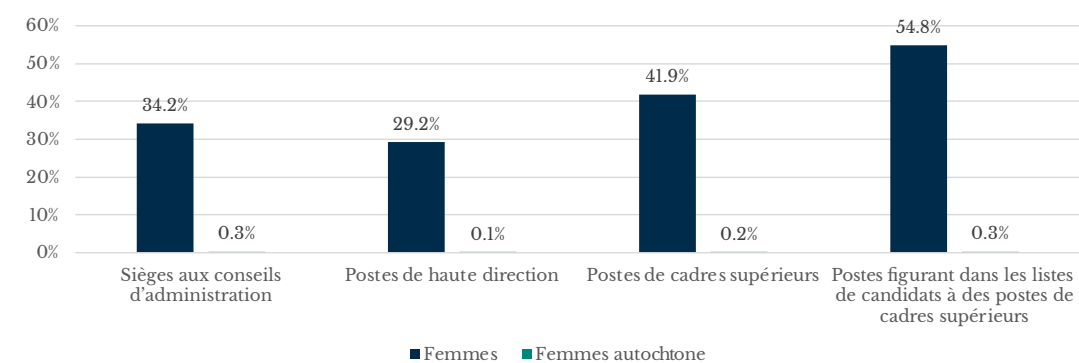
à des postes de cadres supérieurs, la représentation chute à 0,5 %, ce qui correspond à la représentation globale dans les quatre catégories.

3,5 % des Canadiens s'identifient comme des personnes noires selon le recensement de 2016. L'écart d'inclusion du Projet Prospérité de 3,3 est le plus élevé pour la catégorie de la haute direction.

Représentation des femmes autochtones

Le graphique ci-dessous montre la représentation des femmes autochtones dans chacune des quatre catégories de direction.

Représentation des femmes autochtones dans l'ensemble des postes



Comme il est indiqué à la page 19, la représentation globale (dans l'ensemble des rôles de femmes qui siègent au conseil d'administration, occupent un poste de haute direction ou de cadre supérieur et figurent dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs) des femmes autochtones est de 0,3 %.

Dans la catégorie des conseils d'administration, la représentation des femmes qui s'identifient également comme des femmes autochtones correspond à 0,3

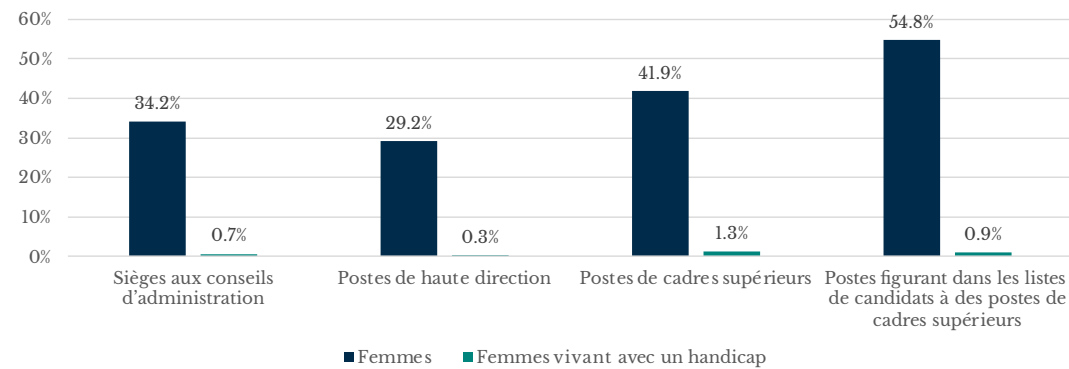
% des sièges occupés par des femmes (34,2 %). Dans la catégorie de la haute direction, la représentation chute de deux tiers pour atteindre 0,1 %, soit le niveau le plus faible des quatre catégories de direction. Dans la catégorie des cadres supérieurs, la représentation passe à 0,2 %. Dans la catégorie des postes qui figurent dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs, la représentation augmente à 0,3 %, ce qui correspond à la représentation globale des quatre catégories.

Cinq pour cent des Canadiens s'identifient comme des personnes autochtones selon le recensement de 2016. L'écart d'inclusion du Projet Prospérité de 4,9 est le plus élevé dans la catégorie de la haute direction.

Représentation des femmes vivant avec un ou plusieurs handicaps

Le graphique ci-dessous montre la représentation des femmes vivant avec un ou plusieurs handicaps dans chacune des quatre catégories de direction.

Représentation des femmes vivant avec au moins un handicap dans l'ensemble des postes



Comme il est indiqué à la page 19, la représentation globale (dans l'ensemble des rôles de femmes qui siègent au conseil d'administration, occupent un poste de haute direction ou de cadre supérieur et figurent dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs) des femmes vivant avec un ou plusieurs handicaps est de 0,9 %.

Dans la catégorie des conseils d'administration, la représentation des femmes qui s'identifient également comme vivant avec un ou plusieurs handicaps

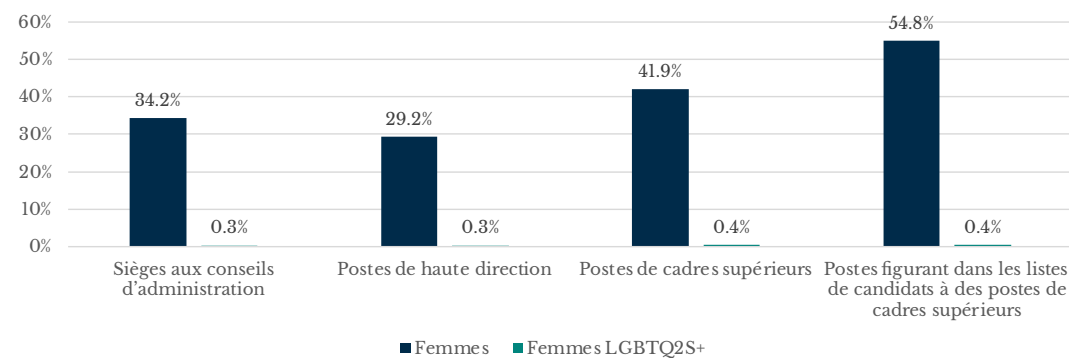
correspond à 0,6 % des sièges occupés par des femmes (34,2 %). Dans la catégorie de la haute direction, la représentation chute de moitié pour atteindre 0,3 %, soit le niveau le plus faible des quatre catégories de direction. Dans la catégorie des cadres supérieurs, la représentation de 1,2 % équivaut à quatre fois celle de la haute direction et est la plus élevée des quatre catégories de direction. Dans la catégorie des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs, la représentation tombe à 0,9 %, ce qui correspond à la représentation globale des quatre catégories.

Près d'une personne sur quatre -- 22 % des Canadiens -- s'identifie comme vivant avec un ou plusieurs handicaps, selon l'Enquête canadienne sur le handicap de 2017. L'écart d'inclusion du Projet Prospérité de 21,7 est le plus élevé pour la haute direction.

Représentation des femmes LGBTQ2S+

Le graphique ci-dessous montre la représentation des femmes membres de la communauté LGBTQ2S+ pour chacune des quatre catégories de direction.

Représentation des femmes LGBTQ2S+ dans l'ensemble des postes



Comme il est indiqué à la page 19, la représentation globale (dans l'ensemble des rôles de femmes qui siègent au conseil d'administration, occupent un poste de haute direction ou de cadre supérieur et figurent dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs) des femmes membres de la communauté LGBTQ2S+ est de 0,4 %, soit moins de la moitié de 1 %.

