



Third Session  
Fortieth Parliament, 2010

SENATE OF CANADA

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

**Banking, Trade  
and Commerce**

*Chair:*

The Honourable MICHAEL A. MEIGHEN

---

Wednesday, December 8, 2010 (in camera)  
Thursday, December 9, 2010

---

**Issue No. 15**

**Eighth (final) meeting on:**

The 10-year statutory review of the Business Development  
Bank of Canada as required by  
the Business Development Bank of Canada Act

**and**

**Second meeting on:**

Bill S-206, An Act to establish  
gender parity on the board of directors  
of certain corporations, financial institutions  
and parent Crown corporations

---

**INCLUDING:**

THE SEVENTH REPORT OF THE COMMITTEE  
*(The 10-year statutory review of  
the Business Development Bank of Canada)*

---

**WITNESSES:**

*(See back cover)*

Troisième session de la  
quarantième législature, 2010

SÉNAT DU CANADA

---

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*

**Banques et  
du commerce**

*Président :*

L'honorable MICHAEL A. MEIGHEN

---

Le mercredi 8 décembre 2010 (à huis clos)  
Le jeudi 9 décembre 2010

---

**Fascicule n° 15**

**Huitième (dernière) réunion concernant :**

L'étude sur la revue statutaire de dix ans de  
la Banque de développement du Canada conformément  
à la Loi sur la Banque de développement du Canada

**et**

**Deuxième réunion concernant :**

Le projet de loi S-206, Loi visant à assurer  
la parité de genre dans le conseil d'administration  
de certaines personnes morales, institutions financières  
et sociétés d'État mères

---

**Y COMPRIS :**

LE SEPTIÈME RAPPORT DU COMITÉ  
*(L'examen décennal de  
la Banque de développement du Canada)*

---

**TÉMOINS :**

*(Voir à l'endos)*

STANDING SENATE COMMITTEE ON  
BANKING, TRADE AND COMMERCE

The Honourable Michael A. Meighen, *Chair*

The Honourable Céline Hervieux-Payette, P.C., *Deputy Chair*  
and

The Honourable Senators:

Ataullahjan	Massicotte
* Cowan	Mockler
(or Tardif)	Moore
Greene	Oliver
Harb	Plett
Kochhar	Ringuette
* LeBreton, P.C.	
(or Comeau)	

\* Ex officio members

(Quorum 4)

*Changes in membership of the committee:*

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The Honourable Senator Greene replaced the Honourable Senator Marshall (*December 9, 2010*).

The Honourable Senator Hervieux-Payette, P.C., replaced the Honourable Senator Zimmer (*December 8, 2010*).

The Honourable Senator Zimmer replaced the Honourable Senator Hervieux-Payette, P.C. (*December 8, 2010*).

The Honourable Senator Plett replaced the Honourable Senator Gerstein (*December 8, 2010*).

The Honourable Senator Marshall replaced the Honourable Senator Greene (*December 7, 2010*).

The Honourable Senator Oliver replaced the Honourable Senator Frum (*December 2, 2010*).

The Honourable Senator Gerstein replaced the Honourable Senator Plett (*December 2, 2010*).

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES  
BANQUES ET DU COMMERCE

*Président* : L'honorable Michael A. Meighen

*Vice-présidente* : L'honorable Céline Hervieux-Payette, C.P.  
et

Les honorables sénateurs :

Ataullahjan	Massicotte
* Cowan	Mockler
(ou Tardif)	Moore
Greene	Oliver
Harb	Plett
Kochhar	Ringuette
* LeBreton, C.P.	
(ou Comeau)	

\* Membres d'office

(Quorum 4)

*Modifications de la composition du comité :*

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

L'honorable sénateur Greene a remplacé l'honorable sénateur Marshall (*le 9 décembre 2010*).

L'honorable sénateur Hervieux-Payette, C.P., a remplacé l'honorable sénateur Zimmer (*le 8 décembre 2010*).

L'honorable sénateur Zimmer a remplacé l'honorable sénateur Hervieux-Payette, C.P. (*le 8 décembre 2010*).

L'honorable sénateur Plett a remplacé l'honorable sénateur Gerstein (*le 8 décembre 2010*).

L'honorable sénateur Marshall a remplacé l'honorable sénateur Greene (*le 7 décembre 2010*).

L'honorable sénateur Oliver a remplacé l'honorable sénateur Frum (*le 2 décembre 2010*).

L'honorable sénateur Gerstein a remplacé l'honorable sénateur Plett (*le 2 décembre 2010*).

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Wednesday, December 8, 2010  
(34)

[English]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met in camera this day at 4:15 p.m., in room 505, Victoria Building, the chair, the Honourable Michael A. Meighen, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Ataullahjan, Harb, Kochhar, Marshall, Massicotte, Meighen, Moore, Oliver, Plett, Ringuette and Zimmer (11).

*In attendance:* John Bulmer, Adriane Yong and June Dewetering, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, October 5, 2010, the committee continued its examination to undertake the 10-year statutory review of the Business Development Bank of Canada, as required by the Business Development Bank of Canada Act. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 10.*)

Pursuant to rule 92(2)(f), the committee considered a draft report.

It was agreed that senators' staff be permitted to stay in the room with the condition that no BlackBerrys be used.

The Honourable Senator Harb moved:

That the committee adopt the final report, as amended; that the Subcommittee on Agenda and Procedure approve the final version; and, that the chair, table the final report in the Senate as soon as possible.

The question being put on the motion, it was adopted.

At 5:15 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

OTTAWA, Thursday, December 9, 2010  
(35)

[English]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met this day at 10:30 a.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Michael A. Meighen, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Ataullahjan, Greene, Harb, Hervieux-Payette, P.C., Kochhar, Massicotte, Meighen, Mockler, Moore, Oliver, Plett and Ringuette (12).

**PROCÈS-VERBAUX**

OTTAWA, le mercredi 8 décembre 2010  
(34)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui à huis clos, à 16 h 15, dans la salle 505 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Michael A. Meighen (*président*).

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Ataullahjan, Harb, Kochhar, Marshall, Massicotte, Meighen, Moore, Oliver, Plett, Ringuette et Zimmer (11).

*Également présents :* John Bulmer, Adriane Yong et June Dewetering, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 5 octobre 2010, le comité poursuit son étude sur la revue statutaire de 10 ans de la Banque de développement du Canada, conformément à la Loi sur la Banque de développement du Canada. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 10 des délibérations du comité.*)

Conformément à l'article 92(2)f du Règlement, le comité examine un projet de rapport.

Il est convenu que le personnel des sénateurs soit autorisé à demeurer dans la salle à condition de ne pas utiliser d'appareils BlackBerry.

Il est proposé par l'honorable sénateur Harb :

Que le comité adopte le rapport final dans sa forme modifiée; que le Sous-comité du programme et de la procédure approuve la version finale; et que le président dépose le rapport final au Sénat le plus tôt possible.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

À 17 h 15, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le jeudi 9 décembre 2010  
(35)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui, à 10 h 30, dans la salle 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Michael A. Meighen (*président*).

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Ataullahjan, Greene, Harb, Hervieux-Payette, C.P., Kochhar, Massicotte, Meighen, Mockler, Moore, Oliver, Plett et Ringuette (12).

*In attendance:* John Bulmer, Adriane Yong, Analysts, Parliamentary Information and Research and June Dewetering, Chief, Macroeconomics, Library of Parliament; Francine Presseault, Communications Officer, Communications Directorate.

*Also in attendance:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, March 30, 2010, the committee continued its examination of Bill S-206, An Act to establish gender parity on the board of directors of certain corporations, financial institutions and parent Crown corporations. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 9.*)

**WITNESSES:**

*Aker Clean Carbon:*

Liv Monica B. Stubholt, Chief Executive Officer and member of the Board of Directors (by video conference).

*Catalyst Canada Inc.:*

Deborah Gillis, Vice-President.

*Equal Voice:*

Nancy Peckford, Executive Director.

*As individuals:*

Poonam Puri, Associate Professor of Law, Osgoode Hall Law School and Co-Director of the Hennick Centre for Business and Law, York University.

Marie-Soleil Tremblay, Professor, École nationale d'administration publique (ENAP).

Richard Leblanc, Associate Professor, Law, Governance and Ethics, York University.

Ms. Gillis, Ms. Peckford and Ms. Stubholt each made a statement and answered questions.

At 11:35 a.m., the committee suspended.

At 11:38 a.m., the committee resumed.

Ms Puri, Ms Tremblay and Mr. Leblanc each made a statement and answered questions.

At 12:36 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

**ATTEST:**

*Également présents :* John Bulmer, Adriane Yong, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires et June Dewetering, chef, Macroéconomie, Bibliothèque du Parlement; Francine Presseault, agente de communications, Direction des communications.

*Aussi présents :* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 30 mars 2010, le comité poursuit son étude du projet de loi S-206, Loi visant à assurer la parité de genre dans le conseil d'administration de certaines personnes morales, institutions financières et sociétés d'État mères. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 9 des délibérations du comité.*)

**TÉMOINS :**

*Aker Clean Carbon :*

Liv Monica B. Stubholt, première dirigeante et membre du conseil d'administration (par vidéoconférence).

