

**PAR COURRIEL**

Montréal, 21 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 »)

---

Madame,

Cette lettre est soumise par l’Office d’investissement des régimes de pensions du secteur public (« Investissements PSP ») en réponse à l’avis de consultation en date du 15 janvier 2018.

En guise de contexte, Investissements PSP est l’un des plus grands gestionnaires de fonds pour des caisses de retraite au Canada, avec 139,2 milliards de dollars en actif sous gestion au 30 septembre 2017. Nous sommes une société d’État canadienne qui investit des fonds pour les régimes de pensions de la fonction publique, des Forces armées canadiennes, de la Gendarmerie royale du Canada et de la Force de réserve. Notre équipe de plus de 700 professionnels qualifiés et dévoués gère un portefeuille mondial diversifié composé de placements dans les marchés financiers publics, de placements privés et de placements immobiliers, en infrastructures, en ressources naturelles et en titres de créances privés. Nos bureaux d’affaires sont à Montréal, New-York, Londres et notre siège social est à Ottawa.

**Contexte**

En tant qu’investisseur institutionnel à long terme sur les marchés des actions à l’échelle mondiale, nous estimons que l’instauration de pratiques de gouvernance saines, la communication d’une information significative et l’adoption d’un comportement d’entreprise responsable contribuent à la bonne performance à long terme des sociétés cotées en bourse dans lesquelles nous investissons, et qu’elles sont essentielles au bon fonctionnement des marchés publics des capitaux.

T. 514.937.2772  
F. 514.937.3155  
[www.investpsp.ca](http://www.investpsp.ca)

1250 boul. René-Lévesque Ouest, bureau 1400  
Montréal (Québec) Canada H3B 5E9

1250 René-Lévesque Blvd. West, Suite 1400  
Montréal, Québec, Canada H3B 5E9

La responsabilité première d'un conseil d'administration est de préserver et d'accroître la valeur pour les actionnaires ainsi que de protéger les intérêts des actionnaires. Selon nous, un conseil d'administration de taille adéquate et bien diversifié, doté d'un juste équilibre entre les compétences, l'expertise et l'indépendance de ses membres, est essentiel au succès à long terme d'une société. Nous accordons une importance primordiale à la qualité des administrateurs et à la composition des conseils dans leur ensemble.

Nous sommes d'avis qu'un conseil performant et efficace naît d'un processus de mise en candidature robuste qui attire des candidats indépendants et qualifiés provenant d'horizons divers, et qu'un leadership indépendant est la clé d'un conseil efficace. Des évaluations saines de la performance des administrateurs et l'adoption de pratiques de renouvellement sont aussi fondamentales.

Un conseil d'administration solide se compose de membres qui réunissent l'éventail approprié de points de vue, d'antécédents et d'expériences. Nous encourageons donc les sociétés à promouvoir la diversité à tous les échelons de l'organisation, car la qualité du processus décisionnel s'en trouvera améliorée. Les conseils devraient élaborer un mécanisme efficace pour trouver des candidats potentiels aux postes d'administrateur qui se libèrent. Nous nous attendons à ce que les sociétés prennent les mesures nécessaires pour favoriser la diversité au sein de leur entreprise, comme d'adopter des politiques et des objectifs précis en matière de diversité et de rendre compte de leurs résultats par rapport à ces politiques et objectifs.

De plus, en septembre dernier nous avons joint notre voix avec 15 autres investisseurs institutionnels canadiens sous l'égide du Club 30%, pour demander que, d'ici 2022, la représentation féminine soit de 30 % au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction des sociétés de l'indice composé S&P/TSX. Nous avons demandé aux entreprises de prendre des mesures rapides et réfléchies pour atteindre cette cible de 30 % en : i) diffusant publiquement leur politique relative à la diversité et les processus qu'elles utilisent pour identifier des candidates féminines à nommer à leur conseil ou à engager; ii) adoptant une démarche professionnelle et structurée en matière de nomination des administrateurs en tenant adéquatement compte des avantages de la diversité hommes-femmes; iii) utilisant des ressources et des outils existants pour assurer une prise en compte réelle de la diversité hommes-femmes; et iv) s'engageant à évaluer rigoureusement leurs administrateurs et performance de la haute direction de même qu'à renouveler régulièrement leur conseil.

