

PAR COURRIEL

Le secrétaire
Commission des valeurs mobilières de l'Ontario
20 rue Queen Ouest
22^e étage
Toronto, Ontario M5H 3S8

Le 15 avril 2014

Objet : Sollicitation de commentaires sur les Amendements proposés (Amendements proposés) au formulaire 58-101F1 *Information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (Formulaire 58-101F1) du Règlement 58-101 sur l'*Information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (58-101)

Cette lettre est soumise au nom de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) en réponse à l'invitation à commenter les Amendements proposés publiés par la CVMO le 16 janvier 2014.

L'IAS est une association à but non lucratif comptant plus de 8 000 membres et 11 sections régionales à travers le Canada. Notre vision consiste à être la principale organisation au Canada à représenter les administrateurs et administratrices œuvrant dans les secteurs à but lucratif, à but non lucratif et dans les sociétés d'État. Notre mission consiste à stimuler l'excellence au sein des conseils afin de renforcer la gouvernance et la performance des sociétés et organisations canadiennes. Cette mission est réalisée au moyen de la formation, de la certification et de la promotion des meilleures pratiques de gouvernance.

Pour élaborer cette réponse, l'IAS a réuni un Groupe de travail d'administrateurs distingués composé de :

- Jalynn Bennett
- Robert Prichard
- Sarah Raiss
- John Thompson
- Martine Turcotte

Le soussigné a présidé le Groupe de travail et Aaron Emes, associé, et Patrice Walch-Watson, associé, Torys LLP, ont agi à titre de conseillers juridiques du Groupe de travail.



L'IAS est un ardent promoteur d'une plus grande diversité au sein des conseils d'administration et salue la CVMO pour son examen mesuré et réfléchi sur cette importante question. Nous appuyons l'approche globale telle que décrite dans les Amendements proposés et nous sommes heureux de constater que plusieurs de ceux-ci correspondent aux recommandations faites par l'IAS dans ses commentaires concernant le Document de consultation du personnel 58-401¹ et dans notre rapport *La diversité au sein des conseils d'administration : consultations et recommandation de l'Institut des administrateurs de sociétés*², publié en 2011.

Nonobstant notre appui global, il y a certains éléments dans la *Sollicitation de commentaires* qui nous paraissent requérir une considération accrue. Avant d'aborder ces questions dans nos réponses aux « Demandes spécifiques de commentaires », nous aimerions faire deux observations d'ordre général.

D'abord, nous croyons qu'il faut accorder beaucoup de mérite à la CVMO et à la Province de l'Ontario pour avoir fait preuve de leadership dans ce dossier. Nous souhaitons vivement que l'approche visionnaire adoptée par l'Ontario mène à une initiative à l'échelle nationale qui sera épousée par les autorités réglementaires des autres provinces. Les conseils d'administration, émetteurs et actionnaires de l'ensemble du Canada ne devraient pas se retrouver dans une situation où ils auraient à naviguer à travers un ensemble disparate de règlements et d'attentes. Par conséquent, nous invitons la CVMO à poursuivre son travail dans le cadre des ACVM pour élaborer une proposition nationale inspirée de l'approche ontarienne.

Deuxièmement, comme nous l'avons signalé dans notre réponse au *Document de consultation du personnel 58-401*, l'IAS envisage la diversité selon des termes plus larges et estime que la diversité reliée à l'ethnie, l'âge, l'expérience, l'expertise fonctionnelle, les compétences personnelles, les points de vue des parties prenantes et l'origine géographique est aussi importante. Nous croyons que les amendements proposés devraient être considérés comme une première étape vers un programme plus large de diversité et nous espérons pouvoir collaborer avec la CVMO et d'autres organisations sur des propositions qui offriront une plus grande valeur ajoutée aux sociétés canadiennes en diversifiant les compétences et les expériences professionnelles et personnelles au sein de nos conseils.

¹ <http://www.icd.ca/Centre-de-ressources/Politique-liee-a-la-gouvernance/Commentaires/CVMO-Document-de-consultation-du-personnel-58-401.aspx>

² http://www.icd.ca/getmedia/0cfa6fdc-c24b-49fa-8d25-aa6e3d80b4d2/2011_BoardDiversity_FR.pdf.aspx



Demands spécifiques de commentaires

1. *L'étendue et le contenu des Amendements proposés sont-ils appropriés? Y a-t-il des exigences de divulgation additionnelles ou différentes qui devraient être envisagées? Veuillez expliquer.*

Dans sa lettre de commentaires sur 58-401, l'IAS a pris fait et cause pour un régime « se conformer ou s'expliquer » et convient fortement avec la CVMO qu'il s'agit là du modèle approprié. En ce qui concerne l'étendue, nous ne croyons pas que des exigences additionnelles de divulgation devraient être imposées pour le moment et nous sommes d'avis que deux éléments en particulier devraient faire l'objet de discussions plus poussées.

- I. **Cibles** : Nous sommes en faveur d'objectifs mesurables et nous reconnaissons que certains émetteurs pourraient trouver utile l'établissement de cibles, dans un contexte de politiques de renouvellement de leur conseil. Il est toutefois important de noter que d'autres organisations pourraient estimer que de telles cibles ne s'inscrivent pas dans leur culture et privilégier d'autres approches qu'elles jugent plus appropriées pour favoriser la diversité.

L'IAS appuierait une proposition en vertu de laquelle les émetteurs divulgueraient s'ils ont établi une cible concernant la représentation des femmes à leur conseil et, dans l'affirmative, comment, au fil du temps, ils comparent leur performance à cette cible. Si l'émetteur n'a pas fixé de cible, on pourrait alors lui demander d'expliquer par quels moyens il entend favoriser la diversité.