*Catalyst Canada Inc. :*

Deborah Gillis, vice-présidente.

*À voix égales :*

Nancy Peckford, directrice exécutive.

*À titre personnel :*

Poonam Puri, professeure agrégée de droit de la faculté de droit Osgoode Hall et codirectrice du Hennick Centre for Business and Law, Université York;

Marie-Soleil Tremblay, professeure, École nationale d'administration publique (ENAP);

Richard Leblanc, professeur agrégé, Droit, gouvernance et éthique, Université York.

Mmes Gillis, Peckford et Stubholt font chacune une déclaration, puis répondent aux questions.

À 11 h 35, la séance est suspendue.

À 11 h 38, la séance reprend.

Mme Puri, Mme Tremblay et M. Leblanc font chacun une déclaration, puis répondent aux questions.

À 12 h 36, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

**ATTESTÉ :**

*Le greffier du comité,*

Line Gravel

*Clerk of the Committee*

**REPORT OF THE COMMITTEE**

Wednesday, December 15, 2010

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce has the honour to table its

**SEVENTH REPORT**

Your Committee, which was authorized by the Senate on Tuesday, October 5, 2010, to undertake the 10-year Statutory Review of the Business Development Bank of Canada, now tables its final report entitled: *Ten-Year Statutory Review of the Business Development Bank of Canada*.

Respectfully submitted,

*Le président,*

MICHAEL A. MEIGHEN

*Chair*

*(Text of the report appears following the evidence.)*

**RAPPORT DU COMITÉ**

Le mercredi 15 décembre 2010

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce a l'honneur de déposer son

**SEPTIÈME RAPPORT**

Votre comité, autorisé par le Sénat le mardi 5 octobre 2010 à entreprendre la Revue statutaire de dix ans de la Banque de développement du Canada, dépose maintenant son rapport final intitulé *L'examen décennal de la Banque de développement du Canada*.

Respectueusement soumis,

*(Le texte du rapport paraît après les témoignages.)*

**EVIDENCE**

OTTAWA, Thursday, December 9, 2010

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce, to which was referred Bill S-206, An Act to establish gender parity on the board of directors of certain corporations, financial institutions and parent Crown corporations, met this day at 10:30 a.m. to give consideration to the bill.

**Senator Michael A. Meighen** (*Chair*) in the chair.

[*English*]

**The Chair:** Welcome to this meeting of the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce.

Before we begin, I would like to get your approval, if it is all right; there are written presentations this morning and they are in both official languages with the exception of one from Catalyst Canada, which is in English only. Do I have permission to distribute it?

**An Hon. Senator:** Yes.

**The Chair:** I am Michael Meighen. I have the honour to chair this committee. I am a senator from Ontario. For the benefit of our witnesses, I will introduce the members of the committee here this morning.

The distinguished deputy chair of the committee is Senator Hervieux-Payette, from Quebec. We also have Senator Greene, from Nova Scotia; Senator Mockler, from New Brunswick; Senator Ataullahjan, from Ontario; Senator Plett, from Manitoba; Senator Kochhar, from Ontario; Senator Ringuette, from New Brunswick; Senator Harb, from Ontario; Senator Moore, from Nova Scotia; and Senator Massicotte, from Quebec.

Welcome to everyone. We have a tight schedule today. We have two hours and two different sets of witnesses.

[*Translation*]

We are going to examine Bill S-206. This bill requires that certain corporations and financial institutions establish gender parity on their board of directors. Among the designated entities, let us mention the publicly listed companies active in Canada, the banks, the insurance companies, the trust and loan companies, the cooperative credit associations and the parent Crown corporations named in Schedule II of the Financial Administration Act.

Bill S-206 was tabled during the second session of the 40th Parliament. It was debated at the stage of second reading and died on the Order Paper when Parliament was prorogued.

[*English*]

We initiated our consideration of this bill on June 16, 2010, when we heard from its sponsor, the deputy chair of the committee, Senator Hervieux-Payette.

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le jeudi 9 décembre 2010

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce, auquel a été renvoyé le projet de loi S-206, Loi visant à assurer la parité de genre dans le conseil d'administration de certaines personnes morales, institutions financières et sociétés d'État mères, se réunit aujourd'hui, à 10 h 30, pour examiner le projet de loi.

**Le sénateur Michael A. Meighen** (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**Le président :** Je vous souhaite la bienvenue à cette réunion du Comité sénatorial permanent des banques et du commerce.

Avant de commencer, j'aimerais obtenir votre approbation, si vous le voulez bien; les exposés de ce matin ont été préparés par écrit et ils sont dans les deux langues officielles, à l'exception de celui de Catalyst Canada, qui est en anglais seulement. Ai-je la permission de le distribuer?

**Une voix :** Oui.

**Le président :** Je suis Michael Meighen. J'ai l'honneur de présider le comité. Je suis un sénateur de l'Ontario. À l'intention des témoins, je vais présenter les membres du comité qui sont présents ce matin.

La distinguée vice-présidente du comité est le sénateur Hervieux-Payette, du Québec. Sont également présents le sénateur Greene, de la Nouvelle-Écosse; le sénateur Mockler, du Nouveau-Brunswick; le sénateur Ataullahjan, de l'Ontario; le sénateur Plett, du Manitoba; le sénateur Kochhar, de l'Ontario; le sénateur Ringuette, du Nouveau-Brunswick; le sénateur Harb, de l'Ontario; le sénateur Moore, de la Nouvelle-Écosse; et le sénateur Massicotte, du Québec.

Bienvenue à tous. Nous avons un horaire très serré aujourd'hui. Nous avons deux heures, pour deux différents groupes de témoins.

[*Français*]

Nous allons examiner le projet de loi S-206. Ce projet de loi exige que certaines sociétés et institutions financières assurent la parité homme/femme dans leur conseil d'administration. Parmi les entités visées, mentionnons les sociétés cotées en bourse active au Canada, les banques, les sociétés d'assurance, les sociétés de fiducie et de prêt, les associations coopératives de crédit et les sociétés d'État mères fédérales mentionnées à l'annexe 2 de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Le projet de loi S-206 a été déposé au cours de la deuxième session de la 40<sup>e</sup> législature. Il a été débattu à l'étape de la deuxième lecture et est resté en plan au Feuilleton lorsque la législature a été prorogée.

[*Traduction*]

Nous avons entamé notre examen de ce projet de loi le 16 juin 2010, après avoir entendu l'allocution de sa marraine, la vice-présidente du comité, à savoir le sénateur Hervieux-Payette.

Today we are privileged to receive testimony from two separate witness panels. In the first hour, we will hear from Ms. Deborah Gillis, Vice-President, Catalyst Canada Inc., and Ms. Nancy Peckford, Executive Director, Equal Voice.

Also joining us by video conference is Ms. Liv Monica B. Stubholt, Chief Executive Officer and member of the Board of Directors, Aker Clean Carbon.

Welcome to you all, and particularly to our distinguished guest from Norway. I hope you can hear us clearly. If you cannot, just wave your hand and ask us to speak more distinctly.

**Deborah Gillis, Vice-President, Catalyst Canada Inc.:** I am happy to start this important discussion. It is a distinct honour for me to be here today representing Catalyst Canada Inc., the leading non-profit organization working globally to advance women and business.

I would like to focus my comments this morning on the primary objective of Bill S-206, to establish gender parity on boards of directors of Canadian organizations. By drawing on Catalyst Canada Inc. research, recognized around the world as the gold standard on women in corporate leadership, I hope to provide some context for your deliberations.

Let me start with a very simple point: What is good for women is good for business. I say this because the issue of gender parity on boards is not driven simply by questions of fairness and equity. This is an issue that speaks directly to Canada's ability to compete and flourish in a global economy. How effectively Canadian businesses leverage diverse talent, starting with women, will be critical to our long-term competitiveness.

Consider that Catalyst Canada's 2007 study, *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*, found that Fortune 500 companies with the highest representation of women directors, on average, significantly outperformed those with the lowest representation of women. Return on equity was 53 per cent higher in those companies; return on sales was 42 per cent higher; and return on invested capital was 66 per cent higher. Consider that more women in the boardrooms spark a virtuous cycle. Catalyst Canada Inc. research also discovered that having more women board directors predicts more women senior executives in the future, who, in turn, drive stronger financial performance.

Despite this compelling business case, women continue to be significantly underrepresented in Canadian boardrooms. According to the Catalyst Canada Inc. 2009 census of FP500 women board directors, women represent 14 per cent of

Nous avons aujourd'hui le privilège de recevoir deux groupes de témoins différents. Au cours de la première heure, nous entendrons les exposés de Mme Deborah Gillis, vice-présidente de Catalyst Canada Inc., et de Mme Nancy Peckford, directrice exécutive de À voix égales.

