

RAPPORT DE DAVIES

**SUR LA REPRÉSENTATION
DES FEMMES AU CONSEIL
D'ADMINISTRATION**

DAVIES

Représentation des femmes au conseil d'administration 2014



Davies Ward Phillips & Vineberg S.E.N.C.R.L., s.r.l. est un cabinet intégré qui compte environ 240 avocats et dont les bureaux sont situés à Montréal, à Toronto et à New York. Le cabinet, dont la pratique s'étend au-delà des frontières, est spécialisé en droit des affaires et se retrouve systématiquement au cœur des opérations commerciales et financières les plus importantes et les plus complexes pour le compte de ses clients.

Introduction

Les responsables de la gouvernance au sein des entreprises canadiennes font face à la pression accrue des organismes de réglementation, des investisseurs, des organismes de surveillance de la gouvernance et d'autres participants au marché qui les exhortent à favoriser la diversité hommes-femmes au sein des entreprises au Canada, ce qui entraîne certains progrès, quoique lents, au chapitre de la représentation des femmes dans les postes de direction des sociétés ouvertes canadiennes. En 2013 et 2014, la question de la diversité hommes-femmes a fait l'objet d'une attention redoublée à la faveur notamment des demandes réitérées du gouvernement fédéral pour rehausser la représentation féminine au sein de la direction des entreprises au Canada, de la nomination de Kathleen Taylor à titre de première présidente du conseil d'une grande banque canadienne et de la publication, par la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (la « CVMO ») et certains organismes participants des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (les « ACVM »), de règles d'information améliorées destinées aux sociétés ouvertes canadiennes et visant à favoriser la diversité hommes-femmes. Le présent rapport constitue un sommaire des questions d'actualité et des faits nouveaux touchant la diversité et fournit des conseils pratiques sur les mesures que les sociétés ouvertes peuvent prendre pour accroître la diversité, améliorer leurs processus décisionnels et se préparer à la modification prévue des règles de communication de l'information.

Le modèle « se conformer ou s'expliquer » proposé par les organismes de réglementation canadiens

Le 16 janvier 2014, la CVMO a publié aux fins de consultation un projet de modification de l'*Annexe 58-101A1 Information concernant la gouvernance* (les « modifications de la CVMO ») en vertu du *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le « Règlement 58-101 »). Le 3 juillet 2014, plusieurs autres autorités membres des ACVM ont emboîté le pas et publié aux fins de consultation des modifications de même nature à l'*Annexe 58-101A1 du Règlement 58-101* (les « modifications des ACVM ») et, collectivement, le « projet de modification »).

Représentation des femmes au conseils d'administration

Le projet de modification prévoit que la règle d'information appelée « se conformer ou s'expliquer » serait modifiée de façon à obliger les émetteurs cotés à la Bourse de Toronto (la « TSX ») et d'autres émetteurs non émergents à publier une fois l'an des données sur la durée des mandats des administrateurs et sur la représentation des femmes au conseil et dans les postes de haute direction, y compris le nombre et la proportion de femmes exerçant ces fonctions. La CVMO a indiqué qu'elle prévoit publier cet automne la version définitive des modifications qui seront apportée à l'Annexe 58-101A1, lesquelles entreraient en vigueur le 31 décembre 2014. On s'attend à ce que les autres organismes participants des ACVM fassent de même.

→ Tendances récentes et appels à la diversité hommes-femmes

% Pourcentage de sièges occupés par des femmes dans les conseils en 2014

12%

Indice composé S&P/TSX et indice des titres à petite capitalisation S&P/TSX

20%

Indice S&P/TSX 60

L'absence de diversité au conseil est devenue une question pressante ces dernières années au Canada et a fait l'objet d'une attention redoublée en 2013 et 2014 de la part d'un éventail de parties prenantes et de groupes d'intérêt, dont le gouvernement fédéral, les autorités en valeurs mobilières, les investisseurs et d'autres parties prenantes. Le projet de modification fait suite à plusieurs études, consultations publiques, sondages, tables rondes et rapports du gouvernement fédéral du Canada et de la CVMO menés ou préparés au cours des dernières années pour recueillir des commentaires sur les politiques et les pratiques les plus efficaces qui permettraient d'augmenter le nombre de femmes siégeant à des conseils d'administration et occupant des postes de direction. Il fait également suite à une foule de recherches indépendantes menées au Canada et à l'étranger qui révèlent que les femmes, par rapport à leur proportion de l'ensemble de la population, sont encore largement sous-représentées dans les postes de direction et que des avantages réels et tangibles peuvent découler d'une plus grande diversité au sein du conseil et de la haute direction des entreprises.

