

Fall 2013 Quarterly Report

Is it Canada's time to lead on the issue of diversity?

Time for Change: Support for 'Comply or Explain'

Canadian Board Diversity Council's recommendations to the Ontario Securities Commission

The lack of diversity on FP500 boards is an economic issue that requires strong leadership and action by governments and regulators – and it looks like Corporate Canada agrees. In a summer 2013 survey to the FP500 directors in partnership with KPMG and the Conference Board of Canada, we asked for their opinion on government action. We were pleasantly surprised with the results: 8% supported quotas; 54% supported a requirement to publicly describe the company's approach to, and progress toward achieving increased gender diversity on the board and 38% supported the status quo. The business case is clear: companies can benefit from well-credentialed individuals who bring a wider range of skills, experiences and perspectives to corporate governance. This means better discussion, greater diligence in decision-making and ultimately, improved financial performance and shareholder value. This argument has been substantiated by [McKinsey & Company](#), [Credit Suisse](#) and [Thomson Reuters](#).

The pace of change in board diversity has been exceedingly slow thus far, as demonstrated by the CBDC's Annual Report Cards. In 2010, the year of the first Annual Report Card release, 15% of women self reported sitting on FP500 boards. Today, based on the 2013 research, women hold 15.6% of the 3,771 FP500 board seats; an increase of just 0.6 percentage points in four years. This increase simply does not reflect the diverse talent pool Canada has to offer. For this reason, the Government of Ontario requested that the OSC undertake a review and public consultation process over the summer considering a 'comply or explain' disclosure regime. In July of 2013, at the request of the Ontario Government, the OSC published [this consultation paper](#).

We support a 'comply or explain' approach with targets and timelines as outlined by our submission. Our vision is to see the percentage of FP500 board seats held by women rise to 20% by 2015 and to 30% by 2018. With this in mind, we would want to see a 'comply or explain' regime move forward with:

Recommendation 1: Required annual disclosure of the following four areas: i) policies regarding representation ii) the selection process of directors iii) the board evaluation process and iv) measurements regarding the representation of women in the organization and in senior management;

Recommendation 2: Required disclosure of whether non-venture issuers have a policy regarding the representation of women on the board – what the policy is and how it has been implemented;

Recommendation 3: Issuers should consider term limits appropriate for their business to increase turnover;

Recommendation 4: An annual review for the OSC starting in 2015 to determine the extent to which companies have embraced the disclosure requirements. If little action has been taken by December 31, 2015, we suggest the OSC re-visit this new approach with a view of identifying more stringent requirements;

Recommendation 5: Required disclosure in annual reports and on websites, in addition to annual proxy circulars;

Recommendation 6: Required explanation if an external search consultancy was not used.

While patience is wearing thin for advocates of change, it is important that we move forward in a way that does not mean the addition of burdensome government regulations. The 'comply or explain' approach allows for companies to have different starting points with overarching timelines and targets across the FP500. There are five best practices for non-venture issuers to help them achieve successful implementation of board diversity policies. First, diversity and inclusion must be a strategic priority for the organization, including the board. This sentiment was shared at the October 16th OSC Roundtable.

Second, boards must review and amend their board composition by-laws to ensure that it is comprised of people with diverse functional skills, diverse backgrounds and include a minimum of 3 female Directors. Next, boards must set a policy on the number of boards and terms a Director can serve.

Currently, the turnover rate is at 7%. A best practice is a Director should not sit on more than one public company board if he/she is an active executive, and no more than three, if he/she is not. Fourth, a barrier to growing the pipelines of board-ready candidates is restrictions that some publicly listed companies have that prevents executives from sitting on an outside corporate board. Companies with this policy may wish to re-visit it with a view to recognizing the benefits of board service to their executives. Finally, boards must look beyond their own networks when identifying skilled, board-ready candidates. Diversity 50, a collaborative effort between the Council, a group of leading Canadian CEOs/Chairs and GMI Ratings is designed to help Directors do just that. By identifying 50 board-ready, diverse candidates each year, Diversity 50 has proven to be an effective tool to boost diverse board-level representation in Corporate Canada.

