



**LA DIVERSITÉ DES SEXES  
AU SEIN DES CONSEILS  
D'ADMINISTRATION AU  
CANADA**

---

**Recommandations  
visant à accélérer les  
progrès**



Le gouvernement de l'Ontario a commandé ce rapport à Catalyst. Catalyst est un organisme indépendant. Les opinions exprimées dans le présent rapport ne reflètent donc pas nécessairement celles du gouvernement de l'Ontario.

# La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada

## Recommandations visant à accélérer les progrès

### Partenaires de recherche de Catalyst :

Abercrombie & Fitch	Hewlett-Packard Company
AT&T Inc.	IBM Corporation
Bank of America Corporation	KeyBank
Bloomberg	Kimberly-Clark Corporation
BMO Groupe financier	McDonald's Corporation
The Boston Consulting Group	Novo Nordisk
Cardinal Health, Inc.	PAREXEL
Chevron Corporation	Sodexo
Credit Suisse	State Street Corporation
Debevoise & Plimpton LLP	UPS
Dell Inc.	Verizon
Deutsche Bank AG	
EY	
Halliburton	

Les conclusions, les opinions et les recommandations énoncées dans les rapports de Catalyst ne sont pas formulées par les partenaires de recherche de Catalyst, ne relèvent pas de leur responsabilité et ne reflètent pas nécessairement leurs opinions.

La reproduction non autorisée du présent document ou de toute partie de celui-ci est interdite. L'utilisation de ® dans ce rapport fait référence à une marque déposée de Catalyst Inc.

[catalyst.org](http://catalyst.org)

## Remerciements



**Anne-Marie Hubert**, associée directrice, Québec

**Fiona Macfarlane**, associée directrice, Colombie-Britannique; chef de l'inclusivité

**Bill Downe**, chef de la direction de BMO Groupe financier et président du Conseil consultatif canadien de Catalyst

**Beatrix Dart**, PhD, directrice générale, « Initiative for Women in Business » (Programme Femmes en affaires)

**Antonio Spizzirri**, agent de recherche, Clarkson Centre for Board Effectiveness

---

## À propos de Catalyst

Fondé en 1962, l'organisme sans but lucratif Catalyst est un leader dans le dossier de l'accélération du progrès des femmes par le biais de milieux de travail inclusifs. Établi aux États-Unis, au Canada, en Europe, en Inde, en Australie et au Japon, et comptant sur le soutien de plus de 800 organisations, Catalyst est la ressource de référence en matière de recherche, d'information et de conseils au sujet des femmes dans le monde du travail. Chaque année, Catalyst récompense des initiatives d'entreprises hors du commun qui font la promotion de l'avancement des femmes en décernant les prix Catalyst.

# Table des matières

PRÉFACE	6
GLOSSAIRE DES TERMES	8
SOMMAIRE EXÉCUTIF	10
ÉTENDUE DU RAPPORT	14
LES FEMMES AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION : UN IMPÉRATIF POUR GRANDES ET PETITES ENTREPRISES	15
LES SIGNES D'UN CHANGEMENT AU CANADA – MAIS DES DÉFIS PERSISTENT	17
Tendance légèrement à la hausse, mais un progrès lent dans une perspective mondiale	17
Défis continus pour les femmes canadiennes	18
Résultats préliminaires de la règle « se conformer ou s'expliquer »	19
Tendances du renouvellement des conseils d'administration sur cinq ans	20
LES MEILLEURES PRATIQUES ET LEÇONS ISSUES DU MONDE ENTIER	24
Chefs de file en matière de changement : les banques canadiennes	24
Approches formelles pour augmenter la diversité des sexes au sein des conseils d'administration dans le monde entier	28
L'approche réglementaire – États-Unis : un progrès lent, de nombreuses critiques	28
L'approche réglementaire/volontaire – Royaume-Uni : des chiffres en hausse, un solide leadership	29
L'approche réglementaire/législative – Australie : « Dans la négative, pourquoi pas? » montre des progrès	30
L'approche législative – Norvège : des quotas en action	32
Efforts supplémentaires pour l'avancement des femmes au sein des conseils d'administration	33
RECOMMANDATIONS	34
CONCLUSION	37
ANNEXE	38
NOTES DE RÉFÉRENCE	39

## Préface

Le débat au sujet de la présence des femmes au sein des conseils d'administration au Canada a amorcé un virage intéressant au cours de la dernière année, grâce à la mise en vigueur de nouveaux amendements aux règlements en application des lois sur les valeurs mobilières visant à encourager une plus grande représentation des femmes au sein des conseils d'administration et de la haute direction des entreprises. Le dialogue ne se concentre plus sur les raisons pour lesquelles nous avons besoin d'un plus grand nombre de femmes autour de la table, mais plutôt sur les moyens à déployer pour accélérer les progrès. Des mesures importantes à cet égard commencent à voir le jour, et nous saluons les efforts que le gouvernement de l'Ontario déploie pour promouvoir le changement.

Toutefois, force est de constater que nous sommes encore loin d'atteindre l'objectif ultime : l'égalité des sexes au sein des conseils d'administration, et en fait, à tous les échelons des organisations. Les émetteurs inscrits à la TSX ne peuvent se livrer à une concurrence efficace au niveau mondial en ne mettant à contribution que la moitié de leur force de travail. Les émetteurs peuvent et devraient en faire davantage pour bâtir des milieux de travail inclusifs qui offrent aux femmes et aux hommes reconnaissance, développement et avancement.

En septembre 2015, certaines autorités canadiennes en valeurs mobilières ont publié un rapport sur l'avancement de l'application des nouveaux amendements relatifs à la divulgation auprès des émetteurs inscrits à la TSX. On y constate que peu d'émetteurs ont adopté des cibles pour la nomination de femmes au sein de leur conseil d'administration ou à la haute direction. La raison principale invoquée pour cet état de choses? La croyance que les candidats devraient être choisis au mérite<sup>1</sup>. Pourtant, la recherche démontre que l'avancement qui s'appuie exclusivement sur le mérite est un concept qui ne fonctionne que rarement – voire jamais – dans les milieux de travail, ceux-ci étant alourdis par des iniquités systémiques<sup>2</sup>.

C'est la raison pour laquelle nous saluons la mise en vigueur des exigences par la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario et autres autorités des marchés financiers, ainsi que les efforts déployés par la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario pour mieux comprendre l'impact de ces exigences réglementaires et entrevoir les prochaines étapes importantes.



*Le Canada compte un nombre record de femmes hautement éduquées, expérimentées et prêtes à siéger au sein d'un conseil d'administration. Le moment est venu de leur permettre d'accéder à des postes d'administratrices et à des postes de haute direction.*



Depuis beaucoup trop longtemps, de nombreuses sociétés canadiennes ont adhéré à une approche « symbolique », considérant que lorsqu'un conseil d'administration comptait une ou deux femmes parmi ses membres, il s'agissait d'un succès. Nous pouvons faire beaucoup mieux que cela. Le Canada compte un nombre record de femmes hautement éduquées, expérimentées et prêtes à siéger au sein d'un conseil d'administration. Le moment est venu de leur permettre d'accéder à des postes d'administratrices et à des postes de haute direction.

La façon la plus efficace d’y arriver est de procéder par le biais de l’établissement de cibles – ces mêmes cibles que les émetteurs doivent désormais adopter. Le raisonnement est simple : il est impossible de mesurer les progrès sans avoir des repères permettant de le mesurer. Les émetteurs qui ont compris cela ont déjà établi des cibles à atteindre en matière de représentation des femmes dans les conseils d’administration, et d’ailleurs, un grand nombre de ceux-ci font déjà preuve d’un solide leadership en s’engageant à accroître ces cibles avec le temps.

Les émetteurs doivent faire en sorte que leur gouvernance d’entreprise reflète davantage leurs actionnaires et parties prenantes. En effet, qu’elles soient grandes ou petites, privées ou publiques, les entreprises ont beaucoup à gagner de l’augmentation du nombre de femmes au sein de leur conseil d’administration et de leur haute direction. Accroître le nombre de femmes occupant des postes de pouvoir peut potentiellement transformer nos milieux de travail et notre société.



*Accroître le nombre de femmes occupant des postes de pouvoir peut potentiellement transformer nos milieux de travail et notre société.*



Toutefois, la recherche démontre que les femmes sont confrontées à des défis au cours de leur carrière, auxquels les hommes n’ont pas à faire face, et elles ont ainsi plus de difficultés à accéder aux postes clés. Ces défis – notamment les stéréotypes sexuels, un premier emploi moins intéressant, un salaire inférieur, un avancement plus lent même lorsqu’elles utilisent les mêmes stratégies de carrière que les hommes, un moindre accès à des mandats plus importants, de haute visibilité, essentiels à la mission de l’entreprise et à l’étranger, et un moindre accès à des parrains hauts placés pouvant les aider à accélérer leur croissance professionnelle et ainsi élargir leur champ de possibilités – signifient que les femmes ont souvent à travailler plus fort pour se faire remarquer et accéder à ces postes<sup>3</sup>. Et il est de notre responsabilité de faire en sorte que cela change.

Le gouvernement de l’Ontario a un rôle important à jouer dans l’accélération de l’avancement des femmes au sein des conseils d’administration. Les gouvernements et les entreprises accompliront beaucoup plus en travaillant en partenariat plutôt qu’isolément. La teneur du message qui parvient du sommet est critique. Nous félicitons le gouvernement de l’Ontario d’avoir pris la décision de créer un comité directeur dont le mandat est d’améliorer la représentation des femmes au sein des conseils d’administration et de la haute direction des entreprises.

Ce rapport énonce des recommandations visant à accélérer le rythme du changement. Nous remercions le gouvernement de l’Ontario de nous fournir cette occasion de partager nos perspectives et nos conseils.



*Deborah Gillis*

**Deborah Gillis**

Présidente et chef de la direction  
Catalyst

# Glossaire des termes

Ce glossaire contient la définition de plusieurs termes utilisés dans ce rapport.

---

## APPROCHES VISANT À AUGMENTER LA REPRÉSENTATION DES FEMMES AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

---

**« Se conformer ou s'expliquer »** Une approche réglementaire qui exige des émetteurs inscrits à la TSX de divulguer sur une base annuelle le nombre et le pourcentage des femmes qui siègent au sein du conseil d'administration de l'émetteur et de sa haute direction, et autres mécanismes, politiques, considérations ou cibles concernant la représentation des femmes. Les émetteurs qui n'ont pas mis en place ces mécanismes, politiques ou cibles, ou qui ne tiennent pas compte de la représentation des femmes, sont tenus d'expliquer les motifs pour lesquels ils ne l'ont pas fait. À ce jour, cette approche a été adoptée par dix juridictions au Canada<sup>4</sup>.

---

**Approche législative** Les règlements qui sont édictés par un gouvernement composé d'élus. On parle également de « loi contraignante »<sup>5</sup>.

---

**Quota** Un chiffre cible ou un pourcentage de la représentation des femmes et/ou des hommes au sein d'un conseil d'administration exigé par la loi<sup>6</sup>.

---

**Approche réglementaire** Des mesures adoptées et suivies par des entités administratives, par exemple les exigences d'organismes de réglementation, des programmes cibles, des règles de cotation en bourse, des codes de gouvernance d'entreprise et autres mesures semblables<sup>7</sup>.

---

**Cible** Un chiffre, un niveau ou un pourcentage établi de femmes et/ou d'hommes membres d'un conseil d'administration qu'un émetteur cherche à atteindre à une date spécifique<sup>8</sup>.

---

**Approche volontaire** Un engagement ou un objectif que se fixe une société, et que celle-ci cherche à atteindre. Les approches volontaires ne sont pas juridiquement contraignantes, mais témoignent d'un engagement public envers la diversité d'un conseil d'administration<sup>9</sup>.

---

## TERMES UTILISÉS POUR DÉCRIRE L'AVANCEMENT DES FEMMES

---

**Équilibre entre les sexes** La représentation des hommes et des femmes est relativement proportionnelle (p. ex. un minimum de 40 % de chaque sexe est représenté)<sup>10</sup>.

---

**Diversité des sexes** Un groupe ou une organisation compte à la fois des hommes et des femmes.

---

**Parité** Le nombre d'hommes et de femmes est le même.

---

---

## TYPES DE SOCIÉTÉS

---

**Émetteur** « Personne ou compagnie qui émet, se propose d'émettre ou a en circulation une valeur mobilière »<sup>11</sup>.

---

**Émetteur à risque ou émergent** « Un émetteur assujéti dont les titres, à la fin de son plus récent exercice financier terminé, n'étaient pas inscrits ou cotés à la Bourse de Toronto (TSX) ou à celle d'Aequitas NEO Exchange Inc., un marché boursier américain, ou à un marché boursier à l'extérieur du Canada et des États-Unis autre que l'Alternative Investment Market de la Bourse de Londres ou des marchés PLUS exploités par PLUS Markets Group plc. »<sup>12</sup>

---

**Société ouverte** Une société qui a fait un premier appel public à l'épargne et dont les titres sont généralement négociés sur un marché boursier ou sur le marché hors cote<sup>13</sup>. Ces sociétés sont en général soumises aux exigences de divulgation publique.

---

**Société privée** Une société qui est la propriété d'une ou de plusieurs personnes, une famille, ou une société mère qui ne négocie pas ses titres sur un marché boursier<sup>14</sup>. Ces sociétés ne sont en général pas soumises aux exigences de divulgation publique.

---

**PME (petites et moyennes entreprises)** Les sociétés dont le nombre d'employés est inférieur à certaines limites. Au Canada, les petites entreprises sont celles qui comptent moins de 100 employés, alors que les moyennes entreprises sont celles qui comptent entre 100 et 499 employés<sup>15</sup>.

---

## Sommaire exécutif

Atteindre l'équilibre entre les sexes au sein des conseils d'administration et de la haute direction des entreprises est largement reconnu comme un impératif économique mondial. Certaines entreprises ne démontrant pas ou peu de progrès à cet égard, l'intervention gouvernementale s'est avérée efficace pour accélérer le rythme avec lequel les femmes obtiennent des postes au sein des conseils d'administration et de la haute direction des entreprises.

