

# Diversité dans les conseils d'administration et les équipes de direction



PAR ANDREW MACDOUGALL  
ET MICHELE QU

La sous-représentation des femmes dans les conseils et les équipes de direction est depuis longtemps un sujet de préoccupation. La combinaison de meilleurs outils de communication et de recrutement, de l'attention accrue que les organismes de réglementation accordent maintenant à cette question et de l'intérêt des médias, a souligné la nécessité d'agir pour remédier au déséquilibre. De nouvelles exigences de déclaration en vertu des lois canadiennes sur les valeurs mobilières, qui entreront en vigueur en 2015, devraient avoir une incidence sur la divulgation et la pratique.

## PRÉSENCE DES FEMMES DANS LES SALLES DE RÉUNION

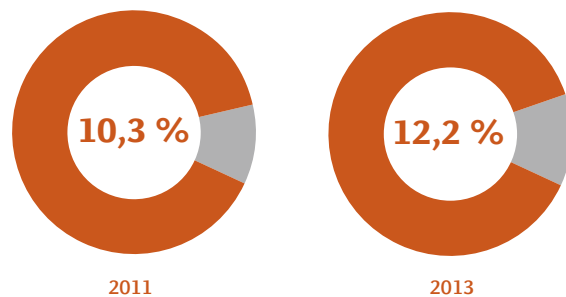
Selon le palmarès 2013 *Catalyst Census: Financial Post 500 Women Board Directors*, les femmes n'occupaient que 15,9 % des sièges au conseil d'administration des 500 plus grandes entreprises canadiennes. La situation évolue lentement, mais sûrement. Les résultats de l'enquête ont également révélé que le pourcentage de femmes siégeant aux conseils de sociétés ouvertes du Canada est passé de 10,3 % en 2011 à 12,2 % en 2013. Il reste encore beaucoup à faire puisque 41,7 % des sociétés ouvertes ne comptaient aucune administratrice.

L'évolution de l'économie et de la société a profondément transformé le contexte d'affaires et de consommation. Des études montrent que les entreprises comptant plus d'administratrices affichent un rendement supérieur à leurs concurrentes, ce qui tend à démontrer que la mixité des conseils, c'est bon pour les affaires. Tablant sur ces études, Barclays Bank PLC a lancé en juillet 2014 une série de billets

négoiés en bourse qui suivent le rendement d'un indice composé des titres de sociétés inscrites à une bourse américaine qui sont dirigées par une femme ou qui comptent au moins 25 % d'administratrices, en plus de respecter certains seuils de capitalisation boursière et de volume de négociation.

Les organismes de réglementation ont également pris acte du problème et agissent afin de changer les choses.

### *% de femmes dans les conseils d'administration des sociétés ouvertes canadiennes*



## UNE TENDANCE MONDIALE

Les pays adoptent diverses approches à l'égard des règles sur la divulgation de la diversité administrative. Aux États-Unis, les règles sur la divulgation des votes par procuration obligent les sociétés à préciser si un comité de mise en candidature tient compte de la diversité dans la recherche de candidats administrateurs et comment, le cas échéant, et si le conseil s'est doté d'une politique sur la diversité pour sélectionner des candidats administrateurs, comment cette politique est mise en œuvre et le mécanisme établi par le comité de mise en candidature ou le conseil pour en évaluer l'efficacité. Au Royaume-Uni, les sociétés ouvertes doivent décrire la politique du conseil en matière de diversité, y compris la mixité, et tous les objectifs mesurables qu'elles se sont fixés dans le cadre de la mise en œuvre de la politique, et rendre compte des progrès accomplis vers l'atteinte des objectifs. L'Australie va plus loin : les sociétés inscrites à la Bourse d'Australie doivent montrer patte blanche en démontrant que leurs pratiques respectent certains principes de gouvernance recommandant 1) la préparation et la présentation d'un sommaire de la politique sur la diversité, qui comprend l'obligation pour le conseil de fixer des objectifs mesurables pour l'atteinte de la mixité; 2) la communication annuelle des objectifs fixés et des progrès accomplis vers l'atteinte de ces objectifs et 3) la déclaration annuelle de la proportion d'employées, d'administratrices et de postes à la haute direction occupés par des femmes à l'échelle de la société.