Témoignera également, par vidéoconférence, Mme Liv Monica B. Stubholt, première dirigeante et membre du conseil d'administration d'Aker Clean Carbon.

Je souhaite la bienvenue à tous, et en particulier à notre éminente invitée de la Norvège. J'espère que vous pouvez nous entendre clairement. Sinon, il suffit de nous faire un signe de la main et de nous demander de parler plus distinctement.

**Deborah Gillis, vice-présidente, Catalyst Canada Inc. :** Je suis heureuse de faire démarrer cette importante discussion. C'est un honneur insigne pour moi que d'être ici aujourd'hui à titre de représentante de Catalyst Canada Inc., la plus importante organisation sans but lucratif œuvrant à l'échelle mondiale à la promotion de la cause des femmes dans le monde des affaires.

J'aimerais concentrer mes commentaires sur l'objectif principal du projet de loi S-206, visant à établir la parité de genre dans le conseil d'administration d'organisations canadiennes. En m'appuyant sur les études de Catalyst Canada Inc., reconnues à travers le monde comme l'étalon-or en matière de femmes dans les postes de direction d'entreprises, j'espère fournir un certain contexte pour vos délibérations.

Je voudrais d'abord faire une remarque très simple : ce qui est bon pour les femmes est bon pour les entreprises. Si je fais ce commentaire, c'est parce que la question de la parité de genre dans les conseils d'administration n'est pas seulement motivée par un souci d'équité. Elle est liée directement à la capacité du Canada d'être compétitif et de prospérer dans une économie mondiale. La capacité des entreprises canadiennes de tirer parti de talents variés, en commençant par les femmes, sera cruciale pour notre compétitivité à long terme.

Ainsi, l'étude faite en 2007 par Catalyst Canada intitulée *The Bottom Line : Corporate Performance and Women's Representation on Boards*, a révélé que les entreprises figurant au classement Fortune 500, où les femmes étaient les plus fortement représentées au conseil d'administration affichaient, en moyenne, un rendement sensiblement plus élevé que celles où la représentation des femmes était la plus faible. Le rendement des capitaux propres était supérieur de 53 p. 100 dans ces entreprises; le ratio de la marge d'exploitation était supérieur de 42 p. 100 et le rendement sur le capital investi était supérieur, par une marge impressionnante de 66 p. 100. Il faut savoir que l'augmentation du nombre de femmes dans les conseils d'administration déclenche un cercle vertueux. Les études de Catalyst Canada Inc. ont également révélé que l'augmentation du nombre de femmes membres d'un conseil d'administration est le présage d'une hausse du nombre de femmes dans les postes de cadre supérieur qui accroîtra, à son tour, le rendement financier.

Malgré cette analyse concluante, les femmes continuent d'être très sous-représentées dans les conseils d'administration canadiens. D'après le recensement des femmes membres de conseils d'administration du FP500 fait en 2009 par Catalyst Canada Inc.,

board directors in the 500 largest companies in Canada. However, this top line number tells only part of the story. Public companies lag other company types in both the percentage of board seats held by women and the annual rate of change. Crown corporations represented on the FP500 lead the way at 29.1 per cent, followed by cooperatives at 20 per cent, and private companies at 16 per cent. In public companies, 10.3 per cent of directors are women, with close to 45 per cent of public companies in Canada having zero women directors.

For those who might think that hope is a strategy and argue that time will take care of the gender leadership gap in Canada, I point out that since Catalyst Canada Inc. began tracking women's representation on boards almost 10 years ago, women's representation has increased by 4.2 percentage points — an average of half a percentage point annually. There is only one conclusion to be drawn from this data: Unless something changes fundamentally to accelerate the pace of change, gender parity on Canadian boards will remain a pipedream for women and men who are committed to good corporate governance, improved financial performance and gender equity.

The central question for honourable senators, Canadian citizens, shareholders and business leaders to consider is: What instruments will most effectively bring about change? Catalyst Canada Inc. research, as I have cited, suggests that a decade of raising awareness, leadership from many prominent business leaders and organizations, and women knocking on the doors of boardrooms have had little impact. However, as we will hear today, the experience of Norway tells us that legislative quotas have definitely moved the needle in that country. Spain, Iceland and France are examples of countries following Norway's example and looking at legislated quotas.

Other countries, including the United Kingdom and Australia, have joined the United States in choosing mandatory disclosure and transparency on diversity policies for public companies. This is certainly an option or interim step for Canada to consider, avoiding protracted debates about the issue of quotas and focusing instead on the policies, practices and outcomes of the board selection process.

For Catalyst Canada Inc. two things are clear: Canada is trailing, not leading other countries in taking action on an issue that is central to the question of gender equity. At the end of the day, while the means to increase women's representation may vary, the key is that it gets done and gets done quickly. Until

les femmes ne représentent que 14 p. 100 des membres des conseils d'administration des 500 plus grosses entreprises au Canada. Ce pourcentage ne donne toutefois qu'une vue partielle de la situation. Les sociétés ouvertes tirent de l'arrière sur les autres types de sociétés pour ce qui est tant du pourcentage des sièges du conseil occupés par des femmes que pour le taux annuel d'augmentation. Les sociétés d'État représentées au FP500 sont en tête avec 29,1 p. 100, devant les coopératives, avec 20 p. 100, et les sociétés fermées, avec 16 p. 100. Dans les sociétés ouvertes, 10,3 p. 100 des membres du conseil d'administration sont des femmes, mais il n'y a aucune femme membre du conseil dans près de 45 p. 100 des sociétés ouvertes au Canada.

L'intention des personnes qui pourraient croire que l'espoir est une stratégie et qui prétendent que le problème de l'écart entre les hommes et les femmes à des postes de direction au Canada s'arrangera avec le temps, que, depuis que Catalyst Canada Inc. a entamé un suivi sur la représentation des femmes aux conseils d'administration il y a près de 10 ans, cette représentation n'a augmenté que de 4,2 points de pourcentage, soit une augmentation annuelle d'un demi-point de pourcentage. C'est la seule conclusion à tirer de ces données. À moins qu'un changement fondamental survienne pour accélérer le changement, la parité de genre dans les conseils d'administration canadiens restera un château en Espagne pour les femmes et pour les hommes qui se sont engagés pour une bonne gouvernance d'entreprise, pour une amélioration du rendement financier et pour la parité de genre.

La principale question que doivent se poser les honorables sénateurs, les citoyens canadiens, les actionnaires et les chefs d'entreprise est la suivante : quels instruments seront les plus efficaces instigateurs de changement? Comme je l'ai déjà signalé, les études de Catalyst Canada Inc. indiquent qu'une sensibilisation accrue, que le leadership de nombreux chefs d'entreprises et organisations très en vue et que les démarches faites par les femmes pour avoir accès aux conseils d'administration, ont eu peu d'impact après une dizaine d'années. Cependant, comme nous l'apprenons aujourd'hui, l'expérience de la Norvège indique que les contingents fixés par la voie législative ont définitivement fait avancer les choses dans ce pays-là. L'Espagne, l'Islande et la France sont des pays qui suivent l'exemple de la Norvège et qui envisagent d'appliquer des contingents semblables par le biais de la loi.

D'autres pays, notamment le Royaume-Uni et l'Australie, ont joint les États-Unis en choisissant la divulgation et la transparence obligatoires au sujet des politiques de diversité, pour les sociétés ouvertes. C'est en tout cas une option ou une étape intermédiaire que le Canada devrait envisager, en évitant les débats prolongés sur la question des contingents et en se concentrant plutôt sur les politiques, les pratiques et les résultats du processus de sélection des membres des conseils d'administration.

Pour Catalyst Canada Inc., deux choses sont claires : le Canada tire de l'arrière et ne montre pas l'exemple à d'autres pays en négligeant de passer à l'action en ce qui concerne un problème qui est au cœur de la question de l'égalité hommes-femmes. En définitive, si les moyens d'augmenter la représentation des femmes

achieve parity in business leadership roles in Canada, they will be marginalized in every other arena. Quotas are one proven strategy to boost gender diversity at the top of organizations.

Thank you for your attention; I look forward to your questions.

**Nancy Peckford, Executive Director, Equal Voice:** Thank you for the opportunity to be here today.

[Translation]

It is a real pleasure to be here with you today. I am the executive director of Equal Voice, À voix égales.

[English]

Our mandate and mission is to promote women's advancement in the political sphere. You might wonder why I am here today. Certainly the considerations for Bill S-206 are very relevant to Equal Voice for many reasons, which Ms. Gillis touched upon.

Founded in 2001, Equal Voice has been advocating for the increase of women's representation at all levels of government for almost 10 years. We began in Toronto and now have chapters in six provinces across the country. We are growing. At this time, Equal Voice counts thousands of women and men among its supporters and members. As we enter our tenth anniversary year in 2011, Equal Voice is wholly committed to fostering a political culture among all parties and inspiring a dialogue with Canadians that advances the attraction and retention of women in the political sphere.

It will come as no surprise that our current global ranking is 51 per cent in terms of countries that evaluate and promote women's participation in the political sphere. As a consequence, the realities of women in the corporate sector and the business sector are very similar.

