



Pension Investment  
Association of Canada

Association canadienne des  
gestionnaires de caisses de retraite

## **PAR COURRIEL**

Le 28 février 2018

Me Anne-Marie Beaudoin  
Secrétaire générale  
**Autorité des marchés financiers**  
800, rue du Square-Victoria, 22e étage  
C.P. 246, tour de la Bourse  
Montréal (Québec) H4Z 1G3  
Courriel : [consultation-en-cours@lautorite.qc.ca](mailto: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 (l’« avis de consultation »)

---

Cette lettre est soumise par l’Association canadienne des gestionnaires de caisses de retraite (« PIAC ») en réponse à l’avis de consultation en date du 15 janvier 2018.

PIAC est, depuis 1977, le porte-parole national des caisses de retraite en matière de placement et de gouvernance. Elle regroupe des professionnels chevronnés en matière de placement des actifs de régimes de retraite privés et publics offrant des services à des millions de Canadiens et dont les avoirs dépassent 1,8 trillion de dollars. PIAC a pour mission de promouvoir de saines pratiques d’investissement et de gouvernance dans l’intérêt des promoteurs et des bénéficiaires des régimes de retraite.

### **Contexte**

PIAC a adopté, à l’intention de ses membres, des principes et des lignes directrices en matière de gouvernance visant l’adoption de saines pratiques de gouvernance, l’amélioration de la performance à long-terme et une confiance accrue dans les marchés financiers.

Entre autres, nous croyons que les conseils devraient être constitués de membres qui ont l'expérience, les qualifications et les compétences nécessaires pour représenter les intérêts des actionnaires à long-terme. Nous sommes d'avis que des administrateurs aux expériences et expertises variées améliorent la performance des conseils. À cet égard, les conseils devraient adopter une politique de diversité et des processus pour identifier des candidats de divers horizons afin de s'assurer que les femmes et autres minorités soient régulièrement considérés pour des postes d'administrateurs. Enfin, l'âge et la durée de mandat sont aussi des facteurs pertinents à considérer dans la composition des conseils et pour faciliter le renouvellement et la diversité.

L'adoption, en 2014, des obligations d'information sur la représentation féminine contenues au *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le « Règlement ») représentait une étape importante vers une représentation féminine accrue au sein des conseils et des hautes directions. Nous sommes heureux de prendre part à la consultation lancée par l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») et espérons que nos commentaires seront aussi considérés par l'ensemble des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (les « ACVM ») et mèneront à la bonification du Règlement.

### **Réponses aux 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.*

PIAC soutient 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 ou fourni des explications quant à leur absence<sup>1</sup>, la qualité des informations est variable et celles-ci n'ont pas permis d'accéder à toute la transparence souhaitée.

Certes, les obligations d'information contenues au Règlement permettent aux investisseurs d'avoir des informations précieuses non seulement sur la représentation féminine au sein des conseils et de la haute direction, mais aussi sur la considération de la représentation féminine dans processus de nomination, de recrutement et de renouvellement du conseil.

Les informations de nature quantitative permettent d'avoir un portrait réaliste de la représentation féminine au sein des conseils et de la haute direction au Canada. Elles démontrent toutefois que, malheureusement, les progrès en la matière sont relativement modestes depuis l'adoption du Règlement.

---

<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

PIAC constate aussi que certains éléments d'information de nature plus qualitative, notamment les motifs fournis par les émetteurs à l'égard de la non-adoption de politiques ou de cibles ou de la prise en compte de la représentation féminine dans la recherche et la sélection de candidats sont souvent de nature générique et donc peu utiles. Conséquemment, elles procurent une visibilité partielle sur la manière dont la représentation féminine est réellement prise en compte dans les pratiques de renouvellement et de nomination aux conseils ainsi que des véritables motifs quant à la non-adoption de politiques et de cibles visant à favoriser une représentation féminine au sein des conseils et de la haute direction. D'ailleurs, ces informations suscitent d'autres questions plutôt que de fournir de l'information complète.