Les gouvernements du monde entier ont appréhendé le défi en utilisant diverses approches, dont on peut classer les caractéristiques dans trois modèles : l'approche législative, l'approche réglementaire qui est administrée par les autorités en valeurs mobilières, et l'approche volontaire initiée par les entreprises elles-mêmes<sup>16</sup>. En Norvège et autres pays de l'Union européenne, le nombre de femmes administratrices a augmenté grâce à des lois établissant des quotas. En Australie, qui adhère à une approche à la fois législative et réglementaire, on a vu le nombre de femmes au sein des conseils et des équipes de direction croître, en partie en raison d'une nouvelle loi qui exige que les sociétés produisent un rapport sur leurs efforts pour augmenter la représentation des femmes au sein de leur conseil d'administration, et aux efforts des autorités en valeurs mobilières de faire de même. Au Royaume-Uni, qui a adopté une approche hybride, à la fois réglementaire et volontaire, un partenariat public-privé dirigé par le gouvernement et adopté par la communauté des affaires, accompagné d'un message fort du gouvernement à l'effet que « des mesures plus contraignantes » pourraient être envisagées si les objectifs n'étaient pas atteints, a résulté en des progrès importants.

Le Canada continue d'accuser un retard derrière d'autres pays développés en termes d'équilibre entre les sexes au sein des conseils d'administration. Alors qu'un plus grand nombre de femmes que d'hommes obtiennent des diplômes des universités et des collèges canadiens<sup>17</sup>, les femmes

canadiennes continuent d'être sous-représentées au sein des conseils d'administration et de la haute direction des entreprises. Les défis auxquels font face les femmes de différentes communautés sont encore plus importants.

Le gouvernement de l'Ontario a posé un geste important en étant la première juridiction à modifier les règlements en application de la *Loi sur les valeurs mobilières* en y intégrant la règle « se conformer ou s'expliquer » en vue de favoriser une représentation plus importante des femmes au sein des conseils d'administration ou de la haute direction des entreprises. Cette approche réglementaire a aujourd'hui été adoptée par dix juridictions canadiennes<sup>18</sup>. Un examen par les autorités en valeurs mobilières des divulgations effectuées par les émetteurs au cours de l'exercice se situant entre le 31 décembre 2014 et le 31 mars 2015 n'a révélé que des améliorations graduelles concernant les femmes administratrices. Toutefois, il est beaucoup trop tôt pour évaluer globalement l'impact des modifications aux règlements.

---

*Mais pour accélérer le rythme du changement, des actions plus audacieuses s'imposent.*

---

Ce rapport présente une analyse historique des tendances qui examine un certain nombre des divulgations aujourd'hui obligatoires, notamment les mécanismes de renouvellement des conseils d'administration comme les limites de la durée des mandats et les politiques écrites. À la lumière de l'examen des 131 sociétés analysées, nous pouvons constater dans quelle mesure les mécanismes de renouvellement des conseils se sont développés et évaluer leur impact de 2011 à 2015. Les analyses suggèrent qu'un certain progrès peut être réalisé grâce à ces approches de renouvellement des conseils.

Mais pour accélérer le rythme du changement, des actions plus audacieuses s'imposent. De meilleures pratiques venant du monde entier, de même que le système bancaire canadien, nous en fournissent des exemples. Le gouvernement de l'Ontario a un rôle important à jouer dans la promotion de l'établissement de cibles relatives à la représentation des femmes au sein des conseils d'administration, en fournissant des directives à l'égard des mécanismes de renouvellement des conseils, en suivant les progrès réalisés dans la représentation des femmes siégeant aux conseils et en s'engageant davantage auprès du monde des affaires pour renforcer la compréhension du besoin de changement. Par ailleurs, le gouvernement de l'Ontario est un leader qui doit agir comme modèle, en adoptant lui-même les comportements qu'il préconise.

Les entreprises ont également un rôle à jouer en prenant des mesures pour promouvoir les femmes, en s'engageant dans un changement systémique et rapide et en travaillant en collaboration avec le gouvernement pour l'atteinte d'objectifs communs.

Les recommandations qui suivent peuvent contribuer à accélérer l'avancement des femmes au sein des conseils d'administration. Elles s'adressent à trois parties prenantes : les sociétés et les émetteurs, les membres de la haute direction des entreprises et les gouvernements.

## Recommandations

### Sociétés et chefs d'entreprise : établir des cibles et faire la promotion des femmes

#### 1. Établir les cibles spécifiques suivantes avant la fin de 2017, et les atteindre d'ici trois à cinq ans :

- |  |   |
|--|---|
| a. 30 % de femmes au sein du conseil d'administration de tous les émetteurs qui comptent actuellement au moins une femme parmi leurs administrateurs <sup>19</sup> . | b. Une femme administratrice au sein du conseil d'administration de tous les émetteurs qui ne comptent actuellement aucune femme administratrice. |
|--|---|

#### 2. Avoir recours à au moins un mécanisme – par exemple des limites concernant l'âge des administrateurs ou la durée du mandat – pour faciliter le renouvellement du conseil d'administration.

#### 3. Établir une politique écrite qui décrit la façon dont la société planifie spécifiquement augmenter la représentation des femmes au sein de son conseil d'administration.

#### 4. Examiner les politiques de recrutement du conseil d'administration :

- a. Exiger que les listes des candidats aux postes d'administrateurs soient composées d'au moins 50 % de femmes possédant les compétences et le profil recherchés, incluant des femmes issues de différentes communautés.
- b. Exiger que les femmes – incluant des femmes issues de différentes communautés – représentent au moins 50 % des personnes interviewées pour chaque poste à un conseil d'administration.
- c. Mettre en oeuvre des évaluations d'efficacité, notamment des analyses d'écarts en utilisant des profils de compétences.
- d. Tirer parti de réseaux élargis – pas seulement des réseaux habituels – pour joindre l'offre et la demande.

#### 5. Favoriser l'accès aux conseils d'administration de femmes qui occupent des postes de haute direction, comme suit :

- a. En réévaluant et en supprimant les restrictions concernant leur participation à des conseils externes.
- b. En mettant en oeuvre des programmes pour jumeler les talents avec les postes vacants au conseil, autant pour les sièges de dirigeants que les autres postes.

#### 6. Tenir compte de l'égalité des sexes à tous les niveaux de l'organisation, comme suit :

- a. En examinant, sur une base continue, les systèmes de recrutement, de promotion et de développement des talents afin de s'assurer qu'ils ne sont pas biaisés.
- b. En investissant dans la formation en matière d'inclusion de l'équipe de direction.
- c. En surveillant et en suivant les taux de promotion dans le but d'atteindre un taux de promotion et de conservation proportionnel à chaque échelon.
- d. En évaluant et en tenant compte de l'équité salariale, de la manière suivante :
  - i. En menant des études périodiques en matière d'équité salariale afin de déterminer s'il existe des écarts salariaux et le cas échéant, fournir les fonds pour y remédier.
  - ii. En mettant en oeuvre des politiques « non négociables » et en payant pour le travail et non pour le potentiel.
  - iii. En adoptant des politiques salariales transparentes.

## Gouvernements : définir des objectifs, suivre les progrès et agir à titre de modèles pour les émetteurs

- 7. Susciter une plus grande sensibilisation au sein des larges groupes de parties prenantes et du grand public en mettant en oeuvre une campagne de sensibilisation auprès du public orientée vers l'action. Le gouvernement joue un rôle important dans la promotion de la compréhension et des actions relativement à ces problématiques.**
- 8. Renforcer et encourager l'établissement de cibles spécifiques, de mécanismes de renouvellement du conseil et de politiques écrites, comme étant un solide appel à l'action destiné aux émetteurs.**
- 9. S'assurer que le suivi des progrès se poursuit et qu'il est divulgué, comme la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) l'a fait, sur une base annuelle afin de maintenir la transparence des pratiques de gouvernance d'entreprise relativement à la représentation des femmes.**
- 10. Si les progrès sont insuffisants, particulièrement en ce qui concerne la cible de 30 %, considérer des approches législatives ou réglementaires plus contraignantes.**
- 11. Adopter un comportement exemplaire en examinant les nominations au sein de leurs propres organismes, conseils d'administration, commissions et sociétés de la Couronne, et établir une cible minimale d'au moins 40 % de femmes au sein de ces entités d'ici la fin de 2019<sup>20</sup>.**

## Étendue du rapport

Dans le cadre d'efforts visant à évaluer et à promouvoir l'avancement des femmes dans le milieu du travail, le gouvernement de l'Ontario a retenu les services de Catalyst, un organisme sans but lucratif qui est un leader dans le dossier de l'accélération des progrès des femmes par le biais de milieux de travail inclusifs, pour mesurer les changements dans la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et de la haute direction au Canada, identifier les tendances émergentes et les bonnes pratiques issues de partout à travers le monde, et recommander des stratégies pour tirer profit de l'élan actuel.

Le calendrier de ce mandat nous a permis de faire un examen de l'ensemble des données initiales recueillies par les autorités en valeurs mobilières auprès des émetteurs se conformant aux nouvelles exigences de divulgation « se conformer ou s'expliquer » en date du 31 juillet 2015. Parce qu'il est trop tôt pour évaluer les répercussions à

long terme de ces exigences, Catalyst a établi un partenariat avec la Rotman School of Management de l'Université de Toronto pour ajouter à l'ensemble des données de la règle « se conformer ou s'expliquer » (publiées en novembre 2015) des données provenant de circulaires d'information sécurisées d'émetteurs inscrits à l'indice composé S&P/TSX en 2011 et à l'indice composé S&P/TSX en 2015. Il en a résulté un échantillon de 131 émetteurs (représentant les émetteurs apparaissant dans chacun des trois ensembles de données) qui nous a permis d'examiner les occasions de renouvellement des conseils, les limites relatives à l'âge ou à la durée des mandats, de même que la divulgation de politiques écrites au cours de la période allant de 2011 à 2015.

Finalement, Catalyst a travaillé avec EY pour examiner les pratiques mondiales gagnantes et tirer profit d'expertises et de conseils inestimables.

# Les femmes au sein des conseils d'administration : un impératif pour grandes et petites entreprises

## Vue d'ensemble

L'aptitude du Canada à mettre à profit les compétences de tous ses talents est essentielle à l'atteinte d'un niveau mondial de concurrence et l'accélération des femmes vers des rôles de leaderships est maintenant une urgence qui n'existait pas il y a 10 ou 20 ans.

L'économie canadienne se trouve à une importante croisée des chemins avec une population vieillissante, un taux de fertilité en baisse et une population active réduite<sup>21</sup>. Les



lents progrès du Canada dans les domaines de la productivité et de l'innovation<sup>22</sup>, qui sont essentiels à une économie hautement performante, sont également préoccupants. Le Canada se situe près de la moyenne des autres pays en matière d'innovation (9<sup>e</sup> sur 16 pays)<sup>23</sup>, et sa productivité ne connaît pas un taux de croissance soutenu<sup>24</sup>, accusant un retard derrière les États-Unis et d'autres pays industriels, depuis plus de trois décennies<sup>25</sup>.



Les changements sur la scène mondiale – les technologies, la croissance des marchés émergents, les populations vieillissantes et le rythme soutenu du changement<sup>26</sup> – ont eu un impact considérable sur les entreprises œuvrant à l'échelle mondiale. Pour réussir dans cet environnement, les entreprises de toutes tailles devront mettre à profit tous les talents disponibles – hommes et femmes – pour stimuler la croissance économique. De plus, les experts suggèrent que si les femmes et les hommes participaient de manière équitable à la vie économique, le PIB mondial augmenterait de vingt-huit mille milliards de dollars, soit 26 %, d'ici 2025<sup>27</sup>.

## Sociétés ouvertes

Selon l'Institut des administrateurs de sociétés, les conseils d'administration doivent, aujourd'hui beaucoup plus que dans le passé, profiter de toutes les occasions pour stimuler l'efficacité à long terme de leur organisation dans l'économie mondiale. Les actionnaires et autres parties prenantes insistent sur « l'amélioration du rendement organisationnel, la transparence et la diversité des idées et des expériences de l'administrateur »<sup>28</sup>.

La Coalition canadienne pour une bonne gouvernance ajoute : « Alors que la qualité de chacun des administrateurs est primordiale, nous nous attendons également à ce que les conseils d'administration soient en soi diversifiés. Un conseil hautement performant regroupe des administrateurs possédant une large variété d'expériences, d'opinions et d'origines qui, dans la mesure du possible, reflètent les caractéristiques sexuelles, ethniques, culturelles et personnelles des collectivités dans lesquelles la société fait affaire et vend ses produits et services »<sup>29</sup>.

## Petites et moyennes entreprises

Les PME – petites et moyennes entreprises – représentent une force économique au Canada. Environ 30 % du PIB du Canada provient de petites entreprises (qui comptent moins de 100 employés) et 9 %, de moyennes entreprises (de 100 à 499 employés)<sup>30</sup>. Compte tenu de l'importance de cette contribution, il est important que les PME saisissent les avantages de compter au sein de leur conseil des femmes administratrices et d'avoir une bonne représentation des femmes à tous les niveaux de la hiérarchie et qu'elles s'efforcent d'atteindre un équilibre entre les sexes.

## Sociétés privées

Dans un récent sondage réalisé par Spencer Stuart relativement aux membres des conseils d'administration à l'échelle mondiale, il est ressorti que la représentation des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés privées est proportionnellement la même que pour les sociétés ouvertes<sup>31</sup>. Le sondage a également conclu que le plus important défi auquel font face les organisations dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques est d'attirer et de conserver les meilleurs talents<sup>32</sup>.

