

**DIVULGATION SUR LA REPRÉSENTATION DES FEMMES AU SEIN DES CONSEILS  
D'ADMINISTRATION CANADIENS PUBLIÉE DANS LES CIRCULAIRES DE LA DIRECTION  
DU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015 AU 15 MARS 2015**

*L'équilibre entre les sexes*

*Question de diversité ou de parité .....*

**Louise Champoux-Paillé, C.Q., F.Adm.A., ASC, MBA**

**Le 22 mars 2015**

## Présentation de l'auteure



**LOUISE CHAMPOUX-PAILLÉ, C.Q. F.Adm.A.,ASC, MBA**

Administratrice de sociétés certifiée

Présidente du Cercle des administrateurs de société certifiés, elle siège notamment auprès de la Société d'assurance automobile du Québec, de la Société du Parc Jean-Drapeau et du Musée du costume et du textile du Québec. Alliant une formation en administration et en gouvernance, elle est chargée de cours à l'UQÀM en gouvernance et en gestion des risques, collabore à de nombreux blogues sur LinkedIn et contribue activement à des travaux de recherche en gouvernance et éthique financière auprès du Groupe international en recherche et éthique financière (GIREF). Elle est chevalière de l'Ordre national du Québec et lauréate du Prix du gouverneur général du Canada pour la promotion de l'accès des femmes à des conseils d'administration.

## RÉSUMÉ

L'analyse des premières divulgations effectuées par les entreprises sur la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des hautes instances conduit à la conclusion qu'il existe une préoccupation certaine des dirigeants pour atteindre un meilleur équilibre des genres, mais que ce souci ne se concrétise pas, pour l'instant, par la fixation de cibles assorties d'échéance. Cette absence de dates d'échéance peut soulever des inquiétudes quant aux changements que pourra induire cette nouvelle réglementation à moyen terme.

Autre élément de préoccupation est l'association faite entre la quête d'une présence féminine accrue et celle d'une plus grande diversité qui peut conduire à une relativisation des efforts qui seront faits pour atteindre un meilleur équilibre prenant en considération le grand nombre d'actions que devront réaliser les entreprises pour atteindre les autres objectifs poursuivis par la diversité.

Enfin, un dernier constat est l'absence quasi totale du mot «parité» dans les divulgations, ceci pouvant dénoter un certain inconfort en regard de ce dossier.

Afin de s'assurer que cette nouvelle réglementation aidera à une meilleure représentation féminine, cette analyse sera effectuée trimestriellement afin d'analyser les divulgations et recenser toutes les actions porteuses de l'amélioration souhaitée.

## INTRODUCTION

Le 31 décembre dernier, le règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance était modifié pour y ajouter de nouvelles obligations d'information sur la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des instances des émetteurs assujettis. Ce règlement a été adopté par l'ensemble des autorités canadiennes à l'exception de l'Alberta, de la Colombie-Britannique, de l'île-du-Prince-Édouard et du Yukon.

Issue d'une consultation de la CVMO menée au cours de l'année 2013<sup>1</sup>, cette nouvelle réglementation oblige les émetteurs non émergents inscrits à la TSX et les autres émetteurs non émergents assujettis dans les territoires ayant adopté la réglementation à fournir de l'information sur la représentation féminine au sein de leur conseil d'administration et à la haute direction selon la formule « se conformer ou s'expliquer ». La divulgation annuelle doit porter sur les éléments suivants<sup>2</sup> :

- ✓ la durée du mandat et les autres mécanismes de renouvellement des membres du conseil d'administration;
- ✓ les politiques sur la représentation féminine au conseil d'administration;
- ✓ la prise en compte par le conseil d'administration ou le comité de candidatures de la représentation féminine dans la recherche et la sélection des candidats aux postes d'administrateurs;
- ✓ la prise en compte par l'émetteur de la représentation féminine dans la nomination des membres de la haute direction;
- ✓ les cibles de représentation féminine au conseil d'administration et à la haute direction;
- ✓ le nombre de femmes au conseil d'administration et à la haute direction.

L'objectif de ce document est de dresser un bilan des premières divulgations au 15 mars 2015 afin de déterminer si, de manière générale, ces exigences sont respectées et quelle est la tendance en regard de la fixation des cibles de représentation féminine au conseil d'administration et à la haute direction.

---

<sup>1</sup> [http://www.osc.gov.on.ca/en/SecuritiesLaw\\_sn\\_20130730\\_58-401\\_disclosure-requirements-women.htm](http://www.osc.gov.on.ca/en/SecuritiesLaw_sn_20130730_58-401_disclosure-requirements-women.htm)

<sup>2</sup> <http://www.lautorite.gc.ca/files/pdf/reglementation/valeurs-mobilieres/58-101/2014-10-15/2014oct15-58-101-avis-publication-fr.pdf>

## MISE EN SITUATION

Les initiatives législatives visant à accroître la présence des femmes dans les instances organisationnelles des organisations peuvent être classées en deux catégories: d'une part, les mesures législatives assorties de quotas et de mesures contraignantes ou pas et, d'autre part, celles qui invitent les entreprises à dresser un bilan de la représentation des femmes au sein de leurs instances en leur proposant de se fixer des objectifs. Si les mesures législatives sont sources d'avancées majeures, en particulier si elles sont assorties de sanctions, les législations faisant appel à la bonne volonté des dirigeants peuvent présenter l'avantage d'être plus souples et de laisser davantage de liberté aux entreprises.

Depuis le début des années 2000, l'approche canadienne s'est exprimée principalement par les actions suivantes :

2006 : **Loi sur la gouvernance des sociétés d'État**. Par cette loi, le gouvernement du Québec s'est engagé à ce que tous les conseils d'administration des sociétés d'État (23) soient constitués à parts égales de femmes et d'hommes à compter du 14 décembre 2011. avec la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. En cinq ans, la représentation globale des femmes au sein des conseils d'administration de ces organismes publics est passée de 28 % à 52,4 %.

2013 Dépôt par le Sénateur Céline Hervieux-Payette du **projet de loi d'intérêt public du Sénat intitulé *Loi visant à moderniser la composition des conseils d'administration de certaines personnes morales, institutions financières et sociétés d'État mères, notamment à y assurer la représentation équilibrée des femmes et des hommes***. Le texte exige notamment que les sociétés ci-après veillent à ce que leur conseil d'administration soit composé d'au moins quarante pour cent (40%) de membres de chaque sexe :

- a) les sociétés ayant fait appel au public, au sens de la Loi canadienne sur les sociétés par actions, dont les valeurs mobilières sont émises et en circulation et détenues par plus d'une personne;
- b) les banques énumérées à l'annexe I de la Loi sur les banques;
- c) les associations coopératives de crédit régies par la Loi sur les associations coopératives de crédit;
- d) les sociétés d'assurances, régies par la Loi sur les sociétés d'assurances, ayant fait appel au public;
- e) les sociétés de fiducie et de prêt, régies par la Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt, ayant fait appel au public;
- f) les autres sociétés de régime fédéral cotées en bourse;

g) Les sociétés d'État mères énumérées à l'annexe III de la Loi sur la gestion des finances publiques sont assujetties aux mêmes obligations que les sociétés par actions, sauf en ce qui concerne le droit de voter contre un candidat à un poste d'administrateur.

Après la deuxième lecture, ce projet de loi a été renvoyé à un comité.

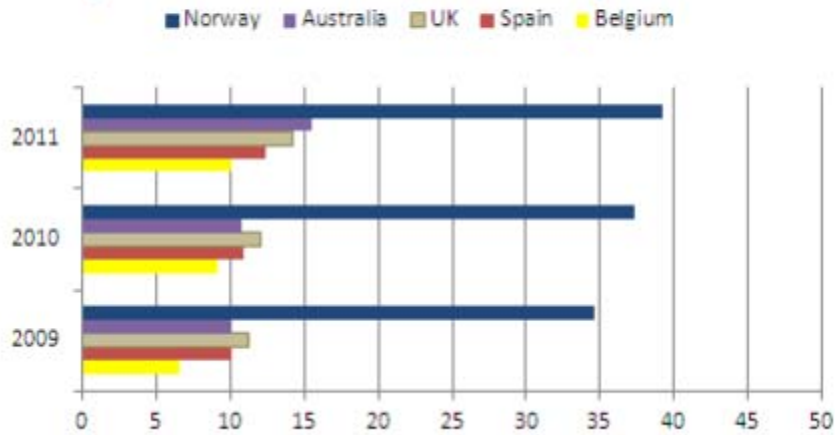
- 2013 : **Création par le gouvernement fédéral d'un Conseil consultatif** ayant pour mandat de promouvoir la participation des femmes aux conseils d'administration des sociétés publiques et privées. L'une des recommandations de ce Conseil a été d'établir à **30 % l'objectif national** de représentation des femmes au sein des conseils d'administration d'ici 2019.
- 2013 : Création de la **Table des partenaires influents** pour accroître la représentation féminine au sein des conseils d'administration et des instances décisionnelles. Soulignant que les quotas n'étaient pas nécessaires, ses membres ont retenu comme stratégie la mise en œuvre de mesures volontaires. Sans imposer de contraintes, ils ont invité les sociétés visées à s'inspirer des cibles et des délais suivants pour hausser la représentation des femmes dans les conseils d'administration. : **20 % d'ici 5 ans; 30 % d'ici 10 ans; 40 % d'ici 15 ans.**
- 2014 **Accord Catalyst** qui enjoint les sociétés participantes à accélérer le changement et à soutenir l'augmentation de la représentation globale des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés de du classement FP500, afin de la porter à **25 % d'ici à 2017, en fixant leurs propres objectifs.**
- 2014 : Adoption par la **majorité des commissions de valeurs mobilières canadiennes** d'une modification au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance visant à **accroître la transparence de l'information fournie aux investisseurs et aux autres intéressés sur la représentation des femmes au conseil d'administration et à la haute direction.**

À l'énumération de l'ensemble de ces actions, on peut constater qu'il existe une volonté de faire avancer ce dossier, mais qu'il existe une certaine tension entre les partisans d'une législation ferme et d'une législation plus souple comme empruntée par les commissions valeurs mobilières canadiennes. Certains souhaiteront comparer les résultats de l'approche volontaire comparativement à l'approche contraignante. Le tableau présenté à la page suivante permet de conclure que l'approche faisant appel à des quotas donne des résultats à court terme plus significatifs que l'approche plus souple<sup>3</sup>, bien que cette dernière soit initiatrice de changement. Cinq pays font l'objet de la comparaison soit la Norvège, l'Espagne et la Belgique qui privilégient l'approche des quotas et l'Australie et le Royaume-Uni qui ont choisi l'approche « se conformer ou s'expliquer».

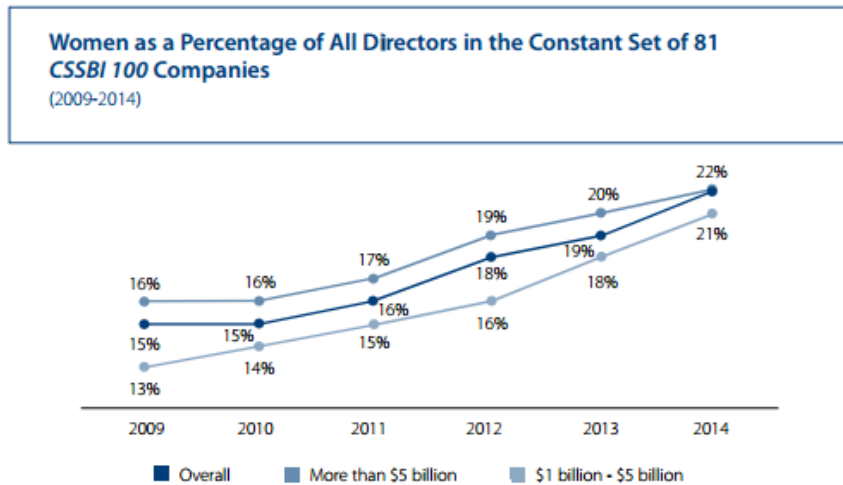
---

<sup>3</sup> Listed Companies' Engagement with Diversity : A Multi Jurisdictional Study of Annual Report Disclosures. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2306932](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2306932).

