



**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 30 AVRIL 2015**

*L'équilibre entre les sexes*

*Question de diversité ou d'équité .....*

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

**Le 4 mai 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

Au cours des quatre premiers mois de l'année, la grande majorité des entreprises composant le S&P/TSX 60 ont publié leur circulaire de la direction et ont divulgué leur approche à la diversité selon les prescriptions du règlement 58-101 sur *l'Information concernant les pratiques en matière de gouvernance et de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des instances décisionnelles des émetteurs assujettis*.

Une revue de ces divulgations conduit à la conclusion qu'un bon nombre de ces entreprises (38%) prend l'engagement de travailler sur une mixité accrue de leurs instances en se dotant de politiques dites de *diversité*. Celles-ci font état d'objectifs précis pour les conseils d'administration. Toutefois, en ce qui a trait à la haute direction, les objectifs se font plus rares, ce qui est inquiétant pour un changement durable.

Bien que la réglementation n'ait pas été en vigueur en 2014, ce pourcentage d'engagement à une plus grande mixité est nettement plus élevé que l'an dernier où, selon une étude publiée par Governance Studio<sup>1</sup> celui-ci n'atteignait que 13 %. On peut donc dire que le dossier évolue dans la bonne direction tout en soulignant que seulement une société a mentionné la parité dans ses objectifs, soit la Banque Nationale.

Cette analyse permet également de constater que les femmes composent, depuis le début de l'année, près de 40 % des nouvelles candidatures proposées ce qui s'apparente au constat fait par le cabinet Spencer Stuart dans son étude intitulée *Canadian Spencer Stuart Board Index 2014*<sup>2</sup>. Au rythme où se renouvelle les conseils d'administration, il faudra être patient pour atteindre la masse critique espérée par plusieurs, bien qu'un horizon à moyen terme pourrait être envisageable pour les entreprises de grande taille si le rythme proposition de nouvelles candidatures féminines se maintenait<sup>3</sup> : *«Is this utopian thinking? Not at all. One viable solution, according to a study by Yvan Allaire, would be to institute a policy of one woman for every two board vacancies, which would bring, with a board turnover rate of 7 per cent, the ratio of women on boards to close to 40 per cent in eight years. Alternatively, with an all-women policy for departing directors, we could be close to 40 per cent in four years. It seems to me that is a fair and value-added solution for all parties»*.

---

<sup>1</sup> <http://www.governancestudio.ca/wp-content/uploads/14-06-19Final-TSX-60-Diversity-Scan-Report1.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/2014%20cssbi.pdf%20target=>

<sup>3</sup> <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rob-commentary/knocking-down-the-barriers-to-boardroom-gender-diversification/article21885035/>

Enfin, soulignons que la recherche de la diversité de points de vue est la raison la plus souvent citée pour accroître la mixité et que l'équité d'accès à ces fonctions quel que soit le sexe de la personne est abordée que très rarement, ce qui permettrait de développer des stratégies s'adressant aux fondements de la problématique soit notamment les barrières et les stéréotypes limitant une présence féminine accrue.

## 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>4</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>5</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.

En mars dernier<sup>6</sup>, je publiais un premier document sur l'ensemble des divulgations produites par les compagnies canadiennes assujetties à cette réglementation du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mars 2015. On pouvait y dénoter une préoccupation certaine des dirigeants pour atteindre une plus grande représentation féminine tout en soulignant qu'il y avait peu d'objectifs en regard de la haute direction et peu de dates butoirs.

---

<sup>4</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>5</sup> <http://www.lautorite.qc.ca/files/pdf/reglementation/valeurs-mobilières/58-101/2014-10-15/2014oct15-58-101-avis-publication-fr.pdf>

