



Institut sur la gouvernance  
d'organisations privées et publiques

# Mémoire aux membres des ACVM

Consultation sur le projet de *Règlement modifiant le Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*, et sur le projet de modification de l'*Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance*

**Juillet 2023**

Alberta Securities Commission  
Autorité des marchés financiers  
British Columbia Securities Commission  
Bureau du surintendant des valeurs mobilières du Nunavut  
Bureau du surintendant des valeurs mobilières, Territoires du Nord-Ouest  
Bureau du surintendant des valeurs mobilières du Yukon  
Commission des services financiers et des services aux consommateurs (Nouveau-Brunswick)  
Commission des valeurs mobilières de l'Ontario  
Commission des valeurs mobilières du Manitoba  
Financial and Consumer Affairs Authority of Saskatchewan  
Nova Scotia Securities Commission  
Office of the Superintendent of Securities, Terre-Neuve-et-Labrador  
Superintendent of Securities, Department of Justice and Public Safety, Île-du-Prince-Édouard

**À L'ATTENTION DE:**

Me Philippe Lebel  
Secrétaire et directeur général des affaires juridiques  
Autorité des marchés financiers  
Place de la Cité, tour Cominar  
2640, boulevard Laurier, bureau 400  
Québec (Québec) G1V 5C1  
Email: consultation-en-cours@lautorite.qc.ca

Commission des valeurs mobilières  
de l'Ontario  
The Secretary  
20 Queen Street West  
22nd Floor, Box 55  
Toronto (Ontario) M5H 3S8  
Email: comment@osc.gov.on.ca

Objet : Consultation sur le projet de *Règlement modifiant le Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*, et sur les projets de modification de l'*Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance*

---

Madame, Monsieur,

Nous tenons à vous remercier de l'occasion qui nous est fournie de soumettre des commentaires relativement au document d'avis de consultation des ACVM publié le 13 avril 2023.

Créé en 2005 par deux établissements universitaires (HEC Montréal et l'Université Concordia-École de gestion John-Molson) ainsi que par la Fondation Stephen Jarislowsky, l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (« **l'Institut** ou **l'IGOPP** ») est devenu un centre d'excellence en matière de gouvernance. Par ses activités de recherche, ses programmes de

formation, ses prises de position et ses interventions dans les débats publics, l'IGOPP s'est affirmé comme référence incontournable pour tout sujet de gouvernance tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

Notre institut s'intéresse aux questions de diversité au sein des conseils d'administration depuis de nombreuses années. Ainsi, déjà en 2008, l'IGOPP a créé un Groupe de travail portant sur la place des femmes au sein des conseils d'administration, dont les travaux ont mené à une Prise de position formelle<sup>1</sup> publiée en 2009. L'intégration dans la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (la « **LCSA** ») d'exigences de divulgation ciblant quatre groupes « désignés », dont le règlement d'application entré en vigueur en 2020, constituait un point tournant invitant à une réflexion approfondie sur les enjeux de la diversité sur les conseils d'administration.

L'IGOPP a alors étudié la question par une compilation de données factuelles et par une analyse qui a mené à la publication d'un premier rapport de recherche<sup>2</sup> en 2021. Dans le cadre de cette recherche, nous avons comparé la LCSA aux lois d'autres pays (nous avons également comparé les codes de gouvernance, les principes ou les règlements en vigueur dans ces mêmes pays), puis nous avons recueilli les informations divulguées en 2020 par les entreprises assujetties afin de tracer un premier aperçu de la représentation des groupes désignés au sein des conseils et de la haute direction de ces entreprises. Nous avons ensuite comparé ces résultats aux données statistiques de la population canadienne, en tenant compte de différents facteurs, notamment l'âge et le niveau de scolarité. Cette étude nous a permis de dégager un certain nombre de constats en matière d'application et d'interprétation du règlement par les sociétés émettrices canadiennes, constats qui seront abordés dans les réponses aux questions de la consultation.

Afin de mesurer l'évolution de la divulgation à la suite d'une première année d'adaptation au nouveau règlement, nous avons publié un second rapport de recherche<sup>3</sup> en 2022. Encore une fois, cette étude a permis d'observer la réaction des sociétés émettrices assujetties, et plusieurs observations sont ainsi à la base des réflexions soumises en réponse aux questions de la consultation.

