

# Fall 2014 Quarterly Report

- [1. Canadian Securities Regulators Finalize Rule Amendments Regarding Disclosure of Women on Boards and in Senior Management](#)
- [2. Were the CBDC's recommendations reflected in the final OSC amendments?](#)
- [3. The 2014 Annual Report Card Launch and Panel Discussion](#)
- [4. 2014 Annual Report Card Highlights](#)
- [5. Canada's Most Powerful Women: Top 100 Keynote Awards Speech by Kathleen Taylor](#)
- [6. "The Corporate Sponsor as Hero" EY Report on Advancing Women into Leadership Roles](#)
- [7. News Highlights](#)
- [8. CBDC Diversity 50 and 'Get on Board' Appointments](#)

## Founder's Message

This week's news about the Rotman School of Management's case study which depicted a ditzzy businesswoman unable to make basic financial decisions without the help of her sensible boyfriend is a sharp reminder of the biases that women and diverse candidates face when competing for board seats.

The good news is we saw the largest year over year increase ever (1.5 percentage points) with respect to the percentage of board seats held by women, now at 17.1%. We also saw an even bigger increase in the TSX60 which reached just over 20% for the first time ever, at 20.1%, up from 18% just 12 months ago. You will find the highlights below from the 2014 Annual Report Card co-presented by KPMG and The Conference Board of Canada. We also found the number of visible minorities and Aboriginal peoples sitting on FP500 boards is in fact declining. You'll also see the highlights of the November 19 panel discussion at our Annual Report Card Launch with OSC Executive Director Maureen Jenson. She confirmed that the OSC will be closely monitoring board appointments and will take further action if necessary.

It is interesting to note that the TSX60 is not that far behind the FTSE 100. This fall, the Cranfield School of Management [reported](#) that Top UK businesses are on course to meet the government's 25% target for the number of women on boards by 2015. The organisation's report revealed that the number of women on FTSE 100 boards has now reached 22.8% and 17.4% for FTSE 250 boards. The figures come after Lord Davies, who led a review into women on boards in the UK, set a target of 25% for FTSE 100 firms to be met by the end of 2015.

I was invited to speak on the progress the Canadian Board Diversity Council is making in the absence of quotas or a report like the 2011 Lord Davies Report at an EU-sponsored conference in Dublin on November 25. That morning, I also met with the Republic of Ireland Minister responsible for greater diversity on the boards of Irish companies. There is a great deal of interest in the Council's made-in-Canada approach of annual research in combination with the Diversity 50, Get on Board Governance Education Program, Corporate Director Roundtables, our Toolkit for Directors and our policy work. Stay tuned as we unveil a new tool in 2015 exclusively for our Founding and Corporate Members to provide additional support of your diversity and inclusion strategies.

In closing, I would like to welcome our Fall 2014 Get on Board graduates to the CBDC community. This brings us to 838 men and women who have completed our program co-presented by RBC, Talisman and PwC. And, congratulations to our Diversity 50 Laura Dottori-Attanasio and Sue Lee who have been appointed to FP500 boards in the last four weeks, bringing us to 16 board appointments thus far: 14 FP500 appointments and 2 Fortune 500 appointments. Thank you to our 2014 Diversity 50 CEOs and Executive Chairs at HSBC, Deloitte,

Coast Capital, Sun Life, TELUS, Postmedia, Canadian Oil Sands, IAMGOLD, Norton Rose Fulbright, Hydro-Québec, Iron Ore Company of Canada and Suncor Energy.

I would like to wish you and your family Happy Holidays and a healthy 2015.

With warm regards,



Pamela Jeffery  
pjeffery@boarddiversity.ca  
416-361-1475, ext 224

## **Canadian Securities Regulators Finalize Rule Amendments Regarding Disclosure of Women on Boards and in Senior Management**

As of October 15, 2014 securities regulatory authorities in Manitoba, New Brunswick, Newfoundland and Labrador, Northwest Territories, Nova Scotia, Nunavut, Ontario, Québec and Saskatchewan are implementing amendments to National Instrument 58-101 Disclosure of Corporate Governance Practices and 58-101F1 Corporate Governance Disclosure (collectively referred to as 'comply or explain'). These amendments will require companies to disclose both their approach to and progress toward achieving greater gender diversity on boards. Once in effect, the final amendment will require non-venture issuers to provide annual disclosure regarding the following items in their proxy circular or annual information form:

- Director term limits and other mechanisms of renewal of the board,
- Policies regarding the representation of women on the board,
- The board's or nominating committee's consideration of the representation of women in the director identification and selection process,
- The issuer's consideration of the representation of women in executive officer positions when making executive officer appointments,
- Targets regarding the representation of women in executive officer positions, and
- The number of women on the board and in executive officer positions.

The rule amendments are intended to increase transparency for investors and other stakeholders regarding the representation of women on boards and in positions of senior management. This transparency is intended to assist investors in making investment and voting decisions and will apply to all non-venture issuers reporting in the participating jurisdictions. Provided that all requisite approvals are obtained, the amendments will come into force on December 31, 2014.

## Were the CBDC's recommendations reflected in the final OSC amendments?

The CBDC submitted commentary on Rules 10, 11, 12, 13, 14 and 15. The Council's recommendations were in some way either taken up or reflected by the final amendments in the case of Rules 10, 11 and 14. This section will proceed by first presenting the finalized Rule and then offering the Council's commentary on the amendment.

### Finalized Rule (10):

- Disclose whether or not the issuer has adopted term limits for the directors on its board or other mechanisms of board renewal and, if so, include a description of those director terms limits or other mechanisms of board renewal. If the issuer has not adopted director term limits or other mechanisms of board renewal, disclose why it has not done so.

### CBDC Commentary:

The Council recommended the adoption and disclosure of term limits for board directors. The Council is pleased to see that the need to disclose term limits was integrated into the final amendments, as this signifies a significant step toward increased diversity in the boardroom.

### Finalized Rule (11):

- Policies regarding the representation of women on the board
- Disclose whether the issuer has adopted a written policy relating to the identification and nomination of women directors. If the issuer has not adopted such a policy, disclose why it has not done so. If an issuer has adopted a policy, disclose the following in respect of the policy:
  - A short summary of its objectives and key provisions,
  - The measures taken to ensure that the policy has been effectively implemented,
  - Annual and cumulative progress by the issuer in achieving the objectives of the policy,
  - Whether and, if so, how the board or its nominating committee measures the effectiveness of the policy.

### CBDC Commentary:

The CBDC agrees with the OSC on the importance of mandatory disclosure. The Council is concerned, however, that diversity policies have not been made mandatory by the OSC, since 'comply or explain' leaves room for inaction. For instance, companies in Australia who have adopted 'comply or explain' regimes are choosing to provide little detail.

The CBDC also wanted to see more guidance from the OSC in the interpretation of 'measurable objectives'. We also proposed re-wording Proposed Amendment 11 (a) to read: "a short summary of its measurable objectives including numerical targets (actual and percentage based on board size over the last five years) and key provisions."

Ultimately, the Council had hoped that this Rule could have been strengthened by the suggestions offered in relation to specificity and mandatory disclosure.

#### Finalized Rule (14):

- Issuer's targets regarding the representation of women on the board and in executive officer positions:
  - a) For the purpose of this Item, a 'target' means a number or percentage, or a range of numbers or percentages, adopted by the issuer of women on the issuer's board or in executive officer positions of the issuer by a specific date.
  - b) Disclose whether the issuer has adopted a target regarding women on the issuer's board. If the issuer has not adopted a target, disclose why it has not done so.
  - c) Disclose whether the issuer has adopted a target regarding women in executive officer positions of the issuer. If the issuer has not adopted a target, disclose why it has not done so.
  - If the issuer has adopted a target referred to in either (b) or (c), disclose:
    - i. The target, and
    - ii. The annual cumulative progress of the issuer in achieving the target.

#### CBDC Commentary:

The CBDC argued that this amendment needed to be strengthened ("what gets measured gets done"), we would like to see the OSC require all non-venture issuers to establish and disclose targets by 2016. We would also like to see the OSC offer guidance as to what reasonable targets would be for them to set now, noting that targets would vary by industry.

### **The 2014 Annual Report Card Launch and Panel Discussion**

The 2014 Annual Report Card produced in partnership with KPMG and The Conference Board of Canada, was launched at a reception for CBDC member organizations, corporate directors and the Diversity 50, hosted by KPMG on Wednesday, November 19, 2014. In addition to revealing the results of the Report Card, an expert panel featuring Maureen Jenson, Dr. Michael Bloom and Pamela Jeffery formed the centerpiece of the event. The panel was moderated by CBC's Anne-Marie Mediwake. We hope that the [PDF](#) version of the report can be posted on your board portal.

The panel discussion spoke to three salient points: i) the cognitive dissonance in the thinking of board directors and chairs when it comes to board diversity; ii) the risks and opportunity costs of failing to adequately incorporate diversity within one's mandate, and iii) the need for increased shareholder activism on the issue of board diversity.

The following are highlights of the panel discussion.