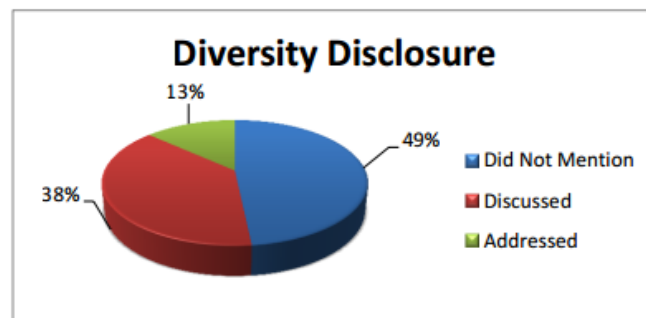
<sup>6</sup> <http://www.giref.ugam.ca/pdf/divulgation-representation-femmes-conseils-admin.pdf>

L'objectif de ce deuxième document est de dresser un bilan des divulgations effectuées par les entreprises membres du S&P/TSX 60 au 30 avril 2015 afin de déterminer si, de manière générale, ces exigences sont respectées et vérifier le niveau d'engagement de ces entreprises en regard de la fixation de cibles précises de représentation féminine au sein des conseils d'administration et de la haute direction.

## Divulgations 2014 des entreprises du S&P/TSX60

Au cours de la dernière année, le groupe Governance Studio<sup>7</sup> publiait un document portant sur la divulgation effectuée par les entreprises du S&P/TSX en regard de leurs actions pour promouvoir une plus grande mixité. Les principales conclusions étaient les suivantes (traduction personnelle) :

- seulement 13% traitait de la diversité d'une manière transparente et la moitié ne faisait aucun état de cette question;
- 43 % comptait trois femmes et plus à leurs conseils d'administration;
- Seulement 35% avait au moins 25% de femmes au sein de leurs conseils d'administration;
- Souvent des compagnies comptant un nombre significatif de femmes au sein de leurs conseils d'administration n'abordent qu'en termes généraux le sujet d'une plus grande mixité;
- Les définitions de la diversité sont rares et souvent vagues.



Trois entreprises se distinguaient toutefois au cours de la dernière année :

Cameco : pour la qualité de sa définition de la diversité, sa politique, son objectif et ses progrès vers la réalisation de l'objectif.

Banque Nationale : pour leur politique, leur objectif et leurs réalisations;

GoldCorp : pour leurs plans d'action afin d'accroître la mixité tant en regard de sa main d'œuvre dans son ensemble que de son équipe de gestion.

Plusieurs de ces indicateurs serviront pour évaluer la progression de la divulgation et des actions effectuées par les entreprises étudiées.

<sup>7</sup> <http://www.governancestudio.ca/wp-content/uploads/14-06-19Final-TSX-60-Diversity-Scan-Report1.pdf>

## DIVULGATIONS 2015 : S&P/TSX

### Résumé des divulgations

Vous trouverez en annexe un tableau présentant de manière détaillée les résultats. Dans l'ensemble, les faits saillants sont les suivants :

- ✓ plus de 20 % ne se sont pas dotées d'une politique écrite;
- ✓ 38% ont opté pour une politique globale de diversité comme l'illustre le texte suivant de Yamana Gold :

*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.*

- ✓ Peu d'entreprises affiche un objectif en regard de la haute direction.
- ✓ Peu traite de la parité à l'exception de la Banque Nationale.

Le portrait d'ensemble est le suivant :

Type de divulgation	Pourcentage
Déclaration d'une politique ou de documents écrits sur la diversité	76%
Politiques écrites portant sur la représentation féminine	38 %
Politiques écrites orientées vers les femmes avec échéanciers	28%
Politiques et objectifs visant les femmes et la haute direction	8%
Politique faisant état de la parité	Une seule BNC

Soulignons que ce sont les entreprises comptant trois femmes et plus au sein de leurs conseils qui ont davantage adopté des politiques avec objectifs.

