



Le 2 mars 2018

Me Anne-Marie Beaudoin  
Secrétaire générale  
Autorité des marchés financiers  
800, square Victoria, 22<sup>étage</sup>  
C.P. 246, tour de la Bourse  
Montréal (Québec) H4Z 1 G3  
Télécopieur: 514-864-6381  
Courriel : consultation-en-cours@lautorite.qc.ca

Objet : Avis de consultation – Femmes aux postes d’administrateurs et de  
membres de la haute direction des émetteurs non émergents

Madame,

La Caisse de dépôt et placement du Québec (« la Caisse ») vous remercie de lui donner l’occasion de commenter le présent Avis de consultation sur les femmes aux postes d’administrateurs et de membres de la haute direction des émetteurs non émergents.

Conformément à sa loi constitutive, la Caisse gère des fonds provenant de ses déposants, principalement des régimes de retraite et d’assurance publics et privés. Elle est l’un des plus importants gestionnaires de fonds institutionnels au Canada et elle gère à long terme. La Caisse est actionnaire de plus de 160 sociétés ouvertes au Canada et elle est, à ce titre, attentive à toute initiative qui vient améliorer tant la gouvernance que le rendement de ces sociétés.

Par ailleurs, au Québec, une loi encadre la participation des femmes aux conseils d’administration des sociétés d’État.

En tant qu’investisseur à long terme, la Caisse évalue rigoureusement l’équipe de haute direction et du conseil des entreprises dans lesquelles elle investit.

Chaque entreprise doit disposer d’un processus d’examen des candidatures adapté à sa réalité et le faire connaître aux actionnaires. Les comités de candidatures ou de gouvernance doivent établir un profil des expériences et expertises souhaitées pour le conseil et adopter une procédure de sélection des candidats. Cette procédure doit prendre en compte les compétences et les aptitudes que le conseil, dans son ensemble, devrait posséder, et les compétences et les aptitudes de chaque administrateur.

Me Anne-Marie Beaudoin

La Caisse considère que la diversité des perspectives contribue à la formation d'un conseil d'administration compétent, ouvert et indépendant. Elle permet qu'une variété de points de vue soit entendue et intégrée aux prises de décision. La Caisse appuie toute mesure qui favorise la diversité au sein d'un conseil d'administration et contribue ainsi à élargir le bassin de candidats qualifiés pour siéger à titre d'administrateurs.

C'est dans une telle diversité que s'inscrit la représentation souhaitable de femmes au sein d'un conseil d'administration. La Caisse appuie la volonté d'accroître le nombre de femmes au sein des conseils d'administration et de la haute direction des sociétés. Les femmes sont de plus en plus présentes au sein des entreprises et il y a lieu d'assurer leur représentativité dans les instances décisionnelles de celles-ci.

À cet effet, soulignons que la Caisse a signé avec d'autres investisseurs canadiens, le 7 septembre 2017, une déclaration d'intention en appui au Club des 30 % dont l'objectif est d'atteindre un minimum de 30 % de femmes au conseil et dans l'équipe de haute direction des sociétés incluses dans l'indice composé S&P/TSX d'ici 2020 (déclaration jointe en annexe).

La Caisse encourage les entreprises à adopter des politiques et des objectifs de représentation féminine aux conseils d'administration et à la haute direction de même qu'à inclure des critères à cet égard dans le processus de recrutement de candidats. Nous nous attendons également à ce que les entreprises divulguent de l'information sur ces politiques, objectifs et processus.

Nous avons donc examiné avec attention au cours des trois dernières années la divulgation faite en cette matière par les sociétés en vertu du *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (Règlement). Voici donc nos réponses à vos questions plus spécifiques relativement à cette divulgation.

### Questions spécifiques

- 1. Les obligations d'information sur la représentation féminine ont été adoptées afin d'accroître la transparence et de fournir aux investisseurs des renseignements utiles pour prendre des décisions d'investissement et exercer leur droit de vote. Selon vous, cet objectif a-t-il été atteint? Veuillez motiver votre réponse.**

Nous sommes d'avis que cet objectif a été partiellement atteint. Bien que 94 % et plus de l'échantillon des 660 émetteurs canadiens analysé par certaines ACVM, aient divulgué l'information requise<sup>1</sup>, la qualité de ces informations est variable et celles-ci n'ont pas permis d'accéder à toute la transparence souhaitée.

---

<sup>1</sup> Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM – *Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*, 5 octobre 2017, p.4.

Les données fournies par l'*Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM<sup>2</sup>*, démontrent que des progrès modérés ont été réalisés depuis trois ans en ce qui a trait au nombre de femmes siégeant à des conseils ou faisant partie de la haute direction. On tarde à voir une réelle augmentation de la représentation des femmes capable de mener à un impact observable de la diversité sur les prises de décision.

Certes, les informations requises doivent servir à une meilleure analyse pour les investisseurs, mais l'objectif demeure celui d'amener les sociétés à adopter de meilleures pratiques et ainsi augmenter le taux de représentation féminine. Le taux de 30 % requis dans la déclaration d'intention que nous avons signée constitue le niveau à partir duquel une masse critique est atteinte. Cette masse critique permet aux contributions d'un groupe minoritaire d'être jugées selon leurs propres mérites et non seulement de les représenter. C'est certainement ce niveau que nous visons à atteindre.

Nous avons noté que les sociétés invoquent fréquemment les raisons suivantes pour expliquer le faible nombre de femmes à leur conseil ou au sein de la haute direction :

- Un faible nombre de candidates qualifiées;
- Le choix des candidats basé sur des compétences et expertises spécifiques.

Ces arguments ne nous semblent pas convaincants. Nous sommes d'avis qu'on peut remédier à ces lacunes alléguées, en élargissant le cadre de recherche de candidats et en procédant à une réévaluation en profondeur des critères déterminant les profils d'expertise. Des banques de candidates ont été développées par diverses associations afin d'étayer l'offre de candidates qualifiées. On doit sortir des réseaux habituels et traditionnels qui rassemblent souvent des personnes au profil semblable ou issues d'un même domaine d'expertise. On ne doit pas hésiter à chercher des expertises autres que celles liées aux opérations d'une société et qui rejoignent d'autres aspects pertinents d'une société (risques extra financiers, ressources humaines, ...) ainsi que les parties prenantes pertinentes de la société (relations avec les communautés, environnement, association de consommateurs, ...).

Cela dit, les nouvelles obligations d'information nous ont permis d'obtenir plus d'information sur la situation des femmes au sein des conseils et de la haute direction. Il s'agit souvent d'un état des lieux à partir duquel l'investisseur peut prendre des décisions plus éclairées et mieux exercer son droit de vote.

L'information fournie est utile pour le dialogue avec les sociétés; elle suscite d'ailleurs d'autres questions dont nous voulons discuter avec les sociétés. Nous nous servons donc de cette information dans le cadre de notre engagement actionnarial. Nous l'utilisons pour discuter des attentes que nous avons en matière de représentation des femmes ainsi que de la mise place de processus pour prendre en compte cette représentation et assurer une pérennité en cette matière.

---

<sup>2</sup> *Idem*, p.3

On remarque toutefois, lorsqu'une société n'a pas de politiques, pas d'objectifs ou autres mesures, que les explications fournies sont souvent insuffisantes, générales et peu convaincantes. De même, la description de politiques ou processus, lorsqu'il y en a, est souvent générale et ne nous éclaire pas toujours sur la façon dont on prend en compte la représentation féminine dans la recherche et la sélection de candidats. Peu d'information est donnée sur les actions posées ou à poser pour atteindre les objectifs (chiffrés ou non).

Nous constatons donc que des améliorations pourraient être apportées.

**2. Si vous avez répondu « non » à la question précédente, y a-t-il des modifications aux obligations d'information sur la représentation féminine ou d'autres mesures que l'Autorité devrait considérer afin d'atteindre cet objectif? Veuillez préciser quelles modifications ou autres mesures devraient être envisagées à cette fin.**

Se basant sur nos remarques à l'égard de la divulgation faite depuis trois ans, nous constatons qu'afin de s'assurer d'une réelle prise en compte de la représentation féminine et ultimement d'atteindre de meilleurs taux d'une telle représentation sur les conseils et à la haute direction, les obligations à cet égard auraient avantage à être renforcées.

À titre d'exemple, soulignons que dans les données fournies par l'*Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM*<sup>3</sup>, on indique que 65 % des émetteurs affirment tenir compte de la représentation féminine dans leur procédure de recherche et de sélection des candidats aux postes d'administrateur alors que seulement 14 % des postes sont occupés par des femmes et que seulement 11 % des émetteurs se sont dotés de cibles.

Aussi, afin que nous puissions faire de meilleures analyses, nous proposons que soit ajoutée au Règlement, une obligation de divulgation des éléments suivants :

- Divulguer la politique sur la recherche et la sélection de candidates aux postes d'administrateurs lorsque la société en a adopté une;
- Divulguer le processus de recrutement et de renouvellement de candidats pour les postes d'administrateurs et à la haute direction ainsi que le processus suivi pour définir les profils recherchés;
- Divulguer le processus d'évaluation des membres du conseil;
- Divulguer le nombre de femmes sur les listes de candidatures potentielles aux postes d'administrateur et de haut dirigeant;
- Divulguer le nombre de postes vacants au conseil et à la haute direction comblés par des femmes;
- Divulguer davantage d'information sur la représentation des femmes au sein de l'organisation.

---

<sup>3</sup> Ibid.

Me Anne-Marie Beaudoin

Nous croyons qu'il y aurait avantage à ce que certaines mesures additionnelles soient rendues obligatoires afin de forcer l'atteinte d'un taux de représentation féminine d'au moins 30 % pour atteindre le niveau à partir duquel une masse critique est atteinte, et que la contribution des femmes cesse de ne représenter que ce groupe et soit jugée selon ses propres mérites. Cela dit, nous sommes conscients du défi que cela peut représenter pour certaines entreprises. C'est pourquoi nous proposons que les lignes directrices de l'Instruction générale 58-201, qui n'ont pas de valeur prescriptive, mais qui encouragent les bonnes pratiques de gouvernance, soient bonifiées et prévoient les éléments suivants :

- Le conseil d'administration devrait être composé d'au moins 30 % de femmes;
- Dans le cadre de son mandat, le conseil d'administration devrait :
  - Adopter une politique favorisant la diversité et en particulier la représentation féminine au conseil et à la haute direction;
  - Adopter un processus de recrutement et de renouvellement de candidats aux postes d'administrateur qui prend en compte la représentation féminine en fonction d'objectifs fixés;
  - Déterminer des objectifs chiffrés visant à atteindre une représentation féminine d'au moins 30 % au conseil et à la haute direction;

À cela, toutefois, il faudrait ajouter au Règlement une exigence pour les sociétés d'indiquer si elles se conforment à ces lignes directrices. Si ce n'est pas le cas, elles devraient expliquer les mesures prises pour assurer la représentation féminine et décrire leur processus de recrutement et de renouvellement.

Enfin, les ACVM pourraient fournir des références à des banques de candidats fondées sur la diversité afin de soutenir les efforts des sociétés à recruter des femmes.

Nous espérons que ces commentaires vous seront utiles.

Veillez agréer, Madame, l'expression de nos meilleurs sentiments.



Kim Thomassin  
Première vice-présidente,  
Affaires juridiques et Secrétariat



**Club des 30 % – Groupe des investisseurs canadiens**  
**Déclaration d'intention**  
**7 septembre 2017**

En tant que propriétaires et gestionnaires d'actifs, nous avons une obligation fiduciaire envers nos clients et bénéficiaires. Nous sommes responsables de l'intendance des investissements que nous faisons en leur nom. Une part de cette responsabilité comprend la conduite d'une évaluation approfondie de l'équipe de haute direction et du conseil des entreprises dans lesquelles nous investissons.

La diversité des sexes est un élément clé d'une bonne gouvernance d'entreprise. Il est bien établi qu'une équipe de haute direction et un conseil diversifiés sont plus susceptibles d'obtenir de meilleurs résultats pour les investisseurs en présentant un éventail plus large de perspectives, d'habiletés et d'expériences. En tant que membres du groupe d'investisseurs canadiens du Club des 30 %, nous sommes engagés à utiliser nos droits de propriété pour promouvoir la présence accrue de femmes au sein des équipes de haute direction et des conseils canadiens.

**Trente pour cent d'ici 2022**

Notre objectif est d'atteindre un minimum de 30 % de femmes sur le conseil et l'équipe de haute direction des entreprises incluses dans l'indice composé S&P/TSX d'ici 2022. Ce pourcentage est le niveau à partir duquel une masse critique est atteinte, et les contributions d'un groupe minoritaire cessent de ne représenter que ce dernier et sont jugées selon leurs propres mérites.

**Appel à l'action**

**Nous demandons aux entreprises de prendre des mesures rapides et réfléchies pour atteindre cette cible de 30 % :**

- en diffusant publiquement leur politique relative à la diversité et les processus qu'elles utilisent pour déterminer des candidates féminines à nommer à leur conseil ou à engager comme hautes dirigeantes, comme le stipule l'Instrument national 58-101;



- en adoptant une démarche professionnelle et structurée en matière de nomination des administrateurs faisant en sorte que ces derniers soient nommés en fonction de leurs mérites et tenant adéquatement compte des avantages de la diversité des sexes;
- en utilisant des ressources et des outils existants pour assurer une prise en compte réelle de la diversité des sexes ainsi qu'en reconnaissant les biais cognitifs et en prenant des mesures pour les atténuer partout où cela est possible;
- en s'engageant à évaluer rigoureusement leurs administrateurs et le rendement de leur équipe de haute direction de même qu'à renouveler régulièrement leur conseil.

**Nous encourageons les investisseurs et dirigeants d'entreprise à soutenir nos efforts et à se joindre à nous pour atteindre notre cible de 30 % :**

- en s'engageant dans des discussions avec des présidents de conseil et des comités de nomination pour promouvoir les mesures énumérées précédemment et communiquer le degré élevé d'importance que nous accordons à la diversité des sexes;
- en surveillant les efforts et le rendement des entreprises concernant cette question au moyen de mesures objectives de la diversité, comme le nombre de femmes au conseil et dans des postes de haute direction;
- en encourageant les pratiques exemplaires en soulignant, de la manière dont chaque signataire considère comme appropriée, des exemples d'entreprises qui sont des chefs de file dans ce domaine;
- en instaurant un dialogue avec des entreprises émettrices lorsqu'il est prouvé que leur processus de nomination a échoué à considérer adéquatement la diversité des sexes;
- en évaluant l'utilisation de nos droits de vote lorsque des comités de nomination ou des conseils ne répondent pas à nos attentes.

#### **À propos du Club canadien des 30 %**

Tout en reconnaissant le cadre canadien distinct de gouvernance d'entreprise, l'objectif du Club canadien des 30 % est d'engager tant les présidents de conseil que les chefs de la direction ou présidents-directeurs généraux à atteindre un meilleur équilibre des sexes au sein de leurs conseil et équipe de haute direction. Pour y arriver, nous collaborons étroitement avec Catalyst et son importante initiative, l'Accord Catalyst. Communiquez avec



[Mailbox.30PercentClubCanada@cibc.com](mailto:Mailbox.30PercentClubCanada@cibc.com) si vous avez des questions ou désirez plus d'information sur le Club canadien des 30 % ou son groupe d'investisseurs.

**Les signataires ci-après appuient la présente déclaration:**

Société de Gestion AGF Limitée

Alberta Investment Management Corporation (AIMCo)

BMO Gestion mondiale d'actifs

British Columbia Investment Management Corporation (bcIMC)

Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ)

Office d'investissement du régime de pensions du Canada

Gestion d'actifs CIBC inc.

Régime des CAAT

Mouvement Desjardins

Healthcare of Ontario Pension Plan (HOOPP)

Société ontarienne de gestion des placements (SOGP)

OMERS

OPTrust

Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario

Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP)

RBC Gestion mondiale d'actifs