La CVMO a reçu plus de 50 lettres de commentaires en réponse à son projet de modification et la date butoir pour soumettre des commentaires sur celui des ACVM était le 2 septembre 2014. Dans l'ensemble, les commentateurs appuient fortement l'initiative visant à accroître la diversité au sein du conseil, notamment la représentation féminine au conseil et dans la haute direction. D'autres développements semblent indiquer que se dessine déjà un élan favorable à l'établissement de cibles en matière de diversité hommes-femmes dans les années à venir, en particulier si le projet de modification n'entraîne pas de progrès significatifs au chapitre de la représentation féminine au sein des conseils d'administration au Canada. Par exemple, au milieu de 2014, la ministre

fédérale de la Condition féminine, Madame Kellie Leitch, a annoncé qu'elle entend exhorter les entreprises canadiennes à faire passer à 30 % le pourcentage de femmes qui siègent au conseil (soit presque le double du niveau actuel) au cours des cinq prochaines années. La cible proposée serait volontaire, mais la ministre Leitch a déclaré son intention d'accompagner sa proposition de surveillance, de persuasion et de pression politique.

Bien que la représentation féminine au conseil et dans les postes de direction ait progressé au cours des dernières années, cette croissance est relativement faible et une grande disparité perdure entre les hommes et les femmes malgré les pressions exercées par les gouvernements, les organismes de réglementation et d'autres participants au marché. Par exemple, des 3 253 postes d'administrateur des émetteurs faisant partie de l'indice composé S&P/TSX et de l'indice des titres à petite capitalisation S&P/TSX, seulement 401 (soit 12,3 %) étaient occupés par des femmes en 2014, une hausse comparativement à 10,5 % en 2013. Chez les émetteurs faisant partie de l'indice S&P/TSX 60, le pourcentage des postes d'administrateur occupés par des femmes était d'environ 20,1 % en 2014, une augmentation comparativement à 18,4 % en 2013. Parallèlement, le pourcentage de femmes qui occupent des postes de leadership au sein du conseil et des comités du conseil est encore relativement faible : on compte seulement deux femmes présidentes du conseil d'émetteurs faisant partie de l'indice S&P/TSX 60 et seulement 3,5 % de femmes sont présidentes du conseil d'administration d'émetteurs faisant partie de l'indice composé S&P/TSX et de l'indice des titres à petite capitalisation S&P/TSX.

De même, à la lumière des réponses fournies par les 448 répondants au sondage mené par la CVMO en novembre 2013 auprès de quelque 1 000 émetteurs inscrits à la cote de la TSX au sujet de la diversité hommes-femmes, 57 % des répondants n'ont aucune femme administratrice, seulement 3 % des répondants comptent une présidente du conseil ou une administratrice principale et 53 % des répondants ont indiqué que les femmes occupaient moins de 10 % des postes de haute direction. Des données récentes du groupe de revendication Catalyst indiquent qu'il y aurait eu des améliorations modestes mais prometteuses en 2013. Par exemple, 15,9 % des postes d'administrateur des sociétés faisant partie du *Financial Post* 500 étaient occupés par des femmes en 2013, une augmentation de presque 1,5 % comparativement à 2011. En outre, Catalyst signale que la représentation féminine au sein des 266 sociétés ouvertes consultées a progressé de près de 2 % entre 2011 et 2013, mais constate par ailleurs que les sociétés ouvertes continuent d'afficher le taux de représentation féminine au conseil le plus faible, derrière les sociétés fermées, les sociétés d'État et les sociétés coopératives.

% Résultats du sondage mené par la CVMO en novembre 2013

57 %

des répondants ont indiqué n'avoir aucune femme administratrice

53 %

des répondants ont indiqué que les femmes occupent moins de 10 % des postes de haute direction

3 %

des répondants ont indiqué qu'ils ont une présidente du conseil ou une administratrice principale

➔ L'information que les conseils devront communiquer conformément au projet de modification

Le projet de modification, qui vise à favoriser une plus grande efficacité du conseil et l'amélioration du processus décisionnel des entreprises, exigerait une transparence accrue de l'information communiquée aux investisseurs et à d'autres parties prenantes concernant la représentation féminine au conseil d'administration et dans la haute direction. Cette transparence a pour but d'aider les investisseurs à prendre leurs décisions en matière de placement et de vote.