Parallèlement à la réalisation de cette dernière étude, l'IGOPP a mis sur pied en 2021 un Groupe de travail portant sur la question de la diversité élargie. En puisant dans la littérature de nombreuses disciplines, et en abordant plusieurs facettes de la diversité, le fruit de la réflexion du groupe de travail a été publié sous la forme d'une Prise de position<sup>4</sup> intitulée « *La parité et la*

---

<sup>1</sup> Allaire, Y. *La place des femmes au sein des conseils d'administration : pour faire bouger les choses*, Prise de position #4, IGOPP, Juin 2009, 19p.

<sup>2</sup> Dauphin, F., Allaire, Y. et M. Sambiani. *Les enjeux de la diversité à la direction et aux conseils d'administration des sociétés ouvertes*, IGOPP, février 2021, 45p.

<sup>3</sup> Dauphin, F. *Diversité élargie à la direction et aux C.A. des sociétés ouvertes*, IGOPP, janvier 2022, 30p.

<sup>4</sup> Dauphin, F. *La parité et la diversité au sein des conseils d'administration*, Prise de position #12, IGOPP, juillet 2022, 53p.

*diversité au sein des conseils d'administration* » (la « **Prise de position de l'IGOPP sur la parité et la diversité** »), dans laquelle plusieurs recommandations ont été formulées. Nous vous invitons à en prendre connaissance, alors que celle-ci est jointe en version française à titre d'Annexe 1. Cette Prise de position constitue l'assise principale de l'argumentaire retenu en réponse aux questions de la consultation portant sur des enjeux de diversité.

Veillez noter que, dans le présent document, le genre masculin est utilisé comme générique dans le seul but de ne pas alourdir le texte. Ainsi, l'utilisation du genre masculin a été adoptée afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.

## Préambule

« Toute organisation dotée d'un conseil d'administration doit chercher à constituer un conseil à la fois *légitime* et *crédible*. »<sup>5</sup> La crédibilité du conseil est une condition *sine qua non* de son efficacité, et celle-ci « se mesure non seulement par la connaissance pointue de l'industrie, des marchés de l'entreprise, de son modèle d'affaires, des leviers de création de valeur, mais aussi par l'intégrité et la confiance réciproque entre les membres du conseil et la direction. »<sup>6</sup>

Les administrateurs ont des responsabilités et doivent se conformer à des obligations qui sont particulièrement importantes dans un environnement fortement règlementé. La divulgation d'information qui en résulte est analysée par de nombreux intervenants aux objectifs et intérêts parfois divergents. L'enjeu de la diversité dans la composition d'un conseil d'administration s'inscrit maintenant comme une question de premier plan, un critère qui peut parfois même influencer la nature des votes exercés lors de l'élection de certains administrateurs.

Au-delà de la reconnaissance et de la légitimité sociale, un conseil d'administration composé d'individus ayant des attributs sociaux et personnels variés peut contribuer à une meilleure diversité de compétences et perspectives. De plus, le caractère diversifié d'un conseil d'administration revêt de nombreux avantages potentiels, tels que : 1° contribuer à apporter des connaissances et des points de vue plus diversifiés; 2° mitiger le risque de pensée groupale; 3° témoigner d'une culture d'entreprise plus inclusive tout en la favorisant; 4° permettre de fournir une vision plus large de la gestion des risques, et; 5° contribuer à une meilleure réputation de la marque et de l'entreprise en alignant les valeurs déclarées avec ses actions.

La littérature montre également que la présence de formes de diversité représentatives des employés et de la population des principales communautés où sont exercées les activités, et ce, aux plus hauts échelons d'une société contribue à faciliter le recrutement et la rétention des employés.

En considération de l'importance de cette question, il est donc essentiel que les conseils s'assurent que la diversité soit pleinement intégrée et valorisée à tous les niveaux de l'organisation en insistant sur ces aspects auprès de la direction, en rendant cette dernière imputable de l'atteinte de niveaux de représentativité – établis conjointement avec la direction en fonction de la réalité de la société – au sein des employés et des postes cadres à tous les échelons.

Dans le cadre de nos recherches sur la divulgation en matière de diversité, l'avantage principal qui a été constaté est la volonté démontrée de considérer des candidats issus de la diversité lors de la sélection de nouveaux membres. D'ailleurs, dès la seconde année de divulgation imposée,

---

<sup>5</sup> Allaire, Y. *L'indépendance des administrateurs : Un enjeu de légitimité*, Prise de position no 3, IGOPP, Septembre 2008

<sup>6</sup> Allaire, Y. *Les administrateurs sont indépendants, mais sont-ils légitimes et crédibles?* Prise de position no 10, IGOPP, 2018

la hausse en pourcentage de nouveaux membres issus de la diversité, en particulier ceux issus de minorités visibles, a été marquée au sein des plus grandes sociétés cotées. Cette détermination est aussi sentie dans les textes explicatifs qui accompagnent les données divulguées en matière de diversité.