I distributed a postcard as a small cheat sheet of our numbers for the committee. The reverse side indicates that the provincial, municipal and federal levels of participation hover typically below 25 per cent. In terms of leadership positions, only two women currently occupy premierships in Canada, one of whom serves in an interim capacity and will not seek the leadership of her party. It remains to be seen whether we will continue to have a female premier in Newfoundland and Labrador.

As a consequence of these realities, it is important for Equal Voice to underscore that we have not attained something called critical mass. Critical mass is a number defined by global institutions, including the Inter-Parliamentary Union and the United Nations. It is a key threshold adopted by global institutions. Basically it means that until you have critical mass

peuvent varier, l'essentiel, c'est que cela se fasse, et rapidement. Jusqu'à ce que les femmes aient atteint la parité au niveau des rôles de direction dans les entreprises du Canada, elles seront marginalisées dans tous les autres domaines. Les contingents constituent une stratégie éprouvée pour augmenter la diversité au sommet des organisations.

Je vous remercie pour votre attention et je me réjouis de répondre à vos questions.

**Nancy Peckford, directrice exécutive, À voix égales :** Je vous remercie pour cette occasion de comparaître.

[Français]

C'est vraiment un plaisir d'être ici parmi vous aujourd'hui. Je suis la directrice exécutive de l'organisme À voix égales, Equal Voice.

[Traduction]

Notre mandat et notre mission sont de promouvoir l'avancement des femmes dans la sphère politique. Vous pourriez vous demander pourquoi je suis ici aujourd'hui. Les considérations concernant le projet de loi S-206 sont très pertinentes pour À voix égales et ce, pour de nombreuses raisons que Mme Gillis a mentionnées.

Créée en 2001, À voix égales préconise une augmentation de la représentation des femmes à tous les paliers de gouvernement depuis près de dix ans. Nous avons commencé à Toronto et avons maintenant des sections régionales dans six provinces. Notre organisme prend de l'expansion. Actuellement, À voix égales compte des milliers de femmes et d'hommes parmi ses partisans et parmi ses membres. Alors que notre organisation se prépare à célébrer son dixième anniversaire en 2011, elle est entièrement engagée dans la promotion d'une culture politique au sein de tous les partis et est l'instigatrice d'un dialogue avec les Canadiens pour les inciter à attirer et à maintenir des femmes dans la sphère politique.

Personne ne sera surpris d'apprendre que nous venons actuellement au 51<sup>e</sup> rang dans le monde parmi les pays qui évaluent la participation des femmes dans la sphère politique et en font la promotion. Par conséquent, la position des femmes dans le secteur des entreprises et dans celui des affaires est très semblable.

J'ai distribué une carte postale qui représente un petit aide-mémoire concernant nos chiffres, préparé à l'intention du comité. Au verso, il est indiqué que le niveau de participation à l'échelle provinciale, municipale et fédérale oscille généralement sous la barre des 25 p. 100. En ce qui concerne les postes de direction, deux femmes seulement occupent actuellement le poste de premier ministre au Canada dont l'une, qui occupe le poste à titre intérimaire, n'a pas l'intention de se présenter dans la course à la direction de son parti. Il reste à voir si nous continuerons d'avoir une femme premier ministre à Terre-Neuve-et-Labrador.

En raison de ces réalités, il est important que À voix égales souligne qu'elle n'a pas atteint un niveau appelé masse critique. La masse critique est un nombre fixé par les institutions mondiales, notamment par l'Union interparlementaire et par les Nations Unies. C'est un seuil important adopté par les institutions internationales. Cela signifie essentiellement qu'à moins d'atteindre un niveau de

level, which is about one third or 30 per cent to 33 per cent, of women's representation, it is incredibly difficult for women to change the culture or the outcomes. This is why we are here today.

We have reviewed Bill S-206 with great interest. We regard it as a key structural change that will actively facilitate a sea change in women's participation on corporate boards. Aside from having the effect of considerably diversifying representation, we believe that the bill would serve to leverage the talents and skill sets of highly qualified and seasoned women, who often fly under the radar screens of many corporate entities. We think the bill could have the effect of inspiring better performance in the political realm.

While Equal Voice is pleased to have twice secured the commitment of Canada's federal political parties to work towards the nomination and election of higher numbers of women, change has been slow and sporadic in many respects. Just as Catalyst Canada Inc. has been advocating and knocking on doors for 10 years, so has Equal Voice. Our representation federally has shifted by 1 per cent such that 10 years ago we were just under 21 per cent and now we are just over 22 per cent.

Certainly, we are pleased by some recent successes, including the election of one third women at the municipal level in Toronto; the record number of women who ran in the 2008 federal election — slightly over 28 per cent of all federal candidates; and the 2010 New Brunswick election. We recognize that too often we rely on the goodwill and commitment of leaders and parties who manage competing demands and a constantly shifting set of priorities.

One example we draw upon in terms of considering the merits of this bill is where we look at nomination processes across the country. Our evidence suggests that where concerted efforts are made to explicitly identify potential women and other underrepresented groups as possible candidates before authorizing a riding association to proceed with its nomination, as is the case currently with the federal New Democrats, the outcomes are higher both in terms of the number of women running and the number of women winning.

This speaks to the power of a more thorough, transparent nominations process, where the identification of women and other groups who are often incredibly highly qualified is prioritized. The need for such transparency is also one of the benefits, or one of the outcomes of the proposed legislation, and may speak to some of the current challenges in recruiting and retaining women on corporate boards.

It is with this in mind that we are here to reflect on the merits of this bill, and I look forward to hearing from our colleague who is currently in Norway. Equal Voice had the pleasure of co-organizing

masse critique, qui est d'environ un tiers, soit de 30 à 33 p. 100, en matière de représentation des femmes, il est extrêmement difficile pour les femmes de modifier la culture ou les résultats. C'est la raison pour laquelle nous sommes venus.

Nous avons examiné le projet de loi S-206 avec beaucoup d'intérêt. Nous le considérons comme un changement structurel important qui facilitera activement un changement considérable dans la participation des femmes au sein des conseils d'administration. Outre le fait qu'il aura pour conséquence de diversifier considérablement la représentation, nous pensons que le projet de loi contribuera à tirer parti des talents et des compétences de femmes hautement qualifiées et très chevronnées, qui échappent souvent à l'attention de nombreuses sociétés. Nous estimons que le projet de loi pourrait inspirer un meilleur rendement dans le monde politique.

Alors que À voix égales est heureuse d'avoir obtenu deux fois la promesse des partis politiques fédéraux canadiens d'œuvrer pour la nomination et l'élection d'un nombre plus élevé de femmes, le changement a été lent et sporadique à de nombreux égards. À l'instar de Catalyst Canada Inc., À voix égales défend cette cause et frappe aux portes depuis une dizaine d'années. Notre représentation à l'échelon fédéral n'a augmenté que de 1 p. 100, à savoir qu'il y a une dizaine d'années, le taux était légèrement inférieur à 21 p. 100 alors qu'il est maintenant légèrement supérieur à 22 p. 100.

Nous sommes certes satisfaits de certains succès récents, notamment de l'élection d'un tiers de femmes au niveau municipal à Toronto, du nombre record de femmes qui ont participé aux élections fédérales de 2008 — un peu plus de 28 p. 100 de l'ensemble des candidats fédéraux — et des résultats des élections de 2010 au Nouveau-Brunswick. Nous reconnaissons que nous comptons trop souvent sur la bonne volonté et l'engagement des dirigeants et des partis qui gèrent des demandes concurrentielles et une série de priorités qui changent constamment.

Un exemple sur lequel nous nous appuyons lorsque nous examinons le bien-fondé de ce projet de loi est celui des processus de mise en candidature. Les données que nous avons indiquent que là où l'on fait des efforts concertés pour détecter explicitement les femmes et les membres d'autres groupes sous-représentés qui sont des candidats potentiels, avant d'autoriser une association de circonscription à procéder à la mise en candidature, comme le font actuellement les néo-démocrates au niveau fédéral, les résultats sont meilleurs en ce qui concerne le nombre de candidates et aussi celui de femmes élues.

Ce fait témoigne de la puissance d'un processus de mise en candidature plus approfondi et plus transparent, qui donne la priorité à l'identification des femmes et des membres d'autres groupes qui sont hautement qualifiés. La nécessité d'une telle transparence est également un des avantages ou un des résultats du projet de loi qui est proposé et peut témoigner des défis que posent actuellement le recrutement et le maintien de femmes dans les conseils d'administration.

C'est en gardant cela à l'esprit que nous sommes ici pour donner notre avis sur le bien-fondé de ce projet de loi. Je me réjouis d'entendre les commentaires de notre collègue qui se

an event with the Norwegian embassy, where we had the benefit of our colleague's insights into the impact of that legislation. I think she will enrich our discussion considerably.