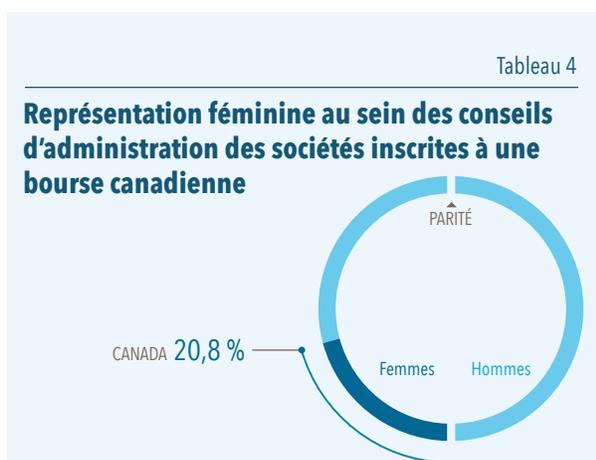
# Les signes d'un changement au Canada – mais des défis persistent

Depuis plus de dix ans, la représentation des femmes au sein des conseils d'administration au Canada s'améliore, ce qui indique une tendance<sup>33</sup>. Mais des obstacles persistent, en particulier quand on considère le rendement du Canada dans le contexte mondial, le nombre important d'émetteurs inscrits à la TSX qui ne comptent aucune femme

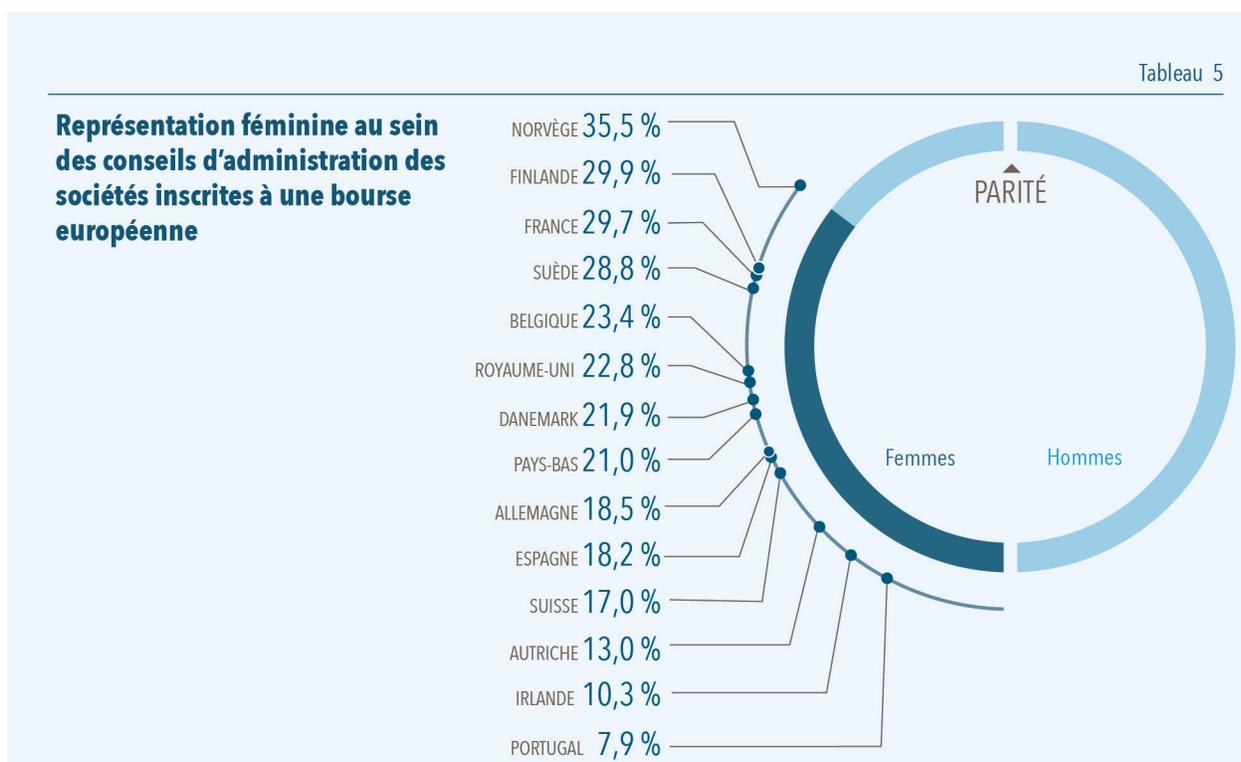
au sein de leur conseil d'administration (50 %)<sup>34</sup>, de même que les obstacles systémiques qui continuent d'entraver les progrès.

## Tendance légèrement à la hausse, mais un progrès lent dans une perspective mondiale

Alors que l'on a pu constater une légère tendance à la hausse de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration au Canada<sup>35</sup>, le pays accuse un retard par rapport à d'autres pays développés en matière de diversité des sexes au sein des conseils. L'Europe, où des exigences légales en matière de représentation des femmes existent dans plusieurs pays, est le leader mondial à cet égard<sup>36</sup>.



SOURCE : Catalyst, 2014 Catalyst Census: Women Board Directors (2015).



SOURCE : Catalyst, 2014 Catalyst Census: Women Board Directors (2015).

Les recherches récentes suggèrent que les gains pour les femmes administratrices à l'échelle mondiale se sont produits dans des pays où des lois et des règlements ont été mis en vigueur pour augmenter le nombre de femmes<sup>37</sup>. Ce n'est pas là une coïncidence : les pays où les femmes détiennent le plus de sièges sont la Norvège, la Finlande et la France (respectivement 35,5 %, 29,9 % et 29,7 %) <sup>38</sup> — soit des pays où l'on retrouve des quotas légaux imposés par le gouvernement pour l'avancement des femmes<sup>39</sup>. Il faut toutefois noter que le Royaume-Uni a connu des gains importants en matière de représentation des femmes, et ce, sans l'utilisation de quotas. Depuis 2011, la représentation des femmes au sein des conseils d'administration des 350 sociétés de l'indice FTSE 350 a plus que doublé<sup>40</sup>.

Au Canada, l'accélération de la nomination d'administratrices suscite désormais beaucoup d'intérêt. En décembre 2014, les autorités en valeurs mobilières de dix juridictions à travers le pays, sous le leadership de la CVMO, ont mis en vigueur des amendements réglementaires exigeant que tous les émetteurs inscrits à la TSX adhèrent à la règle « se conformer ou s'expliquer » et divulguent sur une base annuelle certaines informations relatives aux femmes membres de leur conseil d'administration et de leur haute direction<sup>41</sup>.

---

*Contribuer à l'avancement des femmes d'origines diverses est particulièrement important, compte tenu du fait que l'on estime qu'une femme canadienne sur trois appartiendra à une minorité visible d'ici 2031.*

---

## Défis continus pour les femmes canadiennes

Des études démontrent que l'écart entre l'avancement des hommes et celui des femmes dans les entreprises canadiennes se creuse tôt dans la carrière et augmente avec le temps. L'étude mondiale historique de Catalyst portant sur les titulaires de diplômes de MBA démontre que non seulement les femmes canadiennes à fort potentiel gagnent beaucoup moins que leurs collègues masculins lors de leur premier emploi après avoir obtenu leur diplôme de MBA, mais qu'en plus, elles commencent par occuper un échelon inférieur et se voient offrir moins d'emplois susceptibles de faire avancer leur carrière et moins d'affectations à l'étranger<sup>42</sup>. D'autres recherches effectuées par Catalyst démontrent que bien que les hommes et les femmes déclarent avoir des mentors, les hommes en bénéficient davantage, car ils ont accès à des mentors plus expérimentés qui agissent dans les faits à titre de parrains, aidant leurs protégés à profiter d'occasions intéressantes<sup>43</sup>.

Les recherches font également ressortir une autre préoccupation : les femmes canadiennes à fort potentiel sont deux fois plus susceptibles de choisir, après leur MBA, un emploi qui n'est pas dans le domaine des affaires, se dirigeant plutôt vers le secteur public ou le secteur sans but lucratif<sup>44</sup>. En effet, le monde des affaires canadien est en train de perdre des femmes à fort potentiel, car elles se dirigent vers des secteurs non financiers, à un taux plus élevé que celui d'autres régions dans le monde. Les sociétés canadiennes qui œuvrent sur le marché mondial devront envisager l'élaboration de stratégies de recrutement, de conservation et de développement du personnel pour combattre cette fuite de talents<sup>45</sup>.

Faire accéder les femmes talentueuses à des postes au sein des conseils d'administration et des équipes de direction est une étape importante pour créer un solide bassin de femmes talentueuses. Contribuer à l'avancement des femmes d'origines diverses est particulièrement important, compte tenu du fait que l'on estime qu'une femme canadienne sur trois appartiendra à une minorité visible d'ici 2031<sup>46</sup>.

## Résultats préliminaires de la règle « se conformer ou s'expliquer »

En décembre 2014, les autorités en valeurs mobilières de dix juridictions du Canada ont mis en vigueur des amendements aux règlements exigeant que les émetteurs inscrits à la TSX divulguent, sur une base annuelle, les informations suivantes :

- 
- *le nombre et le pourcentage de femmes siégeant au conseil d'administration de l'émetteur ou occupant un poste de haut dirigeant au sein de l'entreprise*
  - *les limites de la durée des mandats des membres du conseil ou autres mécanismes de renouvellement du conseil*
  - *les politiques relatives à l'identification et à la nomination d'administratrices*
  - *la prise en compte de la représentation des femmes dans le processus d'identification et de nomination des administrateurs et des membres de l'équipe de haute direction*
  - *les cibles quant au nombre de femmes au sein des conseils et de la haute direction*<sup>47</sup>
- 

Ces amendements ont été élaborés à la suite d'une table ronde et de consultations publiques menées par la CVMO auprès d'experts et d'émetteurs inscrits à la TSX<sup>48</sup>. L'ancien président de la CVMO, Howard Wetston, a expliqué que cette nouvelle approche avait été choisie parce qu'elle « s'aligne avec un principe fondamental en matière de réglementation des valeurs mobilières, soit celui de la transparence »<sup>49</sup>.

En septembre 2015, certaines autorités en valeurs mobilières ont publié un premier examen de la conformité de plus de 700 émetteurs inscrits à la TSX aux nouvelles exigences<sup>50</sup>.

Les résultats ont révélé que, parmi l'échantillon des émetteurs, moins de la moitié (49 %) comptaient au moins une femme à leur conseil, 60 % comptaient au moins une femme au sein de leur haute direction et 15 % avaient nommé au moins une femme à leur conseil au cours de l'année en question. Un nombre relativement peu élevé d'émetteurs avaient adopté des politiques formelles écrites visant à augmenter le recrutement des femmes dans l'équipe de direction (14 %) ou des limites aux mandats des administrateurs (19 %) pour favoriser le renouvellement du conseil<sup>51</sup>.

De plus, peu d'émetteurs faisant partie de l'échantillon ont divulgué qu'ils avaient établi des cibles pour la nomination de femmes au sein de leur conseil d'administration ou de leur haute direction. Seuls 7 % du groupe (49 émetteurs) avaient établi une cible quant au nombre de femmes administratrices au sein de leur conseil et seuls 2 % (11 émetteurs) avaient établi une cible quant au nombre de femmes occupant des postes au sein de la haute direction<sup>52</sup>.

Les autorités réglementaires ont conclu qu'un grand nombre d'émetteurs inscrits à la TSX « ont besoin de plus de directives concernant le niveau et le détail de la divulgation qui sont nécessaires pour qu'ils se conforment aux exigences du règlement »<sup>53</sup> et ont encouragé les émetteurs à revoir les directives qui se trouvent dans la notice<sup>54</sup>.

Lors d'une table ronde de suivi visant à discuter de cet examen, des chefs d'entreprises et des panélistes ont exprimé un optimisme prudent, déclarant que les résultats représentaient un « travail en cours »<sup>55</sup>. Ils se sont mis d'accord pour dire qu'il était trop tôt pour déclarer un succès ou un échec, et que l'évaluation de l'impact global des règlements prendrait du temps.

## Tendances du renouvellement des conseils d'administration sur cinq ans

Selon la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance, le recours à un mécanisme de renouvellement solide des conseils d'administration est essentiel pour augmenter la diversité des sexes, car il est difficile d'apporter des modifications à la composition des conseils lorsque les administrateurs ne sont pas fréquemment remplacés<sup>56</sup>. En effet, la composition du conseil et son renouvellement sont des aspects fondamentaux qui exigent que l'on s'y attarde de manière proactive<sup>57</sup>.

L'une de ces stratégies de renouvellement des conseils est l'adoption de limites relatives aux termes des mandats – en fonction de l'âge des administrateurs, de la durée du mandat, ou des deux<sup>58</sup>. Lorsqu'il s'agit d'augmenter spécifiquement le nombre de femmes, une autre stratégie consiste à adopter une politique écrite relative à la diversité des sexes, malgré le fait que les entreprises aient en général utilisé cette méthode dans le cas de l'accès à des postes prometteurs ou au sein de la haute direction<sup>59</sup>.

Afin de comprendre l'efficacité à long terme des limites relatives aux termes des mandats et des politiques en matière de diversité des sexes écrites établies, nous avons examiné la composition des conseils d'administration des émetteurs de l'indice composé S&P/TSX en 2011 et en 2015. Puisque l'année 2011 précède la mise en vigueur des règlements institués par la CVMQ, cette approche nous a permis d'obtenir une meilleure compréhension que si nous n'avions eu que les données de la CVMQ de la première année suivant cette mise en vigueur. Il s'agit également d'une opportunité unique d'examiner le rapport entre les changements en matière de diversité des sexes et les mécanismes de renouvellement des conseils.

Pour obtenir ces données, Catalyst a travaillé en partenariat avec la Rotman School of Management de l'Université de Toronto. L'équipe de recherche a ajouté aux données issues de la conformité à la règle « se conformer ou s'expliquer » de la CVO (publiées en novembre 2015) des données recueillies à partir des circulaires annuelles de sollicitation de procuration des émetteurs de l'indice composé S&P/TSX en 2011 et en 2015. L'échantillon de 131 émetteurs<sup>61</sup> qui en résulte nous a permis de considérer les questions suivantes relatives à la diversité des sexes :

1. Les conseils d'administration dont les taux de renouvellement sont les plus élevés sont-ils plus diversifiés?
2. Les conseils d'administration des émetteurs chez qui il existe des limites quant aux termes des mandats sont-ils plus diversifiés que chez les émetteurs où il n'y en a pas?
3. Les conseils d'administration qui déclarent expressément tenir compte des femmes au moment du recrutement de nouveaux administrateurs sont-ils plus diversifiés que les conseils d'administration qui ne le déclarent pas?