L'importance du sujet de la diversité « élargie » illustre bien l'évolution des attentes de la société civile à l'endroit de ses grandes institutions. Les grandes sociétés cotées sont désormais observées, scrutées, à travers le prisme de ces nouvelles attentes où leur rôle et leurs responsabilités envers les parties prenantes et envers la société civile en général sont maintenant perçus (à tort ou à raison, selon les cas) beaucoup plus largement. Certains grands investisseurs institutionnels se posent d'ailleurs en gardes-chiourme à cet égard auprès des sociétés inscrites en bourse.

L'enjeu de la diversité au conseil n'est cependant pas nouveau. Les milieux académiques s'intéressent à la question depuis plusieurs décennies, surtout si on inclut également toute la recherche portant sur la dynamique de groupe. Les avantages de la diversité sont manifestes, et vont bien au-delà de la simple volonté pour les sociétés de conserver une forme de légitimité sociale en se conformant aux attentes minimales. Toutefois, pour que ces avantages se matérialisent pleinement, la question de la diversité doit être abordée avec réflexion; elle se doit d'être contextualisée.

Il importe pour les émetteurs d'aborder cette question de façon pragmatique, en cohérence avec la stratégie actuelle et future de leur organisation. La diversité doit recevoir une pleine adhésion, s'instituer comme une conviction. C'est ainsi que s'établira un réel climat d'inclusion à tous les niveaux de la société. C'est aussi selon cette perspective que nous avons analysé la question et que nous avons analysé les projets de modification soumis dans le cadre de cet Avis de consultation.

## Question 1

*Les projets de modification du règlement exigeraient la communication d'information sur les compétences, les connaissances, l'expérience, les aptitudes et les qualités qui sont prises en compte dans l'évaluation d'un candidat. Cette obligation soulève-t-elle des préoccupations chez les émetteurs en lien avec la communication de renseignements confidentiels ou sensibles sur le plan concurrentiel? Veuillez motiver votre réponse. (Veuillez consulter le tableau intitulé « Sélection des candidats au conseil d'administration » à l'Annexe A jointe au présent avis pour la description de cette obligation.)*

Dans une prise de position antérieure<sup>7</sup>, l'IGOPP insistait sur le fait que « [t]oute organisation dotée d'un conseil d'administration doit chercher à constituer un conseil à la fois légitime et crédible ».

La crédibilité d'un conseil repose sur l'expérience combinée et l'expertise collective de ses membres, pertinentes aux enjeux et aux défis avec lesquels l'organisation doit composer. La crédibilité d'un administrateur individuel résulte de son expertise et de son expérience spécifiques, accompagnée d'une véritable indépendance d'esprit. [...] Un administrateur crédible est une personne engagée et respectée par les autres membres du conseil et qui n'hésite pas à soulever des questions difficiles et à insister pour que les grands enjeux soient traités au conseil. Un administrateur crédible partage son expérience avec la direction et lui offre ses conseils tout en s'assurant de rester indépendant. La crédibilité ne peut être mesurée.<sup>8</sup>

Bien qu'elle ne puisse être mesurée, la crédibilité demeure un fondement essentiel à l'efficacité d'un conseil et à sa capacité de créer de la valeur pour l'organisation. Aussi, la communication d'information portant sur les caractéristiques ayant mené à la sélection de candidats crédibles nous apparaît non seulement utile, mais primordiale.

L'approche conventionnelle en [en matière d'établissement de profil d'expertise et d'expérience] consiste à établir une liste d'expertise professionnelle que l'on souhaite rassembler au conseil (comptabilité, finance, ressources humaines, gestion du risque, gestion des technologies, etc.). Une expérience comme cadre supérieur et comme membre d'autres conseils d'administration devient un prérequis quasi-universel. [L'IGOPP] propose plutôt que le profil établi pour la recherche de nouveaux candidats pour le conseil débute par l'identification de secteurs d'activités proches de celui dans lequel œuvre la société en termes d'intensité et de cycle d'investissement, d'horizon temporel, de technologie, de marchés desservis (industriels, consommateurs, international), de facteurs de succès et de stratégie (leadership de coûts, différenciation/segmentation, envergure de produits).<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Allaire, Y. *L'indépendance des administrateurs : Un enjeu de légitimité*, Prise de position no 3, IGOPP, Septembre 2008