Plusieurs pays comme la Belgique, le Danemark, la Finlande, la France, l'Islande, l'Inde, Israël, l'Italie, le Kenya, la Malaisie, les Pays-Bas, la Norvège et l'Espagne ont adopté des lois ou des règlements qui imposent un seuil minimal de mixité des conseils. Ces seuils varient énormément : certains exigent d'avoir au moins une administratrice, d'autres réclament la parité de genre dans les conseils d'administration, mais la plupart imposent une proportion d'au moins 40 % d'administratrices. L'Union européenne propose également une loi qui obligera les grandes sociétés ouvertes comptant moins de 40 % de femmes dans leur conseil à mettre en place un nouveau processus de sélection donnant la priorité aux femmes candidates compétentes.

Des exigences assorties d'échéanciers stricts peuvent avoir de l'effet. Par exemple, selon un rapport de la Commission européenne paru en 2013 sur les femmes occupant des postes dans les conseils d'administration et les équipes de direction des grandes sociétés ouvertes européennes, en France, le pourcentage d'administratrices a augmenté de 12,3 % à 26 % de 2010 à 2013, les grandes sociétés devant appliquer un quota obligatoire de 40 % d'ici 2017.

D'autres ressorts comme l'Autriche, l'Allemagne, Hong Kong, le Kenya, le Luxembourg et la Suède ont adopté le principe « se conformer ou s'expliquer », qui oblige les entreprises à tenir compte de la mixité dans leurs critères de nomination au conseil, mais sans imposer de pourcentages cibles d'administratrices.

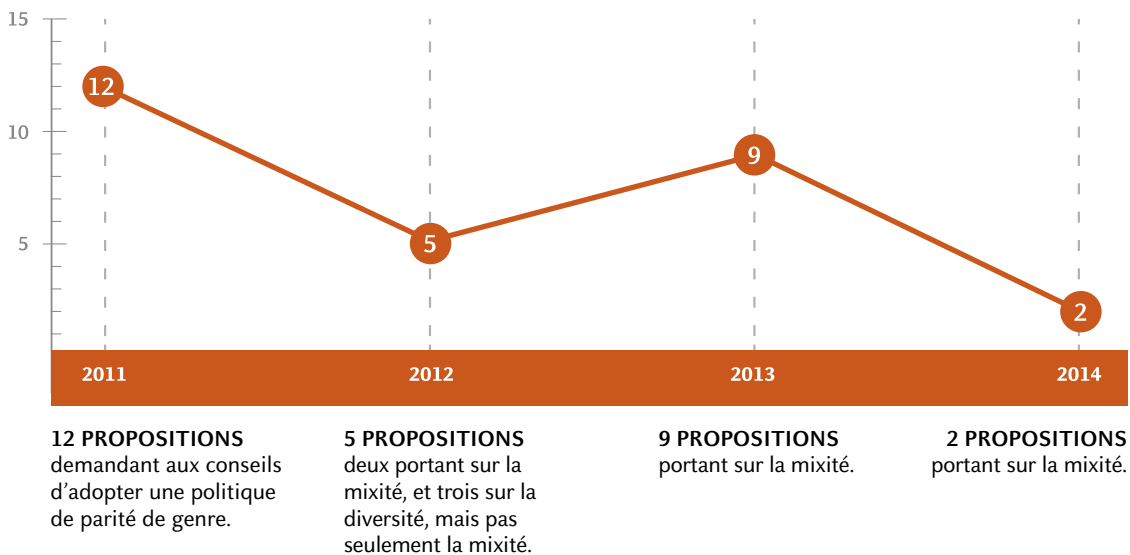
## PROPOSITIONS D'ACTIONNAIRES

Depuis quelques années, un certain nombre de propositions d'actionnaires ont demandé l'accroissement de la diversité dans les conseils.