Dans cette optique, nous avons bien accueilli, en 2014, la mise en œuvre 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 »). Il nous fait donc plaisir de participer 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.*

Nous croyons que cet objectif a été partiellement atteint.

Les obligations d'information contenues au Règlement ont permis 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 nous ont permis d'avoir un portrait réaliste de la représentation féminine au sein des conseils et de la haute direction au Canada. Ces informations démontrent que, malheureusement, les progrès en la matière sont relativement modestes depuis l'adoption du Règlement et que, au rythme actuel, la parité au sein des conseils sera atteinte que dans une quinzaine d'années.

Nous constatons 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, nous avons souvent 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.

En particulier, nous avons été surpris de voir le manque de représentation féminine être justifiée par un manque de femmes qualifiée ou par énoncés génériques que les candidats sont considérés au 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. Nous ne sommes pas convaincus qu'il y ait un manque de femmes qualifiées pour agir à titre d'administrateur de société, vu la participation accrue des femmes professionnelles au marché du travail ainsi qu'à 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.

Nous croyons aussi que plusieurs conseils devraient mieux évaluer les compétences requises pour former un conseil performant et efficace. Par exemple, une société œuvrant dans le secteur pétrolier n'a pas à être exclusivement, même majoritairement, composé d'ingénieurs pétroliers. D'autres compétences telles que la santé et sécurité, les relations avec les communautés ou affaires gouvernementale sont importantes dans la formation d'un conseil diversifié et compétent pour s'acquitter de son mandat. Il s'en trouvera d'autant plus facile d'identifier des candidates qualifiées pour siéger au conseil.

Puisque nous croyons que la prise de décision est bonifiée lorsque les conseils sont diversifiés, réunissant un éventail de points de vue, d'antécédents et d'expériences, les informations fournies nous ont été utiles pour identifier des sociétés avec lesquelles nous devrions entamer un dialogue pour nous assurer d'une plus grande représentation féminine au sein de leur conseil. Ces informations ont aussi été intégrées à nos processus d'exercice de nos droits de votes. Plus particulièrement, nous pouvons voter contre ou nous abstenir de voter pour l'élection des membres du comité des candidatures ou, à défaut d'un tel comité, du président du conseil lorsque : i) il n'y a pas au moins une candidate à un poste d'administrateur; ou ii) il y a un manque généralisé de diversité et la société n'a pas adopté de politiques ou d'objectifs crédibles en vue d'augmenter la diversité.

Nous sommes donc d'avis que les informations communiquées par les émetteurs nous ont été utiles à certains égards, mais qu'il y a place à amélioration afin que nous puissions, à titre d'actionnaire, 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.*

Nous croyons 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 :

- a) **Composition du conseil d’administration** : la composition des conseils d’administration devrait être en zone paritaire en ce qui a trait de la représentation hommes / femmes;
- b) **Mandat du conseil d’administration** : le conseil devrait être explicitement responsable d’adopter une politique visant à : i) assurer la diversité, et en particulier une représentation féminine en zone paritaire au conseil et à la haute direction; ii) se doter de cibles en ce qui a trait à la représentation féminine au conseil et à la haute direction, en précisant que les cibles ne sont pas des quotas mais bien des objectifs chiffrés; et iii) communiquer la performance relativement à ses cibles de façon transparente et pertinente;
- c) **Mandat du conseil d’administration** : le conseil devrait adopter une politique de renouvellement tenant compte annuellement, entre autres : i) de l’âge et du nombre d’années de service 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; et
- d) **Sélection des candidats au conseil d’administration** : la représentation hommes / femmes en zone paritaire devrait être prise en compte avant de proposer ou de nommer des candidats au poste d’administrateur.

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.

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.

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

Nous vous prions d'agréer, Madame, nos salutations les plus distinguées.



Stéphanie Lachance  
Vice-présidente, Investissement responsable