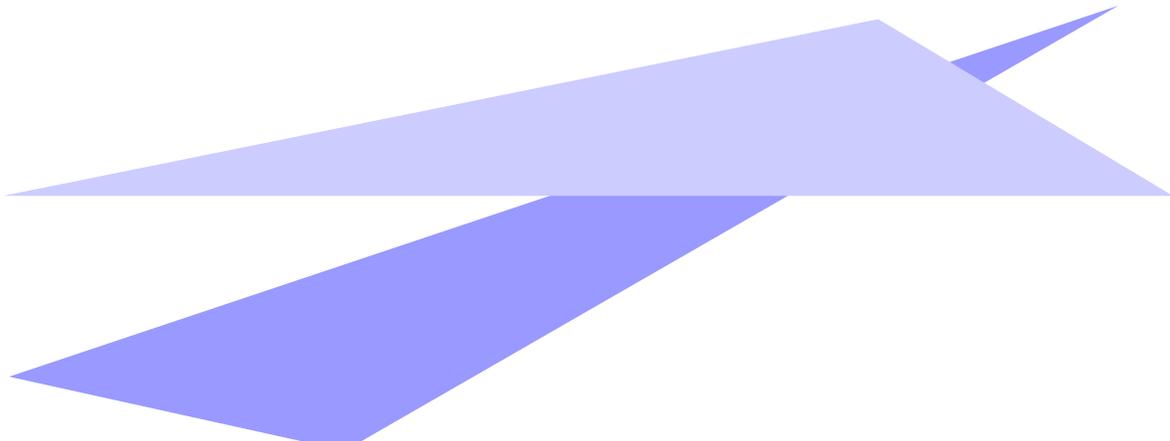


# TOUS ENSEMBLE



---

*Plan de mise en oeuvre de l'Ontario pour  
promouvoir l'accès des femmes aux  
postes de leadership organisationnel*





## Table des matières

Message de la première ministre .....	4
Message de la ministre de la Condition féminine .....	6
Message du ministre des Finances .....	7
Cadre d'action et analyse de rentabilité portant sur la mixité dans les postes de leadership organisationnel .....	8
Engagement du gouvernement .....	10
TOUS ENSEMBLE – Plan de mise en oeuvre de l'Ontario pour promouvoir l'accès des femmes aux postes de leadership organisationnel .....	12
Mesure 1 : Leadership du gouvernement pour promouvoir l'accès des femmes aux conseils et aux organismes provinciaux.....	13
Amélioration du suivi du nombre de femmes au sein des conseils et des organismes provinciaux dans le but d'atteindre la proportion cible de 40 %.....	13
Progrès réalisés jusqu'à maintenant .....	14
Prochaines étapes et perspectives .....	14
Mesure 2 : Renforcer la transparence des données fondées sur les sexes.....	15
Amélioration du suivi.....	15
Progrès réalisés jusqu'à maintenant .....	16
Prochaines étapes et perspectives .....	16
Mesure 3 : Travailler en partenariat avec les entreprises .....	16
Amélioration du suivi.....	16
Progrès réalisés jusqu'à maintenant .....	17
Prochaines étapes et perspectives .....	18
Conclusion – Agir ensemble.....	19
Annexe .....	20
Membres externes du Comité directeur pour la participation des femmes dans les affaires. 20	



## Message de la première ministre

Tout au long de l'histoire de l'Ontario, les femmes ont apporté d'énormes contributions à leur province — et nous voulons que cela continue à se faire, sur un pied d'égalité.

Les femmes comptent pour la moitié de la main-d'oeuvre de l'Ontario et pour plus de la moitié des diplômés postsecondaires. Elles sont pourtant encore sous-représentées aux postes de direction.

Je crois que le gouvernement a un rôle essentiel à jouer sur le plan de la promotion de l'égalité des sexes. En 2014, l'Ontario est devenue la première province au Canada à adopter des règlements sur le modèle « se conformer ou expliquer » pour les entreprises inscrites à la cote de la TSX. Depuis, plusieurs autres provinces ont suivi notre exemple, mais l'Ontario a été encore plus loin en fixant des objectifs précis pour les conseils des secteurs publics et privés.

Nous prenons ces objectifs très au sérieux. Le document TOUS ENSEMBLE – Plan de mise en oeuvre de l'Ontario pour promouvoir l'accès des femmes aux postes de leadership organisationnel constitue la prochaine étape pour les atteindre et voir de plus en plus de femmes occuper des postes dans les bureaux administratifs et au sein des conseils ainsi que d'autres postes de direction.