**Anne-Marie Mediwake:** *"Although 78% of board member respondents said they felt their board was diverse, the 2014 Annual Report Card shows that there is considerable resistance to adopting diversity policies. What do you think accounts for this discrepancy?"*

**Dr. Michael Bloom:** *"Overall, people are sincere, but what they are doing is applying a business lens to the idea of diversity, asking questions such as, 'what market have you worked in?', all the while missing the broader definition of diversity that we are talking about."*

**Anne-Marie Mediwake:** *"The 2014 Annual Report Card revealed that women now hold 17.1% of FP500 board seats, up from 15.6% in 2013. This signifies an increase of 1.5 percentage points from last year, which reflects a pace of change of more than four times the .32 percentage point average between 2001 and 2012. In*

comparison to the European Union, the United Kingdom and Australia, what does this rate of growth say about Corporate Canada? Does it meet or fall short of your expectations?"

**Dr. Michael Bloom:** "Our rate of growth falls short of my expectations in comparison to Europe, the UK and Australia. They will probably steam ahead of us because of more progressive legislation, while our pace of change is much slower. We are at risk of falling behind. We are at a tipping point and we must seize every opportunity to improve within each dimension of diversity, especially diversity construed more broadly than gender."

**Anne-Marie Mediwake:** "A portion of the 2014 Annual Report Card was devoted to the diversity of TSX60 boards. Survey results revealed women represent 20.1% of TSX60 directors (146 out of 725). This ratio is higher than that of FP500 directors. What do you think accounts for the increased representation of women on TSX60 boards?"

**Dr. Michael Bloom:** "TSX60 is better represented because financial services and insurance do very well with respect to gender diversity. Financial services have very large operational footprints in the country. Banks are also highly visible."

**Maureen Jensen:** "Why is there a difference in diversity in the financial sector?"

**Dr. Michael Bloom:** "Financial institutions have millions of customers, and in turn, they need to be very engaged in creating a relationship with their customers and the communities they serve. Another point to note is that financial services are big participants in corporate social responsibility (CSR) schemes. They contribute 50 – 100 million dollars to CSR schemes on an annual basis. Hence, the financial sector possesses a cultural mindset that is absent in other sectors, such as mining."

**Anne-Marie Mediwake:** "What, or where, is the tipping point? What needs to change so that we move in the right direction?"

**Dr. Michael Bloom:** "The answer to this relates to the CBDC and its work. What needs to happen, especially since the evidence suggests that people do not really understand diversity, is that you go straight to the board with evidence of what is occurring in each sector. If you do not get sufficiently granular and expose the state of affairs, opportunity for change will pass you by. Also if you take the view that people don't really understand diversity, you need to inform them and let them know why diversity is important: i) diversity is a great enabler of innovation, innovation is the way to add value to the economy and lead the world, and ii) diversity gives you a much better understanding of consumers, customers and market opportunities both in Canada and abroad. If you look at board membership in the ARC you will see high numbers of international business experience, which is a point to build on. If you press them on the idea that diversity allows entry into international markets and that there is a business case for increased diversity, then you will get more of the results you want to see."

**Anne-Marie Mediwake:** "How much does the fear of risk play into the absence of diversity?"

**Dr. Michael Bloom:** "Canadian executives think they are like American executives. [The Conference Board of Canada] conducts the surveys on risk, and Canadians typically reveal themselves as being like everyone else on the topic, but their behavior does not indicate that. This is one of those areas of dissonance. They see themselves as the lion-tamer and they are more like the banker, in terms of action in the field of large animals. They are not really quite there. It does mean that you have to consciously sit down and say, 'this isn't risk in the sense that it's the down-side of risk, there's an upside of risk that presents a huge opportunity'. Presenting that in a way that connects to business operations and business strategy making is going to be an invaluable component of strengthening diversity in the boardroom."

**Anne-Marie Mediwake:** "Why did the OSC take on the initiative to address issues related to the representation of women on boards and in senior management of public companies?"

**Maureen Jensen:** "You've just heard Dr. Bloom speak from the perspective of statistics, and we saw that there was stagnation for quite some time. At the same time, what we saw was that boards were staying at non-diverse levels, and this creates a large risk concentration. Even after 2008, we weren't seeing the changes that should

have been occurring. The Canadian government began looking at the issue of women on boards and in business, the Minister of Finance in Ontario and the Minister Responsible for Women's Issues also said that a push was necessary. They asked the OSC to study the issue further and to come back with recommendations. After studying the situation, we realized that there was only one way to make a change and that was with a push. So, one of the things we had decided to do was what we had done on boards and independents in the past, which was a 'comply or explain' regime. So, [the OSC] put out a paper for discussion, and did we ever get discussion! We had a roundtable, which was fantastic, and we had a lot of letters and comments and it was an amazing change in the discussion. We found that we were a switch that opened up a conversation by people who were pushing for it for a long time."

**Anne-Marie Mediwake:** "So, it was like the conversations were happening, but not in a formal sense?"

**Maureen Jensen:** "They were happening in a formal sense, but what this did was connect the need to have that discussion, formally and with disclosure, with the actual problems that we were seeing."

**Anne-Marie Mediwake:** "Why did the OSC take a 'comply or explain' approach rather than go with mandatory requirements?"

**Maureen Jensen:** "First of all, it's something that we had tried before with success and it is a very Canadian solution, as one size does not fit all. It allows boards to open up the discussion, report on what [the OSC] asks them to and to have a dialogue with the public, shareholders and investors. We looked around the world and saw quotas in some countries, we saw strictly just disclosure in some others and we saw Australia with 'comply or explain' – a regime we are quite comfortable with. We felt that this was one that would nudge, but strongly nudge, the Canadian business sector. At the same time, it doesn't put forward a quota which we felt would not have as much support. It was important to make some progress right off the bat."

**Anne-Marie Mediwake:** "One could argue that it allows too much wiggle room maybe for companies to say, 'well, there aren't many women in my field to choose from'. Do you think this excuse will be used?"

**Maureen Jensen:** "Well, yes they could, but look at the conversation that we have had since we put this forward. We started talking about this in January of last year and we have already seen some progress, and I have faith that all of the people who have been working so diligently over the last 10 or 20 years to make diversity actually happen at the boardroom level are not going to let this lie. And, I think with us making sure that this comes forward and that companies have to actually disclose who's on the board, how many women are in senior management, how diversity is integrated within the recruitment process, and what reasonable term limits are, we will have our best chance of success."

**Anne-Marie Mediwake:** "What surprised you the most about the discussions after 'comply or explain' was put forward?"

**Maureen Jensen:** "This is not a black and white issue, although it may appear to be from the outside. I think there are some issues about perceptions of diversity, but you can only fool yourself for so long. 50% of university graduates are women, the fact that we have so few women at the boardroom table and in senior management is wrong. It's not just morally wrong, but it's really limiting the brain pool to move Canadian business forward and that is a real travesty. If we really want to succeed, we have to try to get the best and the brightest at the table all the time."

**Anne-Marie Mediwake:** "What is the OSC doing to monitor compliance with its new disclosure requirements?"

**Maureen Jensen:** "So, we'll do this as we would any of our compliance reviews. We would put this in our Continuous Disclosure (CD) regime and we will also do an issue-based sweep. The rules will be in place for our 2015 proxy season, which means that all of these rules will be in place to report on in 2015. By summer 2015, we will be able to collate everything that we have and look at who complied and who hasn't, what they've said, what we can find out now on the women on boards and in senior management. Once all of this information is collated it will be published."

**Anne-Marie Mediwake:** "So, it will be public – all of the results will be public?"

**Maureen Jensen:** *"I believe so, but we will be talking about it at the Commission."*

**Anne-Marie Mediwake:** *"I wanted to get your reaction, because you had a strong reaction when I said, 'what will happen if someone approaches the OSC and says that there aren't enough qualified women in my field?', what was it that prompted your reaction?"*

**Pamela Jeffery:** *"Well, yes, because this is not a supply issue, this is a demand issue and I think it is very clear that we have an abundance of very qualified men and women, speaking of women because the focus has been on women – but, also speaking of visible minorities. What was really disappointing to me in the Annual Report Card was that we reported that 2% of FP500 board seats were held by visible minorities at a time when visible minorities make up 19% of Canada's population, and so talk about travesty. Look at the opportunity cost with respect to talent that is not being utilized, with respect to markets that we aren't breaking into or not doing as well in, all owing to the fact that we are not embracing the kind of diversity we have."*

**Pamela Jeffery:** *"I would like to ask you, Maureen – not to put you on the spot – but, when will the OSC be publishing?"*

**Maureen Jensen:** *"We will do a very public review within 3 years. However, I imagine initial reporting will be released mid-to-late next year. Just as in all CD reviews, we will go through and pull a selection and publish the results in a generic format, so we will publish what we did and what we found. And, that's our standard procedure."*

**Anne-Marie Mediwake:** *"The Council expands the traditional definition of diversity to include gender, ethnicity, aboriginal status and disability. Unfortunately, this year's ARC revealed that the number of board members who are self-reported visible minorities, Aboriginal people or persons with disabilities is at its lowest level since the survey's inception in 2010. What more can be done to translate the CBDC's broader definition of diversity into board membership that truly reflects Canada's multiculturalism? How can shareholders put pressure on their boards to adopt effective board diversity policies?"*

**Pamela Jeffery:** *"We've been talking for a while at the CBDC about the importance of your voices. Many of us in the room are shareholders, so are we – as shareholders – asking questions? Is the OSC seeing shareholders ask questions? Are you seeing the kind of follow-up that you had expected since the October 15th release of the new rules? Or, are you seeing that it's pretty quiet?"*