## Average Percentage of Female Board Representation by Country and Year



Terminons cette mise en contexte en présentant quelques statistiques sur la présence des femmes au sein des conseils d'administration. Nous utiliserons les données recueillies par le cabinet Spencer Stuart pour l'année 2014<sup>4</sup> :

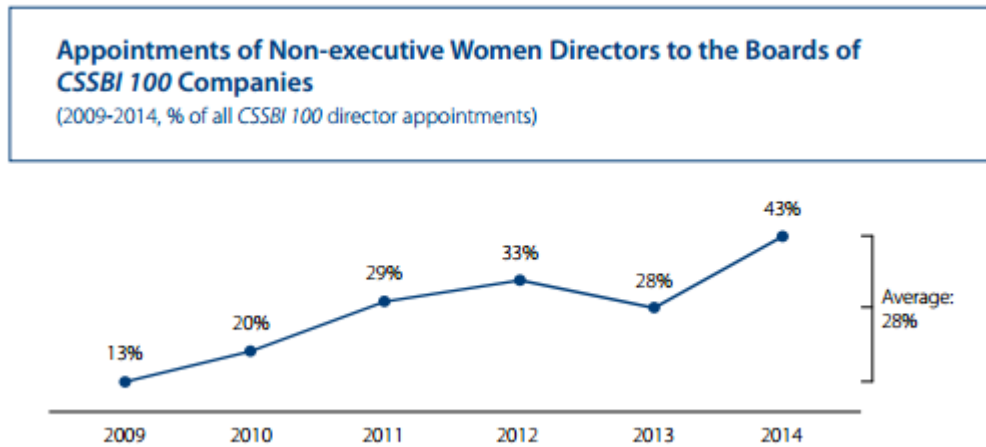


Comme on peut le constater, la progression de la représentation féminine au sein de ces entreprises s'effectue constamment, mais à un rythme qui mériterait d'être accéléré si l'on adhère aux bénéfices que peut apporter un meilleur équilibre des genres dans la prise de décision et si on prend en compte le nombre d'administratrices d'expérience et bien formées par nos écoles de gouvernance canadiennes. Une statistique mérite d'être ajoutée qui montre

<sup>4</sup>

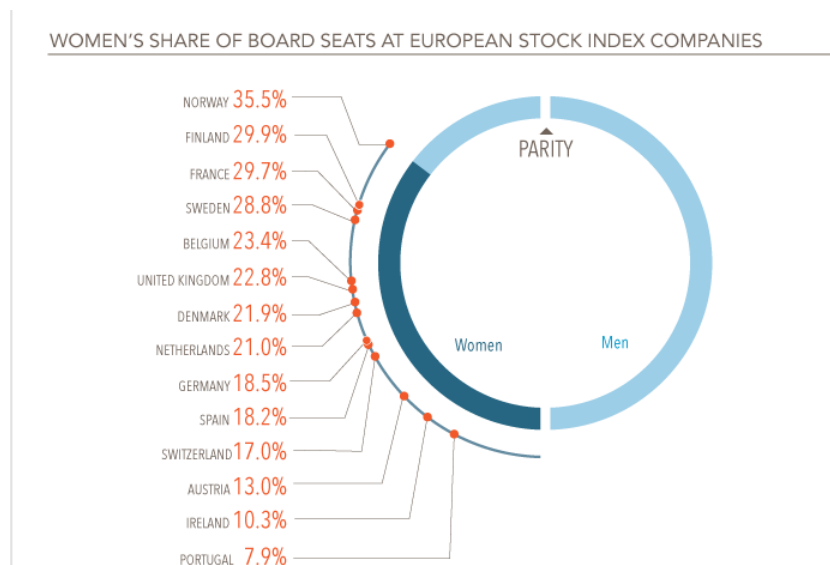
<https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/2014%20cssbi.pdf%20target=>

la possibilité d'un certain changement à l'horizon étant donné que 43% des nouveaux administrateurs en 2014 étaient des femmes.



Cette nouvelle préoccupation tombe donc à point nommé puisque cette dernière statistique témoigne de l'ouverture des organisations à accroître la présence féminine au sein de leurs instances.

Pour clore ce portrait de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration au Canada, une statistique qui permettra d'établir notre positionnement en regard d'autres pays<sup>5</sup>.



Vous trouverez dans les pages suivantes les constats dégagés des divulgations effectuées par les entreprises canadiennes du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mars 2015.

<sup>5</sup> <http://www.catalyst.org/knowledge/2014-catalyst-census-women-board-directors>



## DÉMARCHE SUIVIE

L'ensemble des circulaires émises entre le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et le 15 mars 2015 ont été revues à la lumière de ces exigences de divulgation (423 circulaires), ce qui représente environ 10% des circulaires qui pourraient être publiées en 2015 si on se fie au nombre publié au cours de l'année précédente.

Le texte des divulgations pour chacune des organisations est présenté aux annexes 1 et II. Seuls les textes s'adressant spécifiquement aux objectifs poursuivis par ces nouvelles exigences ont fait l'objet de la recherche ( point 11). Nous n'avons pas tenu compte des divulgations plus générales ayant trait à la sélection des candidats au conseil d'administration que les entreprises assujetties au Règlement 58-101 doivent divulguer depuis 2005 et qui sont les suivantes:

- ✓ Indiquer la procédure suivie pour trouver de nouveaux candidats au conseil d'administration.
- ✓ Indiquer si le conseil d'administration a ou non un comité des candidatures composé uniquement d'administrateurs indépendants. Dans la négative, indiquer les mesures prises par le conseil pour encourager une procédure de sélection objective.
- ✓ Si le conseil d'administration a un comité des candidatures, exposer ses responsabilités, ses pouvoirs et son fonctionnement.

## RÉSULTATS

Les résultats seront présentés en deux groupes, soit les entreprises de grande taille comme classées par le cabinet Spencer Stuart dans son document 2014 Canadian Spencer Stuart Board Index<sup>6</sup> et les autres entreprises.

### Entreprises de grande taille

Parmi les 100 plus importantes entreprises canadiennes, 14 d'entre elles ont publié leurs circulaires de la direction pour la période couverte par le travail. Vous trouverez à la page suivante un résumé de leurs divulgations. Près de la moitié s'est fixé des objectifs soit en regard de la participation au conseil d'administration ou à la haute direction. Il est intéressant de noter que trois des entreprises qui font état d'objectifs en 2015, Emera Incorporated, la Banque de Montréal et la Banque Royale, avaient déjà mentionné des objectifs de représentation féminine dans leurs circulaires de la direction en 2014 comme le fait état l'étude du cabinet Osler<sup>7</sup> :

### *9 Canadian Companies Who Have Adopted Targets for Board Gender Proportion (%)*

25%	30-33%	50%
<p><b>CAMECO CORPORATION</b> Diversity policy includes a target that at least 25% of their directors are women</p>	<p><b>BANK OF MONTREAL</b> Set a goal that each gender comprise at least 33% of the independent directors</p>	<p><b>COMINAR REAL ESTATE INVESTMENT TRUST</b> Aims to move towards gender parity on its board</p>
<p><b>EMERA INCORPORATED</b> Has a practice which requires no fewer than 25% of directors are female</p>	<p><b>CANADIAN REAL ESTATE INVESTMENT TRUST</b> Target requiring 33% of the independent directors be women by 2017</p>	<p><b>DREAM UNLIMITED</b> Targeted representation of women on board of at least 50% when identifying board nominees</p>
<p><b>ROYAL BANK OF CANADA</b> Board set the objective that at least 25% of board members should be women</p>	<p><b>CINEPLEX INC.</b> Committed to increase the proportion of female directors to 30% by 2017</p>	
<p><b>TELUS CORPORATION</b> Adopted a target of having a minimum of 25% of women as independent directors by 2017</p>		

6

[https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/2014%20cssb\\_i.pdf%20target=](https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/2014%20cssb_i.pdf%20target=)

7

[http://www.osler.com/uploadedFiles/News\\_and\\_Resources/Publications/Guides/Planning\\_for\\_2015\\_%E2%80%93\\_a\\_2014\\_Canadian\\_Proxy\\_Season\\_Retrospective/Proxy-2014-Women-On-Boards-in-Canada.pdf](http://www.osler.com/uploadedFiles/News_and_Resources/Publications/Guides/Planning_for_2015_%E2%80%93_a_2014_Canadian_Proxy_Season_Retrospective/Proxy-2014-Women-On-Boards-in-Canada.pdf)

## Résumé des divulgations des entreprises de grande taille

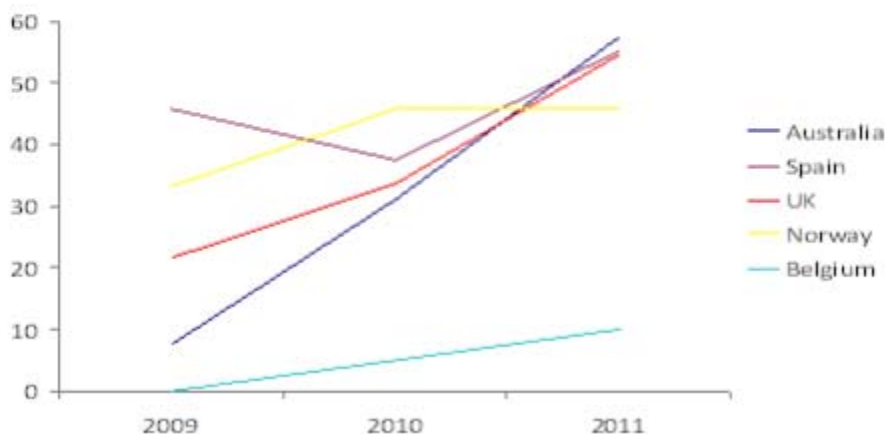
Entreprise	Nature de la divulgation
BNC	<b>Politique de tendre vers la parité. Cible : au moins 33 % des membres du CA</b> soit féminin avec comme moyen que la moitié des candidats sélectionnés pour combler les postes d'administrateurs vacants soient des femmes. Cible dépassée en 2015 : 44% des candidats proposés sont des femmes. Cible pour les membres de la haute direction et des dirigeants : 40% pour 2016.
BLC	Politique qualifiée de non nécessaire compte tenu de ses bonnes pratiques au niveau du recrutement des administrateurs (38% de femmes) et au niveau de son équipe de direction (32% de femmes).
BMO	<b>Politique et cible de 40% de femmes dans les postes de haute direction d'ici 2016.</b> Niveau d'atteinte en 2014 : 36 %. En regard du CA, la politique stipule que les femmes et les hommes représentent respectivement <b>au moins le tiers (33%) des administrateurs indépendants</b> . En 2015, le % pourrait atteindre 41,7% parmi les administrateurs indépendants.
TD	Trois objectifs annuels fixés au niveau de la représentation féminine et des autres groupes au sein de la direction de la Banque dont <b>35 % de femmes au niveau des postes de vice-président ou supérieurs à la Banque</b> . Pas d'objectifs spécifiques au niveau du CA et de la haute direction vu la petite taille de ces deux groupes et les résultats atteints (35% de femmes au CA) et 30% de femmes au niveau de la haute direction
Scotia	Politique écrite sur la diversité. Signataire de l'Accord Catalyst. <b>Cible au niveau du conseil d'administration : 25 %.</b>
Royale	Inscrit dans les valeurs de la Banque. Cible : <b>au moins 30 % des membres du conseil d'administration soit des femmes, cible à la hausse par rapport à 2014 (25%)</b> . Aucune cible mentionnée pour les membres de la haute direction. Au 31 octobre 2014, la représentation féminine était de 37,5%.
Emera inc	Politique que le nombre de <b>femmes ne soit jamais inférieur à 25 %</b> au sein du conseil d'administration. En regard de la haute direction, la fixation d'objectifs n'est pas jugée comme le moyen le plus approprié.
Fairfax Financial Holdings	Mentionne <b>qu'il serait désirable d'avoir au moins une femme au sein du CA</b> . Aucune femme n'est présentement membre du conseil d'administration et de la haute direction. Toutefois, présence féminine au niveau des filiales.
Shaw Communication	Donne seulement un bilan de la représentation féminine : 25% de femmes au niveau des membres du CA indépendants, 35% de l'équipe de direction et 25% des postes de vice-présidence principale et des postes supérieurs.
Suncor	Donne seulement un bilan : 11 % de la haute direction est féminine et 25,5% des cadres supérieurs et 25 % des candidatures proposées au conseil d'administration. Volonté de s'adresser aux obstacles nuisant à l'avancement des femmes.
TransAlta	<b>Politique portant sur la diversité en son sens large</b> . Donne un bilan de la représentation féminine : 38% haute direction, 31 % au conseil d'administration et 23 % de l'effectif total. Aucune cible.
Transat	Aucune divulgation selon les nouvelles exigences
Transcontinental	Aucune cible ou politique. Donne un bilan du conseil : 21 % des membres étaient des femmes au 31 octobre.
Yamana Gold	Orientation générale en matière de diversité .