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Allaire, Y. *Les administrateurs sont indépendants, mais sont-ils légitimes et crédibles?* Prise de position no 10, IGOPP, 2018

Les projets de modification permettraient pleinement aux émetteurs de déterminer l'approche qui leur convient le mieux, incluant celle proposée ci-dessus. La latitude octroyée aux émetteurs en matière d'obligations d'information à cet égard est suffisamment grande pour éviter les écueils associés à une éventuelle communication de renseignements confidentiels ou sensibles sur le plan concurrentiel. D'ailleurs, plusieurs émetteurs fournissent déjà une information de qualité sur ces aspects sans que cela ne crée un enjeu de confidentialité ou que cela ne constitue un risque quelconque.

## Question 2

*Nous lançons une consultation sur deux options en ce qui a trait à l'obligation de communiquer de l'information sur l'approche en matière de diversité (Version A et Version B). Quelle approche répond le mieux aux besoins des investisseurs pour la prise de décisions d'investissement et de vote? Quelle version convient davantage aux émetteurs pour décrire leur approche en matière de diversité au sein du conseil d'administration et de la haute direction? L'une des approches suscite-t-elle des enjeux pour les émetteurs? Selon vous, y a-t-il des obligations se trouvant dans l'une des versions qui sont préférables à leur équivalent dans l'autre? Veuillez motiver votre réponse.*

La revue de la littérature portant sur la diversité montre que ce concept est multidimensionnel, alors qu'on considère souvent à tort la « représentativité » comme étant l'élément central de la diversité. On retiendra d'une analyse approfondie de la littérature ayant des fondements théoriques dans de nombreuses disciplines, telles que la psychologie, l'anthropologie, la sociologie, la pédagogie et la gestion, les trois dimensions suivantes :

1. La **diversité d'attributs sociaux et personnels**, lesquels comprennent les différences sur le plan de la race, de la couleur, du pays d'origine, de la religion, de la langue, de l'orientation sexuelle, des capacités physiques (handicaps), de l'âge, etc.;
2. La **diversité de compétences et perspectives**, qui comprend les différences dans les bases de connaissances et les perspectives que les membres apportent au groupe, lesquelles sont susceptibles de se manifester en raison de différences en matière d'éducation, d'expérience et d'expertise;
3. La **diversité de valeurs**, soit combien les membres d'un groupe diffèrent au niveau de leurs valeurs instrumentales et qui comprennent, par exemple, la façon dont les individus conçoivent et comprennent le rôle et l'objectif de l'organisation, le degré de contrôle qu'elle exerce sur son milieu, son orientation face au marché, aux clients, à la technologie, aux produits, sa définition de la réussite et ses règles de performance, la nature et l'origine de son autorité, sa responsabilité vis-à-vis les individus, et leur devoir envers elle, le caractère des relations interpersonnelles, etc.



La véritable forme de diversité recherchée pour favoriser le processus décisionnel est la diversité de « compétences et perspectives ». Non seulement cette forme de diversité est-elle souhaitable, mais elle devrait constituer l'assise principale sur laquelle devrait reposer toute la planification en matière de recrutement et de sélection des administrateurs.

Par ailleurs, on cherchera à maintenir une haute cohésion de valeurs et d'idéologies au sein du conseil d'administration et de la haute direction. Donc, la diversité qui peut prendre place au conseil d'administration doit s'effectuer avec des personnes qui ont des valeurs compatibles.

Sans égard à la relation entre la diversité d'attributs sociaux et personnels et les autres dimensions, il importe de souligner que cette forme de diversité ne doit pas être négligée. En effet, les avantages associés à cette forme de diversité sont nombreux : par exemple, elle permet de favoriser le recrutement et la rétention des employés, participe à la création d'un climat favorable à l'inclusion, sans compter sur la légitimité sociale qu'elle confère.

Dans la *Prise de position de l'IGOPP sur la parité et la diversité*, nous recommandons aux conseils d'administration d'établir le profil de diversité du conseil qui est pertinent pour leur organisation. Ce profil n'est pas systématiquement le reflet de la population active d'un pays donné. En effet, une réflexion doit être amorcée au sujet de la composition et des particularités propres aux différentes parties prenantes importantes de l'entité (ex. au niveau de la clientèle, des employés, des fournisseurs, des communautés d'accueil, des pays ciblés pour une expansion géographique éventuelle, etc.). Cette diversité doit s'inscrire dans une logique de soutien à la stratégie de l'entreprise, et la présence de cette diversité sera favorable à une meilleure prise en compte des intérêts à long terme de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, et ce, dans un objectif de création de valeur durable.