The lack of diversity on the FP500 is an economic issue that requires strong leadership and action by governments and regulators. Our vision is to see the percentage of FP500 board seats held by women rise to 20% by 2015 and to 30% by 2018. It is time for the government to take action to address the lack of women on boards. Currently, Canadian boards are not diverse in respect of such considerations as: gender, ethnicity and aboriginal status. We applaud the Government of Ontario's reference to the OSC in respect of gender as the first step. We hope this is the first of many steps they will take to increasing board diversity. 91% of CBDC [member] respondents [to a September 2013 survey] support this as a first step and believe the Province should direct the OSC to look at the full definition of diversity in the future.

We congratulate the Government of Ontario and the Ontario Securities Commission for taking this important initiative at this time. We encourage the OSC to move forward with a 'comply or explain' disclosure regime with the targets and timelines outlined by [our submission](#). We believe this will slow down Canada's decline relative to other advanced nations in respect of gender diversity at the board level.

Diversity 50 Profile



Sarah Kavanagh

In 2010 I left Scotia Capital with the intention to transition to Corporate Board work. I expected it would take approximately three years to get enough work in place, and it did. I took the director course at Rotman and got my ICD.D, I networked extensively with my existing network of clients and colleagues, I expanded my network into the Board community and I made sure I was known to the recruiting community. Part of expanding my network was applying for and joining Diversity 50, and later, the Women on Board organization. I joined the OSC as a Commissioner after one year, then the private company AST and this spring I joined WPT, my first public board, followed by HudBay this summer. In each case, the organization was looking for someone with my skills, finance and investment banking, so being in the right place at the right time is important. It is clear to me that there is a growing desire by boards to include women assuming the qualifications are not compromised. I am sure the visibility I gained from being on the Diversity 50 list was helpful as these Boards searched for candidates.

SARAH B. KAVANAGH ICD.D

Corporate Director; Commissioner, Ontario Securities Commission.

Sarah is currently a Corporate Director and Commissioner on the OSC. She is a Director of HudBay Minerals (a leading base metals mining public company based in Toronto) and American Stock Transfer/Canadian Stock Transfer, (a North American leader in providing shareholder services owned by Pacific Equity Partners). Sarah is also a Trustee of WPT Industrial REIT (a TSX traded REIT focused on US industrial properties). She is also a Director of Sustainable Development Technology Corporation, a Government of Canada Foundation formed to invest in clean technologies in Canada.

Until 2010 Sarah was a Vice Chair in the Investment Banking Department at Scotia Capital. Prior to assuming this position, Sarah was Head of Equity Capital Markets and before that Head of Investment Banking at Scotia Capital.

Board of Director Appointments

FP500 and Fortune 500 Appointments

[Sarah Kavanagh](#), Diversity 50 2012, elected to HudBay Minerals, July 2013 and WPT Industrial REIT, April 26, 2013;

[Sue Lee](#) Diversity 50 2012, elected to the board of Bonavista Energy Corporation, November 2013.

SME and Community Boards

[Julie Jai](#), Diversity 50 2012 and 'Get on Board' Advanced Graduate, elected to Board of St. Joseph's Health Centre, October 2013;

[Rodney Nelson](#), Diversity 50 2012, elected to Aboriginal Financial Officers Association board, October 2013;

[Victoria Withers](#), Diversity 50 2012, elected as Chair of Nominations and Elections Committee, BlueShore Financial, October 2013;

[Michael Menezes](#), Diversity 50 2012, elected to Board of WNS (Holdings) October 2013;

[Sherry Cooper](#), Diversity 50 2013, will join DeGroot as the TMX Industry Professor.

News Highlights

[Financial Post, November 25 2013](#): "Majority of directors support 'comply or explain' policies: report."

[Financial Post, October 16, 2013](#): "If Canadian companies are left to their own devices, it will take until 2097 for women to have equal representation in the boardroom."

[Canadian Press, October 16, 2013](#): "Companies need to know that gender diversity is not just a numbers game, but rather it's a smart business decision." - Annette Verschuren

[Globe and Mail, October 16, 2013](#): Women's advocacy group Catalyst, calculated that at the current pace, it will take 20 years just to shift the proportion of women on the boards of Canada's 500 largest organizations from 15 to 25%.

[Ottawa Citizen, October 17, 2013](#): Study shows that firms will take 84 years to reach equality on boards – "gender inequality can't wait, it's urgent and needs to be dealt with immediately."