Dans la catégorie des conseils d'administration, la représentation des

femmes qui s'identifient également comme membres de la communauté LGBTQ2S+ correspond à 0,3 % des sièges occupés par des femmes (34,2 %). Dans la catégorie de la haute direction, la représentation reste à 0,3 %. Dans la catégorie des cadres supérieurs, la représentation passe à 0,4 %. Dans la catégorie des postes figurant dans les listes de candidats à des postes de cadres supérieurs, la représentation reste à 0,4 %, ce qui correspond à la représentation globale des quatre catégories.

Quatre pour cent des Canadiens s'identifient comme membres de la communauté LGBTQ2S+ selon le recensement de 2016. L'écart d'inclusion du Projet Prospérité de 3,7 est le plus élevé pour les catégories des conseils d'administration et de la haute direction.

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 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 et utiliser des données sur le genre, la race et d'autres données personnelles afin d'atteindre les objectifs de diversité liés ou non au 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 26). 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 en 2020.

4. Appliquer une perspective sexospécifique aux plans de retour au travail et aux modèles de main d'œuvre hybrides

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'appuieront sur un bassin de talents qui s'appauvrit.

« L'an dernier, KPMG au Canada a continué d'appuyer l'avancement des femmes au moyen de processus inclusifs de recrutement de talents et d'avancement. Le cabinet a aussi collaboré avec plus de 10 réseaux de femmes à l'avant-garde du développement, de l'engagement et de la responsabilisation au sein du leadership afin de créer un changement dans notre groupe d'associés, où les femmes étaient sous-représentées. À cet effet, des membres de l'équipe de direction, y compris de notre chef de la direction, se sont engagés à soutenir les femmes qui ont été touchées de façon disproportionnée par la pandémie. Nous avons continué d'entretenir des liens par l'entremise de nos réseaux de femmes, dont le nombre est en croissance, et nous en avons lancé deux nouveaux – le Réseau des femmes en droit de KPMG et la Communauté des femmes de KPMG au Québec – afin de bâtir la communauté et de nous soutenir mutuellement. De plus, grâce à de la formation ciblée offerte à l'échelle du cabinet, nous avons permis à nos leaders d'en apprendre davantage sur la lutte contre le racisme, ainsi que sur l'inclusion des genres et les préjugés, sans oublier leur incidence sur l'ensemble des processus de gestion des talents.

Nous avons également dépassé notre objectif de diversité parmi les associés, établi en 2018, en vue de compter 30 % de femmes et 20 % de personnes de couleur d'ici la fin de l'exercice 2022. Cet objectif visait à accélérer notre avancée quant à l'abolition de l'écart au sein du cabinet et de notre équipe de direction. »



Rob Davis

Associé, Directeur de l'inclusion et de la diversité
présidente du conseil d'administration KPMG au Canada

En outre, dans le Rapport annuel sur le rendement 2021, 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

Voici ce que nous avons écrit : *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.*

Dans le budget de 2021, le gouvernement présentait un plan visant à fournir aux parents canadiens des places en garderie réglementées à 10 \$ par jour en moyenne pour les enfants de moins de six ans, au cours des cinq prochaines années, incluant une réduction de 50 % des frais moyens d'ici la fin de 2022. Nous félicitons le gouvernement fédéral d'avoir pris cette décision et lui demandons, ainsi qu'à toutes les provinces et à tous les territoires, de travailler ensemble afin de mettre en place dès maintenant un système de garde d'enfants fondé sur les principes directeurs suivants : qualité, caractère abordable, souplesse et accessibilité.

Appel à l'action

Utilisation des données à caractère personnel pour atteindre les objectifs en matière de diversité des genres

En décembre 2021, Le Projet Prospérité a réuni un groupe diversifié de dirigeants dont les organisations font partie de ses partenaires fondateurs. Dans le cadre de cette table ronde, ils ont discuté des pratiques exemplaires concernant l'utilisation des données à caractère personnel pour atteindre les objectifs en matière de diversité des genres. Cette table ronde fait suite à celle de l'an dernier qui portait sur les pratiques exemplaires en matière de collecte de données à caractère personnel et dont le contenu a été publié dans le Rapport annuel 2021.

Vanessa Lewerentz, cheffe de l'inclusion à BMO Groupe Financier, **Mary Sullivan**, cheffe de la gestion des talents d'Investissements RPC, **Paul Brink**, président et chef de la direction de Franco-Nevada, **Silvia Gonzalez-Zamora**, associée et leader nationale, Diversité et inclusion chez KPMG au Canada, **Jos Schmitt**, Co-fondateur et chef de la direction, NEO, **Gopal Bansal**, vice-président, Diversité et inclusion à la RBC et **Lara Zink**, présidente et cheffe de la direction du WCM ont donné un aperçu de leur expérience à l'égard de ce qui fonctionne lorsqu'il est question d'utiliser de telles données afin d'accroître la diversité aux postes de direction. La fondatrice du Projet Prospérité, **Pamela Jeffery**, a présidé la table ronde.

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

Paul : Pamela, si vous me permettez, j'aimerais répondre à cette question. Je dirais que l'avantage principal est de tenter de faire en sorte que les gens sentent qu'ils font partie de l'organisation. En demandant aux employés de s'auto-identifier, vous engagez la conversation et indiquez que vous êtes ouvert à la discussion. C'est toujours volontaire. Mais je pense que le simple fait de poser la question amorce le dialogue et indique que l'organisation est prête à accueillir les gens peu importe la manière dont ils s'identifient.

Lara : À mon avis, poser la question donne le bon ton et puis pousser l'analyse plus loin permet aux entreprises d'évaluer la situation avec efficacité. Elles obtiennent ainsi un aperçu de la représentation de la diversité au sein de leur organisation et un point de référence pour mesurer les progrès futurs. Une telle démarche place sans contredit l'entreprise dans une position où elle peut non seulement

« Poser la question donne le bon ton et pousser l'analyse plus loin permet aux entreprises d'évaluer la situation avec efficacité. Elles obtiennent ainsi un aperçu de la représentation de la diversité au sein de leur organisation et un point de référence pour mesurer les progrès futurs. »

Lara Zink, WCM

améliorer l'équité, la diversité et l'inclusion, mais aussi évaluer l'équité des politiques et des procédures internes. Il est très important de donner le ton, puis de disposer de données permettant de mesurer efficacement la situation afin de continuer à progresser.

Vanessa : Je pense également qu'il s'agit d'une occasion. Si nous comprenons nos employés, nous pouvons former des talents et concevoir des stratégies, des programmes et des initiatives qui reflètent réellement les besoins de notre organisation. C'est à l'organisation et à nous qu'il incombe d'agir : ce n'est pas un parcours à sens unique, mais un processus à double sens. Pour renforcer la sécurité psychologique, il est essentiel de mettre l'accent sur les avantages qu'en retireront tous les employés tout en protégeant leurs données personnelles.

Jos : Pour en revenir aux propos de Paul, au-delà des indicateurs, faciliter l'auto-identification a une signification symbolique très importante : vous exprimez une reconnaissance et un désir d'inclusion. Les indicateurs vous permettent d'avoir les bonnes conversations, de cibler les interventions et de mesurer les résultats. Il est essentiel que l'auto-identification soit facultative et confidentielle. Une telle approche permet d'instaurer la confiance, car bon nombre de personnes sont encore mal à l'aise à l'idée de parler de leurs différences.