Aussi, avec son concept de « groupe identifié », avec la souplesse accordée par la description de « l'approche concernant l'atteinte ou le maintien de la diversité », **la Version A répond le mieux aux besoins des investisseurs pour la prise de décisions d'investissement et de vote, et convient davantage aux émetteurs pour décrire leur approche en matière de diversité au sein du conseil d'administration et de la haute direction.** Cette souplesse permet d'étendre la divulgation au niveau des membres de la haute direction.

La Version B, exigeant la description d'une stratégie écrite et la rétention du concept de « groupe désigné » identifiant formellement des groupes minoritaires, est plus contraignante malgré la présence d'une formule invitant à « se conformer ou s'expliquer ». Elle ne permet pas aux conseils de développer une stratégie de diversité adaptée aux besoins de l'organisation, contrairement à la Version A. La Version B suscite également un certain nombre d'enjeux pour les émetteurs (et les administrateurs), enjeux qui seront décrits davantage en réponse à la Question 4.

### ***Distinction entre « diversité de genre » et « parité »***

Le risque élevé d'amalgame entre la diversité de genre et les autres formes de diversité invite à l'utilisation d'un lexique plus précis. En matière de diversité de genre, nous recommandons dans la *Prise de position de l'IGOPP sur la parité et la diversité* de faire référence au **concept de parité**, laquelle peut être atteinte par une zone de mixité acceptable (établie entre 40% et 60% dans la prise de position de l'IGOPP de 2009) qui tient par ailleurs compte de la taille naturelle des conseils d'administration (souvent un petit nombre impair).

Les femmes, qui composent la moitié de la population, ne constituent pas un groupe minoritaire et leur présence devrait donc statistiquement tendre à représenter la moitié des administrateurs de l'ensemble des conseils d'administration des sociétés cotées.

La progression marquée de la représentativité féminine sur les conseils, en particulier au cours de la dernière décennie, ne doit pas être freinée par la poursuite d'un autre objectif en matière de diversité, d'où l'importance de maintenir prioritaire la question de la parité.

Aussi, nous vous invitons à distinguer les concepts de « parité » et de « diversité », et ce, peu importe la version finale retenue.

Par ailleurs, on souligne avec intérêt l'exclusion des femmes du concept de « groupe identifié » dans la Version A des projets de modification, de sorte que la distinction en matière de divulgation soit maintenue. Cette approche répond pleinement aux objectifs de la discussion ci-dessus, ce qui ne se reflète cependant pas dans la Version B.

### **Question 3**

*L'information sur l'approche et les objectifs des émetteurs en matière de diversité chez les membres de la haute direction est-elle utile pour les investisseurs? Cette obligation soulève-t-elle des enjeux pour les émetteurs? Veuillez motiver votre réponse. (Veuillez consulter le tableau intitulé « Approche en matière de diversité – Postes de membres de la haute direction » à l'Annexe A jointe au présent avis pour la description de cette obligation.)*

Dans le cadre de nos recherches, nous avons remarqué certaines limites à l'application du modèle de divulgation de la LCSA au niveau de la définition de la « haute direction ». En effet, les sociétés assujetties ont interprété très librement le règlement déterminant le nombre de membres de la haute direction qui doivent être considérés pour la divulgation. La définition au règlement prévoit une composition de 5 à 7 membres à la haute direction. Pourtant, les sociétés ont plutôt présenté une moyenne de plus de 16 membres à la haute direction. Avec une médiane de 10 membres, cela signifie que plus de la moitié des sociétés assujetties à la loi ont interprété le règlement de façon inexacte (mais correspondant probablement à leur propre définition de la haute direction), ce qui rend la comparabilité des données beaucoup plus difficile à cet égard.

À la lumière de ce constat, même si cet aspect n'est pas précisé dans les versions actuelles des projets de modification, il serait préférable de laisser les émetteurs déterminer le périmètre de la structure organisationnelle qui est considéré pour définir les cadres qui composent leur haute direction, mais de maintenir ce périmètre les années subséquentes pour permettre la comparabilité des données d'une année à l'autre pour une même entité.