**The Chair:** As a born and bred Quebecer, I cannot help but notice that you do not have a chapter in Quebec. Quebec's cabinet is over 50 per cent women, and I believe the Crown corporations in Quebec are over 50 per cent women. I hope that is not a result of not having a chapter there. If you had one there, maybe it would be 75 per cent.

**Ms. Peckford:** In the interest of respecting Quebec's distinctiveness, we have a partnership with Quebec where we decided not to establish a chapter. There are a couple of incredibly credible leading organizations who are doing good work. We partner with them strategically, but at this point, we did not feel a chapter in Quebec was necessary.

**Liv Monica B. Stubholt, Chief Executive Officer and member of the Board of Directors, Aker Clean Carbon:** Thank you very much for inviting me to submit some comments to the issue at hand in the committee.

I had the chance to join the conference that was organized by the Norwegian embassy and the business school in Toronto. I enjoyed the occasion to present some anecdotal evidence from Norway, from my background, having been invited to join the board of directors both before and after the introduction of the Norwegian legislation, which has been in force since 2008.

I concur with the views that have been presented by the previous speakers as to the hopes one may justifiably attach to time resolving the issue of too few women on the boards. That is taking too long to be a way of action that can be defended in any political way, in my opinion.

We experienced that in Norway when the then government said to industry and business leaders that we will introduce quota requirements by way of statute unless you mend your ways. It was said that if you do so, then we will not need to introduce legislation. Despite a lot of statements of goodwill, the changes were very few and the increase in women's representation on the boards of the larger companies was marginal.

Legislation was then introduced, as per the warning given. As a result, the situation in Norway today is that very few, if any, companies covered by the legislation do not comply with the legislation. The legislation has sanction provisions, whereby non-compliance may lead to the enforced dissolution of the company.

trouve en Norvège. À voix égales a eu le plaisir de coorganiser un événement avec l'ambassade de Norvège, dans le cadre duquel nous avons eu l'avantage d'entendre les opinions de notre collègue sur l'impact de ce projet de loi. Je pense que ses commentaires enrichiront considérablement notre discussion.

**Le président :** Étant donné que je suis né et que j'ai été élevé au Québec, je ne peux pas m'empêcher de remarquer qu'il n'y a pas de section régionale de votre organisation au Québec. Les membres du Cabinet du Québec sont des femmes dans une proportion de 50 p. 100, et je pense que c'est également 50 p. 100 dans les sociétés d'État au Québec. J'espère que ce n'est pas dû à l'absence de section régionale au Québec. Si vous en aviez une, la proportion serait peut-être de 75 p. 100.

**Mme Peckford :** Afin de respecter le caractère distinct du Québec, nous avons décidé d'un commun accord de ne pas y établir de section régionale. Deux ou trois grandes organisations extrêmement fiables font du bon travail au Québec. Nous collaborons avec elles sur le plan stratégique, mais nous n'avons pas jugé nécessaire d'y établir une section régionale.

**Liv Monica B. Stubholt, première dirigeante et membre du conseil d'administration, Aker Clean Carbon :** Merci beaucoup de m'avoir invitée à faire quelques commentaires sur la question examinée par le comité.

J'ai eu l'occasion de participer à la conférence qui était organisée par l'ambassade de Norvège et par l'école de commerce à Toronto. J'ai apprécié l'occasion de donner quelques renseignements anecdotiques sur la situation en Norvège, en me basant sur mes antécédents, car j'avais été invitée à faire partie du conseil d'administration avant, ainsi qu'après, la mise en place de la loi norvégienne qui est en vigueur depuis 2008.

J'approuve les opinions exprimées par les témoins précédents en ce qui concerne l'espoir compréhensible que le problème du pourcentage trop peu élevé de femmes dans les conseils d'administration se règle de lui-même avec le temps. Cela prend à mon sens trop de temps pour que ce soit une façon d'agir défendable, sur le plan politique.

Nous en avons fait l'expérience en Norvège lorsque le gouvernement a averti l'industrie et les chefs d'entreprises qu'on leur imposerait des contingents par la voie législative s'ils ne changeaient pas d'attitude. Il leur avait alors fait savoir que s'ils changeaient d'attitude, il n'aurait pas besoin de mettre une loi en place. Malgré les nombreuses déclarations de bonne volonté, les changements étaient minimes et l'augmentation de la représentation des femmes dans les conseils d'administration des grosses entreprises était négligeable.

La loi a ensuite été mise en place, conformément à l'avertissement qui avait été lancé. Par conséquent, la situation actuelle en Norvège, c'est que le nombre d'entreprises visées par la loi qui ne s'y conforment toujours pas est minime, voire nul. La loi renferme des dispositions prévoyant des sanctions, à savoir la dissolution forcée des sociétés qui refusent de s'y conformer.

My main point to the committee is the following: The introduction of the legislation has improved the quality of the recruitment process to the boards in general. To put it in a rhetorical way, the legislation requiring female participation has brought us not only more women, but many better men as well.

Prior to the legislation, the recruitment process to boards was confined in practice to the group of people and to the environments well known to the existing board members and/or the nomination committees. Indeed, many companies did not have a proper nomination committee. The recruitment process was informal and it was not compliant with a professional recruitment process.

Including requirements for the number of women to join the board forced the hand of those working the recruitment process to become more professionalized to be able to muster proficient and relevant candidates. That meant they were looking further and broader. They were looking not only to business — for instance, CEOs of other companies — they looked further, into NGOs, academic and cultural institutions to find leadership talent that could be included in the board in question.

That meant that we presently have much more diversified boards, not only by way of having more women, but we are also recruiting men from a broader group of potential companies and institutions to improve the talent and leadership of a company. Furthermore, we have seen that in Norway, we are recruiting more people from our neighbouring countries, both men and women. This is a strong advantage in age of globalized business. Norwegian boards were very homogenous previously. Now, by way of looking for good women, we are also finding other men than what we used to find — for instance, by looking to our Scandinavian neighbours or to other European countries. Therefore, we have achieved more diversified and more international boards. This is important to any country with an open and international economy, such as Canada and Norway.

I know that many of the arguments in this type of proposal centre on fairness and equity; that is a given, in my book. It does not make sense not to take advantage of the 50 per cent talent that any population can provide.

It has been a very positive surprise that we have achieved near parity. I say “near parity” because I have taken note of the fact that the present proposal proposes 50 per cent, while Norway has introduced legislation for 40 per cent. There is no logical justification for that; 50 per cent is the only logical proposal. However, our near gender parity has produced more professional boards.

My final comment is with regard to an argument that I have read and heard, both in our country and in other countries looking into this issue, which is whether women act differently and/or better as board members than men. I think there is very

La principale observation que j’ai à faire est la suivante. La mise en place de la loi a amélioré d’une façon générale la qualité du processus de recrutement des membres des conseils d’administration. On peut même dire que la loi exigeant la participation des femmes a non seulement fait augmenter le nombre de femmes, mais qu’elle a également permis de recruter de nombreux hommes plus compétents.

Avant l’entrée en vigueur de la loi, le processus de recrutement des membres des conseils d’administration se limitait, dans la pratique, aux groupes de personnes et aux milieux déjà connus des membres du conseil en place ou des comités des candidatures. En fait, de nombreuses entreprises n’avaient pas un comité des candidatures approprié. Le processus de recrutement était informel et il n’était pas conforme à un processus professionnel de recrutement.

Le fait d’inclure dans la loi des exigences concernant le nombre de femmes devant faire partie d’un conseil d’administration a forcé la main aux responsables du processus de recrutement et les a incités à se professionnaliser, afin de recruter des candidats compétents et valables. Ils allaient chercher plus loin et puisaient dans un bassin plus large de candidats, pas seulement dans le milieu des affaires — p.-d.g. d’autres entreprises, par exemple —, mais aussi dans les ONG ou les institutions universitaires et culturelles, pour trouver des personnes douées pour le leadership.

Par conséquent, nous avons actuellement des conseils d’administration beaucoup plus diversifiés, non seulement parce qu’ils comptent un plus grand nombre de femmes, mais aussi parce qu’on recrute des hommes venant d’un groupe plus large d’entreprises et d’institutions où se trouvent des candidats potentiels, pour améliorer le talent et le leadership au sein d’une entreprise. En outre, on a constaté en Norvège qu’on recrute davantage de personnes, hommes et femmes, venant des pays voisins. C’est un solide avantage à l’ère des entreprises mondialisées. Les conseils d’administration norvégiens étaient très homogènes. Actuellement, en se mettant à la recherche de femmes compétentes, on recrute également d’autres types d’hommes que ceux qu’on trouvait généralement — par exemple, en se tournant vers nos voisins scandinaves ou vers d’autres pays européens. Nous avons donc des conseils d’administration plus diversifiés et à caractère plus international. C’est important pour tout pays qui a une économie ouverte et internationale, comme le Canada et la Norvège.

Je sais que la plupart des arguments dans le contexte de ce type de proposition sont axés sur l’équité; c’est entendu, dans mon esprit. C’est insensé de ne pas tirer parti des 50 p. 100 de personnes de talent que toute population peut fournir.