Nombre de femmes	Sans politique	Avec politique écrite avec multiples critères de diversité	Avec politique et objectifs et/ou échéanciers
Aucune femme	1	1	0
1 femme	2	0	1
2 femmes	3	8	2
3 femmes et plus	5	9	15
Total	11	18	18

*Précisons que 7 entreprises n'ont pas encore émis leurs circulaires de la direction et 6 autres n'ont pas traité de ce sujet dans leurs circulaires étant donné qu'elles se trouvaient dans une juridiction qui ne l'exigeait pas.*



De manière plus générale, mentionnons que la représentation féminine au sein de ces conseils d'administration est de 23 % et se répartit ainsi :

Pourcentage	2014 Source : Governance Studio	2015
10 % et moins	12 %	6%
11% à 20%	45%	32%
21% à 30 %	25%	43%
31% et plus	18%	19%

Nombre de femmes	2014 Source : Governance Studio	2015
Aucune	7%	4%
1 femme	15%	6%
2 femmes	35%	28%
3 femmes	23%	41%
4 femmes	20%	21%

### Des entreprises s'engagent avec des objectifs et des cibles

La consultation des divulgations effectuées par les sociétés membres du S&P/TSX 60 du 1<sup>er</sup> janvier au 30 avril 2015 révèle qu'un bon nombre d'entreprises (38%) prendront les moyens nécessaires pour faire bouger les choses. Le tableau suivant présente les entreprises qui se sont dotées d'une politique et d'objectifs à rencontrer :

### Objectifs de représentation féminine

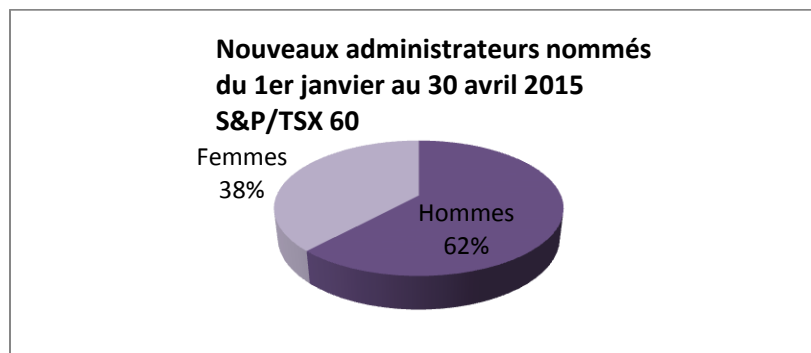
Moins de 25%	25-29%	30-39%	40-49%	50%
Agrium : HD, 15%/2019	Banque.CIBC : CA, 25-30%/2017	Brookfield :CA, 30%	BMO : HD, 40%/2016	BNC : CA, parité
	Banque Royale :CA,25%/2017	Bombardier : CA, 30%/2018	BNC : HD, 40%/2016	
	Banque Scotia :CA, 25%/2017	Cenovus : CA, 33%/2020		
	BCE :CA, 25%/2017	CN :CA, 33% en 2017		
	Bombardier : HD, 25%/2018	Enbridge : 33% CA et HD		
	Cameco : CA, 25%	Kinross :CA,33%/2015		
	GoldCorp : CA, 25%/2017	Manuvie :CA, 30%/2017		
	Telus :CA, 25%/2017	Sunlife : CA,30%		

CA : conseil d'administration; HD : haute direction

Signalons que ces entreprises sont généralement signataires de l'Accord Catalyst<sup>8</sup> 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 la classement FP500, afin de la porter à 25 % d'ici à 2017, en fixant leurs propres objectifs.

### Près de 40% des nouvelles candidatures sont féminines

Les nouvelles candidatures féminines représentent une donnée importante en matière d'évolution de ce dossier puisqu'elles représentent le potentiel de changement à moyen terme. Pour une deuxième année consécutive, le pourcentage de nouvelles candidatures pourrait être d'environ 40% si le même rythme se poursuit d'ici la fin de l'année.



Cette statistique est encourageante puisque, si le taux de rotation des conseils se maintenait au taux de 7% (donnée 2010 de Spencer Stuart) ainsi que le pourcentage de 40 % pour les nouvelles nominations, le pourcentage critique d'au moins 40% de représentation féminine au sein des conseils d'administration pourrait être atteint d'ici 10 ans selon l'approche développée par Yvan Allaire et Monique Lefebvre dans un document de l'IGOPP intitulé : Les femmes aux conseils d'administration : le temps des choix est venu!<sup>9</sup>.