Les premiers résultats de la divulgation en ce qui a trait aux entreprises de grande taille permet de constater l'ouverture d'un bon nombre d'entre elles ( 7 sur 14) à se munir d'une politique et

de cibles en matière de représentation féminine, bien que ces cibles ne soient pas généralement assorties d'une échéance, à l'exception de la Banque Nationale et de la Banque de Montréal. Autre point à signaler : la divulgation de cible est plus fréquente en regard du conseil d'administration que de la haute direction. C'est un point à suivre dans les prochaines divulgations étant donné que cette nouvelle réglementation vise également à encourager le développement du vivier de talents féminins pour accéder aux postes d'administrateurs de sociétés. Notons que dans les cinq pays européens mentionnés préalablement, cette divulgation était initialement relativement peu présente, mais cette dernière s'est accrue progressivement, cette information constituant l'un des indicateurs de la proactivité et de la volonté de changement des organisations :

### Disclosure of Diversity Policies on Management Recruitment / Promotion

(Expressed as a % of those that reported on such matters)



De plus, on peut également constater que les entreprises abordent le dossier en termes de **diversité** et non en termes précis **d'accroître la représentation des femmes** au sein de leurs instances. Enfin, un dernier constat en regard de ces divulgations est le fait que le mot **parité** n'est utilisé que très peu souvent dans les textes de divulgation, seulement la Banque Nationale faisant mention de son engagement à tendre vers la parité.

#### Autres entreprises

Le nombre d'entreprises procédant à une divulgation de leur politique en matière de représentation féminine est inférieur à celui des plus grandes entreprises (voir Annexe II pour les textes de divulgation). Vingt-huit ont procédé à une divulgation sur les 360 potentielles, ce qui représente environ 8%. Cette statistique se doit d'être utilisée avec prudence étant donné qu'un certain nombre d'entre elles pourrait être non assujetti à la divulgation en raison du fait que l'Autorité des valeurs mobilières dont elles relèvent n'a pas adopté la nouvelle

réglementation. De ce nombre, onze entreprises (11 sur 28) se sont dotées d'une politique de diversité ou de cibles comme le démontre le tableau présenté ci-dessous.

### Résumé des divulgations des autres entreprises

Entreprises	Divulgation
Aberdeen Asia Pacific	<b>Demande du conseil d'administration au comité de nomination de préparer une politique.</b>
Altus Group Inc.	<b>Politique sur la diversité</b> sans aucune cible.
Canadian Western Bank	<b>Politique et cibles. 25 % de femmes au conseil d'administration d'ici 2018. 25 % du comité exécutif soit composé de femmes.</b>
Celestica inc.	<b>Politique portant exclusivement sur la présence féminine au sein des conseils d'administration. Objectif de 30% en 2020 et la liste initiale pour les candidatures aux postes du conseil doit compter au moins 50 % de candidatures féminines.</b>
Fiducie Capit.Scotia	<b>Cible d'au moins 25% au niveau du conseil d'administration et des indicateurs de performance pour les « Femmes promues à un poste de vice-présidente ou à un poste de niveau supérieur » : cible de 40-50% pour le Canada, É.-U, et le R.-U. et de 20-25% pour l'international.</b>
Fiducie B.Royale	<b>Cible d'au moins de 30% de présence féminine au conseil d'administration.</b> Pour la haute direction, le sexe est considéré au même pied que l'âge, l'ethnie, la représentation géographique.
Fiducie TD	<b>Même approche que la Banque. Engagement d'éliminer les barrières freinant l'accès des femmes à des postes de haute direction.</b>
Newfoundland Capital	<b>Politique écrite</b> sur la diversité intégrant la représentation féminine.
Nova Scotia Power	<b>Cible : le nombre de femmes au conseil d'administration ne devrait jamais être inférieur à 25%.</b>
Quincaillerie Richelieu	<b>Politique du conseil de compter sur un nombre appréciable de femmes au conseil d'administration et à la haute direction.</b> Augmentation de la représentation au fur et à mesure que certains administrateurs et membres de la direction devront être remplacés
Scotiabank Tier 1 Trust	Politique écrite sur la diversité. Signataire de l'Accord Catalyst. <b>Cible au niveau du conseil d'administration : 25 %.</b>

*Les 17 entreprises suivantes ont divulgué explicitement n'avoir aucune politique ou aucune cible : Advance Micro Development, A&W Revenue Royalties Income Fund, CargoJet Inc., ChemTrade Logistic, Connacher Oil&GAs, Endo International PLC, la Compagnie pétrolière Impériale, Fond central du Canada, Société Caldwell International, Micromen Technologies Inc., Newmount Mining Corporation, Potash Corporation, Sandvine Corporation, Sears Canada Inc., Stellar Biotechnologies, Tyco et Western Central Road & Rail Ltd.*

Soulignons enfin qu'à l'instar des entreprises de plus grande taille :

- ✓ l'appellation des politiques de représentation féminine prend celle de Politique de la diversité à l'exception d'une seule entreprise soit, Celestica inc.;
- ✓ les objectifs ou les cibles ne sont accompagnés d'aucune date butoir à l'exception de Celestica inc.

Ceci soulève certaines préoccupations qui seront abordées en conclusion.

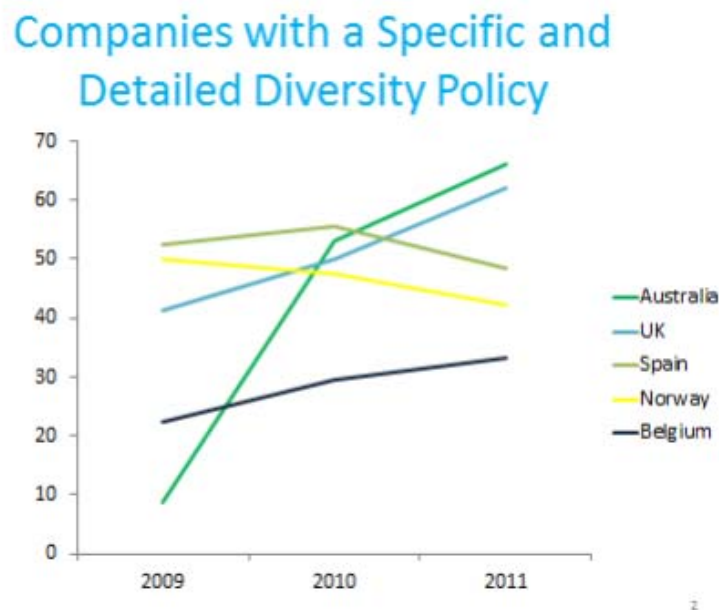
### Sommaire de l'ensemble des cibles

Vous trouverez ci-dessous un tableau résumant les cibles identifiées jusqu'à maintenant par les entreprises.

25%	30%-39%	40%	50%
Banque Scotia (CA)	BNC (CA)	BMO (cadres supér.)	BNC
Emera (CA)	BMO (CA)	Fiducie Cap. Scotia: vp: cible de 40-50% pour le Canada,É.U., Angleterre	
Canadian Western Bank (CA)	B. TD (Direction)		
Fiducie Cap.Scotia (CA)	B.Royale (CA)		
Nova Scotia Power (CA)	Fiducie B. Royale		
Scotia Bank Tier (CA)	Celestica Inc.		

## Conclusion

Que peut-on conclure de ces premières divulgations? Les entreprises de grande taille se conforment plus rapidement que les entreprises de plus petite taille. Comme précisé préalablement, il se peut qu'une source d'explication soit le fait qu'un bon nombre des circulaires de la direction publiées ont trait à des entreprises qui relèvent d'autorités réglementaires qui n'ont pas adhéré à cette nouvelle réglementation. Cet élément fera l'objet d'une vérification dans une publication prochaine qui portera sur les divulgations des trois prochains mois et leur contenu. Il se peut également que l'entrée en vigueur rapide de la réglementation à la fin de décembre n'ait pas permis à certaines entreprises de se conformer aux exigences. D'ailleurs, l'expérience d'autres pays<sup>8</sup> permet d'entrevoir possiblement une plus grande adhésion dans les prochaines années.



Toutefois, en regard des premières divulgations, on peut dénoter une volonté certaine des grandes entreprises et des moyennes entreprises d'accroître la représentation féminine au sein de leurs hautes instances. On peut par ailleurs s'interroger sur les conséquences **d'associer une meilleure représentation féminine au thème de la diversité**. Une telle association ne conduira-t-elle pas, à plus ou moins brève échéance, à la banalisation de l'objectif de la représentation féminine. Cette interrogation est d'autant plus importante qu'une seule institution a mentionné la parité dans sa divulgation soit la Banque Nationale du Canada.

Enfin, il est permis de se questionner, du moins pour l'instant, sur l'absence quasi généralisée de dates butoirs pour l'atteinte d'objectifs. Cette nouvelle législation étant perçue par certaines femmes comme la dernière chance donnée aux dirigeants d'entreprise de rétablir l'équilibre

<sup>8</sup> Listed Companies' Engagement with Diversity : A Multi-Jurisdictional of Annual Report Disclosures [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2306932](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2306932).

avant de demander l'implantation de quotas, ce manque d'engagement à long terme fera-t-il douter certaines femmes quant à l'efficacité de cette mesure? Si on fait exception de trois entreprises (BNC, BMO et Celestica), les divulgations comportant des cibles n'ont pas d'horizon à court terme et n'offrent aucun plan d'action précis permettant d'envisager dans un avenir rapproché la présence d'une masse critique féminine au sein des hautes instances de nos organisations.

Bref, le type de divulgation actuel est signe d'une volonté de changement, mais est-elle suffisante pour amorcer la transformation souhaitée au rythme désiré et attendu par les femmes? Une certaine espérance est permise.



## Annexe 1

### Les institutions de grande taille

#### La Banque Nationale du Canada

##### DIVERSITÉ ET REPRÉSENTATION DES FEMMES AU CONSEIL ET À LA DIRECTION

###### Conseil d'administration

Le Conseil considère que la diversité de ses membres donne lieu à des échanges plus riches. Il reconnaît l'importance d'une représentation parmi les administrateurs reflétant la diversité des clients, des employés et des actionnaires de la Banque, notamment en matière de représentation des femmes au Conseil. L'énoncé relatif à la diversité adopté par le Conseil prévoit que le comité de révision et de gouvernance doit recommander au Conseil la nomination de candidats à un poste d'administrateur, lesquels, en plus de répondre aux critères de sélection déterminés par le Conseil et énoncés dans la présente Circulaire, présentent des caractéristiques de genre et d'âge, de représentativité culturelle et de représentation géographique ainsi que d'autres caractéristiques propres aux communautés au sein desquelles la Banque est présente et fait affaires.