L'enjeu principal demeure la cueillette de données en matière de diversité, avec tous les enjeux de confidentialité et de biais qui peuvent être introduits au moment de fournir des réponses (enjeux traités plus en profondeur en réponse à la Question 4). Dans tous les cas, une approche favorisant la souplesse devrait être privilégiée pour éviter toute forme de dérive autant dans la collecte d'information qu'au moment de la sélection et de la nomination de candidats.

## Question 4

*Les émetteurs devraient-ils être tenus de présenter des données sur certains groupes désignés, conformément à l'approche préconisée dans la Version B? Ou devraient-ils seulement avoir à fournir de l'information sur les femmes et les groupes identifiés pour lesquels ils collectent des données, conformément à l'approche prônée dans la Version A? Veuillez motiver votre réponse. (Veuillez consulter le tableau intitulé « Concept de diversité » à l'Annexe A jointe au présent avis pour la description des « groupes désignés » et des « groupes identifiés ».)*

La recommandation #3 de la *Prise de position de l'IGOPP sur la parité et la diversité* est claire à l'égard des groupes à retenir: les conseils d'administration devraient établir le profil de diversité du conseil pertinent pour leur organisation. Tel que mentionné précédemment en réponse à la Question 2, ce profil n'est pas systématiquement le reflet de la population active d'un pays donné. Aussi, au sein de la haute direction de chaque émetteur, une réflexion doit impérativement être amorcée au sujet de la composition et des particularités propres aux différentes parties prenantes importantes de l'entité.

Il faut éviter de chercher à combler des postes dans le seul but de répondre à des attentes arbitraires fixées par des intervenants externes. Un conseil d'administration est composé en moyenne de 11 à 13 membres, ce qui rend impossible la représentativité systématique de toutes les formes de minorités qui composent la population active.

En effet, la diversité se définit selon un éventail d'attributs et de qualités, y compris, sans s'y limiter, de différences sur le plan de la race, de la couleur, du pays d'origine, de la religion, de la langue, de l'orientation sexuelle, des capacités, de l'âge, du statut socio-économique et de l'emplacement géographique. Aucun conseil ne sera jamais assez grand pour représenter la totalité des minorités.

Même si la divulgation obligatoire prévoit, selon la Version B, que des renseignements doivent être fournis au sujet de quelques groupes désignés préétablis, les formes de diversités sont

multiplés et d'autres groupes minoritaires peuvent correspondre davantage à la réalité de l'entreprise. Ces groupes ne doivent pas être discriminés, négligés ou omis.

Par ailleurs, nous remarquons que de nombreux émetteurs, particulièrement pour les plus grandes capitalisations boursières, *divulguent déjà de l'information en matière de diversité* et considèrent des formes de diversité beaucoup plus larges que les groupes désignés retenus dans la LCSA ou la Version B des projets de modification. Il serait bien navrant que l'adoption de modifications aux obligations d'information poussent certains émetteurs à réduire ou modifier leur divulgation au détriment des utilisateurs de cette information, lesquels s'en satisfont dans sa forme actuelle. On constate en effet pour plusieurs émetteurs un intérêt pour une diversité de représentation géographique, linguistique, d'orientation sexuelle ou une diversité par groupes d'âge, par exemple, en sus des groupes désignés déjà retenus dans la LCSA. Elles présentent ainsi des statistiques à cet égard dans leur circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

**Ainsi, selon nous, les émetteurs devraient seulement avoir à fournir de l'information sur les femmes et les groupes identifiés pour lesquels ils collectent des données, conformément à l'approche prônée dans la Version A.**

Quant aux informations à fournir, la recommandation #7 de la *Prise de position de l'IGOPP sur la parité et la diversité* précise ce que nous considérons comme une divulgation suffisante.

Ainsi, nous croyons que le conseil devrait rendre compte annuellement de ses efforts en matière de parité et de diversité.

La divulgation a déjà démontré son efficacité comme mesure incitative en vue de l'atteinte d'objectifs de parité, et cette divulgation doit être maintenue. Tel que discuté dans notre réponse à la question 2, le risque d'amalgame est élevé, et il convient donc de maintenir bien distincte la question de représentation des femmes sur les conseils. À ce titre, les sociétés devraient minimalement divulguer :

- 1° le pourcentage de femmes au conseil;
- 2° affirmer la volonté d'atteindre (ou maintenir) une cible de parité;
- 3° si la cible de parité n'est pas atteinte, expliquer comment le conseil entrevoit atteindre cette cible (quelles démarches sont prévues).