D'une manière plus spécifique, il est intéressant de noter que les femmes sont légèrement plus jeunes que les hommes (55 ans comparativement à 58 ans). Elles cumulent un nombre de mandats d'administrateurs légèrement supérieur (2,5 comparativement à 2,0 pour les hommes en regard des autres conseils auprès desquels ils siègent). Quant à l'expérience à titre de PDG, une plus grande proportion d'hommes en dispose (92% pour les hommes contre 62,5% pour les femmes).

<sup>8</sup> <http://nouvelles.bmo.com/press-releases/26-societes-de-premier-rang-signent-l-accord-catal-tsx-bmo-201406050950228002>

<sup>9</sup> [http://igopp.org/wp-content/uploads/2014/04/allaire-lefebvre\\_la\\_place\\_des\\_femmes\\_aux\\_conseils-10\\_janvier\\_2012.pdf](http://igopp.org/wp-content/uploads/2014/04/allaire-lefebvre_la_place_des_femmes_aux_conseils-10_janvier_2012.pdf)

## **Moyens pour accroître la représentation féminine**

Les divulgations font souvent état des moyens utilisés par les entreprises pour accroître la représentation des femmes tant au niveau du conseil d'administration que de la haute direction. En voici quelques exemples :

### *Agnico Eagle : comité de promotion avec mandats spécifiques.*

Going forward, the Company is developing a plan for a formal leadership council focused on the objective of increasing women in leadership positions. The focus of this council will be threefold: (i) identify any systematic barriers that may exist for women within the Company and barriers that may prevent Agnico Eagle from attracting key talent to join the Company; (ii) develop a sustainable network that engages women in the workplace; and (iii) support the development and implementation of strategies to increase the number of women in leadership positions in the Company. The leadership council will oversee the implementation of and monitor progress made in achieving the foregoing objectives, which will be revisited and evaluated on an ongoing basis, and will report to the Board on workplace diversity matters.

### *Agrium : Suivi du conseil d'administration*

Agrium tracks and reports to the Board several gender diversity statistics, including: number of females receiving promotions and lateral moves, number of females at various hierarchical levels in the Corporation and the number of females in the high potential pool. We have also tested for discrimination with respect to compensation practices and found no bias. The Corporation offers bursaries to female and aboriginal students in certain key roles such as engineering, power engineering and crop consulting in order to build a diverse pipeline in these occupations.

### *Banque de Montréal : initiatives pour les nominations à la haute direction*

#### **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.

### *Banque Nationale du Canada : Initiatives de recrutement pour les membres du conseil d'administration et plan triennal pour encourager une représentation féminine accrue dans les postes de haute direction*

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.

Afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est donnée en matière de représentation des femmes au sein de l'organisation, la Banque a mis en place un plan triennal de diversité et elle effectue un suivi régulier et continu de l'évolution du nombre de femmes occupant tant des postes de direction que des postes de cadres. Elle voit également à identifier, évaluer et analyser les écarts potentiels et les objectifs de représentation par secteur d'affaires et à déployer des stratégies ciblées visant à avoir en tout temps une représentation équitable des femmes au sein de l'organisation.

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.

De plus, pour s'assurer que toutes ces stratégies produisent les résultats attendus, la Banque s'est également dotée d'indicateurs de suivi intégrés dans des tableaux de bords qui tracent un portrait semestriel de la situation au sein de la Banque ainsi que dans chaque secteur d'affaires. À cet égard, les Membres de la haute direction sont engagés dans la réalisation de plans de diversité dans leur secteur respectif. Un rapport sur l'état de la diversité leur est présenté annuellement ainsi qu'au comité de ressources humaines afin qu'ils puissent notamment suivre l'évolution de la représentation des femmes à la Banque ainsi que dans tous ses secteurs d'affaires.

Aussi, un groupe de travail consacré à la diversité, constitué de Dirigeants de tous les secteurs de la Banque et présidé par un Membre de la haute direction, a été mis sur pied dans le but de favoriser l'appropriation des défis de diversité de chaque secteur et de contribuer au maintien d'une culture organisationnelle où la diversité se vit au quotidien par tous.