Cet énoncé précise que la Banque a pris l'engagement de tendre vers la parité entre les hommes et les femmes parmi ses administrateurs et qu'au moins le tiers des membres du Conseil soient des femmes avec comme moyen que la moitié des candidats sélectionnés pour combler des postes d'administrateurs vacants soient des femmes.

La cible établie par le comité de révision et de gouvernance à l'effet qu'au moins le tiers des administrateurs devraient être des femmes a été atteinte au cours de l'exercice 2014 et devrait être dépassée au cours de l'exercice 2015, puisque les femmes représentent 44 % des candidats à un poste d'administrateur.

La cible globale de représentation des femmes au sein du groupe de Membres de la haute direction et de Dirigeants de la Banque est établie à 40 %. La Banque concentre ses efforts afin que cette cible soit atteinte et maintenue dans le cadre du plan triennal de diversité 2016. La Banque n'a établi aucune cible pour la haute direction, puisque les Membres de la haute direction sont trop peu nombreux pour qu'une cible réaliste ne soit déterminée. Par contre, une vigie est effectuée auprès de la relève pour assurer une représentation équitable des femmes au sein de ce groupe.

## Banque Laurentienne

### Diversité

La Banque a mis en place un comité sur la diversité ayant pour mandat de créer un environnement favorisant la diversité et l'inclusion. Le comité compte des représentants patronaux et syndicaux, des employés provenant de différents secteurs d'affaires ainsi que des personnes issues des quatre groupes cibles de diversité. Ils font évoluer de manière constante les pratiques de la Banque en gestion de la diversité.

Parmi les 62 cadres supérieurs de la Banque et de ses filiales, 20 sont des femmes ce qui équivaut à une représentation féminine de 32 %. La Banque ne s'est pas fixée de cible quant au nombre de femmes devant faire partie des cadres supérieurs puisqu'elle a toujours maintenu de bonnes pratiques en la matière. Ainsi, quand vient le temps de sélectionner un(e) candidat(e) pour un nouveau poste ou un remplacement, la Banque considère la représentation féminine parmi ses facteurs de sélection.

### Banque de Montréal

#### IX. Diversité des genres parmi les cadres supérieurs

Dans le cadre des principales pratiques de gestion des compétences de la Banque, nous travaillons à assurer la diversité au sein de la relève (qui comprend trois successeurs potentiels pour chaque poste de cadre) ainsi que parmi les candidats aux postes de membre de la haute direction à pourvoir. Afin d'évaluer nos progrès au chapitre de l'avancement des femmes et de la mise en place d'un bassin solide de candidates talentueuses, nous :

- repérons les candidates les plus talentueuses et mettons en œuvre des plans de perfectionnement destinés aux femmes qui possèdent un potentiel élevé;
- évaluons le nombre de femmes au sein de la haute direction et parmi les dirigeants potentiels lors de tables rondes mensuelles avec des hauts dirigeants;
- avons mis sur pied un programme de parrainage des candidates talentueuses par des hauts dirigeants afin d'accélérer le perfectionnement et l'avancement des femmes qui possèdent un potentiel élevé.

En 2012, la Banque a renouvelé son engagement envers la diversité et l'inclusion, revitalisant ainsi notre stratégie et créant des objectifs de représentation des femmes au sein de notre société. Notre objectif actuel est d'atteindre une représentation de 40 % des femmes dans les postes de haute direction (y compris les postes de cadre et de directeur général) d'ici 2016. En date du 31 décembre 2014, nous avons atteint un taux de 36 %.

Nos objectifs en matière de représentation des femmes ne sont pas explicitement axés sur nos postes de membre de la haute direction. Toutefois, notre objectif global pour la société nous permet de créer un bassin solide à l'appui de nos stratégies de planification et de relève pour les échelons les plus élevés au sein de la Banque. Cela nous permet d'assurer la croissance continue des femmes au sein de la haute direction. En date du 31 octobre 2014, un poste de membre de la haute direction sur 13 (ou 7,7 %) était occupé par une femme.

## La Banque TD

### Politique en matière de diversité

La banque souscrit au principe de diversité et d'inclusion à tous les niveaux en milieu de travail et au conseil. Elle s'applique notamment à veiller à ce que ses politiques, procédures et pratiques soient exemptes de quelque barrière systémique à l'emploi et partialité. La banque estime qu'il est impératif de promouvoir un milieu de travail diversifié qui aide la banque et son conseil à recruter et à fidéliser les personnes les plus brillantes et compétentes.

Comme il est prévu dans nos Lignes directrices en matière de gouvernance, le comité de gouvernance tient compte de la diversité (notamment du sexe, de l'âge, de l'origine géographique, de l'appartenance à une minorité, des racines ancestrales et des handicaps) lorsqu'il évalue des candidatures en vue d'en recommander la nomination ou l'élection au conseil. Le comité examine régulièrement la composition du conseil et quelque vacance éventuelle au conseil, compte tenu de ses objectifs et politiques déclarés. Il se prête aussi à une autoévaluation, notamment quant à sa performance par rapport à ses objectifs.

Lorsqu'elle identifie des candidats à des postes de membres de la haute direction qui composent notre équipe de haute direction, la banque applique une démarche analogue, prenant en considération les compétences et les qualités personnelles, y compris la diversité, pour bâtir la meilleure équipe de direction pour l'entreprise.

La banque fixe trois objectifs annuels visant la représentation des femmes et d'autres groupes à la haute direction de la banque. Chaque secteur de la banque évalue à chaque trimestre sa progression respective par rapport à ces objectifs de diversité. En 2014, la banque a atteint son objectif qui consistait à ce que des femmes occupent au moins 35 % des postes de vice-président ou supérieurs au Canada. À cette fin, la banque investit énormément de ressources dans des mesures visant à promouvoir la diversité et les compétences propres à aider le perfectionnement et l'avancement de nos femmes dirigeantes actuelles et futures.

Des cibles ou des quotas particuliers de représentation en fonction de la diversité, notamment du sexe, n'ont pas été adoptés pour les membres de l'équipe de haute direction et pour le conseil en raison de la taille relativement modeste de ces groupes et

LA BANQUE TORONTO-DOMINION CIRCULAIRE DE PROCURATION 71

de l'obligation d'assurer un équilibre entre les critères d'admissibilité de chacune de ces personnes. Il est impératif que chaque nomination au conseil et dans l'équipe de haute direction soit faite et perçue comme ayant été faite en fonction des compétences de la personne et des besoins de la banque au moment applicable. De plus, des cibles ou des quotas fondés sur des critères particuliers pourraient limiter la capacité de la banque de veiller à ce que sa composition générale et celle de l'équipe de haute direction réponde aux besoins de la banque et de nos actionnaires. Des cibles et des quotas ne sont pas non plus nécessaires pour promouvoir la diversité en fonction du sexe au conseil et à des postes de haute direction compte tenu du leadership dont fait preuve la banque en la matière et de l'efficacité de notre politique en matière de diversité : 35 % (6 sur 17) de nos candidats aux postes d'administrateurs sont des femmes et 30 % (3 sur 10) des membres de notre équipe de haute direction sont des femmes.

## Banque de Nouvelle-Écosse

Banque de Nouvelle-Écosse, p.27

### Diversité au sein du conseil

Notre conseil est constitué de professionnels compétents qui possèdent les connaissances financières et l'expérience en matière de gestion du risque requises pour s'acquitter du mandat du conseil et superviser la direction. Nos administrateurs actuels possèdent une vaste gamme de compétences et d'expérience. Vous trouverez des renseignements supplémentaires au sujet des compétences et de l'expérience de chaque administrateur dans les profils des administrateurs qui commencent à la page 12.

Le comité de gouvernance examine régulièrement la relève du conseil en vue de fournir au conseil et à ses comités les compétences, qualités et perspectives appropriées. Nous estimons que les meilleurs conseils sont ceux qui sont diversifiés sur les plans de l'expérience, du genre, de l'âge, de l'origine ethnique, de la représentation géographique et des caractéristiques personnelles, comme il est indiqué dans notre politique écrite en matière de diversité au sein du conseil, que le conseil a adoptée en 2013.

Le comité recherche les candidats les plus compétents, hommes ou femmes, compte tenu des compétences que nous avons établies et de l'expérience dont nous avons besoin. Il tient compte de critères en matière de diversité, notamment le genre, l'âge, l'origine ethnique et la représentation géographique, dans le cadre de l'évaluation de la composition du conseil et des candidats potentiels. Eu égard à sa démarche en matière de diversité au sein du conseil, la banque est un signataire de l'Accord Catalyst et veut faire en sorte qu'au moins 25 % de ses membres soient des femmes. Les femmes constituent au moins 20 % des membres du conseil depuis 2004 et cette année, 38 % des candidats aux postes d'administrateur sont des femmes. Le comité de gouvernance examine de façon continue l'efficacité de la politique en matière de diversité dans le cadre de son évaluation continue des candidats aux postes d'administrateur potentiels et, de façon plus formelle, une fois par année dans le cadre de son examen de nos politiques en matière de gouvernance. Il est également tenu compte de l'efficacité de cette politique dans le cadre de notre processus d'évaluation du conseil annuelle.

Cinq des candidats aux postes d'administrateur sont des femmes.

En 2013, nous avons signé l'Accord Catalyst dans le cadre de l'adoption de notre nouvelle politique écrite en matière de diversité au sein du conseil. Nous avons déjà répondu à l'« appel à l'action » de Catalyst puisque les femmes représentent 38 % des candidats aux postes d'administrateur cette année.

## Banque Royale

### Diversité

*Conformément aux valeurs fondamentales de RBC, notamment « La diversité visant la croissance et l'innovation », le conseil reconnaît les avantages de la promotion de la diversité, tant à l'échelle de RBC qu'au sein du conseil d'administration. La recherche d'un objectif commun à partir de points de vue différents favorise l'innovation et la croissance au sein de RBC.*

#### **Diversité au sein du conseil**

Lorsque le comité de la gouvernance évalue et choisit les candidats à l'élection au conseil, il accorde beaucoup d'importance à la diversité. Ainsi, l'un des objectifs en matière de diversité que s'est fixés le conseil établit que les femmes doivent former au moins 30 % des membres du conseil (contre 25 % en 2014). Les candidats à l'élection aux postes d'administrateur à l'assemblée annuelle et extraordinaire de 2015 forment un pourcentage surpassant celui qui est prévu par cet objectif, puisque 5 des 15 candidats (soit 33 % d'entre eux) sont des femmes.

#### **Diversité au sein de la haute direction**

La diversité fait partie intégrante de notre approche à l'égard de la gestion du talent, qui est décrite aux pages 97 et 98 de la circulaire de la direction. Lorsque nous recrutons des membres de la haute direction ou des cadres supérieurs, nous prenons en considération divers aspects de la diversité, notamment le sexe. La représentation des femmes dans ces postes est un important indicateur des progrès que nous avons accomplis en vue de disposer d'un bassin diversifié de leaders pouvant occuper des postes de direction clés. À la fin de l'exercice, 37,5 % des membres de notre haute direction étaient des femmes.

Le comité des ressources humaines revoit chaque année un rapport sur la gestion du talent au sein de la haute direction qui fait le suivi des progrès réalisés en matière de diversité, y compris la représentation des femmes parmi la haute direction, le pourcentage de nouveaux membres de la direction qui sont des femmes et le pourcentage de candidates de la relève aux postes de haute direction.