En particulier, nous avons été surpris de voir la faible représentation féminine être justifiée par un manque de femmes qualifiées ou par la recherche de candidats fondée sur le mérite. Nous sommes d'avis que les sociétés qui optent pour une approche réellement inclusive sont en mesure d'adopter des politiques efficaces, de se fixer et d'atteindre des cibles réalistes comme bien des sociétés canadiennes ont été capables de le faire. PIAC n'est pas convaincue de la carence alléguée de femmes qualifiées pour agir à titre d'administrateur de société, vu la participation accrue des femmes professionnelles au marché du travail ainsi que l'accès à diverses certifications visant la formation d'administrateurs qualifiés. De plus, plusieurs organisations mettent à la disposition des conseils des banques de candidates qualifiées de divers horizons. Les conseils se doivent donc d'utiliser des sources diversifiées et peut être même, non traditionnelles, pour identifier des candidates qualifiées. Élargir les horizons d'expériences permet d'enrichir les débats et de faire émerger des idées innovantes. Il ne faut donc pas hésiter à sortir des sentiers battus.

PIAC observe que la divulgation fournie depuis trois ans est certes utile aux activités d'engagement et de vote de ses membres. Elles permettent d'entamer un dialogue sur ce sujet et de travailler avec les sociétés à une représentation féminine accrue aux conseils et à la haute direction. Elles contribuent également à améliorer l'analyse et la prise de décision quant au vote sur l'élection de candidats aux postes d'administrateurs.

PIAC est donc d'avis que les informations communiquées par les émetteurs sont utiles à certains égards, mais qu'il y a place à amélioration afin de bien comprendre comment les entreprises tiennent compte de la représentation féminine dans les processus de recrutement et de renouvellement du conseil et comment la composition du conseil est optimisée en l'absence de politiques ou de cibles visant à augmenter la diversité.

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.*

Après l'exercice de divulgation de trois ans, PIAC estime que l'approche préconisée par le Règlement n'est pas suffisamment normative pour générer les progrès attendus en ce qui a trait à la diversité et au renouvellement des conseils.

Nous proposons que l'Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance (l'«Instruction») soit modifiée pour établir de façon formelle les attentes relatives à la diversité et au renouvellement des conseils pour qu'elles soient ainsi prises en compte par les sociétés dans l'élaboration de leurs pratiques de gouvernance.

Par exemple, l'Instruction pourrait prévoir les éléments suivants :

1. L'obligation pour le conseil d'adopter et de divulguer une politique visant à : i) assurer la diversité, et en particulier une représentation féminine au conseil et à la haute direction; ii) se doter de cibles d'au moins 30% des membres du conseil et de la haute direction en ce qui a trait à la représentation féminine, en précisant que les cibles ne sont pas des quotas mais bien des objectifs chiffrés; et iii) communiquer les progrès réalisés relativement à ses cibles de façon transparente et pertinente;
2. L'obligation pour le conseil d'adopter et de divulguer une politique de renouvellement tenant compte annuellement, entre autres : i) de l'âge et de la durée du mandat pour assurer un équilibre entre les administrateurs plus expérimentés et ceux qui peuvent apporter une nouvelle perspective au conseil; ii) du nombre de conseils auxquels les administrateurs siègent ainsi que de leur taux de présence pour s'assurer que les administrateurs puissent s'acquitter efficacement de leurs obligations et de leurs responsabilités; iii) de la performance des administrateurs suite à un processus d'évaluation formel et rigoureux; et iv) des connaissances et compétences requises au conseil, établies suite à un exercice rigoureux, en support avec les objectifs stratégiques de la société;
3. L'obligation de prendre en compte la représentation hommes / femmes avant de proposer ou de nommer des candidats au poste d'administrateur ainsi que l'obligation de divulguer le nombre de femmes sur les listes de candidatures potentielles aux postes d'administrateur et de haut dirigeant de même que le nombre de postes vacants comblés par des femmes; et

Le Règlement pourrait ainsi prévoir que chaque société confirme si elle se conforme à ces lignes directrices, et à défaut, elle devra décrire, selon le cas : i) les mesures adoptées par le conseil pour pallier au manque de diversité; ii) comment le conseil réunit un éventail de points de vue, de connaissances et d'expériences approprié pour favoriser une prise de décision optimale; et iii) comment le conseil est renouvelé pour assurer son optimisation.

Cette divulgation accrue permettrait de mieux saisir la culture de l'entreprise en matière de représentation féminine

Nous croyons qu'une telle approche communiquerait des attentes claires, sans être prescriptive, comme l'ensemble des pratiques de gouvernance qui se retrouvent à l'Instruction, reconnaissant l'évolution des pratiques de gouvernance au cours des dernières années.

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 tenons à vous remercier de nous avoir donné l'opportunité de vous faire part de nos commentaires.

Cordialement,



Brenda King  
Chair