Tout au long de ma carrière, j'ai eu le privilège de travailler avec plusieurs femmes intelligentes et talentueuses. J'ai un respect absolu pour leur créativité, leur compassion et le style de leadership coopératif qu'elles proposent dans le cadre de leur travail.

Étude après étude, on constate que la diversité des sexes parmi les dirigeants des sociétés procure des avantages mesurables pour les entreprises. Parmi les avantages qu'elle apporte, citons un solide rendement financier, une innovation accrue et une meilleure connaissance de leur clientèle.

Les données sont claires : là où les femmes réussissent, nous réussissons tous. Et le gouvernement peut jouer un rôle.

C'est pourquoi nous favorisons l'accès à des services de garde agréés à plus de 100 000 enfants dans la province. Aucune femme ne devrait avoir à choisir entre la maternité et sa carrière. De

plus, nous exemptons des centaines de milliers d'étudiantes et d'étudiants des frais de scolarité pour qu'ils puissent aller au collège ou à l'université.

Toutes les femmes devraient pouvoir accéder aux études postsecondaires, peu importe l'étape où elles en sont dans leur vie.

Toutes ces mesures visent à bâtir une économie plus forte et à édifier un Ontario plus équitable et meilleur pour les femmes, et pour tous.

Original signé par

Kathleen Wynne  
Première ministre

## Message de la ministre de la Condition féminine

Les femmes comptent pour la moitié de la main-d'oeuvre de l'Ontario, ainsi que pour plus de la moitié des diplômés postsecondaires. Il ne manque pas de femmes talentueuses et qualifiées, possédant les compétences, la formation et l'expérience nécessaires pour relever les défis associés à l'exercice du pouvoir.

Cependant, les femmes sont encore sous-représentées aux postes de direction. Et ce n'est pas acceptable.

En raison d'obstacles institutionnels et de biais personnels persistants, il est difficile pour elles de réaliser leur plein potentiel dans leur milieu de travail.

La mixité stimule la productivité et l'innovation au travail. La mixité dans les postes de leadership organisationnel contribue à une bonne gouvernance et à un rendement financier solide. La présence de femmes au sein des conseils est également liée à des niveaux supérieurs de responsabilité sociale d'entreprise.

Nous avons travaillé en collaboration avec les meilleurs experts en gouvernance d'entreprise de l'Ontario pour élaborer ce plan. Le Comité directeur pour la participation des femmes dans les affaires nous a fourni de précieux conseils sur les stratégies visant à améliorer la représentation des femmes au sein des conseils des secteurs privés et publics.

Le document *TOUS ENSEMBLE – Plan de mise en oeuvre de l'Ontario pour promouvoir l'accès des femmes aux postes de leadership organisationnel* est le premier en son genre au Canada. Grâce à ses trois piliers, soit donner l'exemple au niveau gouvernemental, renforcer la transparence des données fondées sur les sexes et travailler en partenariat avec les entreprises, le plan offre un guide visant à améliorer la mixité au sein des conseils de l'Ontario. Il reconnaît les rôles et les responsabilités des différents secteurs, ainsi que les contributions que nous pouvons tous apporter pour nous assurer que les femmes ont un accès égal aux occasions de leadership.

En cette période d'évolution rapide de l'économie, l'Ontario a comme plan de promouvoir l'équité et les chances de succès pour tout le monde. Il est grand temps que les femmes soient considérées comme des partenaires égales dans la gestion de l'économie ontarienne.

Original signé par

Harinder Malhi

Ministre de la Condition féminine

## Message du ministre des Finances

En Ontario, nous cherchons toujours à nous améliorer, et pendant trop longtemps, les femmes ont fait face à des obstacles systémiques à l'obtention de postes de direction et de cadres dans les milieux du travail. Nous avons fait des pas dans la bonne direction, mais il reste encore du chemin à faire pour que tout le monde ait les mêmes chances.

*TOUS ENSEMBLE – Plan de mise en oeuvre de l'Ontario pour promouvoir l'accès des femmes aux postes de leadership organisationnel* servira de guide pour améliorer la mixité au sein des conseils et des organismes provinciaux, et encouragera le secteur privé à emboîter le pas.

Les organisations dont les conseils profitent d'une bonne diversité démontrent une meilleure collaboration et obtiennent un meilleur rendement économique. La présence des femmes dans des postes de leadership organisationnel favorise le succès des entreprises, de notre province et de notre société.