[The Telegraph, October 19, 2013](#): "Diversity is key to superior performance."

[Calgary Herald, October 9, 2013](#): “The key in diversity is getting different thoughts and perspectives on things.”

[Financial Post, October 9, 2013](#): “We’re saying let’s get to 30% by 2018 and let’s not talk about punitive measures right now.”



Rapport trimestriel - automne 2013

Le Canada ne doit-il pas devenir chef de file en matière de diversité?

Les recommandations du conseil canadien pour la diversité administrative à la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario

Le manque de diversité au sein des conseils des sociétés FP500 est, selon nous, un enjeu économique qui exige dès à présent un leadership fort et des mesures rigoureuses de la part des gouvernements et des organismes de réglementation – une position que le milieu des affaires au Canada semble partager. Dans un sondage mené au cours de l'été 2013 en partenariat avec KPMG et le Conference Board du Canada, et en prévision du Bulletin de rendement annuel de 2013, nous avons demandé aux administrateurs de sociétés FP500 ce qu'ils pensaient de la démarche gouvernementale. Nous avons été agréablement surpris par les résultats : 8 % étaient en faveur des quotas; 54 % étaient d'accord avec l'obligation de dévoiler publiquement l'approche adoptée et les progrès accomplis par les entreprises en vue d'augmenter la mixité des sexes au sein des conseils d'administration, et 38 % préféraient maintenir le statu quo. Le constat est clair : les entreprises qui s'entourent de personnes hautement compétentes apportant un plus grand éventail de compétences, d'expériences et de perspectives à la gouvernance d'entreprise ont beaucoup à gagner, entre autres des discussions plus fructueuses, une diligence accrue pendant la prise de décisions et, au final, une performance financière et une valeur pour les actionnaires plus grandes. Ce constat a été étayé par les études menées par [McKinsey & Company](#), [le Credit Suisse](#) et [Thomson Reuters](#).

L'évolution de la diversité administrative est d'une lenteur incroyable, comme l'ont montré les Bulletins de rendement annuel que le Conseil canadien pour la diversité administrative (CCDA) publie depuis 2010. Cette année-là, à partir des déclarations volontaires, les femmes représentaient 15 % des administrateurs de sociétés FP500. Selon les études menées en 2013, elles occupent à présent 15,6 % des 3 771 sièges d'administrateurs des sociétés FP500. Cette progression de 0,6 point de pourcentage en quatre ans ne reflète pas la diversité de talents qui existe au Canada. Il est pour cette raison que le Gouvernement de l'Ontario a demandé que la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) mène au cours de l'été un processus d'examen et de consultation publique sur un régime de divulgation consistant à « se conformer ou se justifier ». En juillet dernier, la CVMO a publié [un document de consultation](#).

Nous soutenons un régime de divulgation consistant à « se conformer ou se justifier » tant qu'il inclut des objectifs et des échéanciers indiqués dans notre communication. Nous souhaitons que la proportion de sièges d'administrateurs de sociétés FP500 occupés par des femmes passe à 20 % d'ici 2015 et à 30 % d'ici 2018. Nous envisageons un régime de divulgation consistant à « se conformer ou se justifier » qui inclut :

Recommandation no 1 : Obligation de divulguer chaque année : i) les politiques concernant la représentation ii) le processus de sélection pour les administrateurs iii) le processus d'évaluation du conseil d'administration et iv) les mesures en ce qui concerne les femmes au sein des conseils

d'administration et des équipes de direction;

Recommandation no 2 : Obligation de divulguer si les émetteurs non émergents ont une politique sur la représentation des femmes au sein de leur conseil, la teneur de cette politique et la façon dont elle a été mise en place;

Recommandation no 3 : Établissement par les émetteurs de mandats d'une durée appropriée pour leurs entreprises afin d'augmenter le roulement;

Recommandation no 4 : Examen annuel mené par la CVMO à compter de 2015 afin de déterminer dans quelle mesure les entreprises ont répondu aux obligations de divulgation. Si les choses n'ont guère changé d'ici le 31 décembre 2015, nous suggérons que la CVMO revoie cette nouvelle approche afin d'adopter des exigences plus rigoureuses;

Recommandation no 5 : Obligation de divulgation dans les rapports annuels et sur le site Web, en plus des circulaires de sollicitation de procurations annuelles;

Recommandation no 6 : Obligation de fournir une explication si l'on n'a pas eu recours à un cabinet de recrutement.