Ce fut une surprise très positive que nous ayons atteint la quasi-parité. Je parle de « quasi-parité », car j’ai remarqué que le présent projet de loi propose 50 p. 100 alors qu’en Norvège, la loi qui a été mise en place prévoit 40 p. 100. Il n’y a aucune justification logique pour cela; la seule proposition logique est de 50 p. 100. Notre quasi-parité de genre a toutefois permis aux conseils d’administration d’avoir un caractère plus professionnel.

Mon dernier commentaire concerne un argument que j’ai lu et entendu dans notre pays et dans d’autres où l’on examine la question, c’est-à-dire où l’on se demande si les femmes agissent de façon différente ou mieux que les hommes, en qualité de membres

little justification for that claim, although on an anecdotal basis, one could perhaps notice a certain increased openness — perhaps a lower threshold with regard to putting possibly stupid questions that are very often helpful in providing illuminating answers. I think perhaps women are less afraid of asking a question that may be interpreted as lack of knowledge because we know that the answers will get us where we want to go, which is to understand the issue at hand.

I view that as a supporting argument. I would not consider that as a driver in introducing legislation. Indeed, it is also not necessary. It is a positive added benefit, but the driver for supporting that legislation is that, in this age, requiring extremely professional boards with a wide variety of backgrounds to assess risks properly, we need women to be able to do that. They do not come in sufficient numbers unless you introduce legislation, if we are to look at this in an empirical way.

**The Chair:** Thank you for your excellent presentation. You may have said this; forgive me if I missed it. Does your legislation cover all publicly incorporated companies in Norway or just state companies?

**Ms. Stubholt:** I did not address that subject. The chair is paying perfect attention. The legislation in Norway does not cover all companies; it only covers the publicly listed companies and other bigger companies that are set up so they may be listed. It is according to the duality that is prevalent through all European Union and EEA countries, i.e., that you have the companies that are listed or could be listed, and then you have the SME-tied countries, meaning the Norwegian legislation only covers the big companies, including companies that are owned privately.

**The Chair:** They could be state companies as well as private companies, as long as they are big companies; is that right?

**Ms. Stubholt:** That is right.

**The Chair:** I presume the law says 40 per cent. You could have 50 per cent, though. The 40 per cent is a floor, is it not?

**Ms. Stubholt:** That is correct.

**The Chair:** I was talking to one of your colleagues, the ambassador from Finland, last night, who told me they have a 60-40 rule.

**Ms. Stubholt:** The 40 per cent is only a floor.

**Senator Kochhar:** Thank you, witnesses. You have done a remarkable job.

d'un conseil d'administration. Je pense que cette opinion est très peu justifiée, quoique sur une base empirique, on pourrait peut-être remarquer une plus grande ouverture — peut-être aussi un seuil plus bas en ce qui concerne l'habitude de poser des questions stupides qui aident très souvent à faire jaillir des réponses éclairantes. Je pense que les femmes ont peut-être moins peur de poser une question qui pourrait être interprétée comme la preuve d'un manque de connaissances, car nous savons que les réponses nous permettront d'obtenir ce que nous voulons, à savoir comprendre la question à l'étude.

Je considère que c'est un argument de soutien. Je ne trouve pas que c'est un motif décisif pour présenter un projet de loi. Ce n'est en fait pas nécessaire non plus. C'est un avantage supplémentaire, mais la principale raison qu'on a d'appuyer ce projet de loi, c'est qu'à une époque où il est nécessaire d'avoir des conseils d'administration extrêmement professionnels composés de personnes issues d'un large éventail de milieux, afin de pouvoir évaluer convenablement les risques, nous avons besoin de femmes. L'expérience nous a appris qu'elles ne seront jamais en nombre suffisant tant qu'on ne mettra pas une loi spéciale en place.

**Le président :** Merci pour cet excellent exposé. Vous avez peut-être fait un commentaire à ce sujet, mais pardonnez-moi si je ne l'ai pas entendu. Est-ce que votre loi s'applique à toutes les sociétés norvégiennes ouvertes constituées en personne morale ou uniquement aux sociétés d'État?

**Mme Stubholt :** Je n'avais pas abordé le sujet. Le président fait parfaitement attention. En Norvège, la loi ne concerne pas toutes les sociétés; elle ne concerne que les sociétés cotées en bourse et d'autres grandes sociétés organisées de façon à pouvoir être cotées en bourse, selon la dualité qui prévaut dans tous les pays de l'Union européenne et de l'Espace économique européen, c'est-à-dire qu'il s'agit des sociétés qui sont déjà cotées ou de celles qui pourraient être cotées en bourse; il y a ensuite les pays qui sont liés au Système monétaire européen. Par conséquent, la législation norvégienne ne concerne que les grosses entreprises, y compris les sociétés à capitaux privés.

**Le président :** Il pourrait s'agir de sociétés d'État ainsi que de sociétés fermées, pour autant que ce soit de grandes sociétés; est-ce bien cela?

**Mme Stubholt :** Tout à fait.

**Le président :** Je présume que la loi stipule que c'est 40 p. 100. Cela pourrait toutefois être 50 p. 100. Le 40 p. 100 n'est qu'un plancher. Est-ce bien cela?

**Mme Stubholt :** C'est exact.

**Le président :** Hier soir, j'ai discuté avec un de vos collègues, l'ambassadeur de Finlande, qui m'a signalé qu'il s'agissait d'une règle 60-40.

**Mme Stubholt :** Le 40 p. 100 n'est qu'un plancher.

**Le sénateur Kochhar :** Merci, mesdames. Vous avez fait un travail remarquable.

Ms. Gillis, you said that what is good for women is good for business. That was in your opening statement. I think you are slightly wrong. I would say that what is good for women is good for men.

In my opinion, I do not think you can legislate anything like that. You can encourage and educate. Let us look at some of the statistics. In the universities, 57.5 per cent of the people graduating are women and 42.5 per cent are men. Among women and men aged 25 to 34, 33 per cent of the women had a university degree in Canada compared to 25 per cent of the men. Women have outnumbered men in the public service since 1999. In 1983, women had less than 5 per cent of the executive positions, and now 43 per cent of executives are women.

It troubles me. If you legislate fifty-fifty, take the scenario that there are 12 people on the board, six men and six women, and one man retires. When they interview someone for that position, if the woman is more capable than the man, will you tell me not to get the woman on the board because it will create a gender inequality? I am troubled by that. Three of the best prime ministers of different countries — Margaret Thatcher, Indira Gandhi, and Benazir Bhutto — did outstanding jobs for their country. We realize women are superior in many ways to men. However, you cannot legislate it. You have to let nature take care of it. You encourage their education; you encourage them to get into business; you encourage them to run in politics, but you cannot fix quotas.

In the countries where there are fixed quotas, such as in India, giving more awards to people who are lower cast has always failed and the average calibre of the people on the board was weakened because you have not brought in the people most suitable to do the job.

I want the witnesses' comments on what I have said.

**Ms. Gillis:** Thank you for further outlining part of the important business case for why there is real importance attached to advancing women to leadership. You outlined some of the statistics in terms of women's representation in the labour force, women as graduates of universities. Women are a critical part of the economy and have an important role to play. However, when we look at the statistics, women's advancement into leadership roles, whether it is in business, as I have described, or in the political realm, as Ms. Peckford has described, has moved slowly. The key for us as an organization is that we accelerate the pace of change and that we get this done, because it is a business imperative for the country.

The means of getting it done may vary, and we have heard many different approaches taken by countries around the world. I hope to see Canada step forward and take the same kind of proactive approach. As I said earlier, hope is not a strategy. Time will not take care of this. We have seen that for a long time. The

Madame Gillis, vous avez dit que ce qui était bon pour les femmes était bon pour les entreprises. C'était dans votre exposé liminaire. Je pense que vous faites légèrement erreur. Je dirais que ce qui est bon pour les femmes est bon pour les hommes.

Je ne pense pas qu'on puisse légiférer dans un domaine comme celui-là. On peut encourager et éduquer. Voici quelques chiffres. Dans les universités, 57,5 p. 100 des étudiants qui obtiennent leur diplôme sont des femmes et 42,5 p. 100 sont des hommes. Au Canada, parmi les femmes et les hommes âgés de 25 à 34 ans, 33 p. 100 des femmes avaient un diplôme universitaire alors que 25 p. 100 des hommes seulement en possédaient un. Les femmes sont en plus grand nombre que les hommes dans la fonction publique depuis 1999. En 1983, les femmes occupaient moins de 5 p. 100 des postes de direction et, maintenant, 43 p. 100 des cadres supérieurs sont des femmes.