Original signé par

Charles Sousa  
Ministre des Finances

## Cadre d'action et analyse de rentabilité portant sur la mixité dans les postes de leadership organisationnel

Malgré les solides analyses économiques et sociales ayant pour but de promouvoir le leadership des femmes en entreprise, celles-ci continuent d'être nettement sous-représentées dans des postes de direction au secteur privé. Selon une étude récente publiée par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM), on note une amélioration de la proportion des femmes au sein des conseils d'administration et de la haute direction, ce qui démontre une tendance positive, mais il reste encore beaucoup de progrès à faire<sup>1</sup>.

Le gouvernement de l'Ontario reconnaît l'importance d'augmenter le nombre de femmes, surtout de femmes de groupes divers, siégeant aux conseils d'administration. Le gouvernement de l'Ontario ainsi que les secteurs publics et privés doivent redoubler d'efforts concertés pour favoriser l'égalité d'accès des femmes à la réussite et à la croissance, et pour contribuer à la prospérité de la province.

Le document *TOUS ENSEMBLE – Plan de mise en oeuvre de l'Ontario pour promouvoir l'accès des femmes aux postes de leadership organisationnel* fournit la base et l'orientation générale de l'initiative du gouvernement de l'Ontario visant à améliorer la mixité au sein des conseils et des organismes provinciaux et à appuyer les efforts du secteur privé pour promouvoir la représentation des femmes au sein des conseils d'administration.

Depuis le mois de septembre 2015, les ACVM ont mené trois examens annuels consécutifs de l'information sur la gouvernance de certains émetteurs cotés à la Bourse de Toronto (TSX). Parmi les 660 émetteurs dont l'information sur la gouvernance a été passée en revue pour 2017 :

- 14 % des postes au conseil sont occupés par des femmes, ce qui constitue une hausse par rapport à la première année (11 %) et à la deuxième année (12 %);
- 11 % des émetteurs ont établi une cible pour la proportion des femmes au sein de leur conseil, ce qui constitue une augmentation par rapport à la première année (7 %) et à la deuxième année (9 %), et 3 % des émetteurs ont établi une cible pour la représentation

---

<sup>1</sup> Autorités canadiennes en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », 5 octobre 2017

des femmes aux postes de membres de la haute direction, ce qui représente une hausse par rapport aux deux années précédentes (2 %);

- 15 % des émetteurs ont nommé au moins une femme à leur conseil d'administration au cours de l'année, et le nombre d'émetteurs qui comptent une, deux, trois femmes ou plus au sein de leur conseil a augmenté d'année en année au cours des trois ans de l'existence de l'examen;
- Sur les 505 postes libres aux conseils d'administration cette année, 131 postes, soit 26 %, ont été pourvus par des femmes.

Les intervenants et les experts soutiennent que la mixité a une incidence positive sur les résultats financiers et non financiers. Des études démontrent que la mixité dans les postes de direction dans l'ensemble des secteurs bénéficie non seulement aux femmes de manière individuelle, mais aussi à l'économie. Offrir aux femmes un meilleur accès aux postes de direction contribue à la prospérité économique de la province, et constitue un élément essentiel du plan du gouvernement de l'Ontario visant à soutenir la concurrence, le succès et la croissance des entreprises.

### **Pourquoi la promotion des femmes au sein de conseils d'administration s'avère-t-elle rentable?**

- Les organismes ayant un conseil d'administration et une équipe de direction où les deux sexes sont représentés affichent des rendements supérieurs, obtiennent de meilleures valorisations et font plus de profits.
- Les organismes dont les conseils profitent d'une bonne diversité des genres ont tendance à déposer un plus grand nombre de brevets.
- Des données préliminaires indiquent que la diversité peut favoriser l'innovation.
- Sur une période de huit ans, les sociétés de l'indice S&P/TSX dont le conseil compte au moins une femme ont produit un rendement annuel composé de 11 %, surpassant leurs pairs de plus de 3 %.

Source : Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance, Manuel de l'administrateur, 17 octobre 2017, <https://www.cgga.ca/francais>

Avantages additionnels d'un conseil d'administration diversifié<sup>2</sup> :

- Une réduction de l'homogénéité dans la salle du conseil atténue le risque de pensée de groupe et améliore la qualité des décisions stratégiques.
- Les organismes dont les conseils comptent plus de femmes obtiennent de meilleurs résultats aux indicateurs de gouvernance d'entreprise.
- L'amélioration notable de la mixité dans les conseils est liée à une réduction du risque d'entreprise, au repérage d'occasions et à des avantages culturels.
- Une représentation équilibrée des genres dans les équipes donne lieu à davantage d'innovation et à de meilleures décisions dans les situations complexes.