## Emera Incorporated

### BOARD DIVERSITY

To ensure that there are a significant number of women on the Company's Board of Directors, the Company recruits Board members under a long-standing corporate governance practice which requires that no fewer than 25 per cent of the members of the Board of Directors are women. Emera has achieved and, in fact, exceeded this requirement. Emera's Board of Directors has four women, or 33 per cent of the total members of the Board. The list of Director nominees for the annual shareholders' meeting on May 21, 2015, includes four women out of twelve Director nominees, or 33 per cent.

The NCGC reviews the criteria for selecting director nominees in light of this governance practice. This governance practice reflects the Board's view that gender diversity is an important part of fostering diversity of perspective and experience around the Board table, leading to improved overall performance of the Board and its Committees.

### REPRESENTATION OF WOMEN IN EXECUTIVE OFFICER APPOINTMENTS

While Emera does not have targets regarding women in executive officer appointments, management is of the view that gender diversity among the senior executive team within the Emera group of companies serves the best interests of the Company in the following ways:

- It is important that Emera's executive ranks reflect our diverse customer base.
- Gender diversity will help the Company better understand the needs of its customer base.
- The available workforce is increasingly made up of women. As baby boomers retire and as a competitive labour market is anticipated, Emera needs to access talent from the broadest recruitment pool.
- Leadership in diversity will make the Company an employer of choice and help us to recruit, retain, and engage high-performing employees.
- It is demonstrable that business performance improves with greater gender diversity; it is good for business.

Among the executive officers of Emera Inc. and its major subsidiary, Nova Scotia Power Inc., 3 are female, representing 21 per cent.

With a view to fostering diversity within Emera, the Company's management does not believe that targets are the right approach. Rather it is reviewing the adoption of a diversity strategy in order to address emerging trends in the business climate, including access to diverse talent, to increase employee engagement, to foster innovation and fresh perspectives and to serve the needs of diverse customers, with the intended result of broadening the diversity of Emera's entire employee population.

One of Emera's subsidiaries, Emera Newfoundland & Labrador (ENL), is demonstrating leadership within the Company in the area of diversity. ENL has entered into a Benefits Agreement with the Provinces of Newfoundland & Labrador and Nova Scotia in respect of the construction of the Maritime Link Transmission Project (the "Maritime Link Project"). The Benefits Agreement requires ENL to develop and implement a Diversity Plan. Under the Maritime Link Project's Diversity Plan, gender equity, diversity and inclusiveness must be considered in each contract, procurement and employment decision.

## Fairfax Financial Holdings

### ***Selection of Directors and Diversity***

We seek as directors committed individuals who have a high degree of integrity, sound practical and commercial judgment, a belief in and an affinity for the special culture of the Corporation and an interest in the long term best interests of us and our shareholders. With this goal in mind, each year the Board determines what competencies and skills the Board as a whole should possess (taking into account our particular business and what competencies and skills each existing director possesses). The Board makes these determinations at a time suitable for the Governance and Nominating Committee to reflect them in its recommendations for nominees to the Board. In making its recommendations, the

19

---

Governance and Nominating Committee also considers the competencies and skills any new nominee may possess, the independence requirements and the requirements for any distinctive expertise.

We have learned that the combination of qualities which we seek in our directors as well as in our senior management severely restricts the availability of suitable individuals, as does our experience that a director or member of senior management should be an individual with whom we have had sufficient experience that we can be confident of our mutual compatibility. Given these limiting paramount considerations, the achievement of diversity of race, gender, national origin, sexual orientation or similar categorizations is not generally a factor in our choice of directors or senior management, and we do not have any formal policy on gender or other diversity on our Board or in senior management or on the identification and nomination of female directors, do not have fixed percentages or targets for any selection criteria, and are not considering establishing any measurable objectives in that regard. We do, however, feel that it would be desirable to have greater diversity on our Board, including one or more female Board members, consistent with the criteria described above, so this will be a factor in future considerations regarding the nomination of directors.

There are currently no female directors (0%) on our Board, and none of our ten executive officers (0%) are female. Three of the twelve executive officers (25%) at our OdysseyRe subsidiary are female, and the CEOs of two of our largest subsidiaries, Northbridge and Zenith, as well as of our Polish Re subsidiary, are female.



## Shaw Communication

### *Diversité*

La Société reconnaît que la diversité rehausse la culture et qu'elle est valorisée par les employés, les clients, les téléspectateurs et les actionnaires. La Société fait activement la promotion de la diversité en vue d'enrichir la culture et de favoriser l'innovation par la diversité d'opinions et de points de vue et l'intègre à ses programmes de gestion des ressources humaines de manière à stimuler les résultats de l'entreprise. Par ces programmes, la Société tente de réduire la sous-représentation des femmes, des personnes handicapées et des minorités visibles au sein de son personnel, dans le contexte des besoins de son entreprise. À l'heure actuelle, elle s'attache à embaucher et à fidéliser des employés talentueux, à perfectionner leurs compétences et à sensibiliser les membres de l'entreprise à l'importance de la diversité.

La Société est heureuse de faire partie, pour la deuxième année, du palmarès « Les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada 2014 » du *Globe & Mail*. À l'heure actuelle, les femmes comptent pour 35 % de l'équipe de direction de la Société (postes de superviseur et postes supérieurs), occupent 25 % des postes de vice-président principal et des postes supérieurs et constituent 25 % des membres indépendants du conseil. En appliquant ses programmes de diversité

56

---

partout dans l'entreprise et en les intégrant à ses plans d'affaires et à ses stratégies commerciales, la Société peut viser la diversité totale, tout en obtenant d'excellents résultats d'exploitation.

Suncor

## « Le conseil réalise un processus d'évaluation annuel pour le conseil, ses comités, le président du conseil, le président de chaque comité et ses membres. »

Après l'assemblée générale annuelle, et compte tenu de l'élection de tous les candidats à un poste d'administrateur tel qu'il est envisagé dans la circulaire, trois des 12 administrateurs au conseil (soit 25,0 %) seront des femmes. Le conseil reconnaît la valeur de la contribution effectuée par ses membres ayant des caractéristiques de diversité au conseil et s'engage à ce que les femmes soient représentées de manière importante au conseil. Il n'a toutefois pas fixé de cible à l'égard du nombre de femmes devant siéger au conseil. Le conseil a jugé qu'à l'heure actuelle, une cible ne serait pas le moyen le plus efficace de favoriser la présence de personnes ayant divers parcours et caractéristiques au conseil. Le conseil estime, pour l'instant, que sa composition actuelle reflète les principes de diversité établis dans la politique sur la diversité.

**Membres de la direction de Suncor.** Suncor estime que la diversité des parcours, des opinions et des perspectives et une culture d'inclusion contribuent à créer un milieu de travail sain et dynamique, ce qui accroît le rendement global de l'entreprise. Suncor reconnaît l'importance de s'assurer que la Société dispose d'un nombre important de femmes parmi ses membres de la direction. Par conséquent, Suncor s'est fixé comme objectif d'entreprise de mieux comprendre les questions fondamentales pouvant gêner l'accès des femmes à des postes de direction. Suncor travaille à élaborer une stratégie et un plan de mise

candidats. Le niveau de représentation des femmes dans les postes de haute direction fait également partie de ces facteurs.

À l'heure actuelle, un membre sur neuf (soit 11,1 %) de l'équipe de haute direction de Suncor, qui se compose des membres de la haute direction de Suncor (y compris les membres de la haute direction de ses filiales importantes, au sens donné à ce terme dans le *Règlement 55-104 sur les exigences et dispenses de déclaration d'intérêt*), est une femme. Toutefois, 12 des 47 cadres supérieurs de Suncor (soit 25,5 %) sont des femmes.

## « Le conseil a adopté une politique sur la diversité écrite. »

À l'heure actuelle, Suncor n'a pas adopté de cible à l'égard du nombre de femmes devant occuper un poste de membre de la haute direction ou de cadre supérieur. Suncor croit que le moyen le plus efficace d'atteindre son objectif d'accroître la représentation des femmes dans les postes de direction, et ce, à tous les échelons de l'entreprise, consiste à identifier des candidates très prometteuses au sein de la Société et à les épauler de façon à ce qu'elles acquièrent les compétences et l'expérience et qu'elles aient les occasions nécessaires pour devenir des membres de la direction efficaces. Cela inclut une évaluation régulière des processus en place afin de cerner et d'éliminer les obstacles nuisant à l'avancement des femmes, et la prise de mesures visant à créer une culture d'inclusion dans l'ensemble de l'entreprise, notamment par la participation, en 2014, des cadres supérieurs de Suncor à une formation sur les effets des préjugés involontaires. Suncor continuera toutefois de se pencher sur la nécessité d'adopter des cibles dans l'avenir.

## TransAlta

### DIVERSITÉ

Chez TransAlta, la diversité est un principe soutenu tant par notre conseil que par notre haute direction. Plus tôt cette année, le conseil a adopté une politique sur la diversité en milieu de travail et au sein du conseil qui reconnaît qu'un conseil comportant un ensemble diversifié de compétences, d'expérience et de genres au sein du conseil et dans les postes de haute direction, de même qu'au sein de notre personnel, accentue les avantages concurrentiels de notre Société.

À l'heure actuelle, notre conseil est composé de quatre administratrices (31 %) et de neuf administrateurs (69 %). À la suite de l'assemblée, en supposant que la totalité de nos candidats et candidates aux postes d'administrateur et d'administratrice soient élus, notre conseil sera composé de trois administratrices (30 %) et de sept administrateurs (70 %). En ce qui concerne les postes de haute direction, trois d'entre eux sont occupés par des femmes (38 %) et cinq par des hommes (62 %). Les femmes représentent 23 % du total de nos effectifs.

Nous n'avons pas adopté de cibles (au sens attribué à ce terme dans le *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*) à l'égard du nombre de femmes siégeant à notre conseil et occupant des postes de haute direction. TransAlta demeure résolue à promouvoir la diversité, comme en témoigne le nombre de femmes qui siègent à son conseil et qui occupent des postes de haute direction. Nous croyons que la diversité rehausse la qualité et l'efficacité de notre rendement et constitue un aspect important d'une gouvernance d'entreprise efficace.

Notre conseil et notre CGE sont résolus à augmenter la représentation des femmes au sein du conseil au fur et à mesure où des postes sont à pourvoir, en tenant compte des compétences, de l'expérience et des connaissances désirées à ce moment-là pour répondre aux besoins du conseil à ce chapitre.

Au niveau de la direction, dans le cadre de notre processus de perfectionnement, TransAlta s'est engagée à donner aux employés issus de milieux divers des occasions d'emploi internes leur permettant de progresser au sein de notre entreprise et nous permettant d'enrichir le bassin d'employés talentueux qui assureront la relève. Compte tenu de ces engagements, nous avons conclu, à ce moment-ci, qu'adopter des cibles ne serait pas efficace pour nous assurer que notre conseil et notre équipe de haute direction sont composés d'un plus grand nombre de personnes dont l'expérience et les caractéristiques sont diversifiées. Le nombre actuel de femmes qui siègent à notre conseil et qui occupent des postes de haute direction correspond à l'objectif de 30 % recommandé par le conseil consultatif chargé de promouvoir la participation des femmes aux conseils d'administration du gouvernement du Canada. Vous pouvez consulter cette politique sur notre site Web à l'adresse [www.transalta.com/about-us/governance/board-and-workforce-diversity](http://www.transalta.com/about-us/governance/board-and-workforce-diversity).

## Transat Inc. : Divulgateion à partir d'une proposition d'actionnaire

### Position de la Société

Transat est d'avis qu'un conseil composé d'administrateurs hautement qualifiés de divers milieux mène à une meilleure gouvernance d'entreprise. En ce sens, Transat supporte la diversité au sein de son conseil d'administration et croit en la valeur ajoutée d'une présence féminine accrue au sein du conseil d'administration.