Silvia : Les données d'auto-identification permettent aux organisations de mieux comprendre qui sont leurs employés et de prendre des décisions adaptées à leurs besoins. Il peut s'agir d'occasions d'apprentissage et de perfectionnement, d'avantages pour les

« Si nous comprenons nos employés, nous pouvons former des talents et concevoir des stratégies, des programmes et des initiatives qui reflètent réellement les besoins de notre organisation. »

Vanessa Lewerentz, BMO
Groupe Financier

employés ainsi que d'expériences portant sur les besoins non comblés, les points forts et les points de résonance. Par exemple, les organisations ont-elles des politiques de congé parental adaptées répondant aux besoins de leurs employés actuels et futurs? En disposant de données d'auto-identification, les organisations sont en mesure de prendre des décisions adaptées à leurs employés et à leur communauté.

Gopal : Comme d'autres l'ont mentionné, les organisations doivent tout d'abord pouvoir démontrer aux employés ce que représente l'auto-identification pour elles – c'est essentiel, sinon elles n'y arriveront pas. Au regard de la valeur pour l'organisation, de nombreux renseignements peuvent être tirés des données une fois qu'elles ont été recueillies. La capacité d'une organisation à comprendre où elle doit axer ses efforts ne peut se faire que sur la base des renseignements dont elle dispose, sinon elle risque de diluer ses efforts.

Quelles sont les pratiques exemplaires en matière d'utilisation des données d'auto-identification des employés pour accroître la diversité des genres et non liée au genre dans les rôles de direction?

Silvia : Tout commence par le consentement et la confiance. Les données d'auto-identification requièrent de la transparence de la part des organisations quant à la manière dont elles utiliseront cette information pour mieux soutenir leurs communautés, en particulier les femmes ou les personnes de genre non binaire qui font partie de leur effectif. Les organisations doivent considérer le processus d'auto-identification comme un parcours. Lorsque les employés sont convaincus que les données seront utilisées pour améliorer leurs expériences et leurs résultats, une stratégie de communication continue doit être mise en place afin de faire connaître les décisions positives et adaptées que les organisations sont en mesure de prendre sans cibler une personne en particulier et la mettre en péril.

Gopal : À mon avis, plusieurs d'entre nous ont constaté que la compréhension des points d'intersection est devenue l'un des aspects les plus importants. Nous voulons établir des liens de façon plus assurée afin de pouvoir dire : « X % des femmes s'identifient également comme personnes racisées et, de ce nombre, X % s'identifient comme personnes vivant avec un handicap et X % comme membres de la communauté LGBTQ+ ». C'est là, à mon avis, où disposer de ce genre de renseignements vous permet de mieux comprendre si vous faites bouger les choses ou non. Si vous ne regardez que les données fondées sur le genre, vous passez à côté de nombreux autres aspects de la diversité qui doivent être pris en considération.

« Les organisations doivent considérer le processus d'auto-identification comme un parcours. Lorsque les employés sont convaincus que les données seront utilisées pour améliorer leurs expériences et leurs résultats, une stratégie de communication continue doit être mise en place afin de faire connaître les décisions positives et adaptées que les organisations sont en mesure de prendre. »

Silvia Gonzalez-Zamora, KPMG au Canada

Vanessa : À partir de là, une fois que vous avez compris qui seront les candidats pouvant potentiellement prendre la relève, vous pouvez réfléchir à la façon dont vous formerez ces talents en vue de futurs rôles de direction. Les données et les éléments probants nous donnent des renseignements qui nous permettent de concentrer nos efforts sur les possibilités de perfectionnement et d'expérience, ainsi que sur le renforcement des compétences pour ces rôles de direction.

Lara : À WCM, nous consacrons beaucoup de temps à définir la différence entre équité et égalité, et je pense que cela donne suite aux propos de Vanessa et de Gopal : différentes personnes ont des besoins différents en matière de soutien à différentes étapes de leur carrière. Promouvoir l'équité ne suffit pas, il faut aussi soutenir la diversité en formant les talents et, comme l'a souligné Vanessa, en les préparant à exercer des rôles de direction.

« Plusieurs d'entre nous ont constaté que la compréhension des points d'intersection est devenue l'un des aspects les plus importants. Nous voulons établir des liens de façon plus assurée afin de pouvoir dire : « X % des femmes s'identifient également comme personnes racisées et, de ce nombre, X % s'identifient comme personnes vivant avec un handicap et X % comme membres de la communauté LGBTQ+ »

Gopal Bansal, RBC

Pamela : Lara, c'est un point très important. Les gens ont confondu équité et égalité pendant tellement longtemps. L'équité tient compte du fait que nous ne partons pas tous du même stade.

Mary : Je pense qu'il est nécessaire de réfléchir aux possibilités de leadership des années à l'avance, et qu'il n'a jamais été aussi important d'intervenir tôt dans la carrière d'une personne. Si vous vous concentrez trop sur les résultats aux échelons supérieurs de l'organisation, vous perdez l'occasion de rallier des groupes, de comprendre la manière dont les employés perçoivent l'organisation et de connaître l'incidence de l'organisation sur les employés, en particulier au niveau des postes juniors et intermédiaires qui, ultimement, prépareront les employés à occuper des postes de direction. Quels renseignements pouvons-nous tirer concernant l'ensemble de nos pratiques et leurs incidences sur nos employés?

Jos : Il y a un élément particulier que je voudrais souligner, il s'agit du recensement des minorités et de la collecte subséquente d'informations qui vous permettent de mettre en lumière une plus grande quantité d'informations de qualité. Cet élément attire notre attention sur des questions importantes telles que la résistance intentionnelle et les comportements volontairement non équitables. Il attire également notre attention sur des questions auxquelles nous ne pensons pas immédiatement, mais qui sont source de stress pour les personnes issues des minorités et les empêchent de donner le meilleur d'elles-mêmes. Un exemple très simple est celui de l'étiquetage des salles de bain d'une manière qui ne reconnaît pas seulement les hommes et les femmes, mais aussi les transsexuels. Simple, mais très significatif et efficace.

Les organisations doivent-elles établir des objectifs ou des cibles pour les femmes occupant des postes de direction ainsi que pour les dirigeants qui s'identifient comme des personnes racisées, noires, autochtones, vivant avec un handicap ou membres des communautés LGBTQ2S+?

Mary : Absolument, à court terme. Par contre, à long terme, j'espère vraiment que non. Il s'agit en réalité de faire en sorte que les postes de direction dans nos organisations soient occupés par les personnes les plus talentueuses. Il est très clair qu'une équipe de direction diversifiée donnera de bien meilleurs résultats pour toute organisation. À court terme, nous avons besoin d'un peu d'aide afin de figurer comment y parvenir. À long terme, le recrutement des personnes les plus talentueuses devrait être un résultat naturel.

Lara : Je suis tout à fait d'accord. WCM croit que les cibles sont nécessaires pour atteindre les objectifs en matière de diversité. Il s'agit toujours de définir le « pourquoi » n'est-ce pas? Cela définit précisément les propos de Mary, à savoir pourquoi la diversité est-elle importante? Pourquoi la diversité favorise-t-elle la rentabilité des entreprises? Pourquoi stimule-t-elle l'innovation? Quelle est la raison derrière ce que nous tentons de réaliser? WCM est d'avis que, à court terme, pour nous rendre là où nous voulons aller, il faut absolument établir des cibles, mais lorsque nous serons arrivés à bon port, cette pratique ne sera plus nécessaire.