Des intervenants ont conseillé au gouvernement de l'Ontario de mettre en place plus de mesures pour promouvoir la présence des femmes au sein des conseils d'administration. À l'été 2017, le ministère de la Condition féminine a tenu des consultations avec les intervenants portant sur l'autonomisation économique des femmes. Les intervenants ont souligné de manière claire et nette le besoin toujours aussi pressant d'efforts concertés visant à favoriser l'accès des femmes, surtout des femmes de groupes divers, aux rôles de leadership dans les sphères publiques, privées, politiques et communautaires.

## Engagement du gouvernement

L'augmentation du nombre de femmes occupant des postes de direction dans les secteurs privés et publics reste une priorité clé pour le gouvernement de l'Ontario. Il s'engage à faire en sorte que les femmes soient représentées de manière plus équitable dans des postes de leadership à l'échelle de la province et du pays.

Le gouvernement de l'Ontario a travaillé en étroite collaboration avec des membres du secteur privé du Comité directeur pour la participation des femmes dans les affaires, coprésidé par l'honorable Harinder Malhi, ministre de la Condition féminine, et l'honorable Charles Sousa, ministre des Finances. Le Comité directeur a su fournir de l'information précieuse et une expertise du secteur privé au sujet des recommandations formulées dans le rapport commandé

---

<sup>2</sup> Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance, *Manuel de l'administrateur*, 17 octobre 2017, <https://www.cggqa.ca/francais>

par le gouvernement de l'Ontario à l'organisme Catalyst, *La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada : Recommandations visant à accélérer les progrès*<sup>3</sup>.

Les membres du Comité ont souligné l'importance du leadership et de l'engagement du gouvernement ainsi que le besoin de centraliser les efforts du secteur privé afin de présenter l'analyse de rentabilité aux entreprises en retard et leur fournir les outils pratiques nécessaires à la promotion des femmes, surtout des femmes de groupes divers, au sein de leurs conseils d'administration et de la haute direction.

Les données fournies par le Comité directeur constituent la pierre angulaire des mesures proposées dans le présent plan de mise en oeuvre, et à l'avenir, le gouvernement continuera d'avoir recours aux conseils d'expert du Comité afin de promouvoir davantage les femmes au sein des conseils d'administration des secteurs privés et publics.

L'une des recommandations du rapport de Catalyst est de mettre en place des cibles pour le nombre de femmes au sein des conseils d'administration. En 2016, la première ministre Wynne a établi les cibles de mixité suivantes :

- D'ici 2019, les femmes devront compter pour au moins 40 % du total des candidats nommés au sein de chaque conseil et organisme provincial.
- À la fin de l'année 2017, les entreprises devaient avoir établi un objectif de représentation féminine au sein de leurs conseils d'administration de 30 % et viser à atteindre cet objectif dans les trois à cinq années à suivre.

Le gouvernement de l'Ontario prendra des mesures pour effectuer le suivi du nombre de femmes au sein des conseils et des organismes provinciaux, alors que la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) ainsi que des membres des ACVM continueront de contrôler le nombre de femmes dans les conseils d'administration des émetteurs cotés à la TSX.

Le gouvernement de l'Ontario ainsi que les secteurs publics et privés ont un rôle important à jouer dans l'amélioration de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration. Le présent plan de mise en oeuvre propose des mesures qui les aideront à atteindre cet objectif.