Les partisans du changement ont presque épuisé leurs réserves de patience, mais il est important d'agir sans pour autant alourdir les règles gouvernementales. Un régime de divulgation consistant à « se conformer ou se justifier » prend en compte que les entreprises FP500 n'en sont pas toutes au même stade et sont astreintes à des échéances et des cibles impératives. Il ya cinq pratiques exemplaires que les émetteurs non émergents peuvent suivre afin de les aider à instaurer avec succès une politique sur la diversité administrative. Premièrement, la diversité et l'inclusion doivent être une priorité stratégique pour l'organisation, y compris le conseil. Ce sentiment était partagé lors de la table ronde que la CVMO a tenue le 16 octobre. Deuxièmement, les conseils doivent examiner et modifier les statuts régissant leur composition afin de comprendre des personnes ayant des compétences fonctionnelles et des antécédents divers, dont au moins trois femmes.

Troisièmement, le fait de limiter la durée des mandats va permettre d'accroître le taux de roulement, qui est actuellement de 7 %. Il est recommandé qu'un administrateur ne remplisse pas plus de trois mandats au sein du conseil d'une société ouverte et ne siège qu'à un seul conseil d'une société ouverte s'il est un dirigeant en poste et à un maximum de trois conseils s'il n'exerce pas de telles fonctions.

Quatrièmement, il existe chez certaines sociétés ouvertes une consigne interdisant aux dirigeants de siéger à un conseil extérieur, ce qui empêche d'augmenter le bassin de candidats prêts à remplir des fonctions administratives. Les sociétés devraient revoir cette politique en reconnaissance que le travail administratif permet aux entreprises de soutenir l'avancement des dirigeants. Enfin, les conseils doivent déborder de leurs propres réseaux lorsqu'ils cherchent des candidats compétents qui sont prêts à remplir des fonctions administratives. Diversité 50, qui est le fruit d'une collaboration entre le CCDA, un éminent groupe de PDG et de présidents du conseil canadiens, et GMI Ratings, vise précisément à aider les administrateurs en ce sens. Cette banque de données, qui permet de repérer chaque année 50 candidats issus de la diversité et prêts à devenir des administrateurs, s'est avérée un outil efficace pour promouvoir la diversité administrative dans le milieu des affaires canadien.

Nous estimons que le manque de diversité au sein des sociétés FP500 est un enjeu économique qui exige dès à présent un leadership fort et des mesures rigoureuses de la part des gouvernements et des organismes de réglementation. Nous souhaitons que la proportion de sièges d'administrateurs de sociétés FP500 occupés par des femmes passe à 20 % d'ici 2015 et à 30 % d'ici 2018. Le moment est venu pour le gouvernement de remédier au manque de femmes dans les conseils d'administration. La diversité administrative au niveau de la mixité des sexes, de l'origine ethnique et du statut autochtone laisse à désirer au Canada. Nous félicitons le gouvernement de l'Ontario et la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario de remédier au manque de femmes dans les conseils d'administration. Nous espérons que cette première mesure sera suivie de bien d'autres qui permettront d'augmenter la diversité administrative en général. 91 % des membres du CCDA ayant répondu à un sondage mené en septembre 2013 soutiennent cette première démarche. Ils estiment que la province devrait demander à la CVMO de tenir compte à l'avenir de la définition complète de la diversité.

Nous félicitons le gouvernement de l'Ontario et la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario d'avoir pris maintenant cette initiative importante. Nous soutenons un régime de divulgation consistant à « se conformer ou se justifier » tant qu'il inclut des objectifs et des échéanciers indiqués dans [notre](#)

[communication](#) car nous croyons que cela permettra de ralentir le recul du Canada par rapport aux autres pays développés en ce qui concerne la mixité des sexes au sein des conseils d'administration.