**Maureen Jensen:** *"Well, we are not seeing that kind of discussion, but I think there is a broader movement happening, which is shareholder activism of all kinds. So, although shareholder activism is not currently focused on diversity, it is focused on the quality of boards – 'quality' construed as work performance and general board performance."*

**Dr. Michael Bloom:** *"That a really good point. If you look at the data on boards and what type of commitment it takes to be on a board, the amount of time being spent to serve on a large board has gone up 15, 20, 30+ percent in the last decade. The expectation on the part of shareholders is that people on boards will not only ask good questions, but they will know when they get good answers. This didn't use to be the legal test. So, it's an interesting time as the expectations and the liabilities of being on a board are going up, since the need for better individuals is also going up. I think that's a compelling case to move the yard sticks on board participation."*

**Anne-Marie Mediwake:** *"So, I want to get back to this issue of shareholder activism. When you are talking about increased shareholder participation at the board level, you are also talking about risk, as questions pertaining to cultural divides and dissimilarities arise. Is there a culture among shareholders to take that risk and form a more diverse board, despite such differences?"*

**Maureen Jensen:** *"I think shareholders should want the best possible people on the board. The 'right' board members don't all look or act the same, or walk the same, and they don't talk the same. So, shareholders should not be saying that 'I want this kind of person on the board, or that kind', but rather, 'I want the very best candidate'."*

**Dr. Michael Bloom:** *"I think in Canada, unlike in the US, we have a very large structure of public companies, but*

*we do not have a big tradition of shareholder activism. What we do have is a large, very important group of capitol in the form of institutional funds, pension funds and other funds that have the capacity to make demands of boards. That's where I would look for some leadership. I can't say that I've seen it yet, but we are going to be looking at that."*

**Maureen Jensen:** *"In our roundtable, and in an announcement at the roundtable, teachers did very strongly say that they wanted [the OSC] to implement a rule in relation to gender minimums for board membership depending on the size of the board. And, these were large institutional shareholders."*

**Pamela Jeffery:** *"What's interesting, from the perspective of the CBDC and its submission to the OSC, is that we saw teachers come out at that roundtable and we wondered if, in turn, there might be more specificity in the proposed rule. For example, we were looking at how many women are considered by a nominating governance committee when looking at new directors. I imagine that once you do your review, if you are not seeing the kind of progress that you think ought to have taken place, you might look at ratcheting up the regulations."*

**Maureen Jensen:** *"We said in our proposal that at the end of the 3 year period we would do a review and come out with recommendations."*

**Pamela Jeffery:** *"We have been tracking what other countries are doing, and what's interesting about Australia is that they did introduce 'comply or explain' in 2011 and KPMG did a report on the success of 'comply or explain'. In that report, they said that many ASX companies had moved forward and had put written board diversity policies in place, but it was so innocuous that it wasn't bringing about a change in the percentage of seats held by women. While the percentage has not increased dramatically in Australia, it has in the UK where the FTSE 100 has a gender representation of just over 22%. The CBDC will be looking at how companies are complying. We feel that an annual review, especially in these early days is going keep the momentum moving."*

## **Annual Report Card Highlights**

- Women now hold 17.1% of FP500 board seats, up from 15.6% in 2013 and 14.4% in 2012.
- Women are better represented on TSX60 boards, at 20.1%
- Both the Finance and Insurance, and Utilities industries are creating positive influence with the highest representation of women on their corporate boards: 24% and 27.1%, respectively.
- The Mining / Oil / Gas and Manufacturing industries continue to lag: women hold a mere 9.7% of the 673 seats in the Mining / Oil / Gas industry, up just two percentage points since 2012. Women hold 14% of the 465 seats in Manufacturing, which is up only 0.8 of a percentage point since 2012.
- 63% of directors surveyed support the OSC's 'comply or explain' approach to board diversity. 67% believe it will lead to more women being appointed to corporate boards.
- An overwhelming 91% of FP500 corporate board respondents said that board diversity is either very important (44%) or somewhat important (47%).
- The percentage of directors who self-report as Aboriginal peoples, visible minorities or persons with disabilities hit its lowest level ever in 2014: Aboriginal peoples have held steady at just 0.8% compared with 2010 data, while visible minorities fell to 2% from 5.3% in 2010 and persons with disabilities fell to 1.4% from 2.9% in 2010.



## Canada's Most Powerful Women: Top 100 Awards Keynote Speech by Kathleen Taylor

Each year, WXN is proud to host four Top 100 celebrations across the country, in Toronto, Vancouver, Calgary and Montréal. The Awards Gala is an inspiring event where WXN shines a spotlight on the remarkable accomplishments of our Top 100 Award Winners.

This year the keynote speech was delivered by Top 100 Award Winner, Kathleen Taylor, Chair of the Royal Bank of Canada and the former president and CEO of Four Seasons Hotels & Resorts.

The following is an excerpt from her speech.

*“...The role that the Women’s Executive Network has played for almost twenty years in identifying and spotlighting female leadership is critically important. As women leaders, we know that we need role models, that we need to celebrate our successes, and work together to break down barriers! We also know that there is strength in numbers and our numbers, as evidenced by evenings like these, are growing fast!...*

*Tonight’s theme of ‘Timeless Leadership’ is a powerful one. It’s powerful because the core elements of great leadership are indeed timeless. Timeless leadership brings about positive and impactful change! It empowers those being led to achieve their full potential. Timeless leaders are clear eyed about the challenges ahead and have strong and determined plans to overcome them. All of us need to be timeless leaders...*

*Our society has seen a sea of change in the participation of women in work outside the home in just a couple of generations. No longer the exception, it is now the norm. Women make up roughly half of the Canadian workforce. In areas of public leadership, women have made great strides. When Kathleen Wynne became the first woman elected to be the Premier of Ontario last year it didn’t raise many eyebrows, because six other provinces and territories had already been governed by a woman. And while this broad normalization of female participation has taken hold in so many aspects of our society, it has not been reflected in the advancement of women in the C Suite or in the Boardroom.*

*A study by the Canadian Board Diversity Council conducted this year, found that women make up just 17% of Canadian corporate boards, that’s up from 11% in 2001. If we continue at this rate, women will achieve parity on Canadian boards in the year 2083. Our progress pales in comparison to the UK where female representation on boards will hit 25% this year, or Norway where they are at 40%. Sadly, we are even losing ground to the US. For whatever reason, there has been serious inertia about gender diversity in Canada and that is holding us back.*

*And by ‘us’ I mean both Canadian women and Canadian businesses. We need to change and change quickly because it is the right thing to do. There is no reason why women are not afforded the same opportunities as men are. Female academic achievements equal – if not surpass those of men. And before anyone brings up the ‘ambition’ card, all studies show that women aspire to executive leadership as much as men do. And this room is filled with the evidence of what women can accomplish in business if given the opportunities. Opportunities that come from making sure that we are building and sustaining business cultures that are focused on the advancement of women.*

*Events of recent weeks at CBC and elsewhere have been an important relearning moment for all of us. A reminder that those of us in positions of influence, women in this room, have an obligation to do what we can to create better cultures for women to thrive in. But more than just being the “right” thing to do, creating cultures that foster more women in executive leadership roles is also the “smart” thing to do. McKinsey studies show huge performance gaps between companies in the top quartile of women in leadership positions and companies with no women in leadership positions.*

*Not only that, but McKinsey’s work traces those results directly to different approaches to leadership and decision making that women bring to the table. Whether it is the thought diversity that women can bring, or the sheer folly of not utilizing the talent in our society there is no doubt that Canadian businesses would be more successful if it actively broke down the barriers (many of them mental and attitudinal), that prevent the full participation of women. With so much evidence and logic – both social and economic, you would hope that*

*change would not have to be rule driven.*

*However, evidence indicates that a great deal of complacency remains. A survey of Canadian C Suite executives less than a year ago found that two thirds were satisfied with the level of female representation on their Boards and half were satisfied with the level of female representation in their executive suites. This in a country where dozens of public companies have no women on their boards and very few in their management ranks. So it is clear a little impetus for change is required.*

*In my view the new national “comply or explain” rules for board and executive ranks of listed companies have started a discussion that simply cannot be stopped a discussion that can and should lead to real change. In addition, the federal government has made it clear that an interim target of thirty percent of board members being women should be easily achievable in future years. And even before the rules have come into effect both the survey data and my anecdotal research shows the number of women being sought for board work and the focus on women in senior leadership is increasing steadily.*

*What these policies recognize is what McKinsey proved and WXN foresaw so many years ago, that Canada is too small a place and our competition around the world is too strong for us to leave half our team on the bench and expect to win....”*

## **"The Corporate Sponsor as Hero" EY Report on Advancing Women into Leadership Roles**

The business case for women's advancement has been proven time and time again. Statistical studies show that women deliver positive, quantifiable results in leadership positions. Still, women often face an uphill task when they seek to advance professionally. Without active sponsorship from senior leaders — the majority of whom are male — women will not have the empowerment, exposure and experience they need for career growth.

An EY report, *The corporate sponsor as hero*, explores the meaning of sponsorship in today's business environment and the characteristics of those individuals who assume the role of sponsor. Senior leaders — both male and female — can take concrete steps to minimize gender disparities and help advance women into leadership positions in their organizations.