---

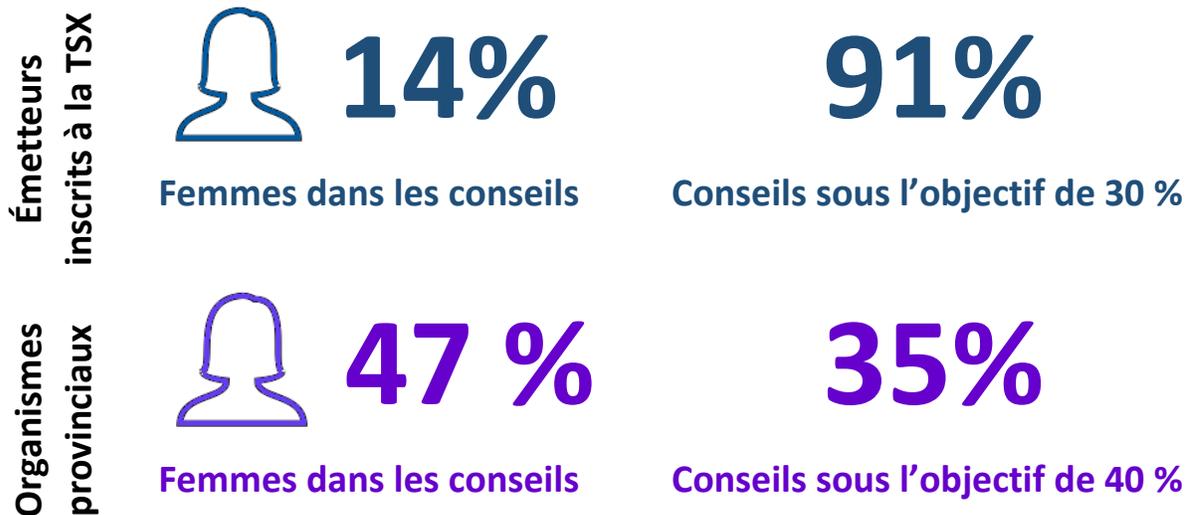
<sup>3</sup> Catalyst, *La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada : Recommandations visant à accélérer les progrès*, 7 juin 2016, <http://www.catalyst.org/knowledge/la-diversite-des-sexes-au-sein-des-conseils-dadministration-au-canada-recommandations>

## TOUS ENSEMBLE – Plan de mise en oeuvre de l’Ontario pour promouvoir l’accès des femmes aux postes de leadership organisationnel

Le gouvernement de l’Ontario propose une approche à plusieurs volets misant sur l’appui des secteurs publics et privés afin de positionner l’Ontario en tant que chef de file nord-américain de la promotion des femmes au sein des conseils d’administration.

La majorité des conseils et des organismes provinciaux respectent déjà l’objectif de représentation féminine à 40 %, et seulement 35 % d’entre eux n’atteignent pas l’objectif. Le gouvernement de l’Ontario a la responsabilité de s’assurer que ces conseils et ces organismes provinciaux atteignent l’objectif de 40 % d’ici la fin de l’année 2019.

Le secteur privé doit aussi redoubler d’efforts : 91 % des émetteurs cotés à la TSX présentent des conseils d’administration composés de femmes à moins de 30 %.



## Mesure 1 : Leadership du gouvernement pour promouvoir l'accès des femmes aux conseils et aux organismes provinciaux

### **Amélioration du suivi du nombre de femmes au sein des conseils et des organismes provinciaux dans le but d'atteindre la proportion cible de 40 %**

Le gouvernement de l'Ontario s'assure de donner l'exemple en faisant des progrès pour atteindre la proportion cible de représentation féminine de 40 %. D'ici décembre 2019, on prévoit que les femmes compteront pour au moins 40 % du total des candidats nommés au sein de chaque conseil et organisme provincial.

Certains conseils et organismes provinciaux ont même déjà dépassé l'objectif de 40 %. Vous trouverez le détail de ces conseils ci-dessous.

### **Le secteur public de l'Ontario donne l'exemple**

Conseils d'organismes provinciaux dépassant l'objectif de représentation féminine de 40 %

En date de janvier 2018, un bon nombre d'organismes gouvernementaux de l'Ontario sont dirigés par des femmes et présentent des conseils dont au moins 40 % des postes sont pourvus par des femmes :

- Conseil des arts de l'Ontario – 8 des 12 membres du conseil sont des femmes (67 %)
  - Présidente du conseil – Rita Davies
- Commission de l'énergie de l'Ontario – 7 des 10 membres du conseil sont des femmes (70 %)
  - Présidente du conseil – Rosemary Leclair
- Commission ontarienne des droits de la personne – 6 des 10 commissaires sont des femmes (60 %)
  - Commissaire en chef – Renu Mandhane
- Commission des valeurs mobilières de l'Ontario – 7 des 16 membres du conseil sont des femmes (44 %)
  - Présidente du conseil et chef de la direction – Maureen Jensen
- Tribunaux de la sécurité, des appels en matière de permis et des normes Ontario – 131 des 205 membres sont des femmes (64 %)
  - Présidente exécutive – Linda Lamoureux

### ***Progrès réalisés jusqu'à maintenant***

Le Secrétariat des nominations de l'Ontario a élaboré un plan d'action visant à soutenir les ministères et à mettre de l'avant la proportion cible de 40 %. Mesures à prendre :