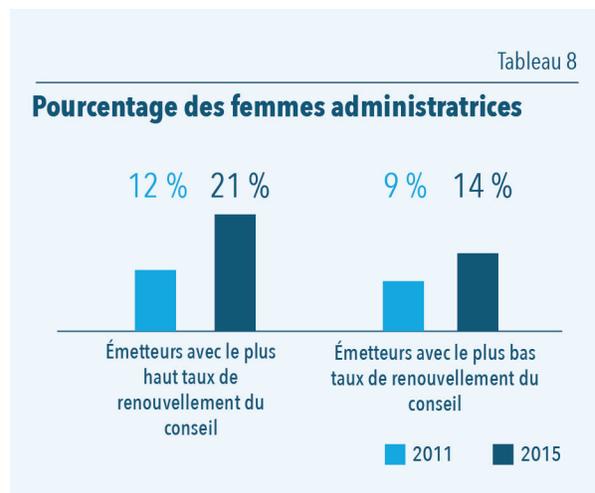
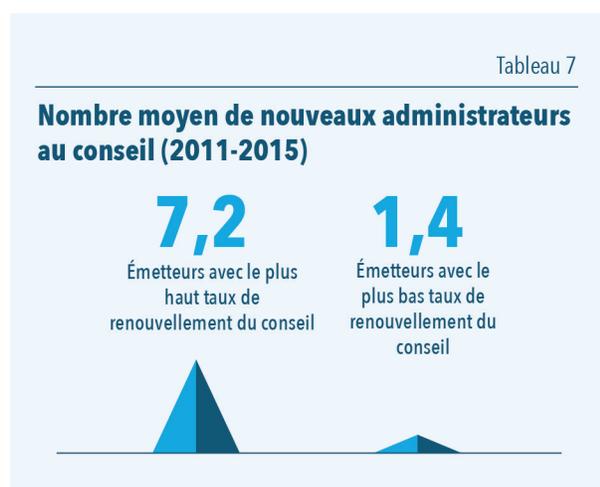
Les analyses ont mis à jour les tendances suivantes :



## 1. Les conseils d'administration dont les taux de renouvellement sont les plus élevés sont-ils plus diversifiés? **Oui.**

Les conseils d'administration des émetteurs dont les taux de renouvellement du conseil sont les plus élevés sont les plus diversifiés. L'analyse indique que le comportement de recrutement a changé au cours des cinq dernières années, et que les émetteurs ont fait un effort pour recruter plus de femmes au sein de leur conseil d'administration lorsqu'un poste devenait vacant.

Les émetteurs dont les taux de renouvellement du conseil sont les plus élevés avaient, en moyenne, environ six administrateurs de plus qui se sont joints au conseil que les émetteurs ayant le plus bas taux de renouvellement du conseil (Tableau 7). Les émetteurs avec le plus haut taux de renouvellement du conseil ont augmenté le pourcentage de femmes au sein de leur conseil de presque le double par rapport à ceux dont le taux de renouvellement du conseil était le moins élevé (un changement de 9 points de pourcentage comparativement à un changement de 5 points de pourcentage) au cours de la période de cinq ans (Tableau 8).



Compte tenu du fait que la taille moyenne des conseils d'administration en 2015, soit 10 membres, est essentiellement demeurée identique depuis 2011, nous pouvons constater que les émetteurs dont le taux de renouvellement du conseil est le plus haut ont accueilli en moyenne une femme de plus au sein de leur conseil depuis cinq ans (de 12 % à 21 %). Peu de changements ont été constatés chez les émetteurs dont le taux de renouvellement du conseil était le plus bas.

Nous pouvons conclure que les occasions de renouvellement représentent une opportunité importante – bien que non fréquente – de pouvoir changer la composition des conseils d'administration.

## 2. Les conseils d'administration des émetteurs chez qui il existe des limites quant aux termes des mandats sont-ils plus diversifiés que chez les émetteurs où il n'y en a pas? **Oui.**

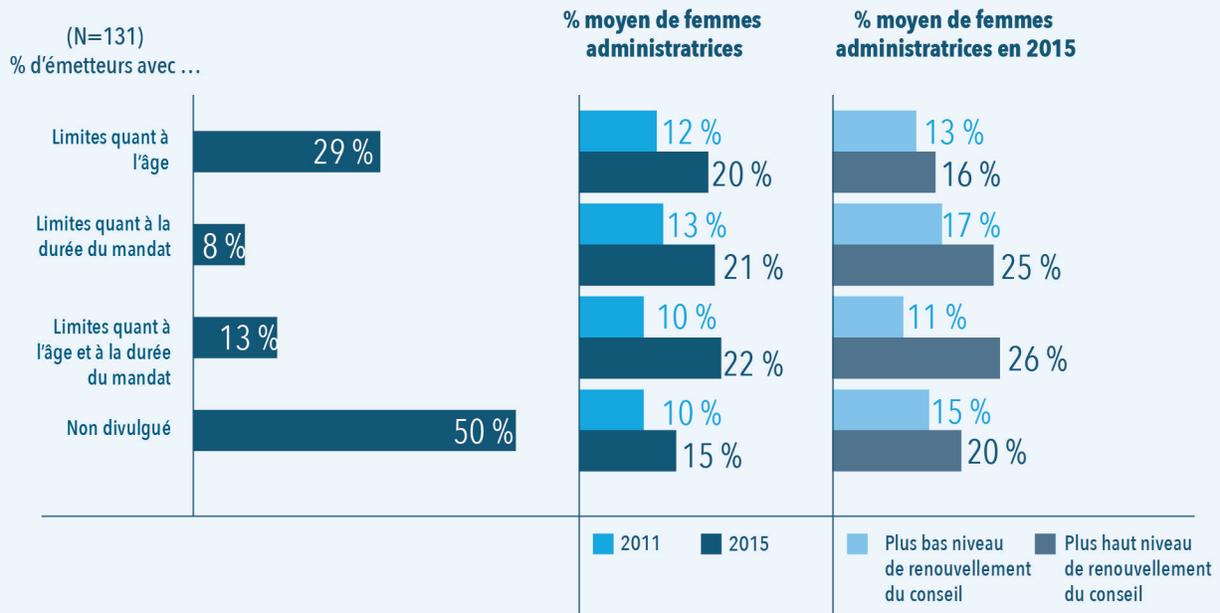
En général, les conseils d'administration des émetteurs chez qui il existe des mécanismes formels pour assurer le renouvellement du conseil tendent également à être les plus diversifiés.

En 2015, la moitié (50 %) des émetteurs disposaient d'un mécanisme de renouvellement du conseil, tel qu'une limite relative à l'âge (29 %), à la durée du mandat (8 %), ou à la fois à l'âge et à la durée du mandat (13 %). Les politiques concernant les limites quant aux termes des

mandats ont été associées à une plus importante diversité en 2015, et les conseils d'administration qui ont procédé le plus souvent au renouvellement de leurs membres et qui devaient respecter des limites quant aux termes des mandats étaient les plus diversifiés. Également, parmi les émetteurs dont le renouvellement du conseil était le plus bas, ceux qui avaient des limites quant aux termes des mandats avaient un plus haut niveau de diversité des sexes que ceux qui n'en avaient pas (Tableau 9).

Tableau 9

### Pourcentage de femmes administratrices en lien avec les limites d'âge et de durée des mandats



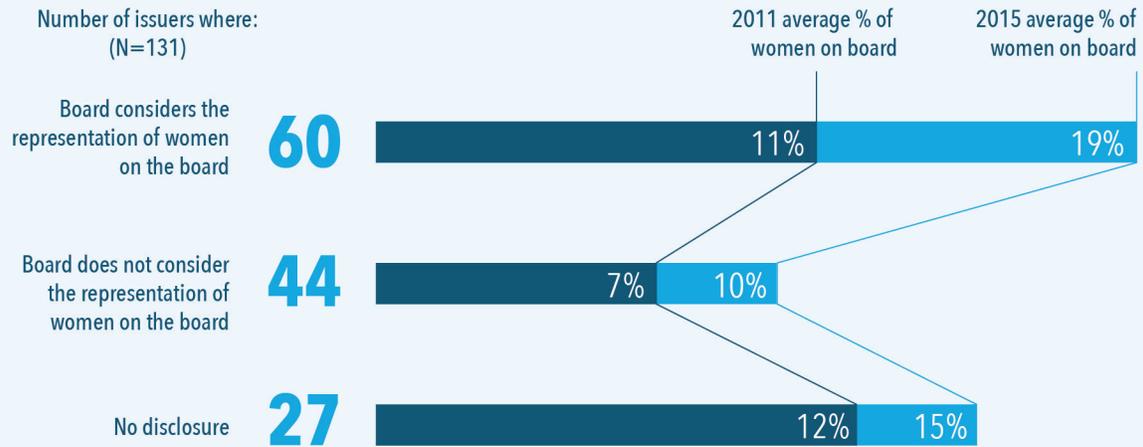
**3. Les conseils d'administration qui déclarent expressément tenir compte des femmes au moment du recrutement de nouveaux administrateurs sont-ils plus diversifiés que les conseils d'administration qui ne le déclarent pas? Oui.**

En moyenne, les émetteurs qui déclarent tenir compte des femmes au moment du recrutement de nouveaux administrateurs ont des conseils d'administration beaucoup plus diversifiés. De

plus, les émetteurs divulguant de telles politiques ont presque doublé la représentation des femmes au sein de leur conseil d'administration au cours de ces cinq années (Tableau 10).

Figure 10

**Percentage of Women Directors Relative to Consideration of Diversity**



# Les meilleures pratiques et leçons issues du monde entier

## Chefs de file en matière de changement : les banques canadiennes

Le secteur bancaire canadien fait depuis longtemps la promotion de la diversité des sexes au sein des conseils d'administration. De plus, le secteur bancaire accueille un nombre important de femmes au sein des équipes de direction. En 2014, les femmes occupaient 34,5 % des postes de direction et 50 % de tous les postes de cadres intermédiaires au sein des six plus grandes banques canadiennes<sup>62</sup>. Cette représentation dépasse celle de la plupart des autres secteurs d'activité, et les femmes occupent également des postes aux plus hauts échelons de la haute direction, notamment la direction financière, la responsabilité de la gestion des risques et la direction des secteurs d'activité les plus importants au sein des plus grandes banques canadiennes<sup>63</sup>.

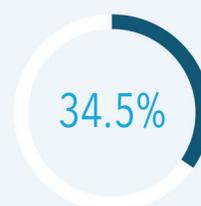
---

*Le secteur bancaire canadien fait depuis longtemps la promotion de la diversité des sexes au sein des conseils d'administration.*

---

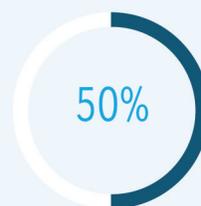
Figure 11

### Women's Representation at Canada's Six Largest Banks



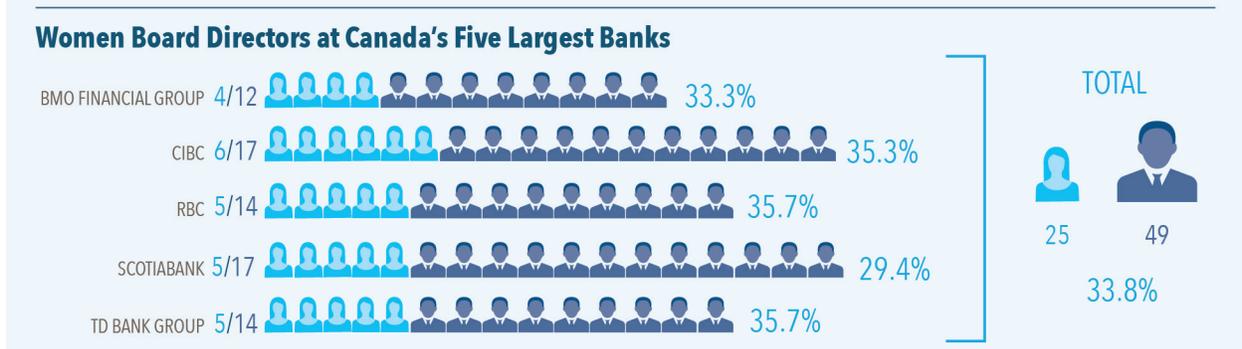
**of senior management positions**

AND



**of all middle management positions**

Figure 12



Plusieurs facteurs peuvent avoir contribué au succès relatif de ce secteur d'activité en matière de représentation féminine au sein des conseils d'administration. Parmi ceux-ci, on compte la *Loi fédérale sur l'équité en matière d'emploi* de 1995, en vertu de laquelle les banques doivent recueillir et rapporter des données relatives à la diversité, établir des objectifs, et mettre en oeuvre et maintenir un plan d'équité en matière d'emploi pour atteindre ces objectifs<sup>64</sup>. La Loi est semblable aux exigences « se conformer ou s'expliquer » de la CVMO mises en vigueur en

décembre 2014, à une seule différence près : elle ne s'applique pas spécifiquement aux conseils d'administration. En fait, aucun règlement ne vise spécifiquement la diversité des sexes au sein des conseils d'administration du secteur bancaire. Les banques du Canada ont fait en sorte d'augmenter ces nombres de leur propre initiative. Les femmes détiennent 33,8 % des sièges au sein des conseils d'administration des cinq plus grandes banques canadiennes<sup>65</sup>.



Les institutions financières canadiennes sont des leaders en matière d'avancement des femmes au sein des conseils d'administration et de promotion de la diversité des sexes en général, surpassant les entreprises d'autres secteurs d'activité<sup>66</sup>. Lors d'un entretien avec Catalyst, Bill Downe, président du Conseil consultatif canadien de Catalyst et chef de la direction de BMO Groupe financier, a partagé son point de vue sur les succès, les leçons tirées et les défis qui persistent.

## Pourquoi le secteur bancaire est-il devenu un tel leader en augmentant la représentation des femmes au sein des conseils d'administration?

On a assisté, au début des années 1990, à la manifestation d'un intérêt grandissant pour les questions d'égalité et de diversité dans les milieux de travail. À cette époque, les femmes représentaient déjà la moitié de la main-d'œuvre du secteur bancaire, mais étaient sous-représentées dans les échelons supérieurs. À BMO Groupe financier, nous avons mis sur pied un groupe d'étude pour examiner les défis rencontrés par les femmes, de même que par les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles. À cela se sont ajoutés les efforts de leaders du secteur bancaire qui ont contribué à ce que l'attention se porte sur ces problématiques, en même temps que la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* faisait en sorte que des organisations comme les banques commençaient à prendre les moyens pour mesurer les progrès. La Loi ne visait pas spécifiquement l'avancement des femmes au sein des conseils d'administration, toutefois

au sein de notre secteur, beaucoup ont vu cette initiative comme une opportunité pour porter ce défi aux plus hauts échelons. Le fait d'avoir un leader qui parlait ouvertement et candidement de cet ordre du jour et qui en faisait délibérément la promotion, a également été un facteur critique pour faire avancer les choses. Tony Comper, notre ancien PDG, est devenu un porte-parole infatigable de ce dossier. D'autres banques comptaient des défenseurs aussi passionnés et proactifs que M. Comper.

## Quelle est l'importance de la réglementation quant à l'augmentation de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration?