Le projet de modification obligera les émetteurs inscrits à la cote de la TSX et d'autres émetteurs non émergents assujettis dans les territoires participants à inclure, chaque année, l'information suivante dans leur circulaire de sollicitation de procurations :

- 01** **LIMITE DE DURÉE** - la durée des mandats des administrateurs ou une explication de l'absence de limite de durée (il n'est pas proposé d'imposer des durées obligatoires).
- 02** **PARAMÈTRES** - le nombre et la proportion de femmes siégeant au conseil d'administration et occupant des postes de haute direction.
- 03** **POLITIQUES** - les « politiques » en matière de représentation des femmes au conseil (y compris la recherche et la sélection de candidates aux postes d'administrateur) ou une explication de leur absence.
- 04** **OBJECTIFS ET DISPOSITIONS** - si une telle politique est en vigueur, une description de ses objectifs et de ses principales dispositions, des mesures prises en vue de sa mise en œuvre, des progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs et du mode d'évaluation (le cas échéant) de son efficacité.
- 05** **PROCESSUS DE SÉLECTION** - la prise en compte par le conseil (ou l'un de ses comités) de la représentation des femmes dans le cadre du processus de recherche et de sélection des administrateurs, y compris la représentation féminine au sein d'autres conseils lors de la recherche et de la sélection de candidats, ou une explication de l'absence d'une telle prise en compte.
- 06** **NOMINATIONS** - la prise en compte de la représentation des femmes dans le processus de nomination au sein de la haute direction, ou une explication de l'absence d'une telle prise en compte.

07

CIBLES VOLONTAIREMENT ADOPTÉES - les cibles volontairement adoptées en matière de représentation des femmes au conseil ou dans les postes de haute direction, ou une explication de leur absence.

➔ **Approches en matière de diversité hommes-femmes en Australie, aux É.-U. et au R.-U.**

À l'extérieur du Canada, plusieurs territoires ont déjà adopté, ou envisagent d'adopter, différentes approches destinées à favoriser la diversité hommes-femmes au sein des sociétés ouvertes, certaines étant plus directives que d'autres. Ainsi certains territoires, dont la Norvège, l'Espagne et la France, ont adopté des quotas ou des cibles obligatoires afin de promouvoir la diversité au conseil et de faire progresser la représentation des femmes dans les postes de direction. Plus en phase avec l'approche proposée par les organismes de réglementation canadiens, l'Australie et le R.-U. privilégient une approche volontaire en matière de communication de l'information, plutôt que des règles ou des prescriptions strictes qui, selon certains, peuvent mener à une approche non différenciée ne permettant pas de tenir compte des circonstances propres à chaque émetteur et à son conseil et pouvant entraîner la perte d'administrateurs qualifiés. Nous présentons ci-après un bref aperçu des approches adoptées en Australie, aux États-Unis et au Royaume-Uni à des fins de comparaison avec l'approche canadienne exposée dans le projet de modification.

L'APPROCHE AUSTRALIENNE

L'Australie fait figure de proue en matière de promotion de la diversité hommes-femmes au sein des sociétés inscrites en bourse. L'approche proposée par les organismes de réglementation canadiens s'apparente au modèle australien. Le *Corporate Governance Council* (le « CGC ») de l'*Australian Securities Exchange* (l'« ASX ») a intégré des modifications relatives à la diversité dans ses *Corporate Governance Principles and Recommendations* (les « principes et recommandations ») en date du 1^{er} janvier 2011. Ces modifications, qui s'appliquent aux émetteurs inscrits à l'ASX, imposent un modèle du type « sinon, pourquoi » semblable au modèle « se conformer ou s'expliquer » que les organismes de réglementation canadiens proposent dans le projet de modification. Selon les principes et recommandations de l'ASX, les émetteurs devraient :

- constituer un comité des candidatures chargé d'examiner les plans de relèvement et l'atteinte de la diversité au sein du conseil;
- communiquer, une fois l'an, la combinaison de compétences et de diversité que le conseil d'administration souhaite atteindre parmi ses membres;
- élaborer et publier une politique sur la diversité;
- communiquer, une fois l'an, les objectifs quantifiables fixés par le conseil pour atteindre la diversité hommes-femmes et les progrès réalisés en ce sens;
- communiquer, une fois l'an, la proportion de femmes qui travaillent dans l'ensemble de l'entreprise, qui occupent des postes de haute direction et qui siègent au conseil;
- communiquer, une fois l'an, toute dérogation aux principes et recommandations.