Un profil de Diversité 50



Sarah Kavanagh

J'ai quitté Scotia Capitaux en 2010 avec l'intention de devenir administratrice de sociétés. Je m'attendais à ce que cela me prenne environ trois ans pour être suffisamment occupée, ce qui a été le cas. En plus de suivre un cours pour administrateurs de sociétés à la Rotman School of Management et d'obtenir le titre IAS.A, j'ai abondamment exploité mon réseau existant de clients et de collègues et étendu mon réseau d'administrateurs de sociétés, et je me suis fait connaître dans le milieu du recrutement. L'élargissement de mon réseau a consisté notamment à intégrer, après y avoir présenté ma candidature, Diversité 50 puis Women on Board. Entrée à la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario au bout d'un an, en qualité de commissaire au bout d'un an, je me suis ensuite jointe à l'entreprise privée AST, puis à WPT, mon premier conseil public, au printemps dernier et enfin à HudBay cet été. Dans chaque cas, l'organisation cherchait quelqu'un ayant mon bagage en finances et en services bancaires d'investissement, d'où l'importance d'être au bon endroit au bon moment. Il ne fait aucun doute pour moi que les conseils d'administration sont de plus en plus désireux d'avoir des femmes dans leurs rangs, du moment qu'elles ont les compétences voulues. Je suis convaincue que la visibilité que m'a donnée la liste Diversité 50 a été utile, car ces conseils l'ont consultée pour trouver des candidats.

SARAH B. KAVANAGH, IAS.A

Administratrice de sociétés, et commissaire à la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario

Sarah est actuellement administratrice de sociétés et commissaire à la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario. Elle siège au conseil de HudBay Minerals, une importante société minière spécialisée dans l'extraction de métaux communs qui est cotée en bourse et a son siège à Toronto, et de la Société canadienne de transfert d'actions - American Stock Transfer, un chef de file nord-américain de la prestation de services aux actionnaires appartenant à Pacific Equity Partners. Sarah est aussi fiduciaire de WPT Industrial REIT, une société de placement immobilier cotée au TSX qui se concentre sur les propriétés industrielles aux États-Unis. Elle fait également partie du conseil d'administration de Technologies du développement durable du Canada, une fondation du gouvernement du Canada qui a été créée afin d'investir dans des technologies propres au Canada.

Jusqu'en 2010, Sarah était vice-présidente aux services bancaires d'investissement de Scotia Capitaux. Avant d'intégrer ce poste, elle a été chef des marchés des capitaux boursiers et chef des services bancaires d'investissement de Scotia Capitaux.

Nominations

Entreprises du FP500 et Fortune 500

[Sarah Kavanagh](#), Diversité 50 2012, a été nommée au HudBay Minerals Inc., juillet 2013 et WPT Industrial REIT, avril 2013;

[Sue Lee](#) Diversité 50 2013, a été nommée Bonavista Energy Corporation, novembre 2013.

Conseils PME et communautaires

[Julie Jai](#), Diversité 50 2012 et participant du programme Joignez-vous au conseil avancé, a été nommée au Conseil du St. Joseph's Health Centre, octobre 2012;

[Rodney Nelson](#), Diversité 50 2012, a été nommée au Aboriginal Financial Officers Association, octobre 2013;

[Victoria Withers](#), Diversité 50 2012, a été nommée au BlueShore Financial, octobre 2013;

[Michael Menezes](#), Diversité 50 2012, a été nommée au WNS (Holdings), octobre 2013;

[Sherry Cooper](#), Diversité 50 2013, a été nommée TMX Industry Professor au DeGroote School.

Principales actualités

[Financial Post, le 25 novembre 2013](#) : *"Majority of directors support 'comply or explain' policies: report"*

[Financial Post, le 16 octobre 2013](#) : *"Diversity is the key to superior performance"*

[Canadian Press, le 16 octobre 2013](#) : *"Provincial regulator pushes for policies to get more women in boardrooms"*

[Globe and Mail, le 16 octobre 2013](#) : *"OSC's women on boards initiative won't work, Teachers CEO warns"*

[Ottawa Citizen, le 17 octobre 2013](#) : *"Gender diversity can't wait"*

[The Telegraph, le 19 octobre 2013](#) : *"Diversity is key to superior performance"*

[Calgary Herald, le 9 octobre 2013](#) : *"Diversity 50 list overcoming barriers to diverse corporate board-level" representation*

[Financial Post, le 9 octobre 2013](#) : *"New list of diverse board-ready candidates unveiled amidst Bay Street debate over proposed gender-balancing regulation"*