La réglementation reflète l'atteinte d'un consensus dans la société. Alors que certaines entreprises participent déjà au débat, d'autres seront encouragées à y participer. La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* a généré ce genre de participation à l'équité et à la diversité dans le milieu de travail, et les exigences « se conformer ou s'expliquer » de la CVMO ont eu le même

effet pour ce qui est de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration. La réglementation élargit le dialogue relativement à des problématiques importantes et contribue à promouvoir le changement.

### **Qu'est-ce que le secteur bancaire peut enseigner aux entreprises qui œuvrent dans d'autres secteurs d'activité?**

L'établissement d'objectifs mesurables est la première étape, car on ne peut réaliser de progrès sans pouvoir le mesurer. Et je suis fermement convaincu que si une organisation choisit d'évoluer en fonction d'un ensemble de principes pour atteindre ces objectifs, elle devrait être jugée en fonction de cette réalisation.

Une autre leçon importante est que le roulement au sein du conseil est quelque chose de positif. Nous nous sommes rendu compte que le fait d'établir une limite à l'âge des administrateurs et à la durée des mandats favorise le renouvellement du conseil et représente une opportunité pour accroître la diversité. Lorsqu'une occasion de renouvellement se présente, les comités de nomination des administrateurs et de gouvernance peuvent et devraient prendre

des mesures intentionnelles pour susciter le changement. Ils devraient demander aux recruteurs de proposer des candidats issus de différents groupes, ou même adopter une approche selon laquelle un membre du conseil sur deux serait une femme.

### **Quel est le plus important défi rencontré lors de la mise sur pied d'un conseil d'administration diversifié? Quels sont les défis qui persistent?**

Le plus important défi est un défi qu'il nous faut encore relever, soit celui de poursuivre sur cette « lancée ». Quand il est question de diversité dans le milieu de travail, l'élan est un élément critique. Il peut parfois être facile de laisser une problématique s'estomper lorsque les objectifs sont atteints, mais il est essentiel d'assurer le maintien des acquis. En matière de diversité au sein des conseils d'administration, les entreprises doivent faire en sorte que ce dossier demeure actif et doivent en faire un élément permanent à l'ordre du jour. Tant et aussi longtemps que le sujet sera à l'ordre du jour et que les entreprises seront résolues à établir des objectifs mesurables, je serai très optimiste quant à la poursuite du progrès.

# Approches formelles pour augmenter la diversité des sexes au sein de conseils d'administration dans le monde entier

Les gouvernements et les entreprises continuent de discuter des meilleures façons d'augmenter la représentation des femmes au sein des conseils d'administration. Les efforts déployés à l'échelle mondiale se classent en trois catégories distinctes : les approches législatives, réglementaires et volontaires<sup>67</sup>. Voici un survol des approches, des leçons tirées et des meilleures pratiques issues d'un certain nombre de pays développés du monde entier.

## L'approche réglementaire États-Unis : un progrès lent, de nombreuses critiques



Depuis 2010, la Securities and Exchange Commission (SEC) a exigé des sociétés ouvertes qu'elles déclarent si oui ou non elles tiennent compte de la diversité, et comment elles le font, lorsqu'elles identifient des candidats pour siéger au sein de leur conseil d'administration<sup>68</sup>. Si une politique en matière de diversité existe, la société doit expliquer comment celle-ci est mise en application et la manière dont son efficacité est évaluée<sup>69</sup>. Il faut souligner que le règlement exige que les sociétés expliquent ainsi leur politique en matière de diversité seulement si elles en ont une. Si les sociétés ne tiennent pas compte de

la diversité lorsqu'elles sont à la recherche de candidats pour leur conseil d'administration, elles ne sont pas tenues de fournir d'explications à cet égard.

---

*La politique est généralement considérée comme inefficace quant à l'augmentation du nombre d'administratrices.*

---

### EFFICACITÉ

On estime que l'entière conformité à la politique est mitigée et la politique est généralement considérée comme inefficace quant à l'augmentation du nombre d'administratrices<sup>70</sup> (les femmes détenaient 19,2 % des sièges des conseils d'administration des compagnies de la liste S&P 500 en 2014)<sup>71</sup>. Même la présidente de la SEC, Mary Jo White, a reconnu la déception qui existe quant à la qualité de certaines des divulgations<sup>72</sup>.

### LEÇONS TIRÉES

Un examen récent du règlement mené sur une période de quatre ans a révélé son plus important défi : alors que la plupart des sociétés ont déclaré qu'elles tiennent compte de la notion de « diversité » lorsqu'elles nomment des administrateurs, seulement environ la moitié d'entre elles ont défini la diversité en termes sociodémographiques de sexe, de race ou d'origine ethnique<sup>73</sup>. Les autres ont adopté leur propre définition de la diversité, la plupart faisant référence à l'expérience préalable auprès d'un conseil plutôt qu'à des caractéristiques sociodémographiques<sup>74</sup>.

Au moment de l'adoption du règlement, la SEC a encouragé cette approche en déclarant : « Nous reconnaissons que les sociétés peuvent définir la diversité de différentes manières, reflétant différentes perspectives... Certaines sociétés peuvent largement conceptualiser la notion de diversité de manière à y inclure les différences de points de vue, l'expérience professionnelle, l'éducation, les compétences et autres qualités et attributs individuels qui contribuent à l'hétérogénéité d'un conseil, alors que d'autres peuvent se concentrer sur des concepts de diversité tels que la race, le sexe et l'origine nationale »<sup>75</sup>.

En l'absence de directives supplémentaires au sujet de ce que le terme signifie, les sociétés ont pu démontrer qu'elles tiennent compte, en fait, d'une certaine forme de diversité. Certains sont d'avis que cela procure à ces sociétés un statut de conformité légale qui leur donne « bonne conscience »<sup>76</sup>.

La présidente de la SEC, M<sup>me</sup> White, a récemment annoncé un examen du règlement de divulgation afin de déterminer si des directives supplémentaires seraient requises<sup>77</sup>. L'auteur et professeur de droit reconnu Aaron Dhir recommande que le règlement actuel soit modifié et qu'il inclue une définition de la diversité intégrant des caractéristiques sociodémographiques et que la SEC adopte une approche « se conformer ou s'expliquer » quant à la divulgation en matière de diversité<sup>78</sup>. Il fait une mise en garde à l'effet que la SEC doit jouer un rôle dans la surveillance des justifications des entreprises, « faisant état du fait qu'il existe une lacune dans l'approche " se conformer ou s'expliquer " en matière de gouvernance des entreprises : les sociétés fournissent souvent des explications insuffisantes relativement à leurs déviations des pratiques prescrites. »<sup>79</sup>

## L'approche réglementaire/volontaire

### Royaume-Uni : des chiffres en hausse, un solide leadership



En 2010, le Royaume-Uni a chargé l'ancien ministre du Commerce Lord Davies of Abersoch d'identifier les obstacles entravant l'accès des femmes aux conseils d'administration et d'élaborer des stratégies pour que la situation change<sup>80</sup>. Le rapport initial de Lord Davies comprenait dix recommandations relatives à cette problématique considérée comme une importante priorité commerciale. Sans vouloir soutenir les

quotas, il a recommandé que les sociétés de la liste FTSE 100 cherchent à atteindre une cible de 25 % de femmes administratrices d'ici 2015. Parallèlement, il a mis le gouvernement en garde de « se réserver le droit d'émettre de nouvelles directives obligatoires si l'approche recommandée de laisser cette responsabilité aux entreprises n'aboutissait pas à un changement substantiel. »<sup>81</sup>

En octobre 2012, le Royaume-Uni a adopté plusieurs des recommandations de Lord Davies, modifiant son code de gouvernance d'entreprise pour créer une approche « se conformer ou s'expliquer » quant à la divulgation relative à la

Tableau 13

#### Cibles relatives à la diversité recommandées pour les sociétés de la liste FTSE 100



**25 %** femmes administratrices d'ici 2015

diversité des sexes<sup>82</sup>. La réglementation exige que les sociétés divulguent la politique relative à la diversité de leur conseil d'administration, notamment la diversité des sexes, de même que tous les plans et les progrès mesurables pour atteindre les objectifs de leur plan. Il faut noter que le code de gouvernance d'entreprise incluait déjà des exigences à l'égard des sociétés qui doivent adopter une approche « se conformer ou s'expliquer » relative aux limites de leurs mandats, concernant spécifiquement l'indépendance des administrateurs qui avaient siégé plus de neuf ans au conseil (le mandat moyen des administrateurs au Royaume-Uni est de moins de cinq ans)<sup>83</sup>.

#### EFFICACITÉ

La représentation des femmes au sein des conseils d'administration de la liste FTSE 100 a plus que doublé entre 2011 et 2015, passant de 12,5 %

à 26,1 %<sup>84</sup>. En octobre 2015, une étape majeure a été franchie avec l'annonce selon laquelle plus aucun conseil d'administration des sociétés de la liste FTSE 100 n'est composé exclusivement d'hommes<sup>85</sup>. Alors qu'il reste beaucoup de travail à faire pour augmenter le nombre de femmes à des postes de haute direction<sup>86</sup>, l'approche du Royaume-Uni semble fonctionner.



### LEÇONS TIRÉES

Le succès du Royaume-Uni de renforcer la représentation féminine au sein des conseils sans l'établissement de quotas peut être lié à un certain nombre de stratégies et de mesures mises en vigueur par le gouvernement, le législateur et les milieux d'affaires en général. En tête de celles-ci se trouve un leadership de haute visibilité – en particulier l'habileté du très respecté Lord Davies de mobiliser les chefs d'entreprise autour de l'idée de travailler ensemble pour éviter l'imposition de quotas<sup>87</sup>. Parmi les premières mesures déployées, on retrouve le recrutement d'un groupe d'éminents présidents de conseils d'administration, afin qu'ils puissent « diriger par l'exemple » et motiver les autres; cela a été suivi par l'implication d'un éventail plus large de parties prenantes, par le biais notamment de la mobilisation de la communauté des investisseurs afin qu'elle s'engage, qu'elle influence et qu'elle encourage la mise en place rapide de mesures. Les agences de recherche de cadres ont validé les efforts déployés, rédigeant leur propre code de conduite relativement à l'accès des femmes aux conseils d'administration, lequel a depuis été soutenu par plus de 80 agences<sup>88</sup>.

Un autre facteur important a été l'appui sans précédent du gouvernement du Royaume-Uni. Bien que celui-ci n'ait pas formalisé toutes les recommandations de Lord Davies dans des règlements, le gouvernement a approuvé le rapport dans son ensemble<sup>89</sup>. Par exemple, les sociétés qui n'atteignaient pas les cibles établies quant à la représentation féminine au sein des conseils d'administration en 2013 ou en 2015 ont reçu une lettre personnelle de la part du premier ministre David Cameron leur demandant de s'y conformer<sup>90</sup>.

Finalement, l'établissement de cibles et la mesure du progrès – et le fait de pouvoir ensuite souligner les progrès dans un rapport annuel – ont été des éléments fondamentaux pour le succès du Royaume-Uni. Selon Lord Davies, la cible recommandée de 25 % de femmes administratrices d'ici 2015 a eu l'effet de démontrer « ce à quoi ressemble ce qui devrait être » au terme des cinq années suivantes un objectif mesurable qui a contribué à mobiliser l'attention du monde des affaires<sup>91</sup>.

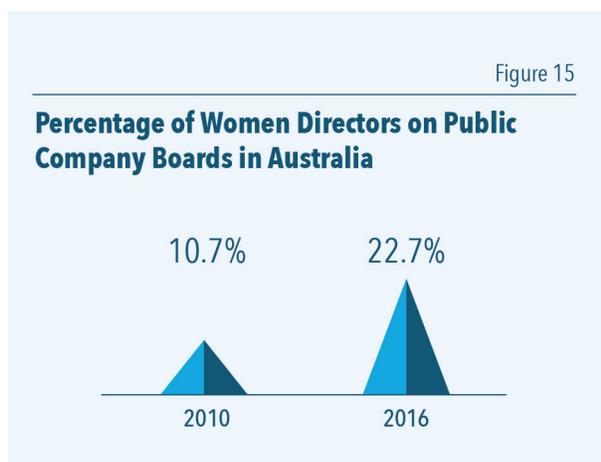
### L'approche réglementaire/législative

#### Australie : « Dans la négative, pourquoi pas? » montre des progrès



Depuis 2011, l'Australian Securities Exchange (ASX) exige que les sociétés ouvertes suivent la règle « Dans la négative, pourquoi pas? » pour augmenter le nombre de femmes siégeant au sein des conseils d'administration<sup>92</sup>. Cette approche est très semblable à l'approche « se conformer ou s'expliquer » adoptée par les autorités canadiennes en valeurs mobilières du Canada. En vertu des règles de l'ASX, les sociétés doivent établir une politique en matière de diversité, la rendre accessible au public et divulguer des objectifs mesurables pour faire des progrès en vue de s'y

conformer par la suite, ou alors expliquer les raisons pour lesquelles elles n'ont pas pris ces mesures. Elles doivent également faire la divulgation annuelle de la représentativité des femmes au sein de l'organisation, notamment au sein de l'équipe de direction et du conseil d'administration.



En 2012, le gouvernement australien a édicté la *Workplace Gender Equality Act* afin « d'améliorer et de promouvoir l'égalité à la fois pour les femmes et les hommes dans le milieu de travail. »<sup>93</sup> Cette loi exige des sociétés qu'elles fassent rapport de leurs efforts pour augmenter la participation des femmes dans leur milieu de travail. Elles doivent en particulier divulguer le nombre de femmes et d'hommes siégeant à leur conseil d'administration<sup>94</sup>.

## EFFICACITÉ

La représentation des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés ouvertes en Australie est passée de 10,7 % en 2010 à 22,7 % en 2016, et les femmes occupaient 34 % des nouveaux postes au sein des conseils d'administration de la liste ASX 200 en 2015<sup>95</sup>. Toutefois, alors que les sociétés semblent avoir adhéré à l'adoption et à la divulgation des politiques en matière de diversité, les progrès quant à l'établissement et à la divulgation d'objectifs est lent<sup>96</sup>.