Le CGC envisageait également une proposition visant à limiter à neuf ans la durée du mandat des administrateurs indépendants, mais y a récemment renoncé à l'issue d'une période de consultation publique au cours de laquelle certaines des plus grandes entreprises du pays se sont prononcées contre la proposition.

L'APPROCHE AMÉRICAINE

L'approche américaine, inchangée depuis quelques années, se limite à la communication d'information sur la façon dont le conseil d'administration ou le comité des candidatures tient compte de la diversité en général lorsqu'il cherche des candidats aux postes d'administrateur. En 2010, la *Securities and Exchange Commission* des États-Unis (la « SEC ») a modifié le *Regulation S-K* qui exige désormais la communication d'information concernant les facteurs supplémentaires, par exemple la diversité, dont le conseil ou le comité des candidatures tient compte pour recruter des candidats aux postes d'administrateur. Si le comité des candidatures est doté d'une politique de prise en compte de la diversité dans le recrutement des candidats aux postes d'administrateur, les émetteurs doivent décrire la façon dont cette politique est mise en œuvre et la façon dont le comité des candidatures ou le conseil évalue l'efficacité de la politique. Il est intéressant de noter que la SEC ne définit pas la diversité, laissant aux entreprises le soin de conceptualiser la diversité de la façon qu'elles estiment pertinente.

Étant donné que plusieurs tenants de la gouvernance, dirigeants de sociétés ouvertes et organismes de réglementation des États-Unis surveillent de près l'évolution de la situation au Canada, en Australie et au Royaume-Uni, la SEC ainsi que d'autres organismes de réglementation fédéraux et

étatiques pourraient subir une pression accrue pour prendre des mesures supplémentaires, y compris l'éventuelle modification de la réglementation, afin d'accroître la représentation féminine au sein des sociétés ouvertes américaines.

L'APPROCHE DU ROYAUME-UNI

En septembre 2012, le *Financial Reporting Council* du Royaume-Uni a apporté des modifications au *Corporate Governance Code* (le « code du R.-U. »), qui incluent notamment des dispositions touchant la diversité hommes-femmes. Le code du R.-U. ne constitue pas un ensemble de règles strictes, mais est plutôt un guide des bonnes pratiques du conseil qui impose un régime du type « se conformer ou s'expliquer » à toutes les sociétés ayant une inscription supérieure pour leurs titres de participation, qu'elles soient constituées au R.-U. ou ailleurs. Le code du R.-U. pose comme principe qu'une procédure transparente, rigoureuse et officielle devrait s'appliquer à la nomination de nouveaux administrateurs au conseil. La recherche et la nomination de candidats aux postes d'administrateur devraient être fondées sur le mérite et être évaluées en fonction de critères objectifs, eu égard aux avantages de la diversité pour le conseil, notamment la diversité hommes-femmes. Le code du R.-U. recommande qu'une partie distincte du rapport annuel de l'émetteur décrive les travaux du comité des candidatures, la politique du conseil sur la diversité (y compris la diversité hommes-femmes), les objectifs quantifiables fixés pour la mise en œuvre de la politique et les progrès réalisés vers l'atteinte de ces objectifs. Les sociétés devraient également publier de l'information sur l'utilisation de consultants externes ou de publicité dans le cadre de la nomination d'un président du conseil ou d'un administrateur non membre de la direction.

Le code du R.-U. pose aussi comme principe que le conseil devrait évaluer son rendement chaque année, y compris l'équilibre des compétences, de l'expérience, de l'indépendance, des connaissances de ses membres et de la diversité (dont la diversité hommes-femmes) du conseil.