### *Kinross : Conditions de travail*

The Kinross Way for Diversity and Inclusion is supported by a number of activity based measurements specifically aimed at increasing the representation of women at Kinross globally, and is focused on recruitment, management development and succession. These include activities to assess the reasons female employees are attracted to work at Kinross and its subsidiaries as well as exit interviews to determine any unique reasons that women leave Kinross and activities to expand our inclusion of women in succession planning pools and in development programs. Kinross will strive to include female candidates for all key position openings and consider the representation of women in making appointments, including for executive officer roles. However, in all cases the decision on hiring and promotion will be based entirely on merit. While the initial focus of these activities is gender, it is believed that actions taken to improve the environment and opportunities for women will be beneficial for all employees and increase diversity more broadly at Kinross globally.



## *Manuvie : la gestion de talents et la succession*

Manulife believes that a diverse workforce, especially in leadership roles, can enhance organizational performance, foster innovation and improve business results. Diversity at Manulife is aligned to our focus on our customers and as such we work to have a workforce that is representative of the customers we serve, including having greater representation of women in leadership. We do not have a formal policy on the representation of women in senior management; however, increasing the representation of women in senior management has been identified as a priority in our Corporate Strategy. We have embedded diversity practices into our global talent management programs by including gender diversity results in workforce reporting to senior management and the Board, and incorporating an annual review and discussion in our annual global talent and succession review process. To assist in specifically increasing the representation of women in senior leadership positions, including executive officer roles, the following formal diversity programming has been initiated:

- ✓ Internal and external training and development programs focused on high performing women. For example, we offer women the opportunity to participate in regular influencing skills for women workshops facilitated by the Niagara Institute.
- ✓ Support provided for the development of internal employee communities for women (Manulife Global Women's Alliance) that focus on professional development and networking. To further exposure and impact, each chapter of the Global Women's Alliance has an Executive Sponsor at a minimum of the senior management level (Vice President and higher) and in some cases at the country General Manager level.
- ✓ Establishment of external partnerships with leading networks that support the advancement of women. Such organizations provide opportunities to continuously share best practices while leveraging events and educational sessions to engage people leadership across the organization. Key partnerships include Women in Capital Markets and Catalyst, a not-for-profit think-tank focused on the advancement of women in business.
- ✓ Enhanced sourcing, assessment and selection tools to ensure diversity and that the representation of women in senior leadership roles is a consideration. For example, all vacancies up to and including Vice President roles are posted internally/externally; we use a formal recruitment process for selection, including standard interviewing procedures and tools. Additionally, we have begun to ask all executive search vendors to ensure diverse slates of candidates, with a focus on women.

## *Potash : comité dédié*

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.

## *Telus : inclusion dans les objectifs de rémunération*

Corporate social responsibility index <sup>2</sup>	0.78, which was below the objective of 1.0
ELT and Board diversity	20%, which met the personal performance objective
TELUS team engagement	85%, which was up two points over last year and met the personal performance objective of 85%

## Conclusion

### Une préoccupation qui persiste

Dans le cadre de mes recherches, une étude a attiré mon attention : elle portait sur les raisons qui incitent les organisations à promouvoir l'accès des femmes à des conseils d'administration. Étude de source européenne<sup>10</sup>, ces raisons sont les suivantes :

Most Reported Reasons for Promoting Diversity 2011

Country	1	2	3
Norway	Business case (26%)	Equality / Human Rights (10%)	Broader board perspective / avoiding group-think (5%)
Australia	Equality / Human Rights (82%)	Business case (74%)	Broader board perspective / avoiding group-think (72%)
UK	Equality / Human Rights (52%)	Business case (49%)	Broader board perspective / avoiding group-think (46%)
Spain	Equality / Human Rights (66%)	Business case (19%)	Broader board perspective / avoiding group-think (14%)
Belgium	Equality / Human Rights (15%)	Broader board perspective / avoiding group-think (5%)	
	Business case (15%)		

L'une des observations de cette étude mérite d'être citée; «*The case for board diversity based on equity and fairness is normative. The human rights case aims to convince firms to increase the diversity of boards on the grounds that it achieves for society an outcome that is more equitable and, in some sense, fairer. It promotes balanced representation, avoids stereotyping and emphasises inclusiveness regardless of similarities or differences between men and women or between other groupings. The emphasis is upon equality of opportunity for all*».