Unlike mentoring, which may often be limited to occasional meetings and coaching sessions, sponsorship is a long-term, hands-on commitment to encouraging, fighting for and creating advancement opportunities for high-potential individuals. A Center for Work-Life Policy (CWLP) study notes that men are more likely than women to have sponsors — and, as a result, more promotions and career opportunities. By contrast, women do not recognize the vital role of sponsorship to their advancement and often do not know how to proactively pursue such relationships. The fact that women may not seek out such support puts greater responsibility on the prospective sponsor. *The corporate sponsor as hero* explores the following questions: What are the traits of successful sponsors? How do they operate and sustain their commitment on a day to day basis? To read the full report, visit this [link](#).

### **News Highlights**

Reuters, September 30, 2014: “New Swedish government weighs quotas for women on company boards”. Read the full article [here](#).

CNW, September 30, 2014: “Minister Leitch announces Advisory Council on Women Entrepreneurs and Business Leaders”. Read the full article [here](#).

The Globe and Mail, October 15, 2014: “Want to be the first woman on the board? Here’s how to do it”. Read the full article [here](#).

The Financial Post, October 6, 2014: “How to improve board diversity without resorting to quotas and ‘tokenism’”. Read the full article [here](#).

The Toronto Star, October 16, 2014: “Aboriginals, women ready to serve on corporate boards”. Read the full article [here](#).

The International Business Times, November 5, 2014: “UK Gender Diversity: Women on FTSE 100 Boards Hits 22.8% as Lord Davies’ 2015 Target Nears”. Read the full article [here](#).

The International Business Times, November 5, 2014: “Chuka Umunna: Labour Government Will Conduct Probe into Ethnic Diversity in British Boardrooms”. Read the full article [here](#).

The Globe and Mail, November 23, 2014: “Board Games 2014: The best and worst governed companies in Canada”. Read the full report [here](#).

## CBDC Diversity 50 and 'Get on Board' Appointments

[Heather Nicol](#), Diversity 50 2012, elected to Board of Genworth MI Canada Inc., June 2014

[Madeleine Féquière](#), Diversity 50 2014, was appointed to the Board of Directors of Investissement Québec in October 2014

[Nadine Girault](#), Diversity 50 2013, was appointed to the Board of Directors of Investissement Québec in October 2014

[Laurie Copithorne](#), Diversity 50 2014 and 'Get on Board' graduate, was appointed as Chair of the Board for the Canadian Foundation for Dietetic Research, November 2014

[Laura Dottori-Attanasio](#), Diversity 50 2013 and 'Get on Board' graduate, was appointed to the Teck Board of Directors, November 2014

[Jill Gardner](#), Diversity 50 2014, was appointed to the board of Turquoise Hill Resources, November 2014

Kim Koster, 'Get on Board' graduate, elected to the board of Invest Toronto, February 2014



# Rapport trimestriel – automne 2014

- [1. Les autorités canadiennes en valeurs mobilières mettent la dernière main aux modifications réglementaires concernant la divulgation des femmes au sein des conseils d'administration et de la haute direction des sociétés](#)
- [2. Les modifications définitives reflètent-elles celles qui ont été proposées par le CCDA?](#)

- [3. Dévoilement du Bulletin de rendement annuel 2014 et panel de discussion](#)
- [4. Points saillants du Bulletin de rendement annuel](#)
- [5. Prix Top 100 : les Canadiennes les plus influentes Allocution prononcée par Kathleen Taylor](#)
- [6. Le parrain, ce héros : rapport d'EY sur la façon d'aider les femmes à accéder à des postes de leadership](#)
- [7. Actualités](#)
- [8. Nominations](#)

## Message de la fondatrice

L'étude de cas de la Rotman School of Management portant sur une femme d'affaires écervelée et incapable de prendre des décisions financières élémentaires sans l'aide judicieuse de son compagnon, dont il a été abondamment question dans les nouvelles cette semaine, est un rappel brutal des préjugés auxquels se heurtent les femmes et les personnes issues de la diversité qui aspirent à des fonctions administratives.

La bonne nouvelle, c'est que la proportion de femmes dans les conseils d'administration a affiché sa plus forte progression (1,5 point de pourcentage) en l'espace d'une année et s'établit maintenant à 17,1 %. L'augmentation est encore plus marquée parmi les sociétés du TSX60 où les femmes dans les conseils d'administration ont, pour la première fois, franchi la barre des 20 % alors qu'elles étaient 18 % il y a 12 mois à peine. Vous trouverez plus loin les points saillants du Bulletin de rendement annuel de 2014 coprésenté par KPMG et Conference Board du Canada. Nous avons constaté par ailleurs un recul des minorités visibles et des Autochtones parmi les administrateurs de sociétés FP500. Il est également question dans ce bulletin des principaux sujets abordés à notre tribune du 19 novembre lors du lancement de notre Bulletin de rendement annuel en présence de Maureen Jenson, directrice générale de la CVMO. Celle-ci a confirmé que la CVMO va surveiller attentivement les nominations administratives et prendre des mesures au besoin.

Il est intéressant de noter que les sociétés du TSX60 talonnent celles du FTSE 100. Cet automne, la Cranfield School of Management a [décrété](#) que les plus grandes entreprises du Royaume-Uni vont atteindre d'ici 2105 la cible de 25 % établie par le gouvernement pour ce qui est du nombre de femmes dans les conseils d'administration. Selon le rapport publié par l'institution, les femmes siégeant aux conseils des sociétés du FTSE 100 et FTSE 250 sont à présent 22,8 % et 17,4 %, respectivement. Ces chiffres ont été dévoilés après que Lord Davies, qui a mené une étude sur les femmes dans les conseils d'administration du R.-U., a fixé une cible de 25 % que les sociétés du FTSE 100 devront atteindre d'ici la fin de 2015.

J'ai été invitée à parler des progrès que le Conseil canadien pour la diversité administrative (CCDA) fait en l'absence de quotas ou d'un rapport comme celui que Lord Davies a présenté en 2011 lors d'une conférence commanditée par l'Union européenne à Dublin le 25 novembre. Ce matin-là, j'ai également rencontré la ministre de la République d'Irlande chargée d'accroître la diversité administrative des entreprises du pays. L'approche typiquement canadienne du Conseil, qui comprend une étude annuelle combinée à Diversité 50, au programme de formation en gouvernance « Joignez-vous au conseil », aux tables rondes réunissant des administrateurs de sociétés, à notre trousse pour les administrateurs et à nos politiques, suscite énormément d'intérêt. En 2015, nous allons lancer un nouvel outil réservé aux membres fondateurs et aux entreprises membres du CCDA, qui offrira un soutien supplémentaire pour vos stratégies de diversité et d'inclusion.

Pour finir, je tiens à souhaiter la bienvenue dans la communauté du CCDA aux diplômés de notre programme « Joignez-vous au conseil » d'automne 2014. Ils sont maintenant 838 femmes et hommes à avoir suivi notre programme coprésenté par RBC, Talisman et PwC. Nous félicitons aussi Laura Dottori et Sue Lee, candidates Diversité 50, qui ont intégré des conseils d'administration de sociétés FP500 au cours des quatre dernières semaines; cela porte à 16 les nominations administratives effectuées jusqu'à présent : 14 auprès de sociétés FP500 et deux avec des sociétés Fortune 500. Nous remercions les PDG et les présidents du conseil de HSBC, Deloitte, Coast Capital, Sun Life, TELUS, Postmedia, Canadian Oil Sands, IAMGOLD, Norton Rose Fulbright, Hydro-Québec, la Compagnie Iron du Canada (IOC) et Suncor Énergie, qui ont contribué à former la cohorte Diversité 50 de 2014.

Je vous souhaite ainsi qu'à vos proches de joyeuses Fêtes et beaucoup de santé en 2015!

Cordialement,



Pamela Jeffery  
pjeffery@boarddiversity.ca  
416-361-1475, ext 224

## **Les autorités canadiennes en valeurs mobilières mettent la dernière main aux modifications réglementaires concernant la divulgation des femmes au sein des conseils d'administration et de la haute direction des sociétés**

Depuis le 15 octobre 2014, les autorités en valeurs mobilières du Manitoba, du Nouveau-Brunswick, de Terre-Neuve-et-Labrador, des Territoires du Nord-Ouest, de la Nouvelle-Écosse, du Nunavut, de l'Ontario, du Québec et de la Saskatchewan apportent des modifications au formulaire 101F – Information concernant les pratiques en matière de gouvernance du Règlement 58-101F1 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance (collectivement appelés l'approche consistant à « se conformer ou se justifier »). Ces modifications vont obliger les entreprises à divulguer leur approche et leurs progrès en vue d'avoir une plus grande mixité des sexes dans les conseils d'administration. Une fois le changement effectif, les émetteurs émergents seront tenus de divulguer chaque année les renseignements suivants dans leur circulaire de sollicitation de procurations ou leur notice annuelle :

- Durée du mandat des administrateurs et autres mécanismes de renouvellement du conseil,
- Politiques relatives à la représentation des femmes au sein du conseil,
- Prise en compte par le conseil ou le comité des mises en candidature de la représentation des femmes dans le processus de recherche et de sélection des administrateurs,
- Prise en compte par l'émetteur de la représentation des femmes au sein de la haute direction lors de la nomination de dirigeants,
- Cibles en ce qui concerne la représentation des femmes au niveau de la haute direction, et
- Nombre de femmes faisant partie du conseil d'administration et de la haute direction.