- ✓ **Faire connaître** la proportion cible en interne au gouvernement ainsi qu'à l'échelle des conseils des organismes provinciaux.
- ✓ **Déterminer quels conseils d'administration et organismes provinciaux** comptent peu de femmes et **travailler de pair avec les ministères** en vue d'augmenter le nombre de nominations de femmes qualifiées.
- ✓ **Suivre le progrès** des nominations au sein des conseils et des organismes provinciaux.
- ✓ **Offrir une formation** au personnel responsable des nominations ayant pour objectif d'améliorer la diversité des genres au sein des conseils.
- ✓ **Mener des activités de liaison** aux entreprises et aux organismes à but non lucratif, et promouvoir les occasions de nomination au niveau provincial.

La proportion cible a également été présentée aux dirigeants de l'Ontario.

- ✓ **Informers les ministres au sujet de l'objectif de représentation féminine de 40 %** : La ministre de la Condition féminine a envoyé une lettre à ses collègues du Conseil des ministres, qui comprenait une solide analyse de rentabilité ayant pour but de promouvoir la présence des femmes au sein des conseils d'administration ainsi que de l'information au sujet de la proportion hommes-femmes cible s'appliquant au gouvernement.

### ***Prochaines étapes et perspectives***

Actions que le Secrétariat des nominations continuera de mener :

- **Analyser et assurer le suivi** des données fondées sur les sexes des organismes afin de mesurer les progrès.
- **Analyser et évaluer** les types de nominations aux conseils de chaque ministère et mettre l'accent sur les ministères qui comptent des organismes risquant de ne pas atteindre l'objectif.
- **Proposer des solutions pour aider les organismes** à atteindre leur objectif et à suivre les progrès.
- **Créer et mettre en place des outils pour faire connaître** l'objectif de 40 % par l'intermédiaire de formations, d'événements à l'échelle des ministères ou d'autres manières.

- **Tirer parti des possibilités de liaison et du réseautage informel** en faisant la promotion d'occasions de nomination au niveau provincial aux organismes.
- **Mettre au point le nouveau système de nomination de l'Ontario** pour élargir la portée de diffusion des offres d'emploi, déterminer des bassins de candidates qualifiées et aider les ministères à rédiger des annonces plus inclusives.

Afin de continuer à aller de l'avant, le Comité directeur pour la participation des femmes dans les affaires recommande au gouvernement de l'Ontario d'explorer deux autres secteurs d'activité clés. Nous travaillerons de pair avec d'autres ministères pour nous assurer que les options que nous mettons en place renforcent et complètent les initiatives soutenant la présence des femmes dans les milieux de travail des autres gouvernements.

- **Promouvoir la présence des femmes au sein des conseils d'administration du secteur parapublic** et encourager les hôpitaux, les universités et les organismes culturels, entre autres, à augmenter le nombre de femmes siégeant à leur conseil. Nous devons les encourager à devenir des chefs de file en matière d'égalité des genres au travail et à travailler en partenariat avec nous afin de transformer l'avenir de la province.

Nous savons que les hôpitaux et les universités font figure de chefs de file en matière de promotion des femmes au sein des comités d'administration du secteur parapublic. En 2016, 40 % des directeurs des conseils des hôpitaux de l'Ontario étaient des femmes (moyenne de tous les hôpitaux interrogés), ce qui correspond à une hausse de 3,2 % par rapport à 2010<sup>4</sup>. En 2017, environ 40 % des directeurs des conseils des universités de l'Ontario étaient des femmes (moyenne de tous les établissements interrogés)<sup>5</sup>.

- **Explorer la possibilité de faire appel au marché public** pour promouvoir la présence des femmes au sein des conseils d'administration et de la haute direction.

## **Mesure 2 : Renforcer la transparence des données fondées sur les sexes**

### ***Amélioration du suivi***

À compter de 2018, le gouvernement de l'Ontario publiera des mises à jour annuelles faisant état des nominations fondées sur les sexes afin de mesurer les progrès vers l'atteinte de l'objectif de représentation féminine à 40 % au sein des conseils et des organismes provinciaux. Les ACVM continueront de publier les progrès des émetteurs cotés à la TSX vers l'atteinte de la

---

<sup>4</sup> Association des hôpitaux de l'Ontario, novembre 2017.

<sup>5</sup> Conseil des universités de l'Ontario, novembre 2017.

proportion cible de 30 %. Cette mesure contribuera à sensibiliser le public au mouvement vers la parité entre les sexes des secteurs publics et privés.