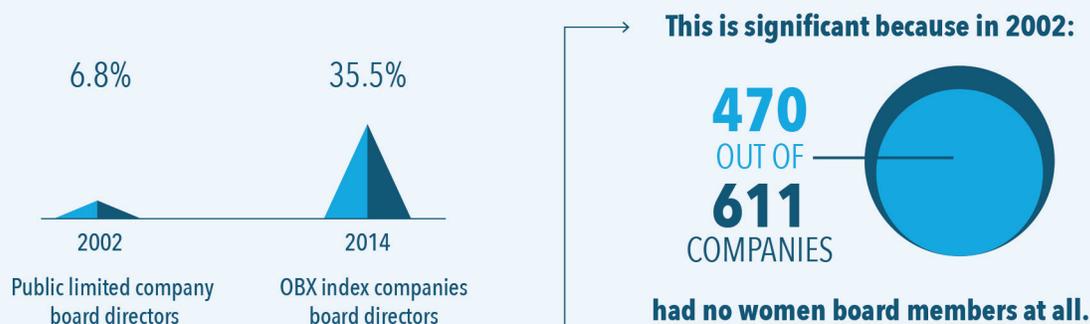
## LEÇONS TIRÉES

On estime que la population de l'Australie doublera d'ici soixante ans<sup>97</sup>. Cela représente une opportunité unique de faire disparaître les obstacles à l'avancement des femmes, et l'Australie a certainement fait des progrès dans l'avancement des femmes au sein des conseils depuis l'adoption des nouvelles règles relatives à la divulgation. Le leadership solide des entreprises a joué un rôle important dans les progrès accomplis en Australie : des sociétés fournissant « des informations détaillées avec beaucoup de transparence » ont servi d'exemples, ces divulgations donnant l'impression d'être aussi rigoureuses que les statistiques elles-mêmes. »<sup>98</sup>



Le développement d'objectifs mesurables et l'évaluation des progrès ont représenté des défis importants — aucun mécanisme de politique n'a été adopté comme dans le cas de la mise en vigueur des politiques en matière de diversité. Selon un rapport indépendant mesurant les progrès, le problème pourrait résider dans le fait que le terme « objectif mesurable » trouve une interprétation trop large, un grand nombre de sociétés faisant état d'objectifs « auxquels on aspire » (p. ex. « la diversité des sexes devrait être prise en compte dans la planification de la succession »), et rendant ainsi plus difficile l'évaluation des objectifs sur une période de temps<sup>99</sup>. Les organisations qui ont

### Percentage of Women Directors in Norway



établi des objectifs importants et mesurables (p. ex., augmenter le nombre d'administratrices de X %) et faisaient rapport à ce sujet annuellement peuvent mieux communiquer leur engagement envers la diversité que les autres entreprises<sup>100</sup>.

## Approche législative

### Norvège : les quotas en action



En 2003, la Norvège a imposé des quotas relatifs à la composition des conseils d'administration, exigeant qu'au moins 40 % des membres soient des femmes<sup>101</sup>. Les sociétés avaient jusqu'en 2008 pour atteindre les quotas, à défaut de quoi elles allaient être tenues de verser des amendes importantes et pouvaient même risquer d'être obligées de fermer<sup>102</sup>. Alors que la loi a fait l'objet de discussions intenses et qu'elle a fait face au début à une solide opposition, le gouvernement de Norvège a annoncé en 2008 que toutes les entreprises s'y étaient conformées<sup>103</sup>.

## EFFICACITÉ

La Norvège est probablement le pays qui a réussi à atteindre le plus haut niveau d'augmentation de représentation féminine au sein de ses conseils d'administration à ce jour, avec 35,5 % d'administratrices au sein des sociétés de l'indice OBX en 2014<sup>104</sup>, comparativement à 6,8 % au sein des sociétés anonymes cotées en bourse en 2002<sup>105</sup>. Cette augmentation est d'autant plus significative qu'en 2002, 470 des 611 sociétés ne comptaient aucune femme au sein de leur conseil d'administration<sup>106</sup>.

## LEÇONS TIRÉES

Alors que les experts soutiennent que les quotas pourraient ne pas être politiquement viables dans des pays comme le Canada et les États-Unis<sup>107</sup>, de nombreux signes témoignent du succès de cette approche en Norvège. Au nombre des avantages notés : une meilleure qualité des débats au sein du conseil et une meilleure gouvernance d'entreprise en général et un processus de sélection des administrateurs plus rigoureux, obligeant les sociétés à délaisser leur vision unidimensionnelle de ce qu'un conseil d'administration devrait être, pour une vision plus large. »<sup>108</sup>

## EFFORTS SUPPLÉMENTAIRES POUR L'AVANCEMENT DES FEMMES AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Les défenseurs de cette approche soulignent qu'en plus des avantages relatifs à la gouvernance d'entreprise, la loi des quotas a favorisé une réorientation sociétale de la définition de leadership, la reconnaissance des préjugés inconscients et le partage du pouvoir<sup>109</sup>. La Belgique, la Finlande, la France, l'Islande, l'Italie, les Pays-Bas et l'Espagne ont adopté des réformes semblables<sup>110</sup>.

Une critique de l'approche par quotas de la Norvège est que bien qu'elle ait résulté en l'augmentation de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration, cela n'a pas eu un effet de cascade de la présence des femmes aux échelons inférieurs<sup>111</sup>. Une étude a permis de constater qu'il n'y avait eu aucun changement important dans les statistiques relatives à la représentation des femmes parmi les cadres supérieures<sup>112</sup>.

Un certain nombre de projets élaborés pour accélérer l'avancement des femmes ont suscité un intérêt au Canada, notamment :

- Le Club des 30 % est un projet originaire du Royaume-Uni pour les PDG et les présidents de conseils d'administration qui s'engagent publiquement envers la diversité des sexes au sein des conseils et dans la hiérarchie. Le Club compte des chapitres à plusieurs endroits au monde, y compris au Canada<sup>113</sup>.
- La série « Joignez-vous au conseil » du Conseil canadien pour la diversité administrative (CCDA) aide des candidates très prometteuses et prêtes à intégrer un conseil en leur fournissant les outils requis pour se chercher un poste au sein d'un conseil d'administration<sup>114</sup>.
- L'Accord Catalyst lance un appel à l'action aux sociétés qui y ont adhéré pour accélérer le rythme du changement afin de porter la représentativité globale des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés de la Liste FP 500 à 25 % d'ici 2017, en établissant leurs propres objectifs<sup>115</sup>.
- Le programme Women On Board<sup>®116</sup> de Catalyst qui connaît un vif succès est un programme de parrainage lancé au Canada qui effectue un jumelage entre des femmes à fort potentiel et des mentors ou des champions. À ce jour, 54 % des participantes ont été nommées à un conseil d'administration dans un secteur à but lucratif<sup>117</sup>.
- Le Réseau des femmes exécutives (WXN) Top 100 est un programme de reconnaissance de femmes professionnelles talentueuses à travers le Canada pouvant agir comme des modèles et des leaders qui amènent les progrès et inspirent leurs pairs<sup>118</sup>.

De plus, un grand nombre d'organisations possèdent des programmes internes de mentorat conçus pour outiller les femmes et accélérer leur avancement au sein des conseils d'administration ou à des postes de haute direction.

## Recommandations

Le gouvernement de l'Ontario a franchi une étape importante en mettant en vigueur les nouveaux amendements aux règlements en application de la *Loi sur les valeurs mobilières* – les exigences « se conformer ou s'expliquer » – pour promouvoir l'augmentation de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration. Mais pour accélérer le rythme du changement, il faut des actions plus audacieuses.

Voici des recommandations destinées aux sociétés, aux chefs d'entreprise et au gouvernement, pour accélérer l'avancement de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration.

### Sociétés et chefs d'entreprise : établir des cibles et faire la promotion des femmes

#### 1. Établir les cibles spécifiques suivantes avant la fin de 2017, et les atteindre d'ici trois à cinq ans :

- a. 30 % de femmes au sein du conseil d'administration de tous les émetteurs qui comptent actuellement au moins une femme parmi leurs administrateurs<sup>119</sup>.
- b. Une femme administratrice au sein du conseil d'administration de tous les émetteurs qui ne comptent actuellement aucune femme administratrice.

#### 2. Avoir recours à au moins un mécanisme – par exemple des limites concernant l'âge des administrateurs ou la durée du mandat – pour faciliter le renouvellement du conseil d'administration.

#### 3. Établir une politique écrite qui décrit la façon dont la société planifie spécifiquement augmenter la représentation des femmes au sein de son conseil d'administration.

#### 4. Examiner les politiques de recrutement du conseil d'administration :

- a. Exiger que les listes des candidats aux postes d'administrateurs soient composées d'au moins 50 % de femmes possédant les compétences et le profil recherchés, incluant des femmes issues de différentes communautés.
- b. Exiger que les femmes – incluant des femmes issues de différentes communautés – représentent au moins 50 % des personnes interviewées pour chaque poste à un conseil d'administration.
- c. Mettre en oeuvre des évaluations d'efficacité, notamment des analyses d'écarts en utilisant des profils de compétences.
- d. Tirer parti de réseaux élargis – pas seulement des réseaux habituels – pour joindre l'offre et la demande.

## **5. Favoriser l'accès aux conseils d'administration de femmes qui occupent des postes de haute direction, comme suit :**

- a. En réévaluant et en supprimant les restrictions concernant leur participation à des conseils externes.
- b. En mettant en oeuvre des programmes pour jumeler les talents avec les postes vacants au conseil, autant pour les sièges de dirigeants que les autres postes.

## **6. Tenir compte de l'égalité des sexes à tous les niveaux de l'organisation, comme suit :**

- a. En examinant, sur une base continue, les systèmes de recrutement, de promotion et de développement des talents afin de s'assurer qu'ils ne sont pas biaisés.
- b. En investissant dans la formation en matière d'inclusion de l'équipe de direction.
- c. En surveillant et en suivant les taux de promotion dans le but d'atteindre un taux de promotion et de conservation proportionnel à chaque échelon.
- d. En évaluant et en tenant compte de l'équité salariale, de la manière suivante :
  - i. En menant des études périodiques en matière d'équité salariale afin de déterminer s'il existe des écarts salariaux et le cas échéant, fournir les fonds pour y remédier.
  - ii. En mettant en oeuvre des politiques « non négociables » et en payant pour le travail et non pour le potentiel.
  - iii. En adoptant des politiques salariales transparentes.

**Gouvernements : définir des objectifs, suivre les progrès et agir à titre de modèles pour les émetteurs**

## **7. Susciter une plus grande sensibilisation au sein des larges groupes de parties prenantes et du grand public en mettant en oeuvre une campagne de sensibilisation auprès du public orientée vers l'action. Le gouvernement joue un rôle important dans la promotion de la compréhension et des actions relativement à ces problématiques.**

## **8. Renforcer et encourager l'établissement de cibles spécifiques, de mécanismes de renouvellement du conseil et de politiques écrites, comme étant un solide appel à l'action destiné aux émetteurs.**

**9. S'assurer que le suivi des progrès se poursuit et qu'il est divulgué, comme la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) l'a fait, sur une base annuelle afin de maintenir la transparence des pratiques de gouvernance d'entreprise relativement à la représentation des femmes.**

---

**10. Si les progrès sont insuffisants, particulièrement en ce qui concerne la cible de 30 %, considérer des approches législatives ou réglementaires plus contraignantes.**

---

**11. Adopter un comportement exemplaire en examinant les nominations au sein de leurs propres organismes, conseils d'administration, commissions et sociétés de la Couronne, et établir une cible minimale d'au moins 40 % de femmes au sein de ces entités d'ici la fin de 2019<sup>120</sup>.**

---

## Conclusion

Alors que certains signes de changements existent, des progrès importants restent à faire en termes d'équilibre entre les sexes au sein des conseils d'administration canadiens. La représentation féminine au sein de ceux-ci est de seulement 20,8 %<sup>121</sup>, et la moitié des émetteurs inscrits à la TSX ne comptent à ce jour aucune femme dans leur conseil. Nous félicitons le gouvernement de l'Ontario et des autres juridictions pour leurs efforts visant à favoriser la création d'équipes de direction et de conseils d'administration plus représentatifs. Alors qu'il est encore trop tôt pour évaluer l'ensemble des répercussions des récentes modifications aux règlements, les premiers signes sont encourageants et les leçons tirées de l'étranger démontrent que le changement est possible.

Toutefois, pour accélérer les progrès, une approche plus collaborative entre le gouvernement et les entreprises est recommandée. Le comité directeur récemment mis sur pied représente une étape importante et positive. Encourager

les émetteurs à établir des cibles spécifiques, à mettre en oeuvre au moins un mécanisme pour faciliter le renouvellement de leur conseil et à élaborer une politique écrite visant à augmenter la représentation féminine au sein du conseil pourrait permettre d'obtenir des progrès significatifs vers la parité.

---

*Pour accélérer les progrès, une approche plus collaborative entre le gouvernement et les entreprises est recommandée.*

---

Nous remercions le gouvernement de l'Ontario pour son travail à ce jour relativement à cette problématique importante, et nous avons hâte de voir le Canada assumer un rôle de solide leadership dans l'effort mondial pour augmenter la représentation des femmes au sein des conseils d'administration.

## Annexe

### Tendances de renouvellement des conseils d'administration sur une période de cinq ans : limitations des données

Tel qu'énoncé dans le rapport, l'ensemble des données a été limité à 131 sociétés qui apparaissaient dans trois ensembles de données : CVMQ, l'indice composé S&P/TSX de 2011 et l'indice composé S&P/TSX de 2015.

Deux remarques concernent l'échantillon des sociétés ayant fait l'objet de l'analyse :

1. Il n'existe aucune donnée ou alors des données insuffisantes au sujet des dates d'adoption des politiques (autres que la date obligatoire pour l'adoption de la politique « se conformer ou s'expliquer » en 2015) dans notre analyse des tendances. Ainsi, nous ne pouvons tirer de conclusions quant à l'effet que la politique « se conformer ou s'expliquer » a ou peut avoir eu relativement aux tendances observées. Toutefois, les sociétés ouvertes sont tenues à une divulgation par le biais de la circulaire d'information de la direction. Et en ce qui concerne les sociétés qui ont déclaré l'adoption de politiques spécifiques, nous pouvons identifier des tendances comportementales – ce qui indique que les politiques favorisent les comportements.
2. Les 131 sociétés de l'échantillon ont de manière constante été sous le microscope de la gouvernance par leur simple présence dans l'indice composé S&P/TSX (voir, par exemple, les classements de gouvernance annuels tels que Board Games, publiés chaque année dans *The Globe and Mail*). Ainsi, elles ont depuis longtemps été soumises à une pression externe pour adopter de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, tout au moins depuis cinq ans. Les sociétés soumises à ce niveau d'examen tendent à avoir un taux plus élevé d'adoption de bonnes pratiques que les sociétés qui ne sont pas soumises à ce niveau soutenu de pressions externes.