Prochaines étapes et questions à considérer par les conseils canadiens

Étant donné l'attention accrue accordée à la diversité hommes-femmes et à l'efficacité du conseil de façon générale par les organismes de réglementation, les investisseurs, les organismes de surveillance de la gouvernance et d'autres parties prenantes au Canada et à l'étranger, et compte tenu du fait que les progrès en la matière ont été relativement lents jusqu'à présent, nous nous attendons à ce que le projet de modification des ACVM soit adopté, sous une

forme ou une autre. Par conséquent, les conseils d'administration d'émetteurs canadiens devraient :

- examiner et évaluer attentivement les mesures et les politiques qu'ils ont adoptées ou devraient adopter afin de favoriser la diversité dans leurs rangs et de maximiser leur efficacité et le processus décisionnel de l'entreprise;
- évaluer régulièrement l'efficacité du conseil, des comités du conseil et des administrateurs de même que la pertinence du processus de présélection et de sélection des administrateurs et des hauts dirigeants pour veiller à ce que les bons candidats détenant la combinaison pertinente d'expérience, de compétences et de qualités occupent des fonctions de leadership;
- commencer à se préparer à fournir l'information annuelle prévue par le projet de modification. Pour aider les émetteurs à cet égard, nous présentons dans la section suivante différents styles de présentation de l'information répondant au projet de modification; l'information est tirée de documents annuels d'émetteurs assujettis dans les trois territoires dont il est question ci-dessus. Les exemples varient grandement parce que nous prévoyons que la quantité de détails et le type de déclaration dépendront de la taille et des activités de la société, du secteur dans lequel elle évolue et d'autres facteurs;
- consulter leurs conseillers juridiques et, s'ils le jugent nécessaire, d'autres conseillers externes pour élaborer les politiques ou processus pertinents qui répondent le mieux aux besoins de l'entreprise et fournir de l'information précise et transparente qui reflète ces politiques et processus. Comme la diversité hommes-femmes, l'efficacité du conseil et le processus décisionnel du conseil devraient demeurer à l'avant-scène, les émetteurs devraient se garder d'adopter aveuglément les processus utilisés par d'autres ou des formulations passe-partout.

Bien que la diversité au sein des échelons supérieurs des entreprises canadiennes ait fait l'objet d'une attention accrue au cours des dernières années, les avis demeurent partagés sur la meilleure façon d'améliorer la diversité au sein du conseil et l'efficacité de celui-ci. En réponse au projet de modification, certains commentateurs ont exhorté les organismes de réglementation à aller plus loin et à renforcer les règles proposées pour les rendre moins volontaires. De plus, certains commentateurs ont laissé entendre que le projet de modification devrait tenir compte de questions autres que la répartition hommes-femmes, encourageant les organismes de réglementation à étendre l'initiative pour qu'elle comprenne de l'information sur la diversité raciale, ethnique et autochtone. À moyen et à long termes, nous prévoyons que se multiplieront les demandes de réforme visant à promouvoir la diversité au sein du conseil et de la direction en général, y compris la diversité raciale et ethnique dans les fonctions de leadership des sociétés ouvertes canadiennes.

Représentation des femmes au conseils d'administration

Même s'il est trop tôt pour savoir quelles seront les incidences exactes du projet de modification sur les sociétés ouvertes canadiennes, il est clair que la surveillance et l'évaluation de l'efficacité du conseil et des administrateurs demeureront des sujets de grand intérêt pour les organismes de réglementation canadiens et internationaux, les investisseurs, les agences de conseil en vote et d'autres parties prenantes. Ces exigences d'information améliorées devraient entrer en vigueur dans un proche avenir, de sorte que les émetteurs ont maintenant l'occasion de revoir de façon proactive leurs politiques et pratiques d'information en matière de diversité, de les peaufiner au besoin et d'ainsi rester à l'affût de ces nouvelles tendances.

Exemples de présentation de l'information

**Exemples
d'information**



Cette section contient des exemples d'information fournie dans les documents annuels d'émetteurs de territoires étrangers qui correspond de façon générale aux rubriques paraissant dans le projet de modification.

Les rubriques ombragées contiennent des extraits choisis du projet de modification; elles sont suivies d'exemples d'information fournie par des sociétés ouvertes d'autres territoires.

MODIFICATION PROPOSÉE PAR LA CVMO

Rubrique 11 - Politiques concernant la représentation des femmes au sein de conseils

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

EXEMPLES

Information sur les objectifs et les principales dispositions de la politique de recherche et de sélection d'administratrices

- Aider à constituer une banque de candidates de haut calibre en incitant un vaste éventail d'employées occupant des postes supérieurs à assumer d'autres rôles afin d'acquérir de l'expérience utile au sein d'un conseil :
 - Plusieurs initiatives internes ont été amorcées afin de constituer, d'alimenter et de consolider une banque de talents au sein de l'entreprise, notamment les suivantes : un examen approfondi des talents qui est soumis au conseil chaque année; la mise sur pied de

notre service interne de perfectionnement en leadership, qui vise à jumeler des talents clés à l'échelle de l'entreprise et à les aider à perfectionner et à élargir leurs compétences et leur expérience en prévision d'occasions futures; et des programmes de direction, d'encadrement et de mentorat.