Au cours des cinq dernières années, cinq personnes se sont jointes au conseil de Transat dont deux femmes. L'une d'entre elles a dû démissionner peu de temps après son élection à la suite du regroupement de Secor et KPMG en raison des politiques en vigueur chez KPMG. Lorsque le Comité de régie de l'entreprise et des nominations cherche des candidats à recommander pour l'élection d'un administrateur au conseil d'administration, il ne considère que les candidats hautement qualifiés, et ce, selon leur expérience, leur

---

expertise fonctionnelle et leurs qualités personnelles. Il prend en considération des critères de diversité dont notamment le sexe, l'âge et les origines.

Transat a suivi de près le travail considérable de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario depuis l'été 2013 qui a mené à la mise en œuvre des modifications au *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*. Ces modifications sont entrées en vigueur le 31 décembre 2014 et s'appliqueront à la circulaire de sollicitation de procurations de Transat pour la prochaine année, à savoir l'assemblée des actionnaires devant se tenir en mars 2016. Les modifications visent essentiellement à accroître l'information fournie aux actionnaires sur la représentation des femmes au conseil d'administration et à la haute direction. Transat entend se conformer à la nouvelle réglementation et considère cette proposition du MÉDAC prématurée.

**Pour ces raisons, le conseil et la direction de la Société recommandent aux actionnaires de voter CONTRE la proposition n° 2 du MÉDAC.**

## Transcontinental

### 3.7 Diversité du conseil

La composition du conseil d'administration est principalement une question d'expérience et d'expertise qu'apporte chaque candidat à un poste d'administrateur; la diversité, y compris la représentation des hommes et des femmes, est également un facteur tenu en compte par le Comité de régie d'entreprise lors de la recherche de candidats au poste d'administrateur. D'abord et avant tout, le conseil d'administration requiert des administrateurs qui possèdent l'expertise et les compétences pertinentes jugées nécessaires, dont celles identifiées au tableau présenté à la rubrique 3.5. La Société exerce des activités très diversifiées, à la fois dans le secteur manufacturier (impression et emballage) que le secteur des médias, lesquelles font affaires avec une base de clients variés (y compris, des détaillants, des éditeurs, des annonceurs et des fournisseurs de produits d'alimentation) et qui font face à des réalités de marché très différentes. La Société exploite ses activités au Canada et aux États-Unis. Un grand nombre d'administrateurs ont occupé des postes de haute direction dans des entreprises multinationales ayant des activités importantes à l'étranger. Le conseil d'administration cherche également à accroître la représentation féminine au conseil. Au 31 octobre 2014, 21 % des membres du conseil étaient des femmes.

## Yamana Gold

### **Diversité au sein de Yamana**

Le conseil s'est engagé à respecter des principes de diversité et, de concert avec le comité de gouvernance et des candidatures, reconnaît l'importance de la diversité des antécédents, des compétences et de l'expérience, ainsi que de la représentation des hommes et des femmes, lorsqu'il évalue des candidats éventuels qui possèdent les compétences et qualités essentielles pour siéger à notre conseil.

Le conseil et le comité examinent la composition globale du conseil et la combinaison idéale en matière d'expérience sectorielle et politique, de représentation géographique, d'antécédents financiers et comptables, de représentation des hommes et des femmes et d'âge pour assurer une supervision efficace et soutenir notre croissance future.

## Annexe II

### Autres que les 100 plus importantes

## **Aberdeen Asia-Pacific Income Investment Company Limited**

The Board of Directors has requested that the Nominating and Governance Committee prepare a policy on Board **diversity** for consideration by the Board of Directors at a future meeting. The Board of Directors intend to report to shareholders on the results of the exercise.



## Advance Micro Devices Inc

mature business judgment. The Nominating and Corporate Governance Committee also considers Board members' and nominees' service on the boards of other public companies. Although we do not have a formal **diversity** policy, to foster and maintain a diversity of viewpoints, backgrounds and experience on the Board, the Nominating and Corporate Governance Committee evaluates the mix of skills and experience of the directors and assesses nominees and potential candidates in the context of the current composition of the Board and our requirements, taking into consideration the diverse communities and geographies in which we operate. Although the Nominating and Corporate Governance Committee uses these and other criteria to evaluate potential nominees, there are no stated minimum criteria for nominees. The Nominating and Corporate Governance Committee uses the same standards to evaluate all director candidates, regardless of who proposes them.

### **A&W Revenue Royalties Income fund**

The Fund and the Company have not adopted a written policy relating to the identification of women Trustees and Directors, respectively. The Governance Committee is required to annually develop and update a long term plan for the composition of the Board of Directors and one of the factors that it considers is diversity, including gender diversity. Other factors that the Governance Committee takes into consideration are the current strengths, skills and experience on the Board of Directors, any planned retirement dates and the strategic direction of the Company. Accordingly, the Board of Directors do not believe a written policy relating solely to the identification of women Directors is necessary. Each of the Trustees is also a Director, so the Trustees do not believe a separate written policy is necessary for the Trustees.

## Altus Group Limited

### **Board Diversity**

The Corporate Governance and Nominating Committee regularly evaluates the competencies and skills of the individual directors of the Company against the competencies and skills required on the Board for effective decision-making and fulfilling the mandate of the Board. The goals of their assessment include ensuring there is an appropriate mix of relevant skills and experience and sufficiently diverse opinions to support balanced discussion and debate.

The Board also considers the potential need for a more diverse Board over time, including a Board encompassing differences in gender, age, nationality, cultural and educational background and business and other experience among its members. The Board formally adopted a Board Diversity Policy in February 2015 in keeping with the importance the Board places on the diversity of its directors. The

## REPRESENTATION OF WOMEN

### AT A GLANCE

CWB believes in the importance of diversity, both within CWB and at the Board level. CWB has written policies and targets regarding the level of representation of women on both the Board and Executive Committee of CWB.

### **Policies Regarding Representation of Women on the Board**

The Board recognizes the value and importance of diversity both at the Board level and within CWB as reflected in CWB's written Corporate Governance Policies. Although diversity was a previous factor considered in the nomination of new directors, this year the Board has passed a new Diversity Policy with the goal of increasing the number of women who serve as directors on the CWB Board. In accordance with CWB's Board Diversity Policy, the Governance Committee is required to consider a number of factors, including gender, ethnic and geographic diversity when seeking new directors for nomination. The Policy set a target that at least 25% of the Board be comprised of women by the end of 2018.

Because the Policy is new, there has not been sufficient opportunity to measure the effectiveness or the progress of the Policy. However, since 2011, two of the six new director nominees (33%) have been women.

### **Policies Regarding Representation of Women in Executive Officer Positions**

The CWB Appointment of Executive Committee Members Policy requires the Board, when appointing any of the President and CEO, CFO and each Executive Vice President (collectively, the "Executive Committee") to consider, among other things, the age, gender and ethnic diversity of the Executive Committee. The Policy provides a target that at least 25% of the Executive Committee be comprised of women. Currently, two of six members of the Executive Committee (33%) are women. In addition, four out of 22 (18%) of executive officers (as defined in National Instrument 51-102 *Continuous Disclosure Obligations*) at CWB are women.

## Cargojet inc.

### **Women on the Board and in Executive Offices**

The Company has not adopted a written policy specifically relating to the identification and nomination of women directors nor does the Board consider the level of representation of women when making executive officer appointments or set targets regarding women on the Board or in executive positions. However, informally, the Company values **diversity**, including, without limitation, diversity of experience, perspective, education, race, gender and national origin as part of its overall business strategy. The Board intends to consider whether it should adopt specific policies and practices regarding the representation of women on the Board and in executive positions, including the setting of targets for such representation. As at the date hereof, no women are members of the Board and five women hold executive positions, representing approximately 36% of such positions.

## Celestica Inc.

The Board also recognizes that gender diversity is a significant aspect of diversity and acknowledges the important role of **women** in contributing to diversity of perspective among directors. Accordingly, in January 2015, the Board adopted a written policy with respect to the identification and nomination of women directors and is taking meaningful steps to increase the representation of women on the Board, including targeting female candidates exclusively for the Corporation's most recent director search. Pursuant to the policy, the Corporation has adopted a target that at least 30% of the Board be comprised of women by 2020 and, in support of this target, established a requirement that the initial candidate list for any new director search be comprised of no less than 50% women. Although there has not been sufficient opportunity to measure progress towards this target and the effectiveness of the policy, given its recent adoption, since 2009, 2 of 5 (or 40%) of new director nominees have been women.

There are currently two women on the Board, representing 22% of the directors (29% of the independent directors), each of whom is being nominated for re-election to the Board, and one of whom chairs the Audit Committee. The Board considers that the composition and number of the nominees for the position of director that it proposes will allow the Board to perform effectively and act in the best interest of the Corporation and its stakeholders.

## ChemTrade Logistic

### Diversity

The Fund has not adopted a written policy relating to “**diversity**”, whether with respect to the identification and nomination of women as trustees or as executive officers. As at March 5, 2015, there was one female Trustee of the Fund, representing 17% of the Board, and one female executive officer, representing 20% of executive officers. The Fund has not set specific gender representation targets for Trustees as the Compensation and Corporate Governance Committee instead considers the factors noted above (see “Nominations of Trustees”). Similarly, the Fund has not set specific gender representation targets for executive officers, preferring to make such appointments based on merit.

## Connacher Oil and Gas

The members of the Board have diverse backgrounds and expertise, and were selected in the belief that the Company benefits materially from such a broad range of experience and talent. Specifically, the Board has recruited directors with specific expertise in oil and gas activities, reserves and resource evaluation, governance and disclosure and financial accounting matters. At this time, thirteen percent of the Board, or one director, is female. While the Board recognizes the potential benefits from new perspectives which could be manifest through increased gender diversity within its ranks, the Board has not formally adopted a written board diversity policy and has not set a target regarding the number or percentage of female members that it wishes to include on the Board. The selection of candidates for appointment to the Board will continue to be based on the skills, knowledge, experience and character of individual candidates and the requirements of the Board at the time, with achieving an appropriate level of **diversity** on the Board being one of the criteria that the Governance Committee considers when evaluating the composition of the Board.



## Endo International PLC

While the Board does not have a formal policy with respect to diversity, the Board of Directors and the Nominating & Governance Committee advocate diversity in the broadest sense. We believe that it is important that nominees for the Board represent diverse viewpoints and have diverse backgrounds. The Nominating & Governance Committee looks at a broad array of qualifications and attributes including: experience, skills, expertise, and personal and professional integrity, character, business judgment, time availability in light of other commitments, dedication, conflicts of interest and such other relevant factors that the Nominating & Governance Committee considers appropriate in the context of the needs of the Board of Directors. Although not specified in the charter, the Committee actively considers ethnicity and gender when selecting candidates so that additional diversity may be represented on the Board.

## Fiducie de capital de la Banque Scotia

### Leadership diversity

As Canada's most international bank, our geographic footprint and diverse operations uniquely position us to leverage the broadest range of skills, knowledge and talent. We believe that the diversity and inclusiveness of our employees strengthens our position and potential and will drive our business performance. At Scotiabank, we enable and support a culture that values and respects cultural differences, experiences and beliefs.

In 2014, we launched a diversity and inclusion council that includes our most senior leaders across the organization. Chaired by the President and CEO, the council has a mandate to focus on the diversity strategies and priorities required to deliver on our business goals. Its primary objectives are to:

- promote a culture of inclusion and **diversity** of perspective for better business results
- embed diversity and inclusion in strategic business initiatives
- enhance leadership development specific to open-mindedness and cross cultural awareness.

We are committed to creating opportunities that enable all employees to reach their full potential. A key component of our diversity and inclusion approach is the identification, development and advancement of women globally. This priority is embedded in our talent management processes and supported through regular measurement and reporting.

We measure the representation of women at all levels to gauge our progress, including the emerging leader, vice president and above, and the executive leader segments. However, to effect meaningful and sustainable change at the executive leader level, we believe it is critical to focus our efforts at the emerging leader level so that we have the broadest and highest quality talent pipeline possible. As a result, in lieu of an organizational target for representation of women at the executive officer level, the President and CEO and the bank's most senior leaders have committed to measure *'Women New to the VP+ Pool'* which is part of the bank's internal scorecard.