Jos : Je n'aime pas l'idée d'établir des cibles fermes dans le but de bien paraître. Je ne crois pas qu'une telle pratique mène aux bons comportements et à une véritable compréhension des enjeux. J'ai vu bon nombre d'organisations imposer de force des stratégies en matière de diversité et engendrer en fait beaucoup de frustration, y compris parmi leurs propres minorités. Mais je crois beaucoup aux indicateurs. En tenant compte du profil démographique du Canada, où en sommes-nous dans notre organisation, pourquoi ne faisons-nous pas mieux, que faisons-nous pour corriger les lacunes? Si vous croyez que la diversité est importante, que ce soit d'un point de vue éthique, d'un point de vue de performance d'entreprise, ou, préférablement des deux, votre objectif final doit correspondre à la réalité de notre société et, d'une année à l'autre, vous devez évaluer les progrès réalisés et corriger ce qui vous empêche d'atteindre vos objectifs.

Silvia : Les cibles doivent faire partie d'une stratégie globale en matière d'équité qui vise à améliorer l'expérience des employés. Les cibles en soi peuvent souvent nuire si

aucune infrastructure n'est mise en place pour garantir que les gens puissent s'épanouir. En décomposant le cycle de vie des employés et en veillant à ce que la stratégie en matière d'équité s'étende au-delà de l'acquisition de talents, nous permettons aux employés et aux dirigeants qui s'identifient comme des personnes noires, autochtones, vivant avec un handicap ou membres de la communauté LGBTQ2S+ de réussir dans leur rôle respectif sans être victimes de préjugés, de racisme ou d'oppression.

Vanessa : Je pense qu'à court terme les cibles sont nécessaires pour pousser la réflexion et nous éviter de retomber dans ce qui s'est produit par le passé. À long terme, j'ose espérer que nous n'aurons plus besoin d'objectifs pour nous permettre de donner une chance équitable à tous. Nous devons continuer à travailler pour intégrer la diversité, l'équité et l'inclusion ou une culture d'appartenance dans notre ADN. À mon avis, il s'agit de savoir comment offrir l'égalité des chances aux meilleurs talents.

« Absolument, à court terme. Par contre, à long terme, j'espère vraiment que non. Il s'agit en réalité de faire en sorte que les postes de direction dans nos organisations soient occupés par les personnes les plus talentueuses. Il est clair qu'une équipe de direction diversifiée donnera de bien meilleurs résultats pour toute organisation. »

Mary Sullivan, Investissements RPC

Gopal : Je crois que c'est une bonne idée à court et à moyen terme. De nos jours, les objectifs servent de boussole et nous permettent de nous concentrer sur l'identification des lacunes ou des possibilités. Mais à mesure que les organisations atteignent leurs objectifs en matière de représentation à des postes de direction, d'autres difficultés sont susceptibles de se présenter et de nécessiter de nouveaux objectifs ou des objectifs différents.

Mary : Les objectifs, les cibles, ou tout autre moyen qui vous semble bien fonctionner, agissent comme un amplificateur extrêmement puissant de votre engagement. De tels efforts font naturellement l'objet d'un grand scepticisme, étant donné que les

« Les cibles doivent faire partie d'une stratégie globale en matière d'équité qui vise à améliorer l'expérience des employés. Les cibles en soi peuvent souvent nuire si aucune infrastructure n'est mise en place pour garantir que les gens puissent s'épanouir. »

Silvia Gonzalez-Zamora, KMPG au Canada

communautés qui ont été pénalisées par le passé auront évidemment des doutes quant à l'engagement d'une organisation. Toutefois, donner des chiffres à l'appui fait une différence dans la volonté des gens de croire que vous pensez vraiment ce que vous dites.

Paul : D'ailleurs, lorsque nous avons fixé des objectifs, les obstacles auxquels faisaient face les employés sont soudainement devenus des obstacles auxquels nous faisons face en tant qu'organisation. Cela a été un changement de perspective intéressant.

Comment les organisations utilisent-elles les données d'auto-identification pour rehausser l'expérience de l'ensemble des employés?

Paul : Dans le secteur minier, où la participation des femmes a été très faible dans le passé, une partie du défi consiste à déterminer comment attirer les femmes et à leur montrer qu'il s'agit d'un secteur progressiste qui accueille les femmes. Je viens de prendre connaissance de quelques données vraiment encourageantes. Bien que la participation des femmes à la population active dans le secteur minier soit faible, au cours des dernières années, le taux d'embauche des femmes a doublé par rapport au taux de participation. Voici une autre statistique intéressante, dans le secteur minier, le pourcentage de femmes siégeant à des conseils d'administration par rapport au pourcentage de femmes dans la population active est en fait le plus élevé de tous les secteurs au Canada. Alors, disposer de telles données est génial. Elles peuvent servir à montrer notre volonté d'attirer les gens à venir travailler dans le secteur. Ces données peuvent donner une image très positive de la situation et fournir une mesure des progrès.

Silvia : De nombreuses façons d'exploiter les données afin de soutenir les employés et d'améliorer leur expérience s'offrent aux

organisations. Pour commencer, ces données peuvent être utilisées pour évaluer l'état d'esprit actuel des employés ainsi que les initiatives et les possibilités de renforcer la culture et d'améliorer l'engagement. Les données peuvent également être utilisées pour comprendre si les membres d'une communauté au sein de l'organisation font actuellement face à des difficultés en matière d'avancement professionnel et s'ils ne sont pas considérés, ou ne l'ont pas été antérieurement, pour des postes précis. De plus, les éléments clés des organisations, telles que la formation, le perfectionnement et la planification de la relève, peuvent être adaptés aux besoins des employés en fonction de leur identité pour s'assurer que le contenu et le processus demeurent sûrs et l'expérience positive pour tous.

Vanessa : Je pense également qu'il serait utile, du point de vue de l'expérience employé, de travailler à l'avancement de certaines de nos pratiques et de nos programmes. Comme nous avons pu le constater, certaines entreprises ou fonctions fortement dominées par les hommes n'attirent pas les femmes en raison de certaines politiques et de certains programmes, tels que les congés et l'incidence potentielle sur les occasions futures. Je pense que les données contribuent à nous indiquer ce que nous devons faire pour continuer à faire avancer de telles pratiques.

Lara : J'aimerais ajouter à l'intention des gestionnaires de personnel, lesquels sont les vecteurs de la culture au sein des entreprises, que les équipes de direction de chaque organisation doivent s'assurer que le message sur l'équité, la diversité et l'inclusion est clair et cohérent. Nous constatons souvent un écart entre le message des équipes de direction et celui des gestionnaires de personnel. Ces

« Dans le secteur minier, le pourcentage de femmes siégeant à des conseils d'administration par rapport au pourcentage de femmes dans la population active est en fait le plus élevé de tous les secteurs au Canada. Alors, disposer de telles données est génial. Elles peuvent servir à montrer notre volonté d'attirer les gens à venir travailler dans le secteur. Ces données peuvent donner une image positive de la situation et fournir une mesure des progrès. »

Paul Brink, Franco-Nevada

« Les gestionnaires de personnel doivent être clairs concernant les politiques et les stratégies de fidélisation de l'entreprise afin de s'assurer que leurs actions favorisent la meilleure expérience pour les employés issus de groupes diversifiés et sous-représentés. »

Lara Zink, WCM

derniers doivent être clairs concernant les politiques et les stratégies de fidélisation de l'entreprise afin de s'assurer que leurs actions favorisent la meilleure expérience pour les employés issus de groupes diversifiés et sous-représentés.