En 2014, le *California State Teachers Retirement System* et le plus gros régime de pension public aux États-Unis, le *California Public Employee's Retirement System*, ont offert leur aide à 131 entreprises californiennes qui ne comptaient aucune administratrice afin de diversifier leur conseil. En l'espace de quatre mois, 35 entreprises avaient répondu, et 15 avaient nommé au moins une administratrice à leur conseil.

Le tableau qui suit montre le nombre de propositions d'actionnaires portant sur l'accroissement de la diversité dans les conseils, d'après la *Shareholder Association for Research & Education*:

### *Nombre de propositions d'actionnaires faites à des sociétés canadiennes en vue d'accroître la diversité dans les conseils (#)*



## ÉVOLUTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE AU CANADA

### Initiatives fédérales et québécoises

En janvier 2014, Industrie Canada a publié un rapport recommandant de tenir des consultations publiques sur des modifications à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) fédérale. Le document de consultation invitait les intervenants à formuler des commentaires sur « la question de savoir si les nouvelles mesures visant à promouvoir la diversité au sein de la direction devraient être incluses dans la LCSA, et ce que pourrait entraîner l'adoption de telles mesures ».

En juin 2014, le gouvernement fédéral a publié un rapport du Conseil consultatif du gouvernement du Canada pour la présence des femmes aux conseils d'administration qui a été soumis à la ministre de la Condition féminine. Le rapport formulait les recommandations suivantes :

- établir à 30 % l'objectif national de représentation des femmes à atteindre entre 2014 et 2019, objectif raisonnable sur la voie vers un meilleur équilibre entre les sexes aux conseils d'administration.
- instaurer une approche fondée sur le principe « se conformer ou s'expliquer », c'est-à-dire inciter les sociétés cotées en bourse à inclure un objectif de représentation dans leurs rapports annuels et fixer des objectifs biennaux et quinquennaux de représentation dans le cadre du plan de renouvellement de leur conseil d'administration.
- prioriser l'équilibre entre les femmes et les hommes aux conseils d'administration par des politiques, des pratiques de gestion des ressources humaines et des comités de candidature qui traitent la question de l'équilibre entre les sexes.

LE CONSEIL CONSULTATIF DU GOUVERNEMENT DU CANADA POUR LA PRÉSENCE DES FEMMES AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION RECOMMANDE D'ÉTABLIR À

# 30 %

### **l'objectif national de représentation des femmes**

à atteindre pour la période de 2014 à 2019, objectif raisonnable sur la voie vers un meilleur équilibre entre les sexes aux conseils d'administration.

Le 26 mars 2014, la sénatrice Céline Hervieux-Payette a déposé (pour la cinquième fois) devant le Sénat canadien un projet de loi visant à établir la parité de genre dans les conseils d'administration de certaines personnes morales. La version actuelle du projet de loi a été adoptée en première lecture et en deuxième lecture et renvoyée au Comité sénatorial permanent des banques et du commerce le 19 juin 2014.

Au Québec, la loi exige que 50 % des sièges du conseil des sociétés d'État du Québec soient occupés par des femmes.

### **Initiatives liées à la présence des femmes dans les conseils d'administration et les équipes de direction en vertu des lois sur les valeurs mobilières**

À la demande du gouvernement de l'Ontario, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) a publié en juillet 2013 un document de consultation sollicitant des commentaires sur les règles de divulgation proposées pour les sociétés ouvertes visant à accroître la présence des femmes aux échelons du conseil d'administration et de la haute direction. Le 16 janvier 2014, après avoir reçu plus de 92 observations écrites et tenu une table ronde ouverte au public, toutes généralement favorables à l'initiative, la CVMO a publié pour commentaires les modifications proposées aux exigences de déclaration des sociétés qui s'appliqueraient à l'ensemble des entreprises assujetties aux obligations d'information des sociétés ouvertes de l'Ontario, à l'exception des entreprises inscrites à la Bourse de croissance TSX et des fonds de placement.