Au niveau de la diversité d'attributs sociaux et personnels, *les renseignements fournis ne devraient pas être nominatifs*. L'objectif de cette reddition de compte est de promouvoir la diversité et de démontrer que celle-ci est reflétée au sein des plus hautes instances décisionnelles de la société. Il ne s'agit donc pas de singulariser des individus. Si la situation le requiert, nous recommandons de divulguer :

- 1° une description de la diversité pertinente propre à l'organisation;
- 2° pour le conseil d'administration et la haute direction :

- a. la mention des types de diversité représentés (sous forme d'énumération, par exemple);
- b. le nombre total d'administrateurs et de hauts dirigeants (séparément) qui sont issus de l'une ou l'autre forme de diversité, de même que;
- c. les pourcentages que ces deux nombres représentent sur le total des administrateurs et des hauts dirigeants.

Ces informations nous apparaissent suffisantes et pertinentes pour atteindre l'objectif souhaité.

La question des cibles de représentativité de la diversité au sein des plus hautes instances décisionnelles (conseil d'administration et haute direction) demeure un enjeu délicat. En effet, la diversité pertinente sera naturellement protéiforme, ce qui implique des choix qui se feront entre autres en fonction des candidats disponibles. Cependant, la fixation de cibles par les conseils est un outil qui a démontré son efficacité. Aussi, nous *encourageons les conseils* à se fixer *eux-mêmes* de telles cibles – sous forme de pourcentage du nombre d'administrateurs –, même si elles englobent plusieurs formes d'attributs sociaux et personnels, et ce, afin de démontrer un engagement ferme envers l'atteinte d'une véritable diversité. Les conseils devraient divulguer ce pourcentage et fournir une brève explication des démarches entreprises en vue de l'atteinte de cette cible.

**Encore une fois, la Version A proposée dans les projets de modification permet, par la souplesse accordée aux émetteurs en fonction de leur réalité propre, de divulguer l'information telle que nous le recommandons.**

La Version B des projets de modification encadrerait, pour les sociétés émettrices, la divulgation de renseignements relatifs à la diversité et qui vise uniquement la diversité de certains attributs sociaux et personnels (selon la définition donnée aux « groupes désignés »). Cela entraîne également un certain nombre d'enjeux, notamment en matière de classification et d'identification.

En effet, l'appartenance à l'un ou l'autre groupe désigné repose sur l'auto-identification. Si on peut difficilement imposer une autre méthode d'identification, celle-ci soulève néanmoins deux risques : 1° le risque de non-divulgateion, et; 2° le risque de divulgation opportuniste. Les caractéristiques qui définissent ou non un individu appartiennent à chacun. Certains individus préfèrent s'exclure d'un groupe pour éviter d'être étiquetés, catégorisés, ou même tout simplement par gêne ou volonté de conserver ces caractéristiques confidentielles. D'autres voudront s'assurer que leur candidature ne sera pas retenue pour répondre à des ratios de diversité. Les définitions volontairement larges pour l'inclusion au sein de certains groupes désignés créeront nécessairement des ambiguïtés à cet égard. À l'opposé, des individus pourraient voir en cette divulgation une occasion de carrière.

**Dans les deux cas, ces risques de divulgation se poseront autant au moment de compiler les réponses aux formulaires d'auto-identification qu'au moment du recrutement, alors que ces**

**questions bien personnelles peuvent difficilement être abordées au moment d’approcher des candidats potentiels** même si celles-ci se devront d’être implicitement considérées dans une volonté d’atteindre des objectifs de diversité préétablis (d’où l’importance de sélectionner avec prudence les obligations de divulgation à cet égard).

## Question 5

*Serait-il avantageux d’exiger que les données fournies soient présentées sous forme de tableau? Cette obligation pose-t-elle des enjeux pour les émetteurs? Veuillez motiver votre réponse.*

L’avantage de permettre aux utilisateurs de l’information de mesurer rapidement la présence et l’amélioration de la présence de diversité n’est pas suffisant pour faire contrepoids à l’identification nominative des administrateurs, laquelle introduirait des enjeux directs de confidentialité, mais aussi de fiabilité des données par les biais de divulgation que ces enjeux de confidentialité peuvent entraîner. Même si l’utilisation d’un tableau standardisé facilite le traitement et la présentation des informations, nous doutons fortement de la plus-value de ces informations autant pour les entités devant en faire la divulgation que pour les utilisateurs de cette information, car chacun des émetteurs peut avoir une définition bien différente de la diversité pertinente.

Il est nettement préférable d’offrir la possibilité de conserver une forme descriptive (comme prévu à la Version A), qui pourrait être souhaitable pour assurer la confidentialité de certaines données communiquées selon la nature des « groupes identifiés », en plus de pouvoir, d’ailleurs, permettre aux émetteurs de faire une sélection des groupes pertinents de la diversité en fonction de leurs propres impératifs et singularités.

## Question 6

*Entrevoiez-vous pour les émetteurs constitués en vertu de la LCSA des problèmes ou des difficultés à fournir l’information exigée par les deux régimes? Veuillez motiver votre réponse.*

Dans un rapport publié en février 2021, l’IGOPP a fait un premier recensement des renseignements qui ont été divulgués par les sociétés d’incorporation fédérale qui étaient au nombre des sociétés composant l’indice S&P/TSX. Ces données permettaient d’établir le premier jalon à partir duquel toute progression en matière de diversité allait être mesurée, mais fournissaient également une excellente occasion d’observer comment ces sociétés ont interprété leurs nouvelles obligations tout en évaluant la qualité de l’information divulguée. En 2020, 78 sociétés étaient ainsi visées par les nouvelles obligations de divulgation, et elles étaient 77 en 2021 (70 d’entre elles étaient les mêmes, et nous les avons retenues afin de faire une comparaison directe et une évaluation de la progression réelle des indicateurs pour ces sociétés).

À la lumière de ce que nous avons pu observer, nous n’entrevoions aucune difficulté à fournir l’information exigée par les deux régimes si la Version A était retenue. En effet, la Version A et son concept de « groupe identifié » est inclusive des quatre groupes désignés par le règlement d’application de la LCSA. La formule « se conformer ou s’expliquer » retenue dans le règlement fédéral, de même que la souplesse permise dans les formules descriptives, s’arriment bien avec les exigences de la Version A, incluant les caractéristiques requises au niveau de la haute direction.

La Version B, avec davantage de « groupes désignés » et des obligations standardisées en matière de présentation de l’information, obligerait les émetteurs à modifier leur divulgation et à modifier leurs méthodes de cueillette de données, ce qui entraînerait des coûts et des difficultés additionnelles pour se conformer aux deux régimes.

## **Question 7**

*Devrions-nous envisager l’élaboration d’obligations d’information semblables pour les émetteurs émergents lors d’une deuxième phase du projet? Dans l’affirmative, y aurait-il lieu de moduler les obligations d’information proposées afin de tenir compte des différents stades de développement des émetteurs émergents ainsi que de leur situation? Veuillez motiver votre réponse.*

Les coûts et le niveau de travail à être effectué en matière de conformité sont de plus en plus importants pour les émetteurs, en particulier pour les émetteurs émergents. Il n’y a pas lieu d’alourdir ces exigences pour les plus petites organisations. De nombreux émetteurs émergents ont des conseils d’administration de petite taille, souvent composés de l’entrepreneur-fondateur et de quelques membres aux expertises et expériences pointues ou complémentaires à celles des hauts dirigeants. Avec une capacité d’attraction moindre comparativement aux plus grandes sociétés, les défis associés à la composition du conseil sont parfois élevés. À ce stade de croissance (et parfois de survie), il ne convient pas d’ajouter des considérations et des obligations d’informations additionnelles.

## Conclusion

Tel qu'il appert des réponses précédentes aux questions de la consultation, la Version A des projets des modifications apparaît comme nettement préférable à la Version B en matière d'approche de l'information à fournir sur la diversité. Aussi, nous recommandons fortement que la Version A soit celle retenue, et ce pour tous les territoires et provinces canadiennes, et que les précisions apportées dans le cadre des diverses réponses soient également considérées pour l'élaboration de la version finale.

Nous espérons que les informations et réponses contenues dans le présent document seront d'une grande utilité dans vos réflexions à venir.

Nous demeurons disponibles à répondre à toutes questions de votre part.

Veillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

### **L'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP)**

(s) François Dauphin

---

Par : François Dauphin, MBA, CPA et  
Président-directeur général de l'IGOPP

(s) Patric Besner

---

Par : Patric Besner, avocat et  
Vice-président de l'IGOPP



# **ANNEXE 1**

**Prise de position de l'IGOPP sur la parité et la diversité**