Mary : Selon moi, cela nous permet d'obtenir des informations auxquelles nous n'aurions jamais eu accès autrement. Par exemple, je pense que tout le monde serait porté à croire que la pandémie a touché plus durement les femmes et, pourtant, vous pourriez obtenir des résultats bien différents si vous sondez les différentes communautés au sein de l'organisation. Une telle démarche vous permet de poser les bonnes questions et de vous tourner vers les bonnes ressources pour aborder des enjeux dont vous ne soupçonniez peut-être même pas l'existence. Qui plus est, elle permet une grande transparence au sein des entreprises qui admettent que certaines communautés vivent une expérience différente dans leur organisation, ce qui aide chaque employé à comprendre ce qu'il doit apporter à la communauté et comment il peut améliorer le lieu de travail pour ses collègues, lesquels peuvent être aux prises avec des difficultés sur le plan individuel.

Jos : Si l'on considère les défis auxquels font face les minorités, que ce soit dans leur travail quotidien, leur croissance, les interactions sociales au travail, les expériences négatives entraînent des sentiments négatifs non seulement au sein des minorités, mais dans l'ensemble de l'organisation. Si vous parvenez à relever ces défis parce que vous disposez des données et des faits et que vous intégrez vos autres employés dans cette démarche, l'ensemble de votre personnel se sentira mieux, la performance de votre organisation augmentera et le service à la clientèle s'en trouvera amélioré.

Comment les organisations utilisent-elles les données d'auto-identification pour rehausser l'expérience client?

Vanessa : Les clients souhaitent que les organisations les représentent. Ce faisant, vous créez et développez une expérience client à la fois inclusive, accessible et équitable. L'un des piliers de notre stratégie visant à favoriser une société libre de tout obstacle à l'inclusion repose sur nos clients, nos collègues et nos communautés.

Silvia : Aujourd'hui plus que jamais, les clients se tournent vers les entreprises pour stimuler le changement et cette démarche commence par la façon dont les organisations appuient le changement aux échelons les plus élevés. Ces données peuvent être utilisées pour montrer aux employés que les organisations sont sérieuses dans leur volonté d'apporter un changement positif et de créer des environnements où les diverses expériences professionnelles et les expériences de vie sont encouragées, reconnues et valorisées.

Mary : Vos employés constituent votre marque. Point final. Toutes les interactions que les employés ont avec une communauté sont susceptibles de ternir ou de redorer votre image de marque. Donc, plus les employés se sentent bien dans leur environnement et par rapport à la façon dont ils sont traités, plus leurs interactions avec les consommateurs seront bonnes.

Jos : J'aimerais aborder un dernier point, soit l'importance de l'exemple donné par la haute direction. Je conviens que vous devez mettre en place tous les processus appropriés pour mobiliser adéquatement votre Service des ressources humaines, les membres de la direction et vos employés. Toutefois, le chef de la direction doit participer aux efforts ainsi qu'à la discussion, s'engager dans le projet, communiquer ses points de vue et, finalement, faire preuve d'une grande honnêteté et éviter de se livrer à des jeux politiques. En tant que dirigeant, admettre

« Les clients souhaitent que les organisations les représentent. Ce faisant, vous créez et développez une expérience client à la fois inclusive, accessible et équitable. L'un des piliers de notre stratégie visant à favoriser une société libre de tout obstacle à l'inclusion repose sur nos clients, nos collègues et nos communautés. »

Vanessa Lewerentz,
BMO Groupe Financier

« Si la diversité relève uniquement du service des Ressources humaines ou d'un comité sur la diversité et l'inclusion, sans qu'il y ait de véritable soutien de la part de la direction de l'entreprise, je me poserais la question suivante : l'organisation veut-elle seulement bien paraître ou croit-elle vraiment aux vertus et aux avantages de la diversité? Si c'est le premier cas, le résultat final sera un échec. »

Jos Schmitt, NEO

que vous n'avez pas toutes les réponses est une bonne chose. En fait, une telle conduite inspire la confiance, mais elle doit être accompagnée d'un véritable désir d'apprendre et d'améliorer les choses. Si la diversité relève uniquement du service des Ressources humaines ou d'un comité sur la diversité et l'inclusion, sans qu'il y ait de véritable soutien de la part de la direction de l'entreprise, je me poserais la question suivante : l'organisation veut-elle seulement bien paraître ou croit-elle vraiment aux vertus et aux avantages de la diversité? Si c'est le premier cas, le résultat final sera un échec.

Pamela : C'est une question de leadership n'est-ce pas? Qui voudrait conclure la discussion?

Gopal : Je pense que la différence que nous constatons aujourd'hui vient du fait que les gouvernements et les organismes de réglementation interviennent d'une façon dont les organisations n'ont jamais vu auparavant. Qu'il s'agisse de la Loi sur l'équité salariale du Canada ou de la nouvelle loi du Royaume-Uni contraignant les entreprises à révéler la différence entre les salaires des hommes et des femmes, les organismes de réglementation étendent leur portée sur ce segment en vue d'accélérer le changement. Nous connaissons tous les arguments en faveur de la diversité et de l'inclusion. Une représentation diverse favorise la diversité des points de vue, ce qui améliore les résultats opérationnels, encourage la croissance, stimule l'innovation et offre aux organisations différentes façons de réussir. C'est non seulement ce qu'il convient de faire, mais c'est aussi et surtout la chose sensée à faire.

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.

Les autres initiatives du Projet Prospérité en 2022

L'initiative de jumelage Coprésentée par Accenture

Afin d'aider les organismes de bienfaisance à relever ces défis, l'initiative de jumelage offre un soutien gratuit et concret aux organismes de bienfaisance enregistrés à travers le Canada 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 organismes de bienfaisance canadiens, en particulier ceux de plus petite taille disposant d'une infrastructure minimale, sont dévastés par les restrictions opérationnelles, l'incertitude économique et les interruptions de financement provoquées par la COVID-19.

En 2022, nous prévoyons offrir 40 000 heures de services bénévoles à plus de 400 organismes de bienfaisance grâce à la générosité de professionnels expérimentés qui sont des bénévoles, dans le cadre d'engagements de 40 à 160 heures. Pour chaque bénévole engagé, nous fixons au préalable un objectif précis en fonction de son domaine d'expertise et des besoins de l'organisme de bienfaisance. Avec le soutien de bénévoles hautement qualifiés, qui sont des professionnels et des professionnelles de haut niveau dans leur domaine, les organismes de bienfaisance peuvent trouver de nouvelles voies pour protéger et améliorer leur capacité à aider les femmes et les filles à s'épanouir.

Les bénévoles sont jumelés avec des organismes de bienfaisance dans cinq domaines d'intervention : technologies de l'information et numériques, ressources humaines, finances, stratégie, et équité, diversité et inclusion. Cette initiative contribue à renforcer les ressources et les capacités du personnel pour aider à combler les lacunes en matière de ressources. L'initiative de jumelage adopte une perspective axée sur les identités intersectionnelles et l'inclusion pour cerner les organismes de bienfaisance qui sont au service des femmes qui s'identifient également comme personnes autochtones, noires et racisées, comme personnes handicapées ou comme membre de la communauté LGBTQ2+.

Merci à notre commanditaire, l'Association médicale canadienne.



Une initiative inspirée par une « Rosie la riveteuse » des temps modernes Coprésentée par Capital Power, Ontario Power Generation

L'initiative Rosie encourage les Canadiennes à accéder au marché du travail et à y demeurer ainsi qu'à contribuer à part égale à l'économie du Canada.