The table below shows our targets (which were either achieved or exceeded) and results for fiscal 2014:

Women new to the VP+ pool <sup>1</sup>	Fiscal 2014 target range	Results as at October 31, 2014
Canada, U.S. and U.K.	40 - 50%	44%
International (excluding the U.S. and U.K.)	20 - 25%	29%

1. The two target levels reflect the differences and challenges in these regions.

Our focus on identification and professional development positions us well to strengthen the representation of women at the executive level over the long term. As of January 31, 2015, 29% or five of the bank's 17 executive officers were women.

## Fiducie de la Banque Royale

### Diversity

*Aligned with RBC core values, including “Diversity for growth and innovation,” the board recognizes the benefits of promoting diversity, both within RBC and at the level of the Board of Directors. Diverse perspectives linked in common purpose contribute to innovation and growth for RBC.*

#### **Board diversity**

In assessing candidates and selecting nominees for the board, diversity is an important factor considered by the Governance Committee and as such the board has in place a diversity objective that at least 30% of board members should be women (increased from 25% in 2014). The nominees for election to the board at the 2015 Annual and Special Meeting exceed this objective as 5 of the 15 nominees (33%) are women.

#### **Executive diversity**

Diversity is integrated into our approach to talent management, which is highlighted on page 86 of the Proxy Circular. We consider different dimensions of diversity, including gender, when staffing executive and senior manager roles. The representation of women in these roles is an important measure of our progress in building a diverse leadership pipeline of potential successors for senior leadership positions. At the end of the fiscal year, 37.5% of our executive officers were women.

Annually, the Human Resources Committee reviews a report on executive talent management, which tracks progress in the area of **diversity** including the representation of women executives, the percentage of new executives who are women and the percentage of women succession candidates.

## **Fiducie de la Banque TD**

### **Diversity Policy**

The bank is committed to diversity and inclusion at all levels in the workplace and on the board. This includes a commitment to ensuring there are no systemic barriers or biases in the bank's policies, procedures and practices. The bank believes that supporting a diverse workplace is a business imperative that helps the bank and its board attract and retain the brightest and most talented individuals.

As provided in our Corporate Governance Guidelines, the corporate governance committee considers diversity (including gender, as well as age, geography, members of minority groups, aboriginal heritage, and persons with disabilities) when reviewing qualified candidates for recommendation for appointment or election to the board. The committee regularly considers board composition and anticipated board vacancies in light of its stated objectives and policies. It also completes a self-assessment measuring, among other things, how it has performed against its objectives.

When identifying candidates for executive officer positions that comprise our senior executive team (SET), the bank takes a similar approach, considering both competencies and personal attributes, including diversity, to build the strongest leadership team for the enterprise.

The bank sets three year goals for representation of women and other groups at the bank's senior management levels. Each business within the bank monitors its respective progress against these diversity objectives on a quarterly basis. In 2014, the bank met its goal to have at least 35% of vice president and above roles in Canada filled by women. To achieve these results, the bank invests significant resources in diversity and talent initiatives to support the development and advancement of our current and future women leaders.

Specific targets or quotas for gender or other diversity representation have not been adopted for the SET or for the board due to the small size of these groups and the need to consider a balance of criteria in each individual appointment. It is important that each appointment to the board and to SET be made, and be perceived as being made, on the merits of the individual and the needs of the bank at the relevant time. In addition, targets or quotas based on specific criteria could limit the board's ability to ensure that the overall composition of the board and the SET meets the needs of the bank and our shareholders. Targets and quotas are also unnecessary to promote gender diversity on the board and in executive officer positions in light of the bank's demonstrated leadership and the effectiveness of our diversity policy: 35% (6 of 17) of our director nominees are women, and 30% (3 of 10) of our SET are women.

## Fond central du Canada Ltd

### *Director Nominees*

As the need for new Directors arises on occasion, the responsibility for identifying or reviewing a nominee or nominees and recommending them to the Board is assigned to the Corporate Governance Committee, all of the members of which are independent Directors. This Committee advises the Board on the appropriate size of the Board and the competencies, skills and experience that the Board as a whole, and individual nominees, should possess in the context of the Corporation's activities. The Committee Chairman elicits suggestions for new or replacement Directors and assesses the qualities and experience of nominees including diversity and other factors. When considering diversity, the Committee considers personal characteristics such as age, gender, education and integrity. For competencies and skills of the current nominees for Directors, please see the background information set out under "Election of Directors-Background of Nominees".

## La Société Cadwell International

In response to the capital markets' desire for more clarity and information, the Board of Directors has adopted a position regarding diversity including gender diversity which is set out below. However, all directors must possess the highest personal and professional ethics, integrity and values and be committed to representing the long-term interests of the Shareholders. They must also have an inquisitive and objective perspective, practical wisdom and mature judgment. Each director should also have outstanding ability in his or her individual fields of expertise and be able to devote necessary time to Board matters.

The Board of Director's strongly support the principle of boardroom diversity, of which gender is one important aspect. The Board's aim is to have a broad range of approaches, backgrounds, skills and experience represented on the Board and to make appointments on merit and against objective criteria, including diversity. Board and committee members engaged in nominations are to conduct searches for potential nominees so as to put forward a diverse range of candidates, including women candidates. The Board has not set specific targets as to the

- 15 -

---

number of women board members it will maintain given the relatively small number of directors it currently has and the infrequent turnover of directors. In addition, the board currently comprises gender diversity, as 20% or one of the five directors is female. There currently are no gender diverse named executive officers.

## Micromen Technologies Inc.

### Statement of **Diversity**

While the Company is a venture issuer and will therefore not be subject to the Ontario Securities Commission's proposed amendments to the disclosure requirements regarding the representation of women on the Board of Directors and in senior management, the Company is committed to providing an environment in which all employees and directors are treated with fairness and respect, and have equal access to opportunities for advancement based on skills and aptitude. Moreover, the Company intends to model this commitment by increasing its focus on diversity among the Board of Directors and within senior management of the Company. Building diversity will take time, particularly in view of the Company's current size and level of development, but the Company has canvassed and is currently screening potential candidates to be added to the Board of Directors in 2015. The candidates who will be considered will include male and female applicants with the requisite technical skills suitable to the Company's requirements.

## Newfoundland Capital Corporation LTD

*As of March 6, 2015, the Company has a written Board Diversity Policy which incorporates the matter of identification and nomination of women directors.*

*The objective of the Board Diversity Policy is to set out the approach to diversity on the Board. Increasing diversity is an essential element in maintaining a competitive advantage. A diverse Board will include and make good use of differences in the skills, regional and industry experience, background, race, gender and other distinctions between Directors. These differences will be considered in determining the optimum composition of the Board and when possible will be balanced appropriately. All Board appointments are made on merit, in the context of the skills, experience, independence and knowledge which the Board as a whole requires to be most effective for a particular directorship role.*

*The Audit and Governance Committee of the Board, which fulfills the role of Nominating Committee, has been directed to fulfill the mandate of the Board Diversity Policy and to commence actively to recruit a woman to join the Board.*

*Progress toward, and objectives for, achieving diversity on the Board as well as the effectiveness of the Board Diversity Policy will be reviewed at least annually.*

*All Board appointments are made on merit, in the context of the skills, experience, independence and knowledge which the Board as a whole requires to be effective. In each instance of appointing a new Board member, the Company will consider the level of representation of women on the Board in accordance with its Board Diversity Policy.*



## Newmont Mining Corporation

Newmont considers skills, diversity and age in deciding on nominees. The Corporate Governance and Nominating Committee considers a broad range of diversity, including diversity in terms of professional experience, skills and background, as well as **diversity** of domicile, nationality, race and gender, when evaluating candidates. We consider this through discussions at the Corporate Governance and Nominating Committee meetings. In evaluating a Director candidate, the Corporate Governance and Nominating Committee considers factors that are in the best interests of the Company and its stockholders.

## Nova Scotia Power

### Board Diversity

diversity

1 sur 7



To ensure that there are a significant number of women on the Company's Board of Directors, the Company recruits Board members under a long-standing corporate governance practice which requires that no fewer than 25 per cent of the members of the Board of Directors are women. NSPI has achieved this requirement; its Board of Directors has 3 women, or 33 per cent of the total members of the Board. The list of Director nominees for the annual shareholders' meeting on May 21, 2015, includes three women out of eight Director nominees, or 37.5 per cent.

This governance practice reflects the Board's view that gender diversity is an important part of fostering diversity of perspective and experience around the Board table, leading to improved overall performance of the Board and its Committees.

### Representation of Women in Executive Officer Appointments

The Company does not have targets regarding women in executive officer appointments, and the Company's management does not believe that targets are the right approach. Among the executive officers of the Company, currently none are women. Management is of the view, however, that gender diversity among the senior management serves the best interests of the Company in the following ways:

- It is important that NSPI's senior management reflect our diverse customer base;
- Gender diversity will help the Company better understand the needs of its customer base;
- The available workforce is increasingly made up of women. As baby boomers retire and as a competitive labour market is anticipated, NSPI needs to access talent from the broadest recruitment pool;
- Leadership in diversity will make the Company an employer of choice and help us to recruit, retain, and engage high-performing employees; and
- It is demonstrable that business performance improves with greater gender diversity; it is good for business.

## Potash Corp

### Diversity

Both the PotashCorp Governance Principles and the CG&N Committee's Charter expressly encourage diversity in the composition of the Board. As a result, while neither a written policy nor targets relating to the identification and nomination of women directors have been adopted to date and the emphasis in filling Board vacancies has been finding the best qualified candidates given the needs and circumstances of the Board, a nominee's diversity of gender, race, nationality, age, experience and other attributes has and will be considered favorably in the assessment of director nominees.

The CG&N Committee recognizes the benefits that diversity brings to the Corporation. A key objective in this regard is to bring that diversity of thought which the Board believes is fundamental to successful decision-making and stewardship. Currently, as to gender, the Board is comprised of four female directors (31%) and nine male directors (69%). Following the Meeting, assuming all of the Corporation's nominees are elected, the Board will be comprised of three female directors (27%) and eight male directors (73%). As to gender, the Board and the CG&N Committee are receptive to increasing the representation of women on the Board as turnover occurs, taking into account the skills, background,

experience and knowledge desired at that particular time by the Board and its Committees.

With respect to executive officer positions, currently there is limited female representation (one woman (7%) and fourteen men (93%)) with a somewhat more balanced representation in the Corporation's senior leadership group (approximately 300 employees with females representing approximately 17% of this population). While this is largely representative of the Corporation's workforce as a whole, where women represent 8% of employees, the Corporation does not consider this an appropriate level of representation. The Corporation prides itself on developing its employees internally and providing them with opportunities to advance their careers. While there are currently no targets with respect to women in executive officer positions, the Corporation recognizes that in order to achieve a better, more representative balance of women in executive officer positions, it must ensure that this talent "pipeline" is properly developed. In 2014, the Corporation launched an internal development program called "Growing Leaders" for high-potential talent from across the company and 27% of participants of this program to date are women.

The Corporation plans to develop a global diversity and inclusion strategy in 2015. While the strategy will be broader than gender, the representation of women in executive and leadership roles will be a key focus.

## Quincaillerie Richelieu

### **DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL**

Nous estimons important, afin d'assurer notre réussite, d'accroître la diversité de notre Conseil de manière à refléter tant celle des clients que nous servons que de la collectivité en général. Nous estimons de plus que ce principe doit être appliqué tant au niveau des compétences requises ou souhaitables au sein du Conseil que de la diversité hommes-femmes.