Ça me dérange. Si l'on impose un contingent de 50-50 par la voie législative, à supposer qu'il y ait 12 membres du conseil d'administration, six hommes et six femmes et qu'un des hommes prenne sa retraite, lorsqu'on fait les interviews pour ce poste, me direz-vous, si la femme est plus compétente que l'homme, que je ne peux pas la nommer au conseil d'administration parce que ça créerait un déséquilibre sur le plan de la parité de genre? Ça me dérange. Trois des meilleurs premiers ministres de différents pays — Margaret Thatcher, Indira Gandhi et Benazir Bhutto — ont fait de l'excellent travail pour leur pays. Nous nous rendons compte que les femmes sont supérieures aux hommes à bien des égards. Cependant, on ne peut pas légiférer dans ce domaine. Il faut laisser faire la nature. On peut les encourager à s'instruire, à se lancer en affaires ou en politique, mais on ne peut pas fixer des contingents.

Dans les pays où il y a des contingents fixes, comme en Inde, l'octroi d'avantages à des personnes qui sont d'une caste inférieure a toujours échoué et le calibre moyen des membres des conseils d'administration a diminué, car on n'a pas choisi les personnes les plus aptes à occuper le poste.

Je voudrais que les témoins fassent des commentaires sur mes observations.

**Mme Gillis :** Merci d'avoir exposé de façon plus approfondie une partie de cette importante analyse expliquant pourquoi la promotion de la femme à des postes de direction est très importante. Vous avez mentionné brièvement certains des chiffres concernant la représentation des femmes dans la population active, des femmes qui sont diplômées universitaires. Les femmes représentent un volet crucial de l'économie et ont un rôle important à jouer. Cependant, d'après les chiffres, l'avancement des femmes dans les rôles de direction a été lent, que ce soit dans les affaires, comme je l'ai démontré, ou dans le domaine politique, comme l'a exposé Mme Peckford. Ce qui est essentiel pour notre organisation, c'est que nous accélérions le rythme du changement et que nous atteignions ce but, car c'est un impératif opérationnel pour le pays.

La façon d'atteindre ce but peut varier, et nous avons entendu des commentaires sur de nombreuses approches différentes adoptées par divers pays. J'espère voir le Canada aller de l'avant et adopter le même type d'approche proactive. Comme je l'ai déjà souligné, l'espoir n'est pas une stratégie. Le problème

method of getting there is something that we can talk about and it varies, but we need to get this done, and get it done quickly, because Canada is falling behind.

The comment we heard earlier from the Norway experience, where Norwegian companies looked around the world to other countries to recruit qualified women directors, when we piece together the number of countries around the world that are proactively looking at the recruitment of women, we have to assume that many of those countries will tap into the many talented women who are here in Canada and are looking for the opportunity for board service. My concern is that Canadian organizations will lose out on the opportunity to tap into that female talent.

**Ms. Stubbolt:** I think the senator's concern with regard to culture is a valid one; however, I believe the benefit of the legislation outweighs the concerns. There are no legislative measures that are 100 per cent free of flaw. On balance, it is worth it.

**Ms. Peckford:** I would add that globally our experience demonstrates that quotas are an incredibly effective strategy and that where quotas have been introduced, the participation of women in those countries has skyrocketed and has also fostered a culture where more women are both cultivated to be leaders and in fact recognized as leaders. There are countries in Africa, for example, where females are at the helm, and those tend to be countries where quotas are in place. I would concur with both my panellists.

**Senator Plett:** Ms. Gillis, further to Senator Kochhar's comments, I have found that overwhelmingly the top women who have been asked to serve, elected to serve, and so on, have told me that they hoped they would be elected or appointed because of their talent, not because of their gender. This is my experience; it is not scientific evidence. I have learned this from women from corporate boards, government boards and church boards.

As a shareholder in a company, if people are hiring for board appointments and for executive positions, I would be quite upset if they hired based on gender. I would want them to hire the best available person for the job.

You said that statistics show that when women have been dominant or when there have been a number of women on boards that these companies do better financially. I would be equally upset if a man were hired at the expense of profits for that company.

Will companies not naturally want to hire women if it is proven that the financial statement at the end of the year is better with more women on the board? I imagine that shareholders would want that. Would that not naturally happen if you can prove statistically that women do better than men?

ne s'arrangera pas avec le temps. Nous avons pu le constater depuis des années. On peut discuter de la méthode à adopter pour atteindre ce but et elle varie, mais il faut l'atteindre, et rapidement, car le Canada est à la traîne.

À propos du commentaire que nous avons entendu au sujet de l'expérience norvégienne, à savoir que les sociétés norvégiennes ont fait de la prospection à travers le monde pour recruter des dirigeantes qualifiées, compte tenu du nombre de pays qui sont activement à la recherche de femmes, on peut s'attendre à ce que la plupart d'entre eux viennent faire des ponctions parmi les nombreuses femmes de talent qui vivent au Canada et qui cherchent une occasion de devenir membres d'un conseil d'administration. Ce qui me préoccupe, c'est que les organisations canadiennes laissent ainsi passer l'occasion de tirer parti de ces talents féminins.

**Mme Stubbolt :** Je pense que les préoccupations du sénateur en ce qui concerne la culture sont fondées; je trouve toutefois que les avantages de cette mesure législative sont supérieurs aux inconvénients. Aucune mesure législative ne présente absolument aucun défaut. Somme toute, le jeu en vaut la chandelle.

**Mme Peckford :** Je ferais également remarquer qu'à l'échelle mondiale, notre expérience démontre que les contingents sont une stratégie extrêmement efficace et que, dans les pays où ils ont été instaurés, la participation des femmes est montée en flèche, favorisant une culture dans laquelle un plus grand nombre de femmes sont préparées à devenir des dirigeantes et sont en fait reconnues comme telles. Dans certains pays d'Afrique, par exemple, les femmes sont à la barre; il s'agit généralement de pays où des contingents sont en place. Je suis d'accord avec les commentaires faits par mes deux consœurs.

**Le sénateur Plett :** Madame Gillis, dans la foulée des commentaires du sénateur Kochhar, j'ai constaté que la grosse majorité des femmes les plus compétentes qui ont été sollicitées et qui ont été élues m'ont signalé qu'elles espéraient être choisies ou nommées à cause de leur talent, et pas à cause de leur sexe. C'est mon expérience personnelle; ce ne sont pas des observations scientifiques. C'est ce que m'ont expliqué les femmes qui font partie de conseils d'administration, dans une entreprise, dans la fonction publique et dans des organismes confessionnels.

En ma qualité d'actionnaire d'une société, je serais très inquiet si les responsables du recrutement pour les nominations au conseil d'administration et pour les postes de direction fondaient leur choix sur le genre. Je souhaiterais qu'ils recrutent la personne la plus apte à occuper ce poste.

Vous avez souligné que les statistiques indiquent que les entreprises où les femmes dominent et où il y a plusieurs femmes au conseil d'administration ont un meilleur rendement financier. Je serais tout aussi inquiet si l'on recrutait un homme aux dépens des profits pour l'entreprise concernée.

Les entreprises ne voudraient-elles pas naturellement recruter des femmes si le bilan financier à la fin de l'année s'avérait meilleur avec un plus grand nombre de femmes au conseil d'administration? Je suppose que c'est ce que voudraient les actionnaires. Ne serait-ce pas naturel si l'on pouvait prouver avec des statistiques que les femmes obtiennent de meilleurs résultats que les hommes?

**Ms. Gillis:** Let me start by agreeing with you that many of the senior women directors in Canada I talk to say that they hope to be recognized for their talent and their contribution. Many of them have concerns about being considered a token appointment to a board and want to be there for their qualifications.

I agree with you as well that board, every organization, and every institution wants to have the most qualified, talented people sitting around decision-making tables and supporting that organization, absolutely no question. However, if we look at the pace of change that I outlined in my statistics, we have seen that certainly women and minorities have not advanced into leadership roles as we might have expected. If you look at the many barriers that exist to women's advancement, it helps to explain why that is.

For a long time, the recruitment of directors was drawn from a pool of CEOs. That is the place where networks are the tightest and there are the fewest numbers of women. Looking beyond to a broader pool of talent gives the opportunity to tap into those experienced women to which you referred. Women do not have the same access to networks, mentors and sponsors and relationships that are often critical in the process of how one is recruited to become a director. Talented women do not have the same opportunity to be identified and tapped into serving on boards.

Of course, shareholders want to have the most qualified people leading and running their organizations, and I would argue that shareholders also would like to see their organizations reflect the marketplace that they serve. When women represent 50 per cent of the population, influence the majority of purchasing decisions — much research says it is 80 per cent or higher — and are the majority of employees in many organizations, reflecting the marketplace also becomes a key consideration for shareholders to consider.

**Senator Plett:** I know a number of women who are part of Equal Voice. I have spoken with many of them. I think men share your enthusiasm about having women on boards, if possible. Does Equal Voice have any men on their board?

**Ms. Peckford:** Equal Voice is an organization of both women and men, and certainly, in local chapter executives throughout the country there are some men on our boards. At the national level at the current time there are not. Obviously, as the organization evolves, we expect more significant engagement from men.