Le programme de mentorat Rosie est un programme gratuit de six mois qui jumèle des professionnels et des professionnelles dans les domaines des STIM (sciences, technologies, ingénierie et mathématiques) et des métiers spécialisés et dans des postes de direction à titre de mentors ou de mentores à des femmes qui veulent faire évoluer leur carrière dans ces domaines. Les mentors et mentores guideront et aideront les protégées de manière individuelle à développer les compétences souhaitées et à travailler ensemble pour définir des objectifs et élaborer des stratégies afin de les atteindre.

La campagne de sensibilisation Ce n'est pas compliqué a été créée pour attirer l'attention sur le manque de représentation des femmes dans les domaines des STIM et des métiers spécialisés et dans les postes de direction. La campagne s'appuie sur l'expression « Ce n'est pas de la science spatiale » pour transmettre le message que ce ne devrait pas être compliqué pour les femmes d'exercer le métier dont elles rêvent, en mettant en valeur les professions dans les domaines des sciences, des technologies, de l'ingénierie, des mathématiques, des métiers spécialisés ainsi que dans les postes de direction.

Le portail de ressources Rosie offre plus de 1 100 ressources dans le cadre d'un guichet unique pour aider les femmes à surmonter les obstacles qu'elles rencontrent généralement dans le cours de leur carrière. Le portail souligne le travail des femmes dans les domaines des STIM et des métiers spécialisés et dans les postes de direction, identifie les voies d'accès à l'emploi, les programmes et les outils, publie de l'information sur les progrès réalisés par les femmes, propose des webinaires sur les carrières, les compétences et l'éducation, et donne accès à notre programme de mentorat Rosie.

En fournissant aux femmes et aux filles les outils dont elles ont besoin pour réussir, nous pouvons augmenter le nombre de femmes occupant des emplois à forte valeur ajoutée dans les domaines des STIM et des métiers spécialisés et dans les postes de direction.

Merci à notre partenaire d'application BGIS.



L'initiative sur les points de vue des ménages canadiens sur la nouvelle économie

Coprésentée par la CIBC et 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.

En 2022, nous allons réaliser deux ou trois sondages 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 la population canadienne, les gouvernements, les parties prenantes et les médias.

Cette importante recherche fait suite à trois sondages qui ont déjà été réalisés:

- Le premier sondage national, effectué en août 2020, a été la première recherche dans tout le Canada sur l'expérience vécue par les femmes canadiennes pendant la COVID-19. Cette enquête a révélé qu'un tiers de celles-ci avaient pensé quitter leur emploi pour s'acquitter de leurs responsabilités familiales.
- Le sondage de mars 2021 a permis de comprendre les répercussions de la COVID-19 sur les femmes alors que le Canada faisait face à la deuxième vague de la pandémie. Cette enquête a révélé que les femmes, en particulier les mères, étaient beaucoup plus susceptibles que les hommes de se sentir anxieuses, stressées et déprimées alors que la pandémie persistait.
- Le sondage national de juillet 2021 a révélé que les mères qui s'identifient comme des femmes de couleur étaient beaucoup plus susceptibles de quitter leur emploi (30 %) ou de travailler à temps partiel (45 %) pour s'occuper de leurs enfants que les mères qui s'identifient comme blanches (17 % et 27 % respectivement). Il a également permis d'apprendre que plus de la moitié des jeunes Canadiens, et près des deux tiers des jeunes femmes, estimaient que leurs niveaux d'anxiété, de dépression et de stress étaient plus élevés qu'au début de la pandémie de COVID-19.

Merci à Pollara, notre partenaire de recherche national, et à The Globe and Mail, notre partenaire média national.



Initiative pour l'apprentissage et la garde des jeunes enfant

Dès 2020, LPP a commencé à réclamer l'établissement d'un système pancanadien d'apprentissage et de garde des jeunes enfants pour répondre aux besoins des familles qui travaillent. La COVID-19 nous a permis de voir clairement que sans accès à des services de garde d'enfants, les parents — en particulier les mères qui travaillent — ne peuvent pas contribuer de manière égale à la prospérité du Canada.

En 2022, nous continuons à nous mobiliser auprès des décideurs politiques sur cette question centrale. Les services de garde d'enfants sont une nécessité étant donné que la majorité des familles canadiennes sont composées de pères et de mères qui travaillent. Nous faisons preuve d'un optimisme prudent et pensons qu'après 50 ans d'arrêts et de départs, l'Ontario se joindra aux autres provinces et territoires et signera l'entente sur les services de garde d'enfants avec le gouvernement du Canada afin de mettre en place un programme pancanadien stable et à long terme, qui remplacera le système disparate actuel, qui coûte cher et présente de nombreuses inégalités. Le système actuel laisse de côté de nombreux enfants, en particulier les enfants de familles à faible revenu et racisées, et freine la croissance économique en renforçant l'inégalité économique des femmes.

Nous demandons au gouvernement du Canada et à toutes les provinces et à tous les territoires de travailler ensemble pour mettre en place un système de garde d'enfants fondé sur nos principes directeurs : qualité, caractère abordable, souplesse et accessibilité des services. Ces caractéristiques sont essentielles pour augmenter le taux de participation des femmes au marché du travail avant la COVID-19 et le nombre de femmes dans des postes de direction et de prise de décision (et qui figurent dans les listes de candidats à de tels postes) avant, pendant et après la période de relance qui suivra la COVID-19.

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 Mouaswas
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

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

Ani Hotoyan-Joly
administratrice de
société
Ontario Power
Generation

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



Mitzi Hunter
administratrice de
société et présidente du
conseil d'administration
Autorité aéroportuaire
du Grand Vancouver

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
réservée des Six Nations

Pamela Jeffery
fondatrice
Le Projet Prospérité

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

Diane Kazarian
associée directrice,
Région du Grand Toronto
PwC Canada

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

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
GE Capital Canada

Lisa Lisson
présidente
FedEx Express Canada

Shannon MacDonald
directrice générale
Accenture Canada

Christine Magee
cofondatrice et
présidente exécutive
Sleep Country Canada

Mary Lou Maher
administratrice de
société
CAE, CIBC and Magna

Jennifer Maki
administratrice de
société
Franco-Nevada

Monette Malewski
fondatrice et présidente
Groupe M Bacal Group

Jackie Moss
administratrice de
société, chef de la
direction et fondatrice
Giftgowns

Heather Munroe-Blum
administratrice de
société et présidente du
conseil d'administration
Investissementsf RPC

Lois Nahirney
présidente et chef de la
direction
dnaPower

Cybele Negris
cofondatrice et
présidente
Webnames.ca

Beth Oakes
fondatrice et associée
directrice
The Oakes Group

Leslie O'Donoghue
administratrice de
société
Pembina Pipeline et
Richardson

Jennyfer Maki
administratrice de
société
Franco-Nevada

Kathleen O'Neill
présidente et chef de la
direction
RREO, Finning et Arc
Resources

Madeleine Paquin
présidente et chef de la
direction
Logistec

Kristine Remedios
chef, Inclusion et Impact
société
KPMG au Canada

Paulette Senior
présidente et chef de la
direction
Fondation Canadienne
des Femmes

Kim Shannon
présidente et
codirectrice
informatique
Sionna Investment
Managers

Godyne Sibay
associée directrice,
Région de l'Ontario
McCarthy Tétraull LLP

Meg Sintzel
directrice générale
Accenture Canada

Jennyfer Maki
administratrice de
société
Franco-Nevada

Katie Taylor
administratrice de
société et présidente du
conseil
Banque Royale du
Canada

Carole H. Therrien
chercheuse au doctorat
Université Carleton

Claudia Thompson
directrice générale
Accenture Canada

Vianne Timmons
présidente
Université Memorial

**Deborah Shannon
Trudeau**
présidente, International
Women's Forum
Vice-présidente
principale, Trudeau Corp.

Ruth Vachon
présidente-directrice
générale
Réseau des Femmes
d'affaires du Québec

Benita Warmbold
administratrice de
société

Leslie Woo
présidente-directrice
générale
CivicAction

Visionnaires

Judith Athaide
administratrice de
société

Nadine Beauger
présidente - directrice
générale
IRICoR

Cathy Bennett
entrepreneure et
administratrice

Paulina Cameron
chef de la direction
Forum for Women
Entrepreneurs

David Cape
président
Groupe Marcelle

Kate Chisholm
vice-présidente
principale, planification,
relations avec les parties
prenantes et cheffe du
développement durable,
Capital Power

Nathalie Cook
présidente,
Mr.MomMusicinc.