- Prendre en considération des candidats provenant d'un bassin plus large en vue des nominations aux postes d'administrateur non membre de la direction, y compris des gens qui ont peu ou pas d'expérience au sein du conseil d'une société ouverte.
- S'assurer que des femmes représentent au moins 50 % des candidats figurant dans les « longues listes » d'administrateurs non membres de la direction éventuels.
- En 2011, le conseil a exposé les grandes lignes de son objectif ambitieux de faire passer le nombre de femmes siégeant au conseil à au moins trois au cours des deux années suivantes. Le conseil maintient son engagement en ce sens et continue d'y travailler de façon structurée, en tenant compte des compétences, des antécédents, du savoir-faire, de l'expérience et de la diversité des membres du conseil sur une période quinquennale. Les services d'agences de recrutement indépendantes des É.-U., du R.-U. et de l'Australie ont été retenus au cours des dernières années afin d'étudier expressément des candidates éventuelles. La recherche de candidats tenait activement compte de candidates éventuelles et d'autres facteurs en matière de diversité, dont les antécédents, l'expérience et la culture.
- Accroître la représentation féminine par l'ajout d'une femme dans chaque équipe de direction relative aux actifs et aux activités d'ici la fin de 2015 (lorsque moins de 50 % des membres de l'équipe de direction sont des femmes).
- En raison de la taille et de la structure de la société, aucun objectif quantifiable n'a été fixé en matière de diversité hommes-femmes.
- La société n'a aucune politique officielle concernant la « diversité » au sein du conseil. Le comité de gouvernance cherche des candidats en faisant abstraction de la race, de la couleur, du sexe ou de l'origine nationale.
- À l'heure actuelle, la société ne se conforme pas à ces recommandations puisque le conseil est d'avis que la société suit déjà une approche qui favorise la diversité en milieu de travail sans avoir à instaurer une politique officielle.

MODIFICATION PROPOSÉE PAR LA CVMO

Rubrique 12 – Prise en compte de la représentation féminine dans le processus de recherche et de sélection des candidats aux postes d'administrateurs

Indiquer si le conseil d'administration ou le comité des candidatures tient compte ou non de la représentation des femmes au conseil dans la recherche et la sélection des candidats pour un premier ou un nouveau mandat et, le cas échéant, de quelle façon. Si l'émetteur n'en tient pas compte, ses motifs.

EXEMPLES

- Le conseil a adopté un processus de nomination et de sélection des administrateurs selon lequel, lorsqu'un administrateur doit être nommé, le conseil passe en revue, de concert avec le comité de la rémunération, la gamme de compétences, d'expérience et d'expertise des membres du conseil pour cerner ses besoins et dresser une courte liste de candidats qui ont les compétences et l'expérience voulues.
- Au besoin, la société fera appel à des conseillers en recrutement indépendants et expérimentés. Lorsqu'elle retient les services de conseillers en recrutement, la société les charge d'utiliser plusieurs critères de sélection qui comprennent une combinaison de compétences, d'expérience et de caractéristiques de tous les secteurs commerciaux. Outre les critères précis que le conseil souhaite retrouver chez la personne choisie, les candidats recherchés doivent posséder de l'expérience au sein d'une société inscrite en bourse, ce qui leur permettrait de fournir un apport positif au conseil. Les conseillers en recrutement doivent s'assurer de tenir compte aussi bien d'hommes que de femmes et repérer des candidats qui font preuve d'esprit d'équipe, qui peuvent défier la direction de façon constructive et qui peuvent ajouter de la valeur à l'entreprise.
- Il incombe au conseil de chercher des personnes qualifiées pouvant être nommées au conseil. Pour ce faire, le conseil prendra en considération les critères de sélection exposés dans son processus de nomination, dont les suivants : a) les compétences, l'expertise et les antécédents qui complètent ceux des administrateurs en poste; b) la diversité et c) la mesure dans laquelle le candidat comblerait un besoin au sein du conseil.
- De plus, les efforts de recrutement déployés par le conseil depuis l'inscription en bourse de la société ont porté sur la prise en compte de la

diversité hommes-femmes et de la diversité régionale, et un poids de plus en plus important est accordé à ces facteurs. Le comité des candidatures a mesuré l'efficacité des efforts qu'il consacre à la diversité à l'aune de sa capacité à recruter et à nommer des femmes à des postes d'administrateur et à obtenir une diversité régionale grâce à ses nouveaux membres. Les administratrices représentent 22 % de la composition actuelle de notre conseil. La diversité est un facteur parmi d'autres dont le comité des candidatures tient compte pour chercher et évaluer les candidats aux postes d'administrateur.