- II. **Filiales** : L'article proposé 15(b) exigerait des émetteurs qu'ils divulguent le nombre et la proportion de leurs cadres dirigeants, y compris dans toutes leurs filiales, qui sont des femmes. Nous croyons que l'inclusion des filiales dans cette proposition n'est pas nécessaire et que, pour plusieurs émetteurs, elle s'avérerait trop lourde.

Envisageons, par exemple, le cas d'une société comptant quelques douzaines de filiales réparties dans plusieurs industries et territoires. Dans une telle situation, les décisions de politique stratégique sont généralement prises par des cadres dirigeants et des administrateurs de l'émetteur assujetti et peuvent avoir peu à voir avec les décisions relevant de l'exploitation quotidienne prises par les employés de ses nombreuses filiales, lesquels sont peu susceptibles d'être de véritables « cadres dirigeants » de l'émetteur, nonobstant leurs titres au sein de ces filiales, sauf dans les cas où ils sont également des cadres supérieurs de l'émetteur assujetti.

En conséquence, nous proposons d'éliminer l'exigence de divulgation du nombre et de la proportion de femmes cadres dirigeantes des filiales de l'émetteur assujetti en supprimant dans 15(b) les mots « y compris toutes les filiales de l'émetteur ».



- 2. Les Amendements proposés devraient-ils être mis en vigueur de façon progressive, n'obligeant que les plus grands émetteurs à s'y conformer initialement? Si tel est le cas, quels émetteurs devraient être requis de s'y conformer initialement? Cette décision devrait-elle être fondée sur la capitalisation boursière ou l'indice de la société? À quel moment les émetteurs non émergents devraient-ils être requis de se conformer aux Amendements proposés?*

Selon nous, les nouvelles exigences ne sont pas susceptibles d'être trop lourdes et nous croyons qu'elles devraient être mises en vigueur pour tous les émetteurs non émergents au même moment.

- 3. Convenez-vous que les Amendements proposés exigeant des émetteurs non émergents qu'ils fournissent une divulgation concernant les limites de mandat favoriseront un degré approprié de renouvellement du conseil?*

Nous prenons note que la question des limites de mandat n'avait pas été commentée dans le *Document de consultation du personnel 58-401*.

L'IAS croit que la question des limites de mandat a une portée beaucoup plus large que son seul rapport à la diversité. Le renouvellement du conseil est une affaire complexe et exige du temps, de la réflexion et de l'analyse. Elle doit toujours s'aligner sur les meilleurs intérêts de l'organisation tout en complétant sa direction stratégique. Même si l'IAS favorise l'amélioration continue des conseils d'administration des organisations, nous ne croyons pas que le renouvellement se résume simplement à une question de compte. Bien que les limites de mandat puissent être avantageuses et que cette idée ait ses promoteurs, il existe d'autres manières d'améliorer le processus de renouvellement des conseils. Par exemple, le rajeunissement des conseils fondé sur une évaluation rigoureuse et continue ainsi qu'une préoccupation à l'égard des besoins du conseil basée sur une grille de compétences nous paraît être une bien meilleure pratique.

Nous serions heureux de pouvoir collaborer davantage avec la CVMO sur la question des limites de mandat. Nous sommes d'avis que cette question requiert une consultation plus large que ce dont elle a été l'objet jusqu'à maintenant, afin d'en arriver à une meilleure pratique au Canada.

- 4. À l'appui d'une divulgation concernant les limites de mandat des administrateurs, devrait-il y avoir une plus grande transparence à l'égard du nombre de nouveaux administrateurs nommés au conseil d'un émetteur et quant à la nomination de femmes aux nouveaux postes d'administrateurs? Spécifiquement, devrait-il y avoir une exigence additionnelle de divulgation obligeant les émetteurs non émergents à divulguer : (i) le nombre de nouveaux*



administrateurs nommés au conseil de l'émetteur lors de sa dernière assemblée générale annuelle et (ii) le nombre de femmes nouvellement nommées à des postes d'administrateur?

L'IAS appuierait une exigence additionnelle de divulgation à cet égard. Toutefois, tel qu'indiqué plus haut, les limites de mandat représentent un enjeu plus large que la diversité au sein des conseils et nous sommes d'avis que ce serait une erreur d'établir une corrélation entre la nomination par un émetteur d'une femme à son conseil et l'adoption par cet émetteur de limites de mandat. Pour cette raison, nous recommandons que la CVMO n'inscrive pas ce type de divulgation dans le contexte des limites de mandat.

5. *L'article 11 des Amendements proposés requiert la divulgation de politiques concernant la représentation des femmes au conseil ou une explication des motifs de l'absence de telles politiques. Le terme « politiques » peut être interprété de façon large. L'article proposé concernant la divulgation devrait-il indiquer explicitement que le terme « politique » peut comprendre à la fois des politiques formelles écrites et des politiques informelles non écrites? Quels sont les défis que représente pour des émetteurs non émergents le fait de rendre publiques des politiques informelles non écrites adoptées par leurs conseils?*

L'IAS croit que les émetteurs sont les mieux placés pour déterminer leurs approches à l'égard des politiques de diversité au sein de leurs conseils.

Conclusion

Nous remercions la CVMO de l'occasion qu'elle nous a offerte de commenter les Amendements proposés et nous saluons son personnel pour la qualité de la recherche, de l'analyse et de la consultation dont il a fait preuve au cours de ce processus.

Si vous avez des questions concernant nos commentaires, n'hésitez pas à communiquer avec le soussigné.

Cordialement,

Stan Magidson, LL.M., IAS.A
Président et chef de la direction