Les modifications des règles visent à accroître la transparence pour les investisseurs et les autres parties prenantes en ce qui concerne la représentation des femmes parmi les administrateurs et les dirigeants de sociétés. Cette transparence vise à aider les investisseurs à prendre des décisions lorsque vient le temps d'investir et de voter, et elle s'appliquera à tous les émetteurs émergents qui rendent des comptes dans les provinces et territoires participants. Sous réserve de l'obtention de toutes les approbations requises, les modifications prendront effet le 31 décembre 2014.

## Les modifications définitives reflètent-elles celles qui ont été proposées par le CCDA?

Le CCDA a commenté les règles 10, 11, 12, 13, 14 et 15. Ses suggestions ont été en quelque sorte prises en compte ou reflétées dans les modifications finales apportées aux règles 10, 11 et 14. Vous trouverez dans la présente la règle adoptée, suivie des commentaires du Conseil sur la modification.

### Règle définitive (10)

- Indiquer si l'émetteur a fixé ou non la durée du mandat des administrateurs siégeant à son conseil d'administration ou prévu d'autres mécanismes de renouvellement de celui-ci et, dans l'affirmative, décrire cette durée ou ces mécanismes. Dans la négative, en indiquer les motifs.

### Commentaire du CCDA

Dans la soumission envoyée en octobre 2013 en réponse au document de consultation du personnel de la CVMO 58-401, le Conseil recommandait l'adoption et la divulgation de la durée du mandat des administrateurs — « la CVMO devrait suggérer que les émetteurs envisagent des mandats qui sont appropriés pour leurs activités afin d'augmenter le roulement des administrateurs, qui est de 7 % ». Le Conseil a le plaisir de constater que la nécessité de divulguer la durée du mandat a été intégrée dans les modifications définitives, ce qui représente un pas important vers une plus grande diversité administrative.

### Règle définitive (11)

- Politiques sur la représentation féminine au conseil d'administration
- Indiquer si l'émetteur a adopté ou non une politique écrite sur la recherche et la sélection de candidates aux postes d'administrateurs. Dans la négative, en indiquer les motifs.
- Si l'émetteur a adopté la politique prévue au paragraphe a), fournir les renseignements suivants :
  - i. un sommaire des objectifs et des principales dispositions de la politique;
  - ii. les mesures prises pour en garantir une mise en œuvre efficace;
  - iii. les progrès accomplis vers l'atteinte de ses objectifs au cours de l'année et depuis sa mise en œuvre;
  - iv. si le conseil d'administration ou son comité des candidatures mesure ou non l'efficacité de la politique et comment, le cas échéant.

### Commentaire du CCDA

Tout comme la CVMO, le CCDA convient de l'importance de la divulgation obligatoire telle qu'elle est reflétée dans les soumissions qu'il a adressées à la CVMO en octobre 2013 et avril 2014. Le Conseil craint toutefois que la CVMO n'ait pas rendu obligatoires les politiques en matière de diversité, car l'approche consistant à « se conformer ou se justifier » laisse de la place à l'inaction. En Australie, par exemple, les entreprises qui ont adopté un régime consistant à « se conformer ou se justifier » choisissent de fournir le minimum de détails ou n'ont pas encore de politique.

Cela étant dit, le CCDA demandait que la CVMO exige une politique écrite sur la diversité — « une politique écrite et, si elle n'est pas adoptée, un émetteur doit fournir une explication quant aux risques ou aux coûts associés au fait de ne pas avoir une telle politique ». Le CCDA voulait aussi que la CVMO donne plus de

conseils sur l'interprétation des « objectifs mesurables ». Le Conseil a proposé ce qui suit : « Divulguer si l'émetteur a adopté une politique écrite sur l'identification et la nomination d'administratrices. S'il ne l'a pas fait, l'émetteur devra dire pourquoi et fournir une explication à propos des risques et des coûts associés au fait de ne pas avoir une telle politique ». Nous avons aussi proposé de reformuler la modification 10 (a) proposée comme suit : « un court résumé des objectifs mesurables, incluant des cibles numériques (chiffres réels et pourcentage basé sur la taille du conseil au cours des cinq dernières années) et principales dispositions ».

Le Conseil espérait que cette règle aurait pu être renforcée par les suggestions sur la spécificité et la divulgation obligatoire.

#### Règle définitive (14)

- Cibles de l'émetteur concernant la représentation féminine au conseil d'administration et à la haute direction
  - a) Pour l'application de la présente rubrique, on entend par « cible » de l'émetteur un nombre ou un pourcentage, ou une fourchette de nombres ou de pourcentages, de femmes devant occuper des postes d'administrateurs ou de membres de la haute direction avant une date précise.
  - b) Indiquer si l'émetteur s'est donné ou non une cible à l'égard de la représentation féminine à son conseil d'administration. Dans la négative, en indiquer les motifs.
  - c) Indiquer si l'émetteur s'est donné ou non une cible à l'égard de la représentation féminine à sa haute direction. Dans la négative, en indiquer les motifs.
  - d) Si l'émetteur s'est donné une cible conformément aux paragraphes b) ou c), indiquer ce qui suit:
    - i. la cible;
    - ii. les progrès accomplis vers l'atteinte de la cible au cours de l'année et depuis son adoption.

#### Commentaire du CCDA

Le CCDA a soutenu que cette modification devait être renforcée (« ce qui est mesuré est fait »). Nous aimerions que la CVMO demande à tous les émetteurs émergents d'établir et de divulguer des cibles d'ici 2016. Nous aimerions aussi que la CVMO donne des conseils à propos des cibles qui devraient, selon elle, être raisonnablement fixées maintenant, en faisant remarquer qu'elles pourraient varier selon l'industrie.

## **Dévoilement du Bulletin de rendement annuel 2014 et panel de discussion**

Le Bulletin de rendement annuel 2014, qui a été préparé en partenariat avec KPMG et le Conference Board du Canada, a été dévoilé lors d'un cocktail privé offert par KPMG le mercredi 19 novembre 2014. Outre l'annonce des résultats du Bulletin de rendement, le clou de l'événement a été le panel d'experts formé de Maureen Jenson, Michael Bloom et Pamela Jeffery, et modéré par Anne-Marie Mediwake. Nous espérons que vous pourrez afficher la version PDF du Bulletin sur le portail de votre conseil.

La discussion a porté sur trois grands points : i) la dissonance cognitive dans la conception qu'ont les administrateurs et les présidents du conseil de la diversité administrative; ii) les risques et ce qu'il en coûte en n'intégrant pas adéquatement la diversité dans son mandat, et iii) la nécessité d'amener les actionnaires à intervenir davantage sur la question de la diversité administrative.

La partie qui suit est une transcription de la discussion.

**Anne-Marie Mediwake :** « Bien que 78 % des administrateurs ont répondu qu'ils trouvent que leur conseil est diversifié, le Bulletin de rendement de 2014 montre que l'adoption de politiques sur la diversité se heurte à une forte résistance. Comment expliquez-vous cette anomalie? »

**Michael Bloom :** « Les gens sont sincères dans l'ensemble, mais ils abordent la notion de la diversité dans une optique d'affaires en posant des questions du genre : « Dans quel marché avez-vous travaillé? », tout en perdant de vue la définition élargie de la diversité dont nous parlons. »

**Anne-Marie Mediwake :** « Le Bulletin de rendement annuel de 2014 a révélé que la proportion des femmes dans les conseils d'administration des sociétés FP500 est à présent de 17,1 %, contre 15,6 % en 2013. Cela représente 1,5 point de pourcentage de plus que l'an dernier, soit un changement quatre fois plus rapide que le 0,32 point de pourcentage enregistré entre 2001 et 2012. Comparativement à l'Union européenne, au Royaume-Uni et à l'Australie, qu'est-ce que cette progression signifie pour le milieu des affaires canadien? Est-elle conforme ou inférieure à vos attentes? »

**Michael Bloom :** « Notre progression est inférieure à mes attentes par rapport à l'Europe, au Royaume-Uni et à l'Australie. Ces pays vont sans doute nous distancer parce que les lois y sont plus progressistes et notre rythme de changement est plus lent. Nous risquons d'être à la traîne. Nous sommes arrivés à un point critique et devons saisir toutes les occasions de nous améliorer dans chaque aspect de la diversité, surtout la diversité qui ne se borne pas au sexe. »

**Anne-Marie Mediwake :** « Une partie du Bulletin de rendement annuel de 2014 était consacrée à la diversité des conseils des sociétés du TSX60. Les résultats du sondage ont montré que les femmes représentent 20,1 % des administrateurs de sociétés du TSX60 (146 sur 725). Cette proportion est supérieure à celle des administrateurs de sociétés FP500. Qu'est-ce qui explique, selon vous, que les femmes sont davantage représentées parmi les administrateurs de sociétés du TSX60? »

**Michael Bloom :** « Leur représentation parmi les sociétés du TSX60 est meilleure parce que les entreprises du secteur des services financiers et de celui des assurances font beaucoup au niveau de la mixité des sexes. Celles du secteur des services financiers ont une vaste empreinte opérationnelle au pays. Les banques sont également très visibles. »