- Le comité de gouvernance et des candidatures aura besoin d'un processus complet de sensibilisation et de recherche pour veiller à ce qu'au moins 25 % de tous les candidats aux nouveaux postes ou aux postes vacants du conseil soient des femmes afin de garantir une meilleure représentation féminine dans le bassin de candidats.
- À l'heure actuelle, le conseil est composé uniquement d'administrateurs masculins; il a toutefois pour politique de tenir compte de la diversité pour sélectionner et remplacer les administrateurs sortants ou nommer de nouveaux administrateurs.
- Dans le cadre du processus de recrutement, la présence de candidates éventuelles et d'autres facteurs relatifs à la diversité, dont les antécédents, l'expérience et la culture, sont pris en compte.
- Bien que le conseil soit en quête de diversité et tienne compte de facteurs comme le sexe, l'origine ethnique, l'origine géographique et d'autres caractéristiques personnelles lorsqu'il évalue des candidats, il estime que les connaissances, les compétences, l'expérience et le caractère d'une personne sont les critères les plus importants pour évaluer ce qu'il ou elle peut apporter au conseil. Le comité de gouvernance utilise une matrice pour l'aider à cibler, parmi les compétences que la société considère actuellement comme étant les plus pertinentes, celles qui présentent des lacunes.
- Nos lignes directrices sur la sélection des administrateurs ne définissent pas étroitement la diversité en fonction du sexe ou de la race, mais prennent plutôt en considération plusieurs facteurs comme l'âge, la diversité géographique et la diversité professionnelle.

MODIFICATION PROPOSÉE PAR LA CVMO

Rubrique 13 – Prise en compte de la représentation féminine dans la nomination des membres de la haute direction

Indiquer si l'émetteur tient compte ou non de la représentation des femmes dans la nomination des membres de la haute direction et, le cas échéant, de quelle façon. S'il n'en tient pas compte, quels sont ses motifs.

EXEMPLES

- L'égalité des sexes à tous les échelons de l'organisation est un volet important de la stratégie du groupe en matière de diversité. Celui-ci continuera d'augmenter le nombre de femmes occupant des postes de haute direction en appliquant tous les volets pertinents de sa politique de diversité, y compris la sélection fondée sur le mérite.
- Au moment de la sélection et de la nomination des administrateurs et des hauts dirigeants, le conseil renforcera les processus de recrutement et de sélection de la société et s'assurera que l'agence de recrutement externe lui présente un bassin diversifié de candidats.
- Étant donné que la société n'a pas d'employés autres que des administrateurs non membres de la haute direction, elle n'a pas de politique sur la diversité hommes-femmes applicable à d'autres niveaux de direction ou d'employés.

MODIFICATION PROPOSÉE PAR LA CVMO

Rubrique 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, « cible » s'entend d'un nombre ou d'un pourcentage fixé par l'émetteur, ou d'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 ou des cibles à l'égard de la représentation féminine à son conseil d'administration et, dans la négative, ses motifs.
- c) Indiquer si l'émetteur s'est donné ou non une ou des cibles à l'égard de la représentation féminine à sa haute direction et, dans la négative, ses motifs.
- d) Si l'émetteur s'est donné une ou des cibles visées aux paragraphes b) ou c), indiquer les progrès accomplis vers leur atteinte au cours de l'année et depuis leur adoption.

EXEMPLES

- En 2012, nous avons adopté des lignes directrices sur la diversité au sein du conseil et avons fixé à au moins 25 % la proportion de femmes qui devraient siéger au conseil. À l'heure actuelle, nous dépassons cette cible. En effet, cinq des 17 membres du conseil sont des femmes, soit plus de 29 %.
- Le comité de gouvernance et des candidatures a recommandé d'apporter des améliorations à la politique sur la diversité au sein du conseil et proposé des lignes directrices prévoyant un objectif de représentation féminine d'au moins 33 % au conseil. À l'heure actuelle, cinq des 16 candidats aux postes d'administrateur sont des femmes, soit 31 %.
- Le conseil souhaite atteindre une composition où les hommes et les femmes représenteront chacun au moins le tiers des administrateurs indépendants.
- Depuis 2010, la société vise une représentation féminine d'au moins 33,33 % au conseil et dans la haute direction (soit les trois premiers niveaux de direction après l'administrateur délégué et le chef de la direction) d'ici 2015.
- Maintenir une représentation féminine au conseil d'au moins 30 % à court et à moyen termes.