### ***Progrès réalisés jusqu'à maintenant***

- ✓ **Le ministère des Finances travaille en collaboration avec la CVMO** pour assurer le suivi et la publication des progrès des émetteurs cotés à la TSX.

En décembre 2014, la CVMO a apporté des modifications aux règles de divulgation relatives à la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et de la haute direction. Depuis 2015, la CVMO publie un rapport annuel sur les progrès accomplis par les émetteurs cotés à la TSX. Comme il a été indiqué plus tôt, les derniers résultats démontrent un progrès lent : la proportion globale des postes occupés par des femmes aux conseils d'administration n'a augmenté que de 3 % depuis 2015.

- ✓ **Le Secrétariat des nominations assure le suivi et l'analyse** des données fondées sur les sexes des conseils et des organismes provinciaux pour mesurer les progrès.

### ***Prochaines étapes et perspectives***

- **Continuer d'assurer le suivi et l'analyse** des données fondées sur les sexes des conseils et des organismes afin de mesurer les progrès.
- **Mener des activités de liaison stratégiques pour joindre les réseaux et les organismes** qui travaillent à améliorer la mixité dans les conseils d'administration et mentionner l'objectif de représentation féminine de 40 % dans les annonces de recrutement, les médias sociaux, les formations offertes aux candidats retenus et les présentations d'entreprise.
- **Examiner les différents moyens de récolter les données fondées sur les sexes des entreprises privées**, et non seulement des émetteurs cotés à la TSX.

## **Mesure 3 : Travailler en partenariat avec les entreprises**

### ***Amélioration du suivi***

Le ministère des Finances travaille en collaboration avec la CVMO pour assurer le suivi et la publication des progrès des émetteurs cotés à la TSX.

Des progrès constants ont été réalisés depuis que les Autorités canadiennes en valeurs mobilières ont mis en oeuvre des exigences fondées sur le principe « appliquer ou expliquer ».

Cependant, il y a encore du chemin à faire, surtout du côté des émetteurs de petite taille et des industries à la traîne.

### ***Progrès réalisés jusqu'à maintenant***

- ✓ **Partenariat avec le Comité directeur pour la participation des femmes dans les affaires :** Le présent plan de mise en oeuvre tient compte des données et des conseils fournis par les membres du Comité directeur.

Certains des secteurs que les membres du Comité directeur représentent, comme le secteur des services financiers, font figure de chefs de file en matière de représentation des femmes au sein des comités d'administration.

Les membres du Comité directeur ont reconnu la nécessité d'établir un organisme qui s'assurerait de concentrer les efforts du secteur privé en vue de favoriser l'accès des femmes aux postes de direction. C'est ainsi que l'Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance (l'Alliance) a vu le jour<sup>6</sup>.

- ✓ **Partenariat avec l'Alliance :** Le gouvernement de l'Ontario travaille également en étroite collaboration avec la toute nouvelle Alliance afin de promouvoir la place des femmes au sein des conseils d'administration du secteur privé.

L'Alliance est un groupe formé d'organismes à but non lucratif axé sur la recherche, la revendication et la sensibilisation, ayant pour mission d'améliorer la diversité et la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration et les postes de cadres supérieurs. Grâce à ses milliers de membres, l'Alliance exerce une grande influence sur l'ensemble du secteur privé.

- ✓ **Entreprises invitées à adopter les pratiques exemplaires décrites dans le Manuel de l'administrateur de l'Alliance :** L'Alliance a tout récemment publié son *Manuel de l'administrateur*, dont le contenu offre des outils pratiques et efficaces que les organisations peuvent utiliser pour parvenir, par des mesures délibérées, à une représentation équilibrée des sexes dans les conseils d'administration. Le contenu de la trousse inclut : les politiques sur la mixité, des processus d'évaluation des conseils d'administration, les limites liées aux

---

<sup>6</sup> Membres de l'Alliance : 30% Club du Canada, Catalyst, Clarkson Centre for Business Ethics and Board Effectiveness, Conseil canadien des affaires, Institut des administrateurs de sociétés, Coalition canadienne pour une bonne gouvernance, et Women in Capital Markets. La Commission des valeurs mobilières de l'Ontario et le gouvernement de l'Ontario sont des membres affiliés.

mandats, des matrices de compétences des conseils d'administration et de l'information sur le recrutement des membres d'un conseil.