D'abord et avant tout, le Conseil requiert des administrateurs possédant l'expertise et les compétences jugées nécessaires à la poursuite des activités de la Société, incluant, mais non limitativement, celles identifiées au tableau présenté à l'Annexe A de la présente circulaire. Toutefois, le Conseil a également pour politique de compter une proportion appréciable de femmes, tant à titre d'administrateur qu'à titre de membres de la direction. Par conséquent, le Conseil envisage la possibilité d'augmenter la représentation féminine au fur et à mesure que certains administrateurs ou membres de la direction devront être remplacés. Des candidatures féminines seront alors recherchées et encouragées, sous réserves toutefois du maintien des compétences, des antécédents professionnels, de l'expérience et des connaissances dont la Société, le Conseil et ses comités auront besoin à ce moment-là.

7

---

Par ailleurs, il est à noter que, si elles sont élues ou réélues à l'assemblée, deux des huit membres du Conseil seront des femmes, représentant ainsi 25 % des sièges, une proportion supérieure à celle que l'on retrouve chez la plupart des émetteurs ouverts canadiens. Selon le bulletin de rendement annuel 2014 du Conseil canadien pour la diversité administrative, seulement 17,1 % des administrateurs des sociétés FP 500 sont des femmes. Enfin, deux des onze membres de l'équipe de direction de la Société sont des femmes, ce qui représente 18,2%.

Le Conseil est pleinement résolu à faire en sorte que les femmes soient bien représentées parmi ses membres, conformément aux critères mentionnés ci-dessus. La Société considère la présence de femmes au Conseil et leur expérience et leur apport comme des éléments qui enrichissent les assemblées et le processus de prise de décisions du conseil.

## Sandvine Corporation

### **Policies Regarding the Representation of Women on the Board**

The Board strongly supports the principle of boardroom and executive **diversity**, of which gender is one important aspect. The Board and the Corporate Governance Committee's aim is to have a broad range of approaches, backgrounds, skills and experience represented on the Board and to make appointments on merit and against objective criteria, including diversity. Board and committee members engaged in nominations are to conduct searches for potential nominees so as to put forward a diverse range of candidates, including women candidates. The Board has not set specific targets as to the number of women board members it will maintain or the number of women executive positions it will maintain given the relatively small number of directors it currently has and the infrequent turnover of directors and executive officers.

## Scotia Bank Tier I Trust

### Board diversity

Our board is composed of qualified professionals who have the requisite financial acumen and risk management experience to fulfill the board's mandate and supervise management. Our current directors have a broad range of skills and experience – you can read about each director's skills and experience in their profiles beginning on page 12.

The corporate governance committee regularly reviews board succession with a view to providing the board and committees with the right skills, qualifications and perspectives. We believe the best boards include a diverse mix of experience, gender, age, ethnicity, geographic background and personal characteristics, as described in our written board diversity policy, which the board adopted in 2013.

The committee looks for the most qualified candidates, male or female, based on the skill sets we have and the experience we need. It considers diversity criteria including gender, age, ethnicity and geographic background in assessing board composition and potential candidates. As part of its approach to board diversity, the bank is a signatory to the Catalyst Accord and aspires to have at least 25% of its members be women. The board has consistently had 20% or more female members since 2004, and 38% of this year's nominated directors are women. The corporate governance committee considers the effectiveness of the diversity policy on an ongoing basis as part of its ongoing assessment of potential director candidates, and more formally on an annual basis as part of its review of our corporate governance policies. The effectiveness of this policy is also considered as part of our annual board assessment process.

Five of the nominated directors are women.

In 2013, we signed the Catalyst Accord as part of our new written board diversity policy. We have already met their "Call to Action", as women represent 38% of this year's nominated directors.

## Silver Bull Resources Inc.

Also, the Board does not have a formal policy with respect to the consideration of **diversity** when assessing directors and directorial candidates but considers diversity as part of its overall assessment of the Board's functioning and needs.

## Stellar Biotechnologies

*Process for Identifying and Evaluating Potential Director Nominees.* The Nominating and Corporate Governance Committee will identify, evaluate and recommend candidates to become members of our Board with the goal of creating a Board that, as a whole, consists of individuals with various and relevant career experience, industry knowledge and experience, and financial expertise. It will consider persons identified by its members, management, shareholders, investment bankers and others for nomination to the Board. Candidates, whether identified by the Nominating and Corporate Governance Committee or proposed by shareholders, will be reviewed in the context of the current composition of our Board, our operating requirements and the long-term interests of our shareholders. Although the Nominating and Corporate Governance Committee does not have a formal **diversity** policy concerning membership of the Board, it does consider diversity in its broadest sense when evaluating candidates, including persons diverse in gender, ethnicity, experience, and background.



## Tyco

### Nomination of Directors and Board Diversity

The Nominating and Governance Committee, in accordance with the Board's governance principles, seeks to create a Board that as a whole is strong in its collective knowledge and has a diversity of skills and experience with respect to vision and strategy, management and leadership, business operations, business judgment, crisis management, risk assessment, industry knowledge, accounting and finance, corporate governance and global markets. The Tyco Board does not have a specific policy regarding diversity. Instead, the Nominating and Governance Committee considers the Board's overall composition when considering a potential new candidate, including whether the Board has an appropriate combination of professional experience, skills, knowledge and variety of viewpoints and backgrounds in light of Tyco's current and expected future needs. In addition, the Nominating and Governance Committee believes that it is desirable for new candidates to contribute to a variety of viewpoints on the Board, which may be enhanced by a mix of different professional and personal backgrounds and experiences.

## A&W Revenue Royalty Income Fund

### ***11. Policies Regarding the Representation of Women on the Board***

*(a) Disclose whether the issuer has adopted a written policy relating to the identification and nomination of women directors. If the issuer has not adopted such a policy, disclose why it has not done so.*

The Fund and the Company have not adopted a written policy relating to the identification of women Trustees and Directors, respectively. The Governance Committee is required to annually develop and update a long term plan for the composition of the Board of Directors and one of the factors that it considers is **diversity**, including gender diversity. Other factors that the Governance Committee takes into consideration are the current strengths, skills and experience on the Board of Directors, any planned retirement dates and the strategic direction of the Company. Accordingly, the Board of Directors do not believe a written policy relating solely to the identification of women Directors is necessary. Each of the Trustees is also a Director, so the Trustees do not believe a separate written policy is necessary for the Trustees.

#### **5.4 Représentation des femmes au conseil**

Bien que la Société n'ait pas de politique ni de cible formelle quant à la représentation des femmes au conseil, le comité de gouvernance tient compte de la **diversité** des candidats au moment de pourvoir un poste vacant au conseil. La Société utilise une grille de compétences qui permet de déterminer les compétences requises afin d'assurer le succès du conseil et d'améliorer son rendement.

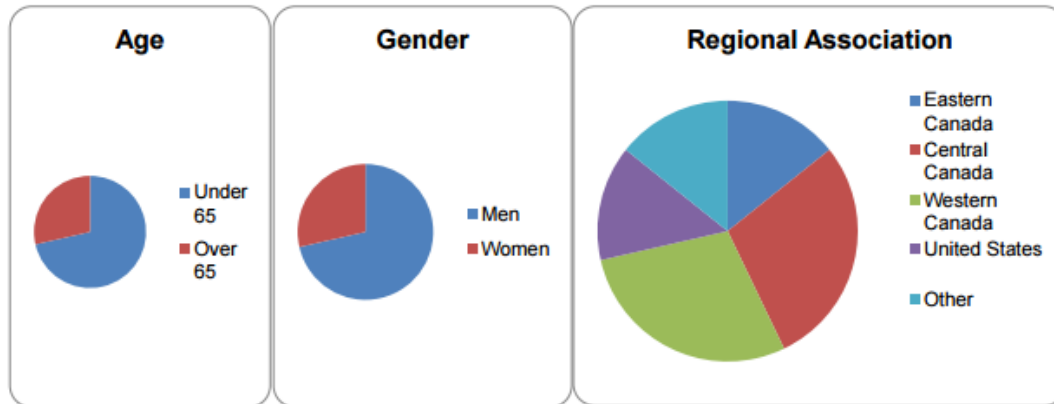
La Société n'a pas élaboré de politique relative à la représentation des femmes au conseil puisqu'elle tient compte d'éléments de diversité comme la nationalité, la formation, la provenance géographique, l'expérience et le genre au moment de pourvoir les postes vacants au conseil.

Actuellement, deux femmes siègent au conseil, soit Deborah E. Rosati et Danita Stevenson. Le pourcentage de représentation des femmes au conseil est de 20 %.

## Imperial Oil

### Diversity of our Board Nominees

The company has a longstanding commitment to diversity amongst its directors. The company has had a woman on its board continuously for the last 38 years, and today, 40% of its independent directors are women (29% of the entire board). The following charts show the diversity of our board nominees with respect to age, gender and regional association.



12. Consideration Given to the Representation of Women in the Director Identification and Selection Process	
<p>Disclose whether and, if so, how the board or nominating committee considers the level of representation of women on the board in identifying and nominating candidates for election or re-election to the board. If the issuer does not consider the level of representation of women on the board in identifying and nominating candidates for election or re-election to the board, disclose the issuer's reasons for not doing so.</p>	<p>In considering potential nominees for election as director, the nominations and corporate governance committee considers gender of potential nominees, in addition to age, regional association, work experience, other expertise, individual competencies and other dimensions of diversity in assessing whether such nominees are able to fill any gaps amongst the existing directors as described starting on page 13.</p>
13. Consideration Given to the Representation of Women in Executive Officer Appointments	
<p>Disclose whether and, if so, how the issuer considers the level of representation of women in executive officer positions when making executive officer appointments. If the issuer does not consider the level of representation of women in executive officer positions when making executive officer appointments, disclose the issuer's reasons for not doing so.</p>	<p>In considering potential nominees for executive officer appointments, the executive resources committee considers diversity of gender, in addition to the other factors described on page 41.</p>

<b>14. Issuer's Targets Regarding the Representation of Women in Executive Officer Positions</b>	
<p>(a) For purposes of this Item, a "target" means a number or percentage, or a range of numbers or percentages, adopted by the issuer of women on the issuer's board or in executive officer positions of the issuer by a specific date.</p> <p>(b) Disclose whether the issuer has adopted a target regarding women on the issuer's board. If the issuer has not adopted a target, disclose why it has not done so.</p>	<p>The company has not adopted a target regarding women on its board. The nominations and corporate governance committee considers gender of potential nominees, in addition to age, regional association, work experience, other expertise, individual competencies and other dimensions of diversity in assessing whether such nominees are able to fill any gaps amongst the existing directors. The company does not believe that any one of these dimensions should be considered, without due regard to all of the other factors discussed starting on page 13, in determining the ability of potential directors to contribute to the work of the board of directors.</p>
<p>(c) Disclose whether the issuer has adopted a target regarding women in executive officer positions of the issuer. If the issuer has not adopted a target, disclose why it has not done so.</p>	<p>The company has not adopted a target regarding women in executive officer positions. The executive resources committee considers gender of potential nominees, in addition to work experience, other expertise, individual competencies and other dimensions of diversity in assessing whether such nominees are able to fill any gaps amongst the existing executive officers. The company does not believe that any one of these dimensions should be considered, without due regard to all of the other factors discussed on page 41, in determining the ability of potential nominees to fill executive officers positions.</p>
<p>(d) If the issuer has adopted a target referred to in either (b) or (c), disclose:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) the target, and</li> <li>(ii) the annual and cumulative progress of the issuer in achieving the target.</li> </ul>	<p>None.</p>
<b>15. Number of Women on the Board and in Executive Officer Positions</b>	
<p>(a) Disclose the number and proportion (in percentage terms) of directors on the issuer's board who are women.</p>	<p>Two of the seven directors are women, representing 29% of the group.</p>
<p>(b) Disclose the number and proportion (in percentage terms) of executive officers of the issuer, including all major subsidiaries of the issuer, who are women.</p>	<p>Two executive officers are women, representing 13% of the group.</p>