**Maureen Jensen :** « Pourquoi y a-t-il une différence de diversité dans le secteur financier? »

**Michael Bloom :** « Les institutions financières ont des millions de clients, et elles doivent de leur côté s'investir à fond pour établir des relations avec leurs clients et les communautés qu'elles desservent. Précisons en outre que les institutions financières participent grandement aux programmes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) auxquels elles versent entre 50 et 100 millions de dollars par année. Le secteur financier possède donc une approche culturelle qui n'existe pas dans les autres secteurs comme celui des industries minières. »

**Anne-Marie Mediwake :** « Quel est le point critique ou à quel endroit se situe-t-il? Que faut-il changer pour aller dans la bonne direction? »

**Michael Bloom :** « La réponse dépend du CCDA et de son travail. Il est nécessaire, surtout parce que les gens ne semblent pas vraiment savoir ce qu'est la diversité, d'interpeller directement le conseil en lui montrant des preuves de ce qui se passe dans chaque secteur. Si vous n'allez pas assez dans les détails et ne faites pas un constat de la situation, vous perdrez une occasion de changer les choses. Si vous pensez que les gens ne savent pas vraiment ce qu'est la diversité, vous devez les informer et leur dire pourquoi la diversité est importante : i) la diversité est une grande source d'innovation, l'innovation permet d'ajouter de la valeur à l'économie et de mener le monde, et ii) la diversité aide à comprendre beaucoup mieux les consommateurs, les clients et les débouchés du marché au Canada et à l'étranger. Si vous jetez un coup d'œil aux administrateurs dont il est question dans le Bulletin de rendement annuel, vous verrez que beaucoup ont une expérience internationale, un atout à exploiter. Si vous leur montrez que la diversité donne accès aux marchés internationaux et que cela justifie une plus grande diversité, vous serez alors plus à même d'obtenir les résultats que vous recherchez. »

**Anne-Marie Mediwake :** « Quelle part la peur du risque tient-elle dans l'absence de diversité? »



**Michael Bloom :** « Les dirigeants canadiens pensent qu'ils sont comme leurs homologues américains. [Le Conference Board du Canada] mène des sondages sur le risque et les Canadiens se comportent généralement comme n'importe qui d'autre sur le sujet, mais ce n'est pas ce que montre leur comportement. Il s'agit d'un de ces points de dissonance. Ils se considèrent comme des dresseurs de fauves alors qu'ils s'apparentent davantage au banquier par leur comportement dans le territoire des grands animaux. Ils ne sont pas encore tout à fait arrivés. Cela signifie que vous devez vous asseoir et dire « il ne s'agit pas de risque au sens négatif du terme; le risque comporte un bon côté qui offre une occasion formidable ». Le fait de présenter les choses sous un angle relié aux opérations commerciales et à l'élaboration de la stratégie d'affaires va s'avérer précieux pour accroître la diversité administrative. »

**Anne-Marie Mediwake :** « Pourquoi la CVMO a-t-elle pris l'initiative de s'occuper de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et de la haute direction des sociétés cotées en bourse? »

**Maureen Jensen :** « M. Bloom vient de présenter les choses sous l'angle statistique, et nous avons constaté une certaine stagnation depuis quelque temps. Nous avons vu aussi que les conseils se maintiennent à des niveaux non diversifiés et que cela crée une grande concentration de risques. Même après 2008, nous n'avons pas observé les changements qui auraient dû se produire. Le gouvernement canadien a commencé à s'intéresser à la question des femmes dans les conseils d'administration en affaires, et le ministre des Finances de l'Ontario et le ministre responsable de la Condition féminine ont aussi dit qu'il fallait donner un coup de pouce. Ils ont demandé à la CVMO d'étudier plus à fond la question et de revenir avec des recommandations. Après avoir examiné la situation, nous avons réalisé que la seule façon de changer les choses était de faire pression. Nous avons donc décidé, entre autres, d'agir comme nous l'avons fait par le passé dans des conseils et comme administrateurs indépendants, autrement dit adopter un régime qui consiste à « se conformer ou s'adapter ». [La CVMO] a donc préparé un document dont nous avons amplement discuté! Nous avons organisé une table ronde, qui a été extraordinaire, et reçu beaucoup de lettres et de commentaires; la discussion a pris une tout autre forme. Nous avons découvert que nous étions un interrupteur qui avait déclenché une conversation avec des gens qui la réclamaient depuis longtemps. »

**Anne-Marie Mediwake :** « C'est comme s'il y avait des conversations mais non officielles. »

**Maureen Jensen :** « Elles se passaient d'une façon officielle, mais cela a contribué à montrer la nécessité d'avoir cette discussion, officiellement et avec divulgation, à propos des problèmes actuels dont nous étions témoins. »

**Anne-Marie Mediwake :** « Pourquoi la CVMO a-t-elle adopté l'approche consistant à « se conformer ou se justifier » au lieu d'imposer des exigences? »

**Maureen Jensen :** « D'abord et avant tout, nous l'avons déjà essayée avec succès et il s'agit d'une approche typiquement canadienne – il n'y a pas de solution universelle. Cela permet aux conseils d'ouvrir la discussion, de rendre compte de ce que [la CVMO] leur demande et d'avoir un dialogue avec le public, les actionnaires et les investisseurs. Nous avons regardé ailleurs dans le monde : il y a des quotas dans certains pays, une divulgation au sens strict du terme dans d'autres et l'Australie a une approche qui consiste à « se conformer ou se justifier » – un régime qui nous convient assez. Nous estimions que cela donnerait un sérieux coup de pouce au secteur des affaires au Canada. Cela n'impose pas non plus un quota qui, selon nous, n'obtiendrait pas autant de soutien. Il était important de faire des progrès sur-le-champ. »

**Anne-Marie Mediwake :** « Il y en a qui trouveront que cela laisse trop de marge de manœuvre et certaines entreprises auront tendance à prétexter qu'il n'y a pas tant de femmes que ça dans leur domaine. Pensez-vous qu'on va utiliser ce prétexte? »

**Maureen Jensen :** « Elles pourraient le faire, mais regardez tout ce qui s'est dit depuis que nous avons soulevé la question. Nous avons commencé à en parler en janvier de l'an dernier et avons déjà constaté des progrès, et je suis convaincue que toutes les personnes qui travaillent avec diligence depuis 10 ou 20 ans pour faire de la diversité administrative une réalité ne démentiront pas ce constat. Je pense qu'en faisant en sorte qu'on en parle et que les compagnies divulguent effectivement leur composition administrative, le nombre de femmes dans leur haute direction, la façon dont la diversité est intégrée dans le processus de recrutement et la durée raisonnable des mandats, nous mettrons de notre côté les meilleures chances de réussite. »

**Anne-Marie Mediwake :** « *Qu'est-ce qui vous a le plus étonnée une fois que la discussion sur l'approche consistant à « se conformer ou se justifier a été lancée? »*

**Maureen Jensen :** « *Tout n'est pas entièrement noir et blanc, même si la question peut paraître ainsi vue de l'extérieur. Je pense qu'il y a des enjeux liés à la perception de la diversité, mais on ne peut pas se leurrer longtemps. La moitié des diplômés universitaires étant des femmes, ce n'est pas normal qu'il y en ait si peu dans les conseils d'administration et la haute direction. C'est incorrect, cela empêche le vivier de faire avancer les affaires canadiennes et c'est une véritable parodie. Si nous voulons vraiment réussir, nous devons nous efforcer d'avoir systématiquement les meilleurs et les plus talentueux autour de la table. »*

**Anne-Marie Mediwake :** « *Que fait la CVMO pour surveiller la conformité à ses nouvelles exigences en matière de divulgation? »*

**Maureen Jensen :** « *Nous procéderons comme pour n'importe quel examen de la conformité. Nous l'incluons dans notre régime de divulgation permanente et ferons également un balayage selon les enjeux. Les règles seront en place pour la saison des procurations 2015, donc à temps pour les rapports de 2015. D'ici l'été 2015, nous serons en mesure de compiler toutes les données que nous avons et de voir qui s'est conformé ou non, ce qu'on peut découvrir sur les femmes qui font partie des conseils d'administration et de la haute direction. Une fois tous ces renseignements compilés, ils seront publiés. »*

**Anne-Marie Mediwake :** « *Les résultats seront donc publics – tous publics? »*

**Maureen Jensen :** « *Je pense que oui, mais nous en parlerons à la commission. »*

**Anne-Marie Mediwake :** « *Je voulais avoir votre point de vue, parce que vous avez réagi fortement quand j'ai demandé ce qui allait se passer si quelqu'un aborde la CVMO et dit qu'il n'y a pas assez de femmes qualifiées dans son domaine. Pourquoi avez-vous réagi de la sorte? »*

**Pamela Jeffery :** « *Ce n'est pas une question d'offre mais de demande et je pense que c'est évident que nous avons une profusion d'hommes et de femmes compétents — je parle des femmes parce l'accent a été mis sur elles — mais aussi des minorités visibles. J'ai été vraiment déçue de lire dans le Bulletin de rendement annuel que 2 % des sièges d'administrateurs de sociétés FP500 sont occupés par des membres de minorités visibles alors que celles-ci représentent 19 % de la population du Canada; c'est ce qu'on appelle travestir la réalité. Voyez le coût des talents inexploités dans les marchés que nous n'avons pas encore percés et où nous ne réussissons pas bien. Cela tient au fait que nous ne sommes pas représentatifs de la diversité qui existe. »*

**Pamela Jeffery :** « *Sans vouloir vous forcer la main, j'aimerais savoir quand la CVMO va publier ses résultats.* »

**Maureen Jensen :** « *Nous allons mener un examen très public d'ici trois ans. Mais j'imagine qu'un rapport initial sera publié au milieu ou vers la fin de l'an prochain. Comme pour tous les examens d'administrateurs, nous allons les passer en revue, en choisir certains et publier les résultats sous forme générique, autrement dit ce que nous avons fait et ce que nous avons trouvé. Nous procédons habituellement de la sorte. »*

**Anne-Marie Mediwake :** « *Le Conseil étend la définition traditionnelle de la diversité au sexe, à l'origine ethnique, au statut autochtone et aux minorités visibles qui se déclarent volontairement, Les Autochtones et les personnes handicapées ont atteint leur plus bas niveau depuis le premier sondage tenu en 2010. Que peut-on faire de plus pour appliquer la définition élargie de la diversité adoptée par le CCDA à des conseils d'administration qui reflètent vraiment le multiculturalisme du Canada? Comment est-ce que les actionnaires peuvent faire pression sur leurs conseils pour qu'ils adoptent des politiques efficaces en matière de diversité administrative? »*

**Pamela Jeffery :** « *Nous parlons depuis un certain temps au CCDA de l'importance de votre voix. Beaucoup d'entre nous sont des actionnaires; en tant qu'actionnaires, est-ce que nous posons des questions? Constatez-vous le genre de suivi que vous espériez depuis la divulgation des nouvelles règles le 15 octobre dernier? Trouvez-vous qu'il ne se passe pas grand-chose? »*

**Maureen Jensen :** « *Nous ne constatons pas ce genre de discussion, mais je pense qu'un mouvement plus vaste est en train de prendre forme; il s'agit de l'activisme des actionnaires sous toutes sortes de formes. Il ne porte actuellement pas sur la diversité, mais sur la qualité des conseils – la « qualité » est considérée comme la performance au travail et la performance administrative en général. »*

**Michael Bloom :** « *C'est un très bon point. Si vous regardez les données sur les conseils et le genre d'engagement que cela demande pour faire partie d'un conseil, le temps consacré à un conseil important a augmenté de 15, 20 et plus de 30 pour cent au cours de la dernière décennie. Les actionnaires s'attendent à ce que les administrateurs posent non seulement les bonnes questions mais qu'ils sachent aussi quand ils obtiennent les bonnes réponses. Ce n'était pas le cas avant. C'est une époque intéressante car les attentes et les responsabilités des administrateurs sont plus grandes étant donné qu'on recherche aussi davantage de meilleurs administrateurs. Je pense que c'est une occasion formidable de promouvoir la participation administrative. »*

**Anne-Marie Mediwake :** « *Revenons à la question de l'activisme des actionnaires. Lorsque vous parlez d'augmenter la participation des actionnaires dans les conseils d'administration, pensez-vous aussi aux risques? Cela soulève des questions à propos des divisions et des différences culturelles. Existe-t-il parmi les actionnaires une culture qui consiste à prendre des risques et à avoir un conseil d'administration plus diversifié en dépit de telles différences? »*

**Maureen Jensen :** « *Je pense que les actionnaires devraient vouloir avoir les meilleurs administrateurs. Les « bons » administrateurs ne se ressemblent pas tous et n'agissent pas tous de la même façon. Les actionnaires ne devraient donc pas dire « je veux telle ou telle personne dans le conseil » mais plutôt « je veux le meilleur candidat. »*

**Michael Bloom :** « *Je crois que, contrairement aux États-Unis, nous avons au Canada une vaste structure de sociétés ouvertes mais pas une grande tradition pour ce qui de l'activisme des actionnaires. Nous avons un groupe considérable et très important formé de fonds institutionnels, de fonds de pensions et autres fonds qui sont en mesure de poser des exigences aux conseils. C'est là que j'irais chercher un certain leadership. Je n'ai rien vu de tel pour l'instant, mais nous allons nous en occuper. »*

**Maureen Jensen :** « *Pendant notre table ronde et lorsque cela a été annoncé, le fonds Teachers a clairement indiqué qu'il voulait que [la CVMO] instaure une règle relative aux quotas minimums pour la mixité des sexes parmi les administrateurs, compte tenu de la taille du conseil. Et il s'agit d'un important actionnaire institutionnel. »*

**Pamela Jeffery :** « *Ce qui est intéressant à propos du CCDA et de sa soumission à la CVMO, c'est qu'il a été question du fonds Teachers pendant la table ronde et nous nous demandions si la règle proposée pourrait être plus spécifique. Par exemple, nous voulions savoir combien de femmes sont prises en considération par un comité de gouvernance des candidatures lorsqu'il cherche de nouveaux administrateurs. J'imagine que lorsque vous faites votre examen, si vous ne constatez pas les progrès qui auraient dû se produire selon vous, vous chercherez peut-être à augmenter les règles. »*

**Maureen Jensen :** « *Nous avons dit dans notre proposition que nous ferions un examen et des recommandations au terme de la période d trois ans. »*

**Pamela Jeffery :** « *Nous avons surveillé ce que les autres pays font. Le cas de l'Australie est intéressant : ils ont introduit l'approche consistant à « se conformer ou se justifier » en 2011 et KPMG a préparé un rapport sur le succès de cette approche. Selon ce rapport, beaucoup (environ 98 %) des sociétés de l'ASX sont allées de l'avant et ont mis en place des politiques écrites sur la diversité administrative, mais c'était tellement inoffensif que cela ne changeait pas la proportion des sièges occupés par des femmes. Contrairement à l'Australie où la progression n'a pas été marquée, le R.-U. a connu une forte augmentation, la mixité des sexes au sein des sociétés du FTSE 100 a considérablement augmenté et dépasse maintenant les 22 %. Le CCDA va voir comment les entreprises se conforment. Nous pensons qu'un examen annuel, surtout au début, va permettre de maintenir la cadence. »*

## Points saillants du Bulletin de rendement annuel

- Les femmes occupent à présent 17,1 % des sièges d'administrateurs des sociétés FP500, contre 15,6 % en 2013 et 14,4 % en 2012;
- Les femmes sont mieux représentées au sein des conseils des sociétés du TSX60, leur proportion étant de 20,1 %;
- Le secteur des finances et assurances et celui des services publics sont ceux qui comptent la plus forte proportion de femmes dans les conseils d'administration – 24 % et 27,1 %, respectivement;
- Le secteur de l'exploitation minière, pétrolière et gazière, et celui des industries manufacturières accusent encore du retard : les femmes n'occupent que 9,7 % des 673 sièges d'administrateurs dans le cas du secteur de l'exploitation minière, pétrolière et gazière, soit un gain d'à peine deux points de pourcentage par rapport à 2012. Leur proportion est de 14 % sur les 465 sièges d'administrateurs dans le secteur des industries manufacturières, une progression de seulement 0,8 point de pourcentage par rapport à 2012;
- 63 % des administrateurs interrogés sont favorables à l'approche de la CVMO consistant à « se conformer ou se justifier » en ce qui concerne la diversité administrative. Ils sont 67 % à penser que cela contribuera à augmenter la présence des femmes au sein des conseils d'administration;
- Les administrateurs des sociétés FP500 ont répondu dans une proportion écrasante de 91 % que la diversité administrative est très importante (44 %) ou assez importante (47 %);
- La proportion d'administrateurs qui se déclarent volontairement comme étant des Autochtones, des membres de minorités visibles ou des personnes handicapées a atteint son niveau le plus bas en 2014 : seulement 0,8 % pour les Autochtones (même pourcentage qu'en 2010), 2 % en ce qui concerne les minorités visibles (5,3 % en 2010) et 1,4 % dans le cas des personnes handicapées (2,9 % en 2010).