On encourage les entreprises à adopter les pratiques exemplaires contenues dans le manuel, en plus d'établir un objectif de représentation féminine de 30 % et de s'engager à l'atteindre. Le *Manuel* a pour objectif de stimuler l'intégration d'un plus grand nombre de femmes au sein des conseils d'administration du milieu des affaires de la province.

- ✓ **Le gouvernement de l'Ontario appuie le Manuel de l'administration de l'Alliance** et considère qu'il s'agit d'une ressource utile pour le secteur privé. Le gouvernement de l'Ontario s'engage à partager le Manuel au sein de la fonction publique de l'Ontario, à titre de ressource pour pratiques exemplaires, et de le suggérer aux groupes d'intervenants qui pourraient le trouver utile.

### ***Prochaines étapes et perspectives***

- **Continuer à appuyer les ressources pour tous les émetteurs** : Le gouvernement de l'Ontario est prêt à aider le secteur privé à promouvoir la diffusion du *Manuel* et d'autres types de ressources offertes aux entreprises, en particulier aux petites et moyennes entreprises, afin de s'assurer que l'objectif de représentation féminine de 30 % est atteint, et même possiblement dépassé.
- **Continuer à travailler en partenariat avec l'Alliance** : Afin de conserver sa position de chef de file sur le plan de l'égalité hommes-femmes, le gouvernement de l'Ontario continuera à travailler en collaboration avec l'Alliance et à faire appel à ses recherches et à son expertise par rapport aux préoccupations liées à la promotion d'une plus grande diversité et d'un meilleur équilibre des genres sur le marché du travail.
- **Renforcer les exigences fondées sur le principe « appliquer ou expliquer »** : Le gouvernement de l'Ontario, notamment le ministère des Finances, continuera de travailler en collaboration avec la CVMO, à mesure que l'ACVM explore les possibilités d'enrichissement des exigences fondées sur le principe « appliquer ou expliquer ».

Lors de la troisième table ronde du CVMO portant sur la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et de la haute direction, certains participants ont suggéré de renforcer la réglementation en encourageant les entreprises à établir des objectifs et en leur offrant des directives en matière de pratiques exemplaires.

## Conclusion – Agir ensemble

Le gouvernement de l'Ontario s'engage pleinement à promouvoir la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et de la haute direction des secteurs privés et publics.

Nous sommes sur la bonne voie, mais nous pouvons en faire plus. Le document *TOUS ENSEMBLE – Plan de mise en oeuvre de l'Ontario pour promouvoir l'accès des femmes aux postes de leadership organisationnel* propose des mesures efficaces pour aider le gouvernement de l'Ontario à assurer une meilleure mixité au sein des conseils d'administration. Il fournit un guide ainsi que l'orientation générale de l'initiative du gouvernement de l'Ontario visant à atteindre l'objectif de représentation féminine de 40 % au sein des conseils des organismes provinciaux, et à appuyer les efforts du secteur privé pour atteindre l'objectif de 30 %.

Le gouvernement de l'Ontario reste confiant et optimiste que les femmes finiront par bénéficier des mêmes chances que les hommes sur le marché du travail si nous travaillons tous ensemble pour atteindre ce but commun. Nous avons tous un rôle à jouer pour faire en sorte que les femmes soient représentées de manière plus équitable dans des postes de leadership à l'échelle de la province et du pays. Quand les femmes prospèrent, tout le monde prospère.

## Annexe

### Membres externes du Comité directeur pour la participation des femmes dans les affaires

Gail Cook-Bennett, présidente, Institut des administrateurs de sociétés

Beatrix Dart, directrice administrative, Rotman Initiative for Women in Business, et co-présidente, Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance

Victor Dodig, président-directeur général, Banque Canadienne Impériale de Commerce

Catharine Farrow, ancienne présidente-directrice générale, TMAC Resources, Inc.

Maureen Jensen, présidente et chef de la direction, Commission des valeurs mobilières de l'Ontario

Maureen Kempston Darkes, présidente, comité de responsabilité sociale d'entreprise, Enbridge

Richard Leblanc, professeur agrégé, département de droit, de gouvernance et d'éthique, Université York

Rima Ramchandani, associée et co-directrice du secteur des marchés des capitaux, Torys LLP

Constance Sugiyama, présidente-directrice générale, ConMark Strategy Inc.

Barbara Stymiest, présidente, L'Institut canadien de recherches avancées

Kathleen Taylor, présidente, Banque Royale du Canada

Bernadette Wightman, ancienne présidente, Cisco Canada