# Notes de référence

1. Autorités canadiennes en valeurs mobilières, *Avis multilatéral 58-307 du personnel des ACVM. Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le 28 septembre 2015).
2. Jeanine Prime, « *Why We Need to Bust the Myth of Meritocracy* », *Catalyzing*, le 19 juillet 2012; Emilio J. Castilla et Stephen Benard, « *The Paradox of Meritocracy in Organizations* », *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, no 4 (2010) : aux p. 543-676.
3. Katherine Giscombe, *Career Advancement in Corporate Canada: A Focus on Visible Minorities ~ Workplace Fit and Stereotyping* (Catalyst, 2008); Catalyst, *Women "Take Care," Men "Take Charge." Stereotyping of U.S. Business Leaders Exposed* (2005); Catalyst, *Summary of Findings: The Promise of Future Leadership: A Research Program on Highly Talented Employees in the Pipeline* (2015).
4. Autorités canadiennes en valeurs mobilières, *Avis multilatéral 58-307 du personnel des ACVM. Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le 28 septembre 2015).
5. Catalyst, *Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches* (le 8 août 2014).
6. Autorités canadiennes en valeurs mobilières, *Avis multilatéral 58-307 du personnel des ACVM. Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le 28 septembre 2015).
7. Catalyst, *Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches* (le 8 août 2014).
8. Autorités canadiennes en valeurs mobilières, *Avis multilatéral 58-307 du personnel des ACVM. Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le 28 septembre 2015).
9. Catalyst, *Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches* (le 8 août 2014).
10. « *Questions et réponses : proposition relative à un meilleur équilibre hommes-femmes dans les conseils des sociétés cotées en bourse* », communiqué de la Commission européenne, le 14 novembre 2012.
11. *Loi sur les valeurs mobilières*, LRO 1990, c S.5.
12. Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le 17 novembre 2015).
13. Catalyst, *Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches* (le 8 août 2014).
14. Catalyst, *Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches* (le 8 août 2014).
15. Gouvernement du Canada, Innovation, Sciences et Développement économique, « *Recherche et statistique sur la PME* ».
16. Catalyst, *Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches* (le 8 août 2014).
17. Catalyst, *Quick Take: Women in the Workforce: Canada* (le 6 mai 2015).
18. Autorités canadiennes en valeurs mobilières, *Avis multilatéral 58-307 du personnel des ACVM. Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le 28 septembre 2015).
19. La recherche démontre qu'une masse critique de femmes – on parle généralement de 30 % ou trois ou plus – est nécessaire pour profiter des avantages de la diversité au sein d'un conseil d'administration. Mariateresa Torchia, Andrea Calabro, Morten Huse et Marina Brogi, « *Critical Mass Theory and Women Directors' Contribution to Board Strategic Tasks* », *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, vol. 6, no 3 (2010) : aux p. 42-51; Mariateresa Torchia, Andrea Calabro et Morten Huse, « *Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass* », *Journal of Business Ethics*, vol. 102, no 2 (août 2011) : aux p. 299-317; Vicki W. Kramer, Alison M. Konrad et Sumru Erkut, *Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance* (Wellesley Centers for Women, 2006).
20. Atteindre et maintenir une représentation féminine de 50 % peut être difficile (p. ex. lorsqu'un conseil d'administration compte un nombre impair de membres). Pour éviter de devoir donner des directives spécifiques pour chaque situation qu'un conseil peut rencontrer, une solution consiste à adopter une approche 60/40 : la proportion de chaque sexe ne peut excéder 60 %, ni être en deçà de 40 %. Cela procure une certaine marge de manœuvre aux conseils pour qu'ils puissent se conformer aux exigences réglementaires et à la loi.
21. Catalyst, *Quick Take: Women in the Workforce : Canada* (le 6 mai 2015); Statistique Canada, « *Mégatendances canadiennes — Fécondité : moins d'enfants, mères plus âgées* », *Le Quotidien*, le 21 mars 2016.
22. Le Conference Board du Canada, *How Canada Performs – Classement provincial et territorial : Innovation* (2015); Petr Hanel, *Productivity and Innovation: An Overview of the Issues* (CIRST, 2008).
23. Le Conference Board du Canada, *How Canada Performs – Classement provincial et territorial : Innovation* (2015).
24. Le Conference Board du Canada, *How Canada Performs – Croissance de la productivité du travail* (2013).
25. Le Conference Board du Canada, *How Canada Performs – Croissance de la productivité du travail* (2013).
26. Richard Dobbs, Sree Ramaswamy, Elizabeth Stephenson et S. Patrick Viguerie, « *Management Intuition for the Next 50 Years* », *McKinsey Quarterly*, septembre 2014.
27. Jonathan Woetzel et al., *The Power of Parity: How Advancing Women's Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth* (McKinsey, septembre 2015).

28. Institut des administrateurs de sociétés, *Au-delà des limites de mandat : utiliser la gestion de la performance pour guider le renouvellement du Conseil* (2015) : p. 3.
29. Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (CCBG), *CCGG : Policy: Board Gender Diversity* (octobre 2015).
30. Gouvernement du Canada, « Recherche et statistique sur la PME ».
31. « Boardrooms Uncertain About Economic Outlook, With Few Predicting Growth, » communiqué de presse de Spencer Stuart, le 16 février 2016.
32. « Boardrooms Uncertain About Economic Outlook, With Few Predicting Growth, » communiqué de presse de Spencer Stuart, le 16 février 2016.
33. Catalyst, *Financial Post 500 Board Seats Held by Women—All Companies* (le 3 mars 2014).
34. Autorités canadiennes en valeurs mobilières, *Avis multilatéral 58-307 du personnel des ACVM. Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le 28 septembre 2015).
35. Pour plus d'information, voir Spencer Stuart, *Canadian Spencer Stuart Board Index 2015* (2015) : p. 13-16; Catalyst, *2014 Catalyst Census: Women Board Directors* (2015); Conseil canadien pour la diversité administrative, *Bulletin de rendement annuel 2015* (2015) : p. 5.
36. Catalyst, *Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches* (le 8 août 2014).
37. MSCI, *Governance Issue Report 2014 Survey of Women on Boards* (novembre 2014) : p. 1.
38. Catalyst, *2014 Catalyst Census: Women Board Directors* (2015).
39. Catalyst, *Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches* (le 8 août 2014).
40. La plupart des sociétés du Royaume-Uni, toutefois, ont des limites relatives aux termes au sein de leur conseil d'administration, cela générant un niveau plus élevé de renouvellement du conseil que celui des conseils qui n'ont pas adopté de tels mécanismes. Mrs Money Penny, « Lessons for the US as UK Leads the Way on NED Term Limits », *Financial Times*, le 26 juin 2014; Lord E. Mervyn Davies, *Women on Boards Davies Review Five Year Summary* (octobre 2015) : p. 2.
41. Autorités canadiennes en valeurs mobilières, *Avis multilatéral 58-307 du personnel des ACVM. Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le 28 septembre 2015).
42. Anna Beninger, *Le Parcours professionnel des employés à fort potentiel : maximiser le réservoir de talents au sein des organisations canadiennes*, (Catalyst, 2013).
43. Nancy M. Carter et Christine Silva, *Mentoring : Necessary But Insufficient for Advancement* (Catalyst, 2010).
44. Anna Beninger, *Le Parcours professionnel des employés à fort potentiel : maximiser le réservoir de talents au sein des organisations canadiennes*, (Catalyst, 2013).
45. Anna Beninger, *Le Parcours professionnel des employés à fort potentiel : maximiser le réservoir de talents au sein des organisations canadiennes*, (Catalyst, 2013).
46. Statistique Canada, *La population féminine* (2015).
47. Autorités canadiennes en valeurs mobilières, *Avis multilatéral 58-307 du personnel des ACVM. Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le 28 septembre 2015).
48. « Accroître la diversité des sexes parmi les dirigeants des sociétés », communiqué de presse du gouvernement de l'Ontario », 2 décembre 2014.
49. Ontario Securities Commission, *Roundtable Discussion re Progress of Representation of Women on Boards* (le 29 septembre 2015) : p. 7.
50. Autorités canadiennes en valeurs mobilières, *Avis multilatéral 58-307 du personnel des ACVM. Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le 28 septembre 2015).
51. Autorités canadiennes en valeurs mobilières, *Avis multilatéral 58-307 du personnel des ACVM. Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le 28 septembre 2015).
52. Autorités canadiennes en valeurs mobilières, *Avis multilatéral 58-307 du personnel des ACVM. Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le 28 septembre 2015).
53. Autorités canadiennes en valeurs mobilières, *Avis multilatéral 58-307 du personnel des ACVM. Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le 28 septembre 2015).
54. « Publication des résultats de l'examen du respect des nouvelles obligations d'information sur la représentation féminine au conseil d'administration et à la haute direction », communiqué de presse de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, le 28 septembre 2015.
55. Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, *Roundtable Discussion re Progress of Representation of Women on Boards : Aaron Dhir Commentary* (le 29 septembre 2015) : p. 27.
56. Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (CCBG), *CCGG : Policy: Board Gender Diversity* (octobre 2015).
57. Institut des administrateurs de sociétés, *Au-delà des limites de mandat : utiliser la gestion de la performance pour guider le renouvellement du Conseil* (2015) : p. 1.
58. Steven Haas, « A Closer Look at the Emerging Debate Over Board Tenure », *NACD Directorship*, le 24 mars 2015.
59. Catalyst, *A Bright Spot Case Study: How Diverse Slate Policies Help Close the Gender Gap* (2013).
60. Spencer Stuart, *Canadian Spencer Stuart Board Index 2015* (2015) : pp. 5 et 23.

61. 131 émetteurs apparaissaient dans l'ensemble de données « se conformer ou s'expliquer », l'indice composé S&P/TSX en 2011 et l'indice composé S&P/TSX en 2015. En premier lieu, Rotman a analysé le nombre de nouveaux administrateurs qui se sont joints à un conseil d'administration entre 2011 et 2015. Rotman a créé deux dossiers fondés sur le roulement du renouvellement des conseils des 131 émetteurs. Le dossier du premier quartile contient les 33 émetteurs qui ont le taux le plus élevé de renouvellement du conseil, alors que le dernier quartile contient les 33 émetteurs avec le taux le moins élevé de renouvellement du conseil. Veuillez noter que les émetteurs de l'échantillon, en raison de leur inscription à la bourse TSX et d'autres facteurs, ont été soumis à une pression externe soutenue pour adopter des bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise, pendant une longue période. Les émetteurs soumis à un tel niveau d'examen tendent à avoir des taux plus élevés d'adoption de bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise que les émetteurs qui ne subissent pas une telle pression. De plus, en raison des limitations des données, il n'est pas possible de déterminer les effets de la règle de divulgation « se conformer ou s'expliquer » sur les tendances observées.
62. Association des banquiers canadiens, « [Les banques comme employeurs](#) », *Information sur les questions bancaires*, le 19 octobre 2015.
63. Michelle Daisley, *Women in Financial Services* (Oliver Wyman, 2014) : p. 27.
64. *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (L.C. 1995, ch. 44).
65. BMO Groupe Financier, « [Board of Directors](#) »; CIBC, « [Board Members](#) »; RBC, « [Board of Directors](#) »; Scotiabank, « [Board of Directors](#) »; TD, « [Board Members](#) » (à partir du 31 mars 2016).
66. Dan Ovsey, « [Gender Diversity on Corporate Boards A Tale of Two Sectors](#) », *Financial Post*, le 12 novembre 2012.
67. Catalyst, *Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches* (le 8 août 2014).
68. US Securities and Exchange Commission, *Final Rule : Proxy Disclosure Enhancements*, 17 C.F.R. § 229.407(c)(2)(vi), le 28 février 2010, p. 7.
69. « [SEC Approves Enhanced Disclosure About Risk, Compensation and Corporate Governance](#) », communiqué de presse de la Securities and Exchange Commission, le 16 décembre 2009.
70. Tamara Smallman, « [The SEC's Role in Cracking the Door Open so Women May Enter](#) », *Columbia Law School's Blog on Corporations and the Capital Markets*, le 9 septembre 2013; U.S. Government Accountability Office, *Corporate Boards: Strategies to Address Representation of Women Include Federal Disclosure Requirements* (décembre 2015).
71. Catalyst, *2014 Catalyst Census: Women Board Directors* (2015).
72. Mary Jo White, « [Completing the Journey: Women as Directors of Public Companies](#) », discours de la US Securities and Exchange Commission, le 16 septembre 2014.
73. Aaron Dhir, *Challenging Boardroom Homogeneity : Corporate Law, Governance, and Diversity* (New York: Cambridge University Press, avril 2015) : p. 191.
74. Aaron Dhir, *Challenging Boardroom Homogeneity : Corporate Law, Governance, and Diversity* (New York: Cambridge University Press, avril 2015) : p. 193.
75. US Securities and Exchange Commission, *17 CFR Parts 229, 239, 240, et al. Proxy Disclosure Enhancements; Final Rule* (le 23 septembre 2009), p. 12.
76. Elizabeth Olson, « [New Paper Finds Fuzzy Definitions for Board Diversity](#) », *The New York Times*, le 20 octobre 2014; Stefanie K. Johnston, David R. Hekman, and Elsa T. Chan, « [If There's Only One Woman in Your Candidate Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired](#) », HBR Blog, April 26, 2016.
77. Molly Petrilla, « [The SEC Wants New Rules for Board Diversity—Here's Why That Matters](#) », *Fortune*, le 29 janvier 2016; Mary Jo White et Steven Bochner, « [A Conversation With Chair Mary Jo White : Keynote Session, 43rd Annual Securities Regulation Institute](#) », discours de la US Securities and Exchange Commission, le 26 janvier 2016.
78. Aaron Dhir, *Challenging Boardroom Homogeneity : Corporate Law, Governance, and Diversity* (New York: Cambridge University Press, avril 2015).
79. Aaron Dhir, *Challenging Boardroom Homogeneity : Corporate Law, Governance, and Diversity* (New York: Cambridge University Press, avril 2015) : p. 230.
80. [Lord Davies Has Launched His Independent Review Into Women on Boards](#), communiqué de presse du UK Government Department for Business, Innovation & Skills, le 24 février 2011.
81. Lord E. Mervyn Davies, *Women on Boards* (UK Government Department for Business, Innovation & Skills, le 24 février 2011) : p. 2.
82. Financial Reporting Council, *The UK Corporate Governance Code*, principe B.2 (septembre 2012).
83. David A. Katz et Laura A. MacIntosh, « [Renewed Focus on Corporate Director Tenure](#) », *New York Law Journal*, le 22 mai 2014.
84. Lord E. Mervyn Davies, *Women on Boards Davies Review Five Year Summary* (octobre 2015) : p. 7.
85. Lord E. Mervyn Davies, *Women on Boards Davies Review Five Year Summary* (octobre 2015) : p. 12.
86. Lord E. Mervyn Davies, *Women on Boards Davies Review Five Year Summary* (octobre 2015) : p. 7.
87. Lord E. Mervyn Davies, *Women on Boards Davies Review Five Year Summary* (octobre 2015) : p. 11.
88. Lord E. Mervyn Davies, *Women on Boards Davies Review Five Year Summary* (octobre 2015) : p. 15.
89. Julia Kollwe et Shane Hickey, « [A Third of Boardroom Positions Should Be Held by Women, UK Firms Told](#) », *The Guardian*, le 29 octobre 2015.
90. Ruth Sealy, agrégée supérieure de recherche, directrice adjointe du International Centre for Women Leaders, Cranfield University School of Management, message courriel à Rachel Soares, associée principale de recherche, Catalyst, le 13 janvier 2012.
91. Lord E. Mervyn Davies, *Women on Boards Davies Review Five Year Summary* (octobre 2015) : p. 12.
92. ASX Corporate Governance Council, *Corporate Governance Principles and Recommendations With 2010 Amendments, 2nd ed.*, principes 2 and 3 (2010).
93. Australian Government, Workplace Gender Equality Agency, « [Workplace Gender Quality Act 2012.](#) »
94. *Workplace Gender Equality Act 2012*, partie IV, art. 13 (2012); Workplace Gender Equality Agency, *WGE Act at a Glance* (décembre 2012); Parliament of Australia, *Equal Opportunity for Women in the Workplace Amendment Bill 2012*.
95. Australia Institute of Corporate Directors, « [Statistics](#) ».