**Senator Hervieux-Payette:** You can apply, senator.

**Ms. Peckford:** Yes, we welcome nominations. We have a transparent call for nominations.

**Mme Gillis :** Je tiens à signaler que je suis d'accord avec vous et qu'un grand nombre de femmes occupant des postes supérieurs de direction au Canada, avec lesquelles j'ai discuté, disent qu'elles espèrent être reconnues pour leurs talents et pour leurs contributions. Un grand nombre d'entre elles craignent qu'on pense qu'elles ont été nommées pour la forme à un conseil d'administration et veulent être choisies pour leurs qualifications.

Je suis d'accord avec vous sur le fait que toutes les organisations et toutes les institutions veulent avoir les personnes les plus qualifiées et les plus talentueuses autour des tables où sont prises les décisions, pour supporter leur organisation. Cela ne fait absolument aucun doute. En ce qui concerne toutefois le rythme du changement que j'ai brièvement décrit dans mes statistiques, nous avons pu constater que les femmes et les membres des minorités n'ont pas progressé dans des fonctions de leadership autant qu'on aurait pu s'y attendre. Les nombreuses barrières à l'avancement des femmes contribuent à expliquer cette situation.

Pendant des années, le recrutement des administrateurs se faisait en puisant dans un bassin de p.-d.g. C'est là que les réseaux sont les plus serrés et qu'il y a le moins de femmes. Le fait de se baser sur un bassin plus large de candidats compétents donne l'occasion de tirer parti des femmes qui ont de l'expérience, auxquelles vous avez fait référence. Les femmes n'ont pas le même accès aux réseaux, aux mentors, aux parraineurs et aux relations, qui sont souvent cruciaux dans le processus de recrutement d'un administrateur. Les femmes talentueuses n'ont pas les mêmes occasions d'être identifiées et d'être sollicitées pour être membres d'un conseil d'administration.

Les actionnaires veulent, bien entendu, que leurs organisations soient dirigées et administrées par les personnes les plus qualifiées, et je pense qu'ils aimeraient que leurs organisations reflètent l'image du marché qu'elles desservent. Lorsque les femmes représentent 50 p. 100 de la population, qu'elles influencent la majorité des décisions d'achat — d'après de nombreuses études, c'est 80 p. 100 ou plus — et qu'elles constituent la majorité des employés de nombreuses organisations, être le reflet du marché devient, pour les actionnaires, un facteur essentiel à prendre en considération.

**Le sénateur Plett :** Je connais plusieurs femmes qui sont membres de À voix égales. J'ai discuté avec un grand nombre d'entre elles. Je pense que les hommes partagent votre enthousiasme au sujet de la présence de femmes au sein des conseils d'administration, si c'est possible. Est-ce qu'il y a beaucoup d'hommes au conseil d'administration de À voix égales?

**Mme Peckford :** À voix égales est une organisation de femmes et d'hommes et, au sein de la direction des sections régionales, plusieurs hommes sont membres des conseils d'administration. Au niveau national, il n'y en a pas pour le moment. Nous prévoyons une participation plus importante des hommes à mesure que l'organisation évoluera.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Vous pouvez poser votre candidature, sénateur.

**Mme Peckford :** Oui, nous sommes heureux de recevoir des candidatures. Nous avons un processus de mise en candidature qui est transparent.

**Senator Plett:** Thank you. We will talk later.

I am more familiar with the political side of things, and that is what you spoke about, Ms. Peckford. I have tried to recruit women. I spent seven years as a president of one political organization; I am a campaign chair in another one, and I think it is tremendously important to have good, qualified women running. I am so happy that Manitoba is the leading province in having women serve in government.

However, I also know the problems in trying to get women to run for nomination because they are not the nicest thing politically. You mentioned New Brunswick. I was active in their election campaign, and a wonderful friend was elected and is a high-profile cabinet minister in the new government. That is great. She wanted to be elected because of her capabilities, not because of her gender.

How can we get women to run in nomination races? We are trying. We are out there every day, and I think other political parties are doing the same thing. Women are not anxious to run.

I will ask our friend from Norway, and this goes to the same question I had for Equal Voice, does Norway also require 40 per cent men on their boards as they do 40 per cent women?

**Ms. Stubholt:** The Norwegian legislation does not require 40 per cent men on the boards. Today we see that very few of the companies covered by the legislation have more than 40 per cent women. I believe the 40 per cent was translated from the political practice we have had in Norwegian political parties for at least 20 years, and that is that at least 40 per cent of the candidates on any ticket are women. This is not law; this is simple political practice. It would not be accepted to have less than 40 per cent women or men on any ticket. That is a translation from the political environment into legislation.

**Ms. Peckford:** I do not want to distract from the current discussion, which is on Bill S-206. I would say, and I think why we are here today and take an interest in this subject is that there are many qualified women flying under the radar screen, of political parties as well for similar reasons, in terms of networks, access to resources, being an integral part of riding associations and not necessarily being identified.

We acknowledge that all parties in Canada are working incredibly hard to attract more women. It is not for a lack of trying. Again, I think the hope strategy, as Ms. Gillis has underscored, is not working. Our projection suggests, as is the case for Catalyst; it could take another century to reach parity. We are at a point in our country's history where both in the private

**Le sénateur Plett :** Merci. Nous en discuterons plus tard.

Je connais mieux l'aspect politique, et c'est précisément sur cet aspect que vous avez fait des commentaires, madame Peckford. J'ai essayé de recruter des femmes. J'ai été pendant sept ans président d'une organisation politique; je suis président de campagne dans une autre, et je pense qu'il est extrêmement important d'avoir, parmi les candidats, des femmes compétentes et qualifiées. Je suis très heureux que le Manitoba soit la province dans laquelle il y a le plus grand nombre de femmes au sein du gouvernement.

Je connais toutefois également les problèmes qui se posent lorsqu'on essaie de trouver des femmes pour se présenter, car ce n'est pas ce qui est le mieux vu sur le plan politique. Vous avez mentionné le Nouveau-Brunswick. J'ai joué un rôle actif dans la campagne électorale dans cette province; une excellente amie a été élue et est maintenant membre du Cabinet au sein du nouveau gouvernement. C'est formidable. Elle voulait être élue pour ses capacités et pas en raison de son sexe.

Comment convaincre des femmes de participer aux courses de mise en candidature? Nous essayons. Nous faisons des efforts constants, et je pense que d'autres partis politiques font les mêmes efforts. Les femmes ne sont pas très désireuses de participer.

Je voudrais poser la question suivante à notre amie de Norvège, et c'est le même type de question que celle que j'ai posée à À voix égales : est-ce que la Norvège exige également qu'il y ait au moins 40 p. 100 d'hommes au sein des conseils d'administration, comme pour les femmes?

**Mme Stubholt :** La législation norvégienne n'exige pas qu'il y ait 40 p. 100 d'hommes dans les conseils d'administration. Actuellement, nous constatons qu'un très petit nombre des sociétés visées par la législation ont plus de 40 p. 100 de femmes dans leur conseil d'administration. Je pense que les 40 p. 100 viennent de la pratique qui a cours dans les partis politiques norvégiens depuis au moins 20 ans, à savoir qu'au moins 40 p. 100 des candidats à des élections soient des femmes. Ce n'est pas exigé par une disposition législative; c'est une simple pratique politique. Il serait inacceptable de voir moins de 40 p. 100 de femmes ou d'hommes à des élections. C'est donc une transposition de la pratique politique en mesure législative.

**Mme Peckford :** Je ne veux pas détourner l'attention de la discussion actuelle, qui porte sur le projet de loi S-206. Si nous sommes ici aujourd'hui et que nous nous intéressons à cette question, c'est parce qu'un grand nombre de femmes qualifiées passent inaperçues auprès des partis politiques, pour des raisons semblables, à savoir qu'elles n'ont pas de réseaux, qu'elles n'ont pas accès aux ressources nécessaires, qu'elles ne font pas partie intégrante d'associations de circonscription et que, par conséquent, elles ne sont pas nécessairement repérées.

Nous reconnaissons que tous les partis politiques canadiens font d'énormes efforts pour attirer davantage de femmes. Ce n'est pas faute d'essayer. Je rappelle que la stratégie de l'espoir n'est pas efficace, comme l'a fait remarquer Mme Gillis. D'après nos prévisions, comme dans le cas de Catalyst Canada Inc., cela pourrait prendre encore un siècle pour atteindre la parité. Nous

sector, the corporate world and the political world we can do better. For Canada to rank so poorly, both politically and in the corporate sector, does not make sense to me. It does not compute.

I support this initiative strategically because I think it allows for the best outcome as quickly as possible, and I think the results from other countries tell the tale.

**Senator Ringuette:** You have probably distinguished that many of my colleagues believe in “free market,” and that belief is in whatever issues we discuss. They do not believe in government regulations. I welcome this bill because the facts are there.

I think one of the most impressive things is that the legislation in Norway gave these companies a tool to a definite and active recruitment process instead of the almost incestuous, backroom, old-boys’ network.

The number one effect of your legislation has been to force these companies to get on board and have a proper human resources and management system for recruitment.

**Ms. Stubholt:** It is true that the legislation introduced and professionalized a significantly improved recruitment process. I have heard from a number of other CEOs of the main persuasion, who were not persuaded by the initial proposal, who acknowