

TRANSMIS PAR COURRIEL

Le 1^{er} mars 2018

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
800, rue du Square-Victoria, 22^e étage
C.P. 246, Tour de la Bourse
Montréal (Québec) H4Z 1G3

À l'attention de Me Anne-Marie Beaudouin, Secrétaire générale

Objet : Consultation – Femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction des émetteurs non émergents

C'est avec grand intérêt que l'Institut des administrateurs de sociétés et, sa section du Québec, l'Institut des administrateurs de sociétés – Section du Québec (collectivement, l'« IAS ») ont pris connaissance de l'*Avis de consultation – Femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction des émetteurs non émergents* publié par l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») le 15 janvier 2018.

L'IAS est une association professionnelle à but non lucratif, qui représente des administrateurs et des conseils d'administration canadiens membres œuvrant dans les secteurs à but lucratif, à but non lucratif et gouvernementaux. Fort de l'adhésion de plus de 12 500 membres répartis dans un réseau de onze sections régionales, l'IAS favorise le professionnalisme et l'efficacité des administratrices et administrateurs en mettant à leur disposition des outils de développement professionnel, notamment des programmes d'éducation formelle, des activités de formation continue, des processus d'accréditation dont celui menant à l'obtention du titre IAS.A, ainsi que de l'information et des ressources et des occasions de réseautage. La section du Québec, créée en 2003, compte aujourd'hui plus de 1 000 membres.

D'entrée de jeu, nous reconnaissons l'à-propos d'évaluer les obligations d'information sur la représentation féminine dans les postes d'administrateurs et de hauts dirigeants édictées dans le *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* en 2014. Ci-dessous, nous vous faisons part de nos observations générales sur les mesures réglementaires concernant la diversité.

La diversité de genre et les autres formes de diversité

L'IAS soutient pleinement l'objectif d'accroître la représentation féminine dans les postes d'administrateurs et de hauts dirigeants. D'ailleurs, l'IAS fait partie de l'Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance qui a « pour mission d'amplifier et de

coordonner les efforts visant à favoriser la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration et les postes de cadres supérieurs »¹.

Par ailleurs, l'IAS estime que la réflexion ne devrait pas se limiter à la diversité de genre et devrait inclure d'autres formes de diversité². Par exemple, la pertinence de la diversité générationnelle et de la diversité ethnique s'impose de plus en plus considérant les changements technologiques et démographiques et les enjeux de culture auxquels les entreprises sont confrontées³. En ce sens, le Projet de loi C-25 qui modifie la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* propose de nouvelles exigences de divulgation relatives à la diversité⁴, notion qui ne se limite pas à la diversité de genre selon les règlements proposés⁵. Au Royaume-Uni, le *Report on the Ethnic Diversity of UK Boards* du Parker Review Committee publié en 2017 a souligné l'importance de la diversité ethnique pour la bonne gouvernance et a recommandé des mesures pour l'améliorer dans les conseils d'administration des sociétés britanniques. De même, l'Assemblée nationale du Québec a modifié récemment la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* afin d'inclure une exigence relative à la diversité générationnelle au conseil d'administration des sociétés d'État.

Tout en appuyant l'AMF dans sa démarche de révision des obligations d'information relativement à la diversité de genre, L'IAS invite l'AMF à s'intéresser aussi à d'autres formes de diversité qui contribuent également à la bonne gouvernance.

La diversité contribue à la bonne gouvernance

Il existe un fort consensus quant aux bénéfices d'accroître la diversité de genre et d'autres formes de diversité aux postes d'administrateurs et de hauts dirigeants. De manière générale, la diversité est souhaitable en ce qu'elle diminue le risque de la pensée unique (« *group think* »). La diversité accroît le « levier cognitif » du conseil d'administration en élargissant les compétences intellectuelles des administrateurs (connaissances, compréhension, application, analyse, synthèse et évaluation).

Confronté à des questions complexes, le conseil d'administration est dès lors mieux équipé pour identifier et analyser les multiples enjeux. De plus, l'amélioration du levier cognitif crée des conditions favorables pour la créativité et l'innovation⁶. Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, il existe un lien clair entre la diversité et

¹ ALLIANCE CANADIENNE POUR LA MIXITÉ ET LA BONNE GOUVERNANCE, *Manuel de l'administrateur*, 2017.

² C. PIERCE, "Trends in Corporate Governance", dans Richard Leblanc, dir., *The Handbook of Board Governance*, Hoboken, John Wiley & Sons, 2016, p. 46, 49-55.

³ DELOITTE, *Diversity in the Boardroom – Perspectives and Practices*, 2015; S. GORDON, "British boards urged to embrace ethnic diversity", *Financial Times*, 24 janvier 2017; F. MACFARLANE et autres, *Cahier d'information sur la diversité*, Comptables agréés du Canada, 2010.

⁴ Canada, Chambre des communes, *Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi canadienne sur les coopératives, la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et la Loi sur la concurrence*, Projet de loi C-25, Première session, quarante-deuxième législature, 64-65 Elizabeth II, 2015-2016, art. 24 (ajoutant l'art. 172.1 LCSA).

⁵ *Règlement sur les sociétés par actions de régime fédéral (2001)*, art. 10 (proposé) : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/cs07273.html>

⁶ ALLIANCE CANADIENNE POUR LA MIXITÉ ET LA BONNE GOUVERNANCE, *Manuel de l'administrateur*, 2017, p. 6.

l'innovation et ce lien est appuyé par un nouveau corpus de recherches, particulièrement à l'égard de la diversité de genre. Par exemple, un rapport de recherche préparé à la demande de la Fondation canadienne de recherche sur la gouvernance (FCRG), la fondation de l'IAS créée afin de favoriser et de financer la recherche de pointe sur la gouvernance, a trouvé que les sociétés bénéficiant d'un conseil diversifié sont plus innovantes et qu'elles obtiennent davantage de brevets.⁷

Nous pouvons identifier plusieurs autres bénéfices associés à la diversité de genre et aux autres formes de diversité.

En ce qui concerne la diversité de genre, plusieurs bénéfices découlent de l'augmentation de la présence des femmes dans les fonctions d'administrateurs et de hauts dirigeants⁸. Parmi ces bénéfices, notons que l'accroissement de la présence des femmes permet aux entreprises d'avoir accès à un bassin de talents plus étendu pour pourvoir les postes. Deuxièmement, l'augmentation du nombre de femmes dans les conseils d'administration a des effets positifs sur la qualité de la gouvernance, incluant sur la gestion des risques. Troisièmement, en reflétant mieux la main-d'œuvre des entreprises, une représentation féminine accrue dans les conseils d'administration contribue à améliorer les relations avec le personnel. Enfin, lorsqu'elles font davantage de place aux femmes dans les conseils d'administration et les postes de haute direction, les entreprises sont mieux en mesure de répondre aux besoins des consommateurs, qui comportent un nombre important de femmes.

Si l'intérêt à l'égard de la diversité générationnelle est plus récent, nous pouvons néanmoins citer deux bénéfices particuliers associés à ce type de diversité⁹. D'abord, la diversité générationnelle améliore la capacité de l'entreprise à établir des liens avec les parties prenantes (employés, fournisseurs, consommateurs, etc...) par l'entremise de ses administrateurs. Ainsi, la diversité générationnelle peut contribuer à l'identification et au recrutement d'employés clefs, aider l'entreprise à se positionner vis-à-vis de certains marchés, de même que soutenir l'entreprise dans le ciblage et la conclusion de partenariats. En deuxième lieu, la diversité générationnelle fournit au conseil d'administration des attributs améliorant sa contribution en matière de stratégie. Elle permet au conseil d'administration de mieux comprendre l'environnement externe, d'identifier – voire d'anticiper – les changements – et d'avoir des délibérations constructives face à des problèmes complexes.

La contribution de la diversité ethnique à la bonne gouvernance a été mise en lumière dans le *Report on the Ethnic Diversity of UK Boards* qui identifie plusieurs bénéfices découlant de la diversité ethnique. Parmi ceux-ci, la diversité ethnique permet de

⁷ CFGR 2017, Research Report, *Board Gender Diversity, Corporate Innovation, and Firm Value: International Evidence*, Ting Xu, http://www.fcrg.ca/docs/reports/CFGR_Ting_Xu_2017_Report.pdf

⁸ Voir, par exemple: C. FRANCOEUR et autres, "Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management", (2008) 81 *Journal of Business Ethics* 83; S. ST-ONGE, et M. MAGNAN, *Les femmes au sein des conseils d'administration: Un bilan des connaissances*, 2010s-41, Série scientifique, CIRANO, 2010; D. RHODE et A.K. PACKEL, "Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?" (2014) 39 *Delaware Journal of Corporate Law* 377.

⁹ M. ALI et al., "Board Age and Gender Diversity: A Test of Competing Linear and Curvilinear Predictions", (2014) 125 *J. Bus. Ethics* 497; DELOITTE, *Diversity in the Boardroom – Perspectives and Practices*, 2015.

communiquer les valeurs et la culture de l'entreprise, améliore l'accès aux meilleurs talents, accroît la compréhension de la chaîne de valeur et permet de renforcer les liens avec les parties prenantes de l'entreprise. Au final, la diversité ethnique est donc un atout pour les conseils d'administration.

Ceci dit, nous croyons que les conseils d'administration sont les plus à même d'établir la mixité optimale au conseil en tenant compte d'un ensemble de facteurs touchant leur société. Il convient donc de planifier la diversité souhaitée en fonction des besoins de la société et de la prendre en considération dans l'établissement du profil des compétences et d'expériences du conseil. La diversité devrait faire partie des critères qui servent à déterminer la composition du conseil¹⁰.

En somme, pour reprendre les propos de l'Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance: « la sélection des administrateurs et des milieux et horizons qu'ils représentent, peut améliorer le processus de prise de décision du conseil, et augmenter le rendement d'une organisation et sa réputation sur le marché »¹¹.

Une lente progression

Malgré sa contribution à la bonne gouvernance, la diversité au conseil d'administration progresse encore trop lentement¹².

En ce qui concerne la diversité de genre, les femmes demeurent sous-représentées dans les conseils d'administration des sociétés cotées québécoises et canadiennes. Encore aujourd'hui, seulement 14% de tous les sièges d'administrateurs des sociétés inscrites sur la TSX sont occupés par des femmes et 39% des sociétés inscrites à la TSX n'ont aucune femme sur leur conseil d'administration¹³. Lorsque les sociétés ont des femmes sur leur conseil d'administration, 55% de ces sociétés n'ont qu'une seule femme administratrice¹⁴. Les données font cependant ressortir une certaine progression : de 2011 à 2017, la proportion de femmes occupant un poste d'administrateurs dans les 100 grandes sociétés cotées canadiennes est passée de 15 à 27 % selon Spencer Stewart¹⁵. Au Québec, l'analyse effectuée par l'AMF sur un échantillon de 64 émetteurs indique que les postes d'administrateurs occupés par des femmes oscillent entre 20 et 25 %.

¹⁰ Institut des administrateurs de sociétés, *La diversité au sein des conseils d'administration, Constatations et recommandations de l'Institut des administrateurs de sociétés*, le 5 décembre 2011, p. 3.

¹¹ ALLIANCE CANADIENNE POUR LA MIXITÉ ET LA BONNE GOUVERNANCE, *Manuel de l'administrateur*, 2017, p. 3.

¹² ALLIANCE CANADIENNE POUR LA MIXITÉ ET LA BONNE GOUVERNANCE, *Manuel de l'administrateur*, 2017, p. 3.

¹³ 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.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ SPENCER STUART, *Canadian Spencer Stuart Board Index: Board Trends and Practices of Leading Canadian Companies 2017, 2018*, p. 67.

L'IAS a plus de 3 500 femmes parmi ses membres dont 1 000 d'entre elles ont le titre IAS.A. Étant donné le nombre de femmes au Canada et au Québec ayant les compétences et l'expérience pertinente, notre progrès à date est décevant.

Pour ce qui est des autres formes de diversité, les données indiquent que ces dimensions n'ont pas encore véritablement retenu l'attention des conseils d'administration. En effet, selon le Conseil canadien pour la diversité administrative, environ 10% des administrateurs des sociétés du FP500 avaient moins de 50 ans en 2016¹⁶. De même, les minorités visibles et les autochtones représentaient environ 5 % des administrateurs du FP500 en 2016¹⁷.

Jalons pour améliorer la diversité

Dans le *Manuel de l'administrateur*, l'Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance identifie quatre conditions essentielles pour la diversité au conseil d'administration :

1. Un leadership explicite et délibéré du président du conseil d'administration et du chef de la direction.
2. Des objectifs de diversité exprimés clairement.
3. Un processus de recrutement stratégique pour identifier un grand nombre de candidats potentiels provenant de différents réseaux.
4. Des pratiques d'intégration favorisant le respect des points de vue de tous.

Pour soutenir les conseils d'administration dans leurs démarches destinées à accroître la diversité, l'IAS propose une série de programmes et de services qui intéressent les conditions identifiées par l'Alliance. Parmi ces programmes et services, soulignons la *Politique en matière de diversité au conseil* qui est disponible gratuitement sur le site de l'IAS et qui permet de fixer des objectifs de recrutement clairs et de préciser le processus d'identification des candidats. L'IAS préconise cette approche et encourage les sociétés à mettre en place une politique en matière de diversité au conseil. L'IAS est fier que sa politique proposée ait été téléchargée, à ce jour, plus de 1 200 fois.

Observation sur les mesures réglementaires

Depuis 2014, le Règlement 58-101 impose des obligations de divulgation sur les pratiques de gouvernance qui intéressent la diversité de genre. Comme le souligne l'AMF dans l'Avis de consultation, « [l]es 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 ».

Le régime de divulgation concorde avec l'approche générale en matière de gouvernance. Cette approche permet de jeter un éclairage sur les pratiques des sociétés en matière de diversité comme en rendent compte les examens de l'AMF et des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM). La divulgation contribue à

¹⁶ CONSEIL CANADIEN POUR LA DIVERSITÉ ADMINISTRATIVE, *Bulletin de rendement annuel 2016*, 2016, p. 5 : <https://www.boarddiversity.ca/sites/default/files/Bulletin-De-Rendement-Annuel-2016.pdf>.

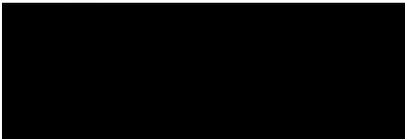
¹⁷ Ibid., p. 4.

l'identification des meilleures pratiques et incite les sociétés à les adopter. Elle permet aussi à l'ensemble des parties prenantes d'apprécier les mesures prises par les sociétés pour accroître la diversité.

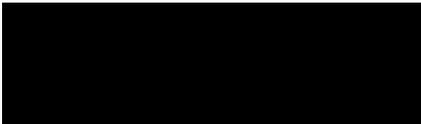
Nous notons toutefois que lors de la modification du Règlement 58-101, les ACVM n'ont pas procédé à une révision corrélative de l'*Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance*. Cela fait en sorte que les sujets visés par la divulgation en vertu du Règlement 58-101 ne se retrouvent pas dans les lignes directrices de l'Instruction générale 58-201. Or, l'Instruction générale 58-201 a pour vocation d'énoncer les pratiques de gouvernance que les ACVM estiment pertinentes pour les émetteurs. Étant donné le consensus en faveur de la diversité au conseil d'administration et dans la haute direction, nous invitons l'AMF à réfléchir à l'opportunité de réviser l'Instruction générale 58-201 pour rendre compte des pratiques exemplaires en matière de diversité dans les lignes directrices.

Sommaire de nos positions :

1. L'IAS appuie l'AMF dans sa démarche de révision des obligations d'information relativement à la diversité de genre;
2. L'IAS soutient pleinement l'objectif d'accroître la représentation féminine dans les postes d'administrateurs et de hauts dirigeants;
3. Par ailleurs, l'IAS estime que la réflexion ne devrait pas se limiter à la diversité de genre et devrait inclure d'autres formes de diversité. L'IAS invite l'AMF à s'intéresser aussi à d'autres formes de diversité qui contribuent également à la bonne gouvernance;
4. Malgré sa contribution à la bonne gouvernance, la diversité au conseil d'administration progresse encore trop lentement. L'IAS préconise la mise en place de politiques en matière de diversité au conseil et encourage les sociétés en ce sens;
5. Étant donné le consensus en faveur de la diversité au conseil d'administration et dans la haute direction, nous invitons l'AMF à réfléchir à l'opportunité de réviser l'Instruction générale 58-201 pour rendre compte des pratiques exemplaires en matière de diversité dans les lignes directrices.



Rahul K. Bhardwaj
Président et chef de la direction
Institut des administrateurs de sociétés



Clemens Mayr
Président et chef de la direction
Institut des administrateurs de sociétés,
section du Québec