Kathy Cunningham
chefe de la direction
financière, The Globe
& Mail

Chastity Davis
directrice / conseillère
principale
Chastity Davis
Consulting

Manpreet Dhillon
chef de la direction
Veza Global

Maria Duarte
associée déléguée
EY

Alicia Dubois
fondatrice et directrice,
Nish Synergies Advisory
Group

Jill Earthy
chef de la direction
Women's Enterprise
Centre

Noor Elhuda El Bawab
directrice de l'Innovation
et des services aux
entrepreneurs
Zú

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

Eleonore Fournier-Tombs
consultante principale
Banque mondiale

Kerry Gibson
vice-présidente des
ventes, du marketing et
des adhésions à l'Institut
des administrateurs de
sociétés

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

Marg McCuaig-Boyd
McCuaig-Boyd
Consulting et ancienne
ministre de l'Énergie de
l'Alberta

Kerlande Mibel
présidente fondatrice
Forum Économique
International des Noirs

Jan Daly Mollenhauer
vice-présidente des
ventes, du marketing et
des adhésions à l'Institut
des administrateurs de
sociétés

Prem Gill
chef de la direction
Creative BC

Audrey Murray
présidente
Commission des
partenaires du marché
du travail

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

Heather Odendaal
cofondatrice et chef de
la direction
WNorth

Niki Panich
MD, FCFP, présidente du
conseil d'administration
et médecin membre,
Mosaic Primary Care
Network

Jugy Sihota-Chahal
vice-présidente,
Solutions de santé grand
public
TELUS Santé

Jugy Sihota-Chahal
vice-présidente,
Solutions de santé grand
public
TELUS Santé

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

Geeta Sankappanavar
présidente-directrice
générale, Akira Impact

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

Jugy Sihota-Chahal
vice-présidente,
Solutions de santé grand
public
TELUS Santé

Jugy Sihota-Chahal
vice-présidente,
Solutions de santé grand
public
TELUS Santé

Victoria Sopik
chef de la direction
Kids & Company Ltd.

Nadine Spencer
présidente et chef de la
direction
BrandEq Group

Kirstine Stewart
auteure du livre « Our
Turn » (Random House)

Tina Strehlke
chef de la direction
Minerva BC

Denise Williams
chef de la direction
First Nations Technology
Council

Susanna Zagar
cheffe de la direction,
Commission de l'énergie
de l'Ontario

Membres du conseil d'administration



Rob Davis
Associé, Directeur de l'inclusion et de la diversité
présidente du conseil d'administration
KPMG au Canada



Maureen Jensen
ancienne présidente et présidente
CVMO et administratrice de société



Jos Schmitt
Co-fondateur et chef de la direction
NEO



Sonia Struthers
associée, Groupe du droit des affaires,
McCarthy Tétrault, Montreal

Groupes consultatifs

Initiative de jumelage

Co-Chairs	Alaina Aston Kerlande Mibel Godyne Sibay Juggy Sihota-Chahil
Members	Marissa Caldwell Anouk Cantin Meredith Greey Austin Hracs Beth Oakes Mark Patterson Karina Welsh Jennifer Whaley Charmaine Wong Leslie Woo Viviana Zea

Perspective des ménages canadiens sur la nouvelle économie

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

Politique de garde d'enfants et éducation à la petite enfance

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

Présidence régionale du Québec

Kerlande Mibel

Rosie la riveteuse

Co-Chairs	Susan Hodgkinson Maureen Jensen Cybele Negris
Members	Katie Callery Pala Kochkrian Tiffany Miconi Roberta Sheng-Taylor Trang Trinh Abby Watson Stephanie Wolfe Susanna Zagar

Suivi des données annuelles sur la diversité des genres

Chair	Pamela Jeffery
Members	Caroline Copeman Silvia Gonzalez Zamora Roberta Jamieson Maureen Jensen Vanessa Lewerentz Jennifer Maki Ingrid Robinson Katie Squires Nicole Taylor Lauren Plant Lara Zink

Ami(e)s

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

L'étude sur la prospérité

Co-Chairs	Ani Hotoyan-Joly Michi Komori
Members	Clare Beckton Shirley Dawe Roberta Jamieson Shannon MacDonald Gabiella Siciliano Carole Therrien Vianne Timmons

Viabilité

Co-Chairs	Nathalie Cook Janet Ecker Pamela Jeffery
------------------	--

Marketing

Co-Chairs	JoAnne Caza Barbara Fox
Members	Jharna Bajaj Jan Daly Mollenhauer Dave Sieger

Ressources Humaines

Co-Chairs	Trudy Curran Susan Hodgkinson Beth Oakes
------------------	--

Planification stratégique

Co-Chairs	Clare Beckton Vianne Timmons
Members	Christiane Bergevin Penny Collette Barbara Fox Ani Hotoyan-Joly Pamela Jeffery Michi Komori Ingrid Robinson Dave Sieger Katie Taylor

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 - surtout celles qui s'identifient comme femmes noires, racisées, autochtones, vivant avec un handicap ou membres d'une communauté LGBTQ2S+ - 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 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.

Convaincus	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
Membres corporatifs	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 500 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 fédérales et provinciales, des coopératives et des filiales canadiennes de sociétés appartenant à des intérêts étrangers à jouer un rôle de chef de file en acceptant que leurs organisations participent à cette recherche révolutionnaire. En contrepartie, nous nous sommes engagés à créer un rapport personnalisé gratuit comprenant des données comparatives pour chaque organisation participante.

Au cours de la semaine du 30 août 2021, une lettre personnalisée et une trousse d'information (comprenant le sondage bilingue de 34 questions) adressées au chef de la direction ont été livrées par Postes Canada au bureau du chef de la direction des 500 plus grandes organisations du Canada. Une copie de la lettre et de la trousse d'information a également été envoyée par Postes Canada au président du conseil d'administration, au chef des ressources humaines et au chef du contentieux (ou au secrétaire général dans le cas d'une société à capital ouvert). Nous avons procédé à l'envoi de courriels de suivi (et de rappels) aux secrétaires généraux des 213 sociétés à capital ouvert à compter de la semaine du 6 septembre. Nous avons également effectué des appels téléphoniques de suivi tout au long du mois de septembre. Les visionnaires fondatrices et les visionnaires ont fait un suivi personnel auprès des organisations avec lesquelles elles étaient associées à titre de membres du conseil d'administration ou de la haute direction pour encourager la participation.

Nous avons demandé à chaque organisation de confirmer sa participation au sondage avant le 8 octobre et avons organisé douze conférences téléphoniques à compter de la semaine du 6 septembre, à raison de deux par semaine. Nous avons fourni des outils gratuits et une assistance en ligne et

par téléphone pour aider les organisations à remplir le sondage en octobre et au début novembre. 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 bilingue dans l'éventualité où une organisation aurait eu besoin de recueillir des données sur la représentation des femmes à des postes de direction.