- La société vise une représentation féminine au conseil d'au moins 20 %, bien que cette cible n'ait pas été atteinte parce que la société n'a pu recruter de candidates qui convenaient lorsqu'il y a eu des vacances au conseil.
- Le conseil souscrit pleinement à la diversité en milieu de travail, en particulier à la diversité hommes-femmes, et a adopté une politique qui tient compte notamment du sexe, de l'âge, de l'ethnicité et des antécédents culturels. En raison du nombre peu élevé d'administrateurs et d'employés ainsi que du faible taux de roulement du personnel, la société ne fixe pas de cibles précises de représentation, mais elle tient compte de la diversité dans le recrutement et la promotion des employés.

MODIFICATION PROPOSÉE PAR LA CVMO

Rubrique 15 - Nombre de femmes au conseil d'administration et à la haute direction

- (a) Indiquer le nombre et la proportion (en pourcentage) de femmes siégeant au conseil d'administration de l'émetteur.
- (b) Indiquer le nombre et la proportion (en pourcentage) de femmes occupant un poste à la haute direction de l'émetteur, y compris de toute entité filiale.

EXEMPLES

- Comme 38 % des membres de son conseil sont des femmes, la banque est un chef de file dans son domaine en ce qui a trait à la diversité. Le comité s'efforce de continuer à accroître la représentativité et la diversité au sein du conseil.
- Au 30 juin 2013, la proportion de femmes occupant des postes aux divers échelons de la société était la suivante : administratrices, 0 %; membres de la haute direction, 0 %; gestionnaires de personnes, 43 %; société, 53 %. La société reconnaît que le principal défi qui se pose toujours pour le groupe est de rehausser la représentation des femmes au conseil et dans la haute direction.
- Reflétant la nature planétaire de notre entreprise, nos administrateurs sont des citoyens des États-Unis, de l'Allemagne, de l'Inde, du Mexique et du Royaume-Uni. Nous comptons trois administratrices, soit une Afro-Américaine, une Indienne et une Hispanique, sur un total de 11 administrateurs à la date de la présente circulaire de sollicitation de procurations. Nos administrateurs proviennent de divers domaines, dont les affaires, les organisations sans but lucratif et le secteur public.

Exemples d'information

- Composition hommes-femmes du conseil d'administration : femmes, 12,5 %; hommes, 87,5 %.
- À l'heure actuelle, la société ne compte aucune administratrice (et n'a pas de cadres supérieurs autres que les membres de la haute direction). Cinquante pour cent des employés de la société sont des femmes.
- Le tableau suivant fait état de la diversité au sein du groupe au 30 juin 2013 (sur une base d'équivalence à plein temps) :

Représentation	Femmes (%)	Hommes (%)
Représentation au conseil	0 %	100 %
Représentation au sein de la haute direction	50 %	50 %
Représentation au sein des cadres supérieurs	26 %	74 %
Représentation au sein du groupe	51 %	49 %

Personnes-ressources

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec nous ou consulter notre site Web au dwpv.com.

Les renseignements présentés dans ce guide ne constituent pas des conseils juridiques. Nous vous encourageons à communiquer directement avec nous si vous avez des questions précises.



Jennifer F. Longhurst
jlonghurst@dwpv.com
416.367.7453



Carol D. Pennycook
cpennycook@dwpv.com
416.863.5546



Franziska Ruf
fruf@dwpv.com
514.841.6480



Pour plus d'informations et pour les mises à jour, consultez notre site Web au dwpv.com.

Montréal

1501, avenue McGill College
26e étage
Montréal (Québec) H3A 3N9
TÉL. : 514.841.6400

Toronto

155 Wellington Street West
Toronto, ON M5V 3J7
TÉL. : 416.863.0900

New York

900 Third Avenue
24th Floor
New York, NY USA 10022
TÉL. : 212.588.5500

Septembre 2014

dwpv.com

DAVIES