## Prix Top 100 : les Canadiennes les plus influentes Allocution prononcée par Kathleen Taylor

*« ...Le rôle que le Réseau des femmes exécutives a joué pendant près de 20 ans pour repérer et mettre de l'avant le leadership des femmes est particulièrement important. En tant que leaders, nous savons qu'il nous faut des modèles, célébrer nos succès et faire front commun pour abattre les barrières! Nous savons aussi que le nombre fait la force et nos rangs, comme le démontrent les soirées du genre de celle-ci, grossissent vite!...*

*Le thème de ce soir, le « leadership intemporel », est d'autant plus fort que les principaux ingrédients d'un bon leadership sont effectivement intemporels. Le leadership intemporel apporte des changements positifs qui ont de l'impact! Il habilite ceux qui sont amenés à donner leur plein potentiel. Les leaders intemporels savent exactement les défis qui les attendent, et ils ont des plans solides et inébranlables pour les surmonter. Nous devons toutes être des leaders intemporelles ...*

*Notre société a vu la participation des femmes à la vie active en dehors de la maison changer considérablement en l'espace de quelques générations. Ce n'est plus l'exception mais la norme. Les femmes constituent environ la moitié de la main-d'œuvre canadienne. Elles ont fait de grandes percées dans le domaine du leadership public. Quand Kathleen Wynne a été la première femme élue à la tête du gouvernement de l'Ontario l'an dernier, il n'y a guère eu de froncements de sourcils, car six autres provinces et territoires avaient déjà été dirigés par une femme. Mais cette normalisation généralisée de la participation des femmes dans de nombreux aspects de notre société ne s'est toutefois pas reflétée dans l'avancement des femmes parmi les dirigeants et les administrateurs de sociétés.*

*Selon une étude menée cette année par le Conseil canadien pour la diversité administrative, les femmes ne représentent que 17 pour cent des administrateurs de sociétés au Canada, contre 11 pour cent en 2001. À ce rythme, les femmes n'atteindront la parité administrative au Canada qu'en 2083. Les progrès que nous avons accomplis font piètre figure en comparaison du Royaume-Uni, où la représentation des femmes dans les conseils d'administration a franchi la barre des 25 % cette année, ou de la Norvège, où leur proportion est de 40 pour cent. Malheureusement, nous perdons même du terrain par rapport aux États-Unis. Pour une raison quelconque, la mixité des sexes au Canada a souffert d'une sérieuse inertie qui nous freine.*

*Quand je dis « nous », je veux parler des Canadiennes et des entreprises canadiennes. Nous devons changer les choses vite parce que c'est ce qu'il faut faire. Il n'y a aucune raison pour que les femmes n'aient pas les mêmes possibilités que les hommes. Les femmes font les mêmes études supérieures qu'eux – quand ce n'est pas plus. Et avant que quiconque soulève la question de l'« ambition », toutes les études montrent que les femmes aspirent autant que les hommes à des postes de dirigeants. Et l'assistance dans cette salle prouve ce qu'elles peuvent accomplir en affaires si on leur en donne l'occasion, en faisant en sorte de bâtir et d'entretenir une culture d'entreprise axée sur l'avancement des femmes.*

*Les événements des dernières semaines à CBC et ailleurs ont été très instructifs pour tout le monde. Ils nous ont rappelé que celles qui sont en position d'influence, les femmes dans cette pièce, ont l'obligation de tout mettre en œuvre pour créer de meilleures cultures où les femmes peuvent s'épanouir. Le fait de créer des cultures qui permettent à davantage de femmes d'accéder à des postes au sein de la haute direction n'est pas seulement la « bonne » chose à faire, c'est aussi la chose « intelligente » à faire. McKinsey étudie les grands écarts de performance entre les entreprises qui se situent dans le quartile supérieur pour ce qui est des femmes occupant des postes de direction et celles qui n'en ont pas.*

*En outre, McKinsey impute directement ces résultats aux différentes approches du leadership et à la prise de décisions que les femmes apportent avec elles. Qu'il s'agisse de la diversité de pensées que les femmes peuvent offrir ou la simple folie consistant à ne pas tirer parti des talents qui existent dans notre société, il ne fait aucun doute que les entreprises canadiennes pourraient mieux réussir si elles abattaient activement les barrières (surtout mentales et au niveau de l'attitude), qui empêchent les femmes de participer pleinement. C'est tellement évident et logique du point de vue social et économique, qu'on souhaiterait que le changement n'ait pas besoin d'être dicté par des règles.*

*Mais force est de constater qu'il subsiste une bonne part de complaisance. Selon une étude menée auprès de hauts dirigeants canadiens il y a moins d'un an, les deux tiers étaient satisfaits avec la représentation des femmes au sein de leurs conseils d'administration et la moitié l'étaient également avec la représentation des femmes dans la haute direction de leurs entreprises. Et ce, dans un pays où des dizaines de sociétés ouvertes n'ont pas de femmes dans leur conseil d'administration et très peu parmi leurs dirigeants. Force est de constater qu'un changement s'impose.*

*À mon avis, les nouvelles règles qui consistent à « se conformer ou se justifier » en ce qui concerne la composition des conseils d'administration et de la haute direction des sociétés cotées en bourse ont lancé une discussion qu'il n'est plus possible d'arrêter, une discussion qui peut et devrait apporter des changements véritables. En outre, le gouvernement fédéral a indiqué clairement qu'une cible provisoire de 13 pour cent pour les femmes dans les conseils d'administration devrait être facilement atteinte au cours des prochaines années. Et avant même que les règles deviennent effectives, les résultats du sondage et mes recherches empiriques ont montré que le nombre de femmes sollicitées pour intégrer des conseils d'administration et l'importance accordée à leur présence parmi les dirigeants d'entreprises augmentent régulièrement.*

*Ces politiques reconnaissent ce que McKinsey a prouvé et WXN a prédit il y a bien des années : le Canada est trop petit et la concurrence mondiale trop grande pour qu'on laisse la moitié de l'équipe sur le banc en espérant gagner la partie .... »*

## **Le parrain, ce héros : rapport d'EY sur la façon d'aider les femmes à accéder à des postes de leadership**

Le bien-fondé de l'avancement professionnel des femmes a été démontré à maintes reprises. Des études statistiques indiquent que les femmes ayant accédé à des postes de leadership produisent des résultats positifs et quantifiables. Pourtant, les femmes qui souhaitent gravir les échelons font souvent face à de grandes difficultés. Sans le parrainage actif de hauts dirigeants — majoritairement des hommes — les femmes n'auront pas le degré de responsabilisation, la visibilité et l'expérience dont elles ont besoin pour progresser dans leur carrière.

Le parrain : ce héros est un rapport d'EY qui explore la signification du parrainage dans notre contexte d'affaires actuel ainsi que les attributs de ces personnes qui assument le rôle de parrain. Les hauts dirigeants des deux sexes peuvent prendre des mesures concrètes pour minimiser les disparités entre les sexes et favoriser l'accès des femmes à des postes de leadership au sein de leur organisation.

À la différence du mentorat, qui peut souvent se limiter à des rencontres et à des séances d'encadrement occasionnelles, le parrainage représente un engagement concret à long terme axé sur la promotion, la préservation et la création de possibilités d'avancement pour les personnes au potentiel élevé. Dans une étude qu'il a menée, le Center for Work-Life Policy (CWLP) souligne que les hommes sont plus susceptibles que les femmes de bénéficier des services d'un parrain, ce qui explique pourquoi ils ont davantage de promotions et de possibilités d'avancement. En revanche, les femmes ne reconnaissent pas le rôle essentiel que le parrainage peut jouer à cet égard et elles ignorent souvent comment s'y prendre pour établir proactivement une relation de parrainage. Comme les femmes ne cherchent pas un tel soutien, la responsabilité est d'autant plus grande pour leurs parrains éventuels. Le parrain : ce héros se pose les questions suivantes : À quoi reconnaît-on un parrain efficace? Comment procède-t-il et comment arrive-t-il à rester fidèle à son engagement au quotidien? Pour lire le rapport intégral, suivez ce [lien](#).

## Actualités

Reuters, 30 septembre 2014 : « New Swedish government weighs quotas for women on company boards ». Lisez l'article intégral [ici](#).

CNW, 30 septembre 2014 : « Minister Leitch announces Advisory Council on Women Entrepreneurs and Business Leaders ». Lisez l'article intégral [ici](#).

The Globe and Mail, 15 octobre 2014 : « Want to be the first woman on the board? Here's how to do it ». Lisez l'article intégral [ici](#).

The Financial Post, 6 octobre 2014 : « How to improve board diversity without resorting to quotas and 'tokenism' ». Lisez l'article intégral [ici](#).

The Toronto Star, 16 octobre 2014 : « Aboriginals, women ready to serve on corporate boards ». Lisez l'article intégral [ici](#).

The International Business Times, 5 novembre 2014 : « UK Gender Diversity: Women on FTSE 100 Boards Hits 22.8% as Lord Davies' 2015 Target Nears ». Lisez l'article intégral [ici](#).

The International Business Times, 5 novembre 2014 : « Chuka Umunna: Labour Government Will Conduct Probe into Ethnic Diversity in British Boardrooms ». Lisez l'article intégral [ici](#).

The Globe and Mail, 23 novembre 2014 : « Board Games 2014: The best and worst governed companies in Canada ». Lisez le rapport intégral [ici](#).

## Nominations

[Heather Nicol](#), Diversité 50 2012, a été nommée au conseil d'administration de Genworth MI Canada Inc. en juin 2014.

[Madeleine Féquière](#), Diversité 50 2014, a été nommée au conseil d'administration d'Investissement Québec en octobre 2014.

[Nadine Girault](#), Diversité 50 2013, a été nommée au conseil d'administration d'Investissement Québec en

octobre 2014.

[Laurie Copithorne](#), Diversité 50 2014 et diplômée du programme « Joignez-vous au conseil », a été nommée présidente du conseil d'administration de la Fondation canadienne de la recherche en diététique en novembre 2014.

[Laura Dottori-Attanasio](#), Diversité 50 2013 et diplômée du programme « Joignez-vous au conseil », a été nommée au conseil d'administration de Teck en novembre 2014.

[Jill Gardner](#), Diversité 50 2014, a été nommée au conseil d'administration de Turquoise Hill Resources en novembre 2014.

Kim Koster, diplômée du programme « Joignez-vous au conseil », a été nommée au conseil d'administration d'Invest Toronto en février 2014.