Peu d'entreprises canadiennes font référence à la question d'équité dans leurs justifications. Or, si nous souhaitons que des changements durables s'effectuent, il faudra nommer la problématique pour ce qu'elle est vraiment : **une question d'équité et non de diversité**. Nous pourrions ainsi davantage travailler sur les freins et les obstacles qui limitent la progression des femmes au sein des hautes instances comme décrits dans Les femmes au sein des conseils d'administration : bilan des connaissances et voies de recherche futures de Sylvie St-Onge et Michel Magnan<sup>11</sup> : «*Ainsi, les études montrent que les personnes qui analysent le potentiel d'avancement de candidats tendent à*

<sup>10</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).

<sup>11</sup> <http://fcs.revues.org/1292?lang=en>

*sélectionner des hommes car ils ont à l'esprit une construction masculine du leadership ou du pouvoir et ne parviennent pas à imaginer une femme dans des fonctions supérieures (Alimo-Metcalfe, 2007 ; Calàs et Smircich, 1992 ; Chicha et Charest, 2010 ; Grant et Porter, 1994). Par conséquent, on peut penser que ce biais intervient lorsque l'on pourvoit des postes au sein des conseils d'administration. Non sans exprimer son découragement, Alimo-Metcalfe (2007) se demande si le plafond de verre auquel font face les femmes ne serait pas plutôt fait de béton armé ! Par contre, la faible présence des femmes dans les conseils d'administration relève aussi souvent d'une discrimination indirecte ou systémique<sup>3</sup>. Ainsi, des exigences – apparemment neutres et justifiées – formulées à tous les candidats pour occuper un poste d'administrateur peuvent mener à exclure des femmes des conseils ou à leur en limiter l'accès (résultats ou effets inégaux). Par exemple, la tendance à vouloir pourvoir les postes d'administrateurs avec des candidats qui sont des PDG ou des PDG à la retraite – ces derniers étant perçus comme plus aptes à surveiller ou à conseiller la direction (Spencer Stuart, 2012) – mène à l'exclusion de candidates qualifiées puisque les femmes sont ou ont été rarement PDG. Aux États-Unis, seulement 3 % des 500 ou des 1 000 plus grandes sociétés sont dirigées par une femme (Catalyst, 2010). En dépit du fait que les exigences sont également ou uniformément appliquées aux hommes et aux femmes, elles ne placent pas pour autant les femmes sur un pied d'égalité.»*

S&P/TSX60

Sociétés assujetties ayant divulgué et ayant émis leurs circulaires de la direction au 30 avril 2015

Entreprise	2014 <sup>12</sup> Divulgateion Objectifs	2015 Pas de politique écrite	2015 Politique multi critères	2015 Politique avec objectifs	2015 Politique avec objectifs et échéance
Agnico			✓		
Agrium					✓
BMO	✓				✓
Banque Scotia					✓
Barrick			✓		
BCE					✓
Bombardier					✓
Brookfield				✓	
Cameco	✓			✓	
CIBC					✓
CNRail					✓
CPRail			✓		
Canadian Tire		✓			
Catamaran		✓			
Cenovus					✓
Enbridge				✓	
Encana			✓		
First Quantum			✓		
Fortis			✓		
George Weston		✓			
Goldcorp Inc.					✓
Husky			✓		
Kinross					✓
Imperial Oil			✓		
Inter Pipeline		✓			
Loblaw		✓			
Magna		✓			
Manuvie					✓
Banque Nationale	✓				✓
Pembina			✓		
Potash		✓			
Power			✓		
Restaurant Brands		✓			
Rogers		✓			
RBC					✓
Silver Wheaton		✓			
SNC		✓			
SunLife				✓	
Suncor			✓		
Teck			✓		
Telus					✓
Thomson			✓		
TD			✓		
TransAlta			✓		
TransCanada			✓		
Valeant			✓		
Yamana Gold			✓		

<sup>12</sup> Governance Studio.