Au 19 novembre, le sondage avait été rempli par 82 organisations et 418 organisations ont refusé d'y participer. Les organisations ont été classées par secteur conformément au Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Ce groupe diversifié compte des organisations prestigieuses et respectées issues des secteurs suivants : banques et assurances, mines, pétrole et gaz, secteur manufacturier, services publics, construction, information et culture, arts et divertissement, commerce de détail et commerce de gros. S'il y avait moins de huit organisations dans un secteur, les données ont été 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. KPMG au Canada a ensuite effectué une analyse factuelle des données recueillies (anonymisées) et a produit des éléments visuels et des commentaires à utiliser dans le Rapport annuel sur le rendement 2022. Le cabinet a également fourni des résultats de données comparatives pour LPP afin de créer les 82 rapports personnalisés pour les organisations participantes.

Chaque organisation participante a reçu au préalable une copie du Rapport annuel sur le rendement ainsi qu'un rapport personnalisé avant la publication, à la mi-février 2022, du Rapport annuel sur le rendement 2022.

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 :

- Silvia Gonzalez-Zamora, associée et chef des pratiques nationales en matière d'équité, d'inclusion et de diversité, KPMG au Canada
- Roberta Jamieson, administratrice de société
- Maureen Jensen, ancienne présidente du conseil, CVMO et administratrice de société
- Vanessa Lewerentz, chef de l'inclusion, BMO Groupe Financier
- Jennifer Maki, administratrice de société
- Ingrid Robinson, directrice de la gestion des risques et sous-ministre adjointe, Secrétariat du Conseil du Trésor de l'Ontario
- Katie Squires-Thompson, stratège en chef, WCM
- Lara Zink, présidente et chef de la direction, WCM

Un groupe de bénévoles et de membres du personnel de LPP ont participé à la préparation du Rapport annuel sur le rendement 2022. Merci à nos bénévoles : JoAnne Caza, visionnaire fondatrice, Caroline Copeman, Nicole Taylor et Laurent Plant. Merci aux membres de l'équipe LPP : Giulia Gagliano, Susan Hamilton et Lindsay Ranson.

Un grand merci aux équipes de KPMG au Canada et de Lighthouse :

- Silvia Gonzalez Zamora, partenaire, RH et changement organisationnel
- Amanda Bartley, gestionnaire, Mobilisation, RH et changement organisationnel
- Aditya Bharti, gestionnaire principale, Ingénierie des données, Lighthouse
- Ian Norman, conseiller principal, Produits, Lighthouse
- Andrea Chakma, ingénieure-conseil en informatique, Lighthouse
- Turja Chowdhury, ingénieur-conseil en informatique, Lighthouse
- Saquib Shahzad, ingénieur-conseil en informatique, Lighthouse
- Victor Lam, ingénieur-conseil en informatique, Lighthouse

Le questionnaire

Organization 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:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

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

Veuillez indiquer le nombre de membres du sein du conseil d'administration qui s'identifiaient en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

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

Veuillez indiquer le nombre de personnes du conseil d'administration qui s'identifiaient en tant qu'hommes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q6 Please enter the total number of Corporate Directors who identify as Indigenous (First Nations, Métis, Inuit) and also identify as women 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 en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q7 Please enter the total number of Corporate Directors who identify as Black and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifiaient à la fois aux personnes noires et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q8 Please enter the total number of Corporate Directors who identify as People of Colour and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifiaient à la fois aux personnes racisées et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q9 Please enter the total number of Corporate Directors who identify as persons with disabilities and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifiaient aux personnes vivant avec un handicap et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q10 Please enter the total number of Corporate Directors who identify as LGBTQ2S+ and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres du conseil d'administration qui s'identifiaient à la fois en tant que LGBTQ2S+ et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

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 or 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.

Q11 Please enter the total number of Executive Officers as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres de la haute direction:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q12 Please enter the total number of Executive Officers who identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient en tant que femmes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q13 Please enter the total number of Executive Officers who identify as men as at:

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

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q14 Please enter the total number of Executive Officers who identify as Indigenous (First Nations, Métis, Inuit) and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux peuples

autochtones (Premières Nations, Métis, Inuits) et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q15 Please enter the total number of Executive Officers who identify as Black and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux personnes noires et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q16 Please enter the total number of Executive Officers who identify as People of Colour and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux personnes racisées et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

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

Veuillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux personnes vivant avec un handicap et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q18 Please enter the total number of Executive Officers who identify as LGBTQ2S+ and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de membres de la haute direction qui s'identifiaient à la fois en tant que personnes LGBTQ2S+ et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

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 non-Canadian "Executive Officers" as the focus of the survey is Canadian women.

Précision - Les personnes relevant directement des cadres supérieurs sont des rapports directs canadiens -peut importe où elles résident. Veuillez ne pas inclure les personnes personnes cadres relevant des rapports directs non-canadiens des « cadres supérieurs » non-canadiens car le sondage se concentre sur les Canadiennes.

Q19 Please enter the total number of people who are the Executive Officers' direct reports as at:

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

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q20 Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

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

Veuillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient en tant qu'hommes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q22 Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as Indigenous (First Nations, Métis, Inuit) and also identify as women as at:

Veuillez 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 en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q23 Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as Black and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient à la fois aux personnes noires et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q24 Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as People of Colour and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes qui s'identifiaient à la fois aux personnes racisées et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q25 Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as persons with disabilities and also identify as women as at:

Veuillez 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:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q26 Please enter the total number of Executive Officers' direct reports who identify as LGBTQ2S+ and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes relevant directement de la haute direction qui s'identifiaient à la fois en tant que personnes LGBTQ2S+ et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Pipeline to Senior Management Composition (direct Reports to Senior Management) / Personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs

Clarification - Senior Management's direct reports are Canadian direct reports, regardless of where they reside. Please do not include non-Canadian direct reports of non-Canadian "Senior Management" as

the focus of the survey is Canadian women.

Précision - Les personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs sont des rapports directs canadiens -peut importe où elles résident. Veuillez ne pas inclure les personnes cadres relevant des rapports directs non-canadiens des « cadres supérieurs » non-canadiens car le sondage se concentre sur les Canadiennes.

Q27 Please enter the total number of people who are Senior Management's direct reports as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes relevant directement des cadres supérieurs aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q28 Please enter the total number of Senior Management's direct reports who identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifiaient en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q29 Please enter the total number of Senior Management's direct reports who identify as men as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifiaient en tant qu'hommes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q30 Please enter the total number of Senior Management's direct reports who identify as Indigenous (First Nations, Métis, Inuit) and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifiaient à la fois aux peuples autochtones (Premières Nations, Métis, Inuits) et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q31 Please enter the total number of Senior Management's direct reports who identify as Black and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifiaient à la fois aux personnes noires et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q32 Please enter the total number of Senior Management's direct reports who identify as People of Colour and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifiaient à la fois aux personnes racisées et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q33 Please enter the total number of Senior Management's direct reports who identify as persons with disabilities and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifiaient à la fois aux personnes vivant avec un handicap et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021

Q34 Please enter the total number of Senior Management's direct reports who identify as LGBTQ2S+ and also identify as women as at:

Veuillez indiquer le nombre de personnes cadres relevant directement des cadres supérieurs qui s'identifiaient à la fois en tant que personnes LGBTQ2S+ et en tant que femmes aux dates suivantes:

September 30th, 2021 / 30 septembre 2021