96. KPMG, [ASX Corporate Governance Council Principles and Recommendations on Diversity: Analysis of Disclosure for Financial Years Ended Between 31 December 2012 and 30 December 2013](#) (2014) : p. 3.
97. Mary N Boughton, « [Take Five Australia: Five Facts About Women in the Workplace](#) », *Catalyzing*, le 19 mars 2014.
98. KPMG, [ASX Corporate Governance Council Principles and Recommendations on Diversity: Analysis of Disclosure for Financial Years Ended Between 31 December 2012 and 30 December 2013](#) (2014) : p. 4.
99. KPMG, [ASX Corporate Governance Council Principles and Recommendations on Diversity: Analysis of Disclosure for Financial Years Ended Between 31 December 2012 and 30 December 2013](#) (2014) : p. 3.
100. KPMG, [ASX Corporate Governance Council Principles and Recommendations on Diversity: Analysis of Disclosure for Financial Years Ended Between 31 December 2012 and 30 December 2013](#) (2014) : p. 18.
101. Cathrine Seierstad, Morten Huse et Silvija Seres, « [Lessons From Norway in Getting Women Onto Corporate Boards](#) », *The Conversation*, le 6 mars 2015.
102. Lord E. Mervyn Davies, [Women on Boards](#) (UK Government Department for Business, Innovation & Skills, le 24 février 2011) : p. 26.
103. Lord E. Mervyn Davies, [Women on Boards](#) (UK Government Department for Business, Innovation & Skills, le 24 février 2011) : p. 26.
104. Catalyst, [2014 Catalyst Census: Women Board Directors](#) (2015).
105. Lord E. Mervyn Davies, [Women on Boards](#) (UK Government Department for Business, Innovation & Skills, 24 février 2011) : p. 26.
106. Lord E. Mervyn Davies, [Women on Boards](#) (UK Government Department for Business, Innovation & Skills, 24 février 2011) : p. 26.
107. Anne Sweigart, « [Women on Board for Change: The Norway Model of Boardroom Quotas as a Tool for Progress in the United States and Canada](#) », *Northwestern Journal of International Law & Business*, vol. 32, n°4 (2012) : p. 101A-104A.
108. Aaron Dhir, « [What Norway Can Teach the US About Getting More Women Into the Boardroom](#) », *The Atlantic*, le 4 février 2016.
109. Dhir, « [What Norway Can Teach Us](#) », p. 4.
110. Catalyst, [Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches](#) (le 8 août 2014).
111. Marianne Bertrand, Sandra E. Black, Sissel Jensen et Adriana Lleras-Muney, « [Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Women Labor Market Outcomes in Norway](#) », *Institute for the Study of Labor (IZA) Discussion Paper*, no 8266 (juin 2014) : p. 2.
112. Marianne Bertrand, Sandra E. Black, Sissel Jensen et Adriana Lleras-Muney, « [Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Women Labor Market Outcomes in Norway](#) », *Institute for the Study of Labor (IZA) Discussion Paper*, no 8266 (juin 2014) : p. 2.
113. The 30 % Club, « [About : Who We Are](#) » ;The 30% Club, « [Chapters : Canada](#) ».
114. Conseil canadien pour la diversité administrative, « [Program Overview](#) ».
115. Catalyst, « [Accord Catalyst : Les femmes membres de conseils d'administration au Canada](#) ».
116. Catalyst, « [Women on Board](#) ».
117. Catalyst, [Women on Board: A Catalyst Initiative](#) (le 2 mai 2016).
118. Women's Executive Network, « [WXN Top 100 Women](#) ».
119. La recherche démontre qu'une masse critique de femmes – on parle généralement de 30 % ou trois ou plus – est nécessaire pour profiter des avantages de la diversité au sein d'un conseil d'administration. Mariateresa Torchia, Andrea Calabro, Morten Huse et Marina Brogi, « [Critical Mass Theory and Women Directors' Contribution to Board Strategic Tasks](#) », *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, vol. 6, n° 3 (2010) : p. 42-51; Mariateresa Torchia, Andrea Calabro et Morten Huse, « [Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass](#) », *Journal of Business Ethics*, vol. 102 (2011) : p. 299-317; Vicki W. Kramer, Alison M. Konrad et Sumru Erkut, [Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance](#) (Wellesley Centers for Women, 2006).
120. Atteindre et maintenir une représentation féminine de 50 % peut être difficile (p. ex. lorsqu'un conseil d'administration compte un nombre impair de membres). Pour éviter de devoir donner des directives spécifiques pour chaque situation qu'un conseil peut rencontrer, une solution consiste à adopter une approche 60/40 : la proportion de chaque sexe ne peut excéder 60 %, ni être en deçà de 40 %. Cela procure une certaine marge de manœuvre aux conseils pour qu'ils puissent se conformer aux exigences réglementaires et à la loi.
121. Catalyst, [2014 Catalyst Census: Women Board Directors](#) (2015).

# Conseil consultatif canadien de Catalyst

## Président du conseil d'administration

William A. Downe  
Chef de la direction  
BMO Groupe financier

John E. Betts  
Président et chef de la  
direction  
Restaurants McDonald du  
Canada Limitée

George A. Cope  
Président et chef de la  
direction  
BCE Inc. et Bell Canada

Catherine Corley  
Opérations mondiales SVP  
Catalyst

Victor Dodig  
Président et chef de la  
direction  
Banque CIBC

Ana M. Dominguez  
Présidente  
Compagnie Campbell du  
Canada

Deborah Gillis  
Présidente et chef de la  
direction  
Catalyst

Linda S. Hasenfratz  
Présidente-directrice  
générale  
Linamar Corporation

Beth Horowitz  
Administratrice  
Banque HSBC Canada

Glenn Ives  
Président du conseil  
d'administration  
Deloitte & Touche LLP  
Canada

L'honorable John P. Manley,  
P.C., O.C  
Président et chef de la  
direction  
Conseil canadien des affaires

Dave McKay  
Président et chef de la  
direction  
Banque Royale du Canada

Ellen J. Moore  
Présidente et chef de la  
direction  
Chubb du Canada  
Compagnie d'Assurance

Bruce B. Simpson  
Associé directeur  
McKinsey Canada

Barry Telford  
Président  
Sodexo Canada

Bill Thomas  
Chef de la direction et  
associé principal - Canada  
Président  
KPMG Amériques

# Conseil d'administration de Catalyst

## Président du conseil d'administration

Peter Voser  
Président du conseil d'administration  
ABB Ltd.

## Secrétaire

Maggie Wilderotter  
Présidente du conseil d'administration et chef de la direction à la retraite  
Frontier Communications Corporation

## Trésorier

Thomas J. Falk  
Président du conseil d'administration et chef de la direction  
Kimberly-Clark Corporation

Linda Addison  
Associée directrice  
Norton Rose Fulbright LLP

John Bryant  
Président du conseil d'administration, et président et chef de la direction  
Kellogg Company

Ursula M. Burns  
Présidente du conseil d'administration et chef de la direction  
Xerox Corporation

Ian Cook  
Président du conseil d'administration et président-directeur général  
Colgate-Palmolive Company

Brian Cornell  
Président du conseil d'administration et chef de la direction  
Target Corporation

Mary B. Cranston, Esq.  
Associée principale retraitée  
Pillsbury Winthrop Shaw Pittman LLP

Michael S. Dell  
Président du conseil d'administration et chef de la direction  
Dell Inc.

Jamie Dimon  
Président du conseil d'administration et chef de la direction  
JPMorgan Chase & Co.

William A. Downe  
Chef de la direction  
BMO Groupe financier

Steve Easterbrook  
Président et chef de la direction  
McDonald's Corporation

Cathy Engelbert  
Chef de la direction  
Deloitte LLP

Eric J. Foss  
Président et chef de la direction  
Aramark

Deborah Gillis  
Présidente et chef de la direction  
Catalyst

Marillyn A. Hewson  
Présidente du conseil d'administration, et présidente et chef de la direction  
Lockheed Martin Corporation

Jacqueline Hinman  
Présidente du conseil d'administration et chef de la direction  
CH2M HILL Companies Ltd.

Mary Beth Hogan, Esq.  
Co-présidente, Service du contentieux  
Debevoise & Plimpton LLP

Muhtar Kent  
Président du conseil d'administration et chef de la direction  
The Coca-Cola Company

Chanda Kochhar  
Associé directeur et chef de la direction  
ICICI Bank Ltd.

T.K. Kurien  
Vice-président exécutif  
Wipro

A.G. Lafley  
Président exécutif  
The Procter & Gamble Company

Michel Landel  
Chef de la direction du groupe  
Sodexo

Marc B. Lautenbach  
Président et chef de la direction  
Pitney Bowes Inc.

Gerald Lema  
Président du conseil d'administration et associé directeur  
Cylon Capital

Sheri S. McCoy  
Chef de la direction  
Avon Products, Inc.

Beth E. Mooney  
Présidente du conseil d'administration et chef de la direction  
KeyCorp

Denise Morrison  
Présidente et chef de la direction  
Campbell Soup Company

Indra K. Nooyi  
Présidente du conseil d'administration et chef de la direction  
PepsiCo, Inc.

Kendall J. Powell  
Président du conseil d'administration et chef de la direction  
General Mills, Inc.

Stephen S. Rasmussen  
Chef de la direction  
Nationwide

Ian C. Read  
Président du conseil d'administration et chef de la direction  
Pfizer Inc

Feike Sijbesma  
Chef de la direction et président du conseil d'administration  
Royal DSM

Christopher J. Swift  
Président du conseil d'administration et chef de la direction  
The Hartford Financial Services Group, Inc.

Richard K. Templeton  
Président du conseil d'administration, et président et chef de la direction  
Texas Instruments Incorporated

John B. Veihmeyer  
Président du conseil  
KPMG International

Mark Weinberger  
Président du conseil d'administration et chef de la direction  
EY

## Liste des anciens présidents du conseil

Thomas C. Mendenhall  
Président  
Smith College  
1962 – 1976

Donald V. Seibert  
Président du conseil d'administration  
J.C. Penney Company, Inc.  
1977 – 1980

Lewis H. Young  
Rédacteur en chef  
Business Week  
1981 – 1984

Charles W. Parry  
Président du conseil d'administration et chef de la direction  
Aluminum Company of America  
1985 – 1986

Richard E. Heckert  
Président du conseil d'administration et chef de la direction  
E.I. du Pont de Nemours & Company  
1987 – 1988

Reuben Mark  
Président du conseil d'administration et chef de la direction  
Colgate-Palmolive Company  
1989 – 1990

John H. Bryan  
Président du conseil  
d'administration et chef de  
la direction  
Sara Lee Corporation  
1991 – 1995

J. Michael Cook  
Président du conseil  
d'administration et chef de  
la direction  
Deloitte & Touche LLP  
1996 – 1997

John F. Smith, Jr.  
Président du conseil  
d'administration et chef de  
la direction  
General Motors Corporation  
1998 – 2001

Thomas J. Engibous  
Président du conseil  
d'administration, et  
président et chef de la  
direction  
Texas Instruments  
Incorporated  
2002 – 2005

Charles O. Holliday, Jr.  
Président du conseil  
d'administration et chef de  
la direction  
DuPont  
2006 – 2008

James S. Turley  
Président du conseil  
d'administration et chef de  
la direction  
Ernst & Young  
2009 – 2013

### **Membres honorifiques du conseil d'administration**

Tony Comper  
Président et chef de la  
direction à la retraite  
BMO Groupe financier

Michael J. Critelli  
Président du conseil  
d'administration et chef de  
la direction à la retraite  
Pitney Bowes Inc.

Thomas J. Engibous  
Président du conseil  
d'administration et chef de  
la direction à la retraite  
Texas Instruments  
Incorporated

Ann M. Fudge  
Président du conseil  
d'administration et chef de  
la direction à la retraite  
Young & Rubicam Brands

Charles O. Holliday, Jr.  
Président du conseil  
d'administration et chef de  
la direction à la retraite  
DuPont

Karen Katen  
Vice-présidente à la retraite  
Pfizer Inc

Ilene H. Lang  
Présidente et chef de la  
direction à la retraite  
Catalyst

Reuben Mark  
Président du conseil  
d'administration et chef de  
la direction à la retraite  
Colgate-Palmolive Company

Anne M. Mulcahy  
Présidente du conseil  
d'administration et chef de  
la direction à la retraite  
Xerox Corporation

Barbara Paul Robinson, Esq.  
Associée à la retraite  
Debevoise & Plimpton LLP

James S. Turley  
Président du conseil  
d'administration et chef de  
la direction à la retraite  
Ernst & Young

G. Richard Wagoner, Jr.  
Président du conseil  
d'administration et chef de  
la direction à la retraite  
General Motors Corporation