En juillet 2014, les organismes de réglementation des valeurs mobilières de la Saskatchewan, du Manitoba, du Québec, du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse, de Terre-Neuve-et-Labrador, des Territoires-du-Nord-Ouest et du Nunavut ont publié à nouveau les modifications proposées pour une période de commentaires qui a pris fin le 2 septembre 2014. La Commission des valeurs mobilières de la Colombie-Britannique n'a pas emboîté le pas à ces organismes de réglementation, tandis que son homologue de l'Alberta a carrément déclaré qu'elle ne participerait pas à l'initiative.

Le 15 octobre 2014, la CVMO et ces huit commissions des valeurs mobilières ont publié un avis modifiant le Règlement 58-101 sur l'information concernant la représentation féminine dans les conseils et les postes de haute direction. Les nouvelles exigences de déclaration entreront en vigueur pour la saison des procurations 2015 et

s'appliqueront à tous les émetteurs assujettis non émergents de l'Ontario, de la Saskatchewan, du Manitoba, du Québec, du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse, de Terre-Neuve-et-Labrador, des Territoires-du-Nord-Ouest et du Nunavut. Ces sociétés seront tenues de produire chaque année les renseignements suivants dans les circulaires de sollicitation de procurations pour l'assemblée annuelle (ou les notices annuelles, si l'émetteur n'envoie pas de circulaires à ses investisseurs) déposées à l'égard des exercices financiers se terminant à compter du 31 décembre 2014 :

- le nombre et le pourcentage d'administratrices et de femmes occupant des postes de cadres, ainsi que les cibles que la société a fixées en ce qui a trait au nombre ou au pourcentage de femmes à ces postes et les progrès accomplis vers l'atteinte de ces cibles, ou expliquer pourquoi elle ne l'a pas fait;
- si la société a une politique écrite concernant la recherche et la nomination de femmes candidates aux postes d'administrateurs ou expliquer pourquoi elle n'en a pas;
- un sommaire de la politique de recherche et de nomination de candidates administratrices que la société a adoptée, la description de la politique et de ses objectifs, les mesures prises pour en garantir la mise en œuvre efficace, les progrès accomplis vers l'atteinte des objectifs au cours de l'année et depuis sa mise en œuvre, et si le conseil ou le comité de mise en candidature mesure l'efficacité de la politique et comment, le cas échéant;
- si la société tient compte de la représentation féminine au conseil et à la haute direction dans la recherche et la sélection de candidats aux postes d'administrateurs ou de membres de la haute direction et comment, le cas échéant. Si l'émetteur n'en tient pas compte, il doit préciser ses motifs;
- la durée des mandats des administrateurs ou l'explication de l'absence de limite de durée.

## LES PRATIQUES DE DÉCLARATION EN 2014

Même s'il n'était pas obligatoire de fournir de renseignements sur les pratiques en matière de diversité en 2014, l'attention que suscite la mixité à l'échelle internationale et au Canada et la mise en œuvre attendue de nouvelles exigences de déclaration ont incité de nombreux émetteurs canadiens à fournir davantage d'information sur leur approche à l'égard de la diversité aux échelons du conseil d'administration et de la haute direction dans leurs documents de sollicitation de procurations.

En 2014, quelques sociétés canadiennes ont fait un pas de plus en se fixant une cible précise de représentation féminine au sein de leur conseil ou de leur haute direction. Neuf sociétés ont volontairement établi leur propre objectif de mixité du conseil.

De plus en plus de sociétés canadiennes se dotent d'une politique ou d'une ligne directrice officielle en matière de diversité administrative; en tout, 24 sociétés canadiennes déclarent l'avoir fait. Les politiques adoptées par les émetteurs décrivent généralement leur engagement à l'égard de la diversité administrative et les mesures qu'ils comptent mettre en place, comme le recrutement actif d'administrateurs d'horizons divers, y compris en termes de sexe, d'âge, d'origine ethnique, de patrimoine autochtone, de provenance géographique, d'allégeance politique ou de handicap. De plus, quatre sociétés ont dit envisager l'adoption d'une politique sur la diversité administrative : Genesis Land Development Corp. et Midas Gold Corp. ont chacune déclaré leur intention d'élaborer une politique sur la mixité en 2014, Pengrowth Energy Corporation a indiqué avoir ajouté ce sujet à son plan de travail pour 2014, et Eldorado Gold Corporation a dit avoir formé un comité de planification

### *Neuf sociétés canadiennes qui ont établi des objectifs de mixité du conseil (%)*

25 %	30-33 %	50 %
<p><b>CAMECO CORPORATION</b> Politique sur la diversité comprenant une cible d'au moins 25 % d'administratrices</p>	<p><b>BANQUE DE MONTRÉAL</b> La politique de la société assure que les femmes représentent au moins 33 % des administrateurs indépendants</p>	<p><b>FONDS DE PLACEMENT IMMOBILIER COMINAR</b> Vise à atteindre la parité de genre dans son conseil</p>
<p><b>EMERA INCORPORATED</b> Pratique exigeant au moins 25 % d'administratrices</p>	<p><b>FONDS DE PLACEMENT IMMOBILIER CANADIEN</b> Cible exigeant que 33 % des administrateurs indépendants soient des femmes d'ici 2017</p>	<p><b>DREAM UNLIMITED</b> Objectif d'au moins 50 % d'administratrices dans le cadre de la recherche de candidats administrateurs</p>
<p><b>BANQUE ROYALE DU CANADA</b> Le conseil s'est fixé comme objectif d'avoir au moins 25 % d'administratrices</p>	<p><b>CINEPLEX INC.</b> Committed to increase the proportion of female directors to 30% by 2017</p>	
<p><b>TELUS CORPORATION</b> Cible d'au moins 25 % de femmes parmi les administrateurs indépendants d'ici 2017</p>		

de la relève chargé de recommander au conseil une politique sur la diversité après que la CVMO aura publié les règles définitives concernant la présence des femmes dans les conseils.

Deux sociétés ont établi des objectifs en ce qui a trait à l'examen de nouvelles candidatures aux postes d'administrateurs : la Banque Nationale du Canada s'est fixé comme objectif d'avoir la moitié de candidates administratrices pour combler les nouveaux sièges vacants au conseil, tandis qu'Alacer Gold Corp. exige qu'au moins 25 % des candidats au conseil soient des femmes. D'autres sociétés ont déclaré que les personnes engagées dans le recrutement de candidats administrateurs devaient proposer un groupe diversifié de candidats, y compris des candidates.

## PERSPECTIVES POUR 2015

D'ici le 31 décembre 2014, comme les sociétés devront respecter les nouvelles règles de divulgation en vertu des lois sur les valeurs mobilières concernant la représentation féminine dans les conseils et leurs cibles quant au nombre ou au pourcentage d'administratrices, on peut s'attendre à une augmentation du nombre d'émetteurs qui adopteront ces cibles. De plus, étant donné l'obligation de « se conformer ou s'expliquer » à savoir si les sociétés ont une politique écrite sur la nomination de femmes candidates dans le cadre de leur processus de recherche et de sélection des administrateurs, on peut s'attendre à ce que davantage de sociétés se dotent d'une politique écrite officielle sur la mixité de leur conseil.

---

*Le groupe de gouvernance des sociétés d'Osler propose des stratégies pratiques et efficaces, qui sont adaptées aux besoins de chaque entreprise, quels que soient leur taille ou leur territoire de compétence. Andrew J. MacDougall est associé à Osler et se spécialise dans la gouvernance des sociétés. Michele Qu est stagiaire en droit à Osler.*

À propos d'Osler,  
Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l.  
[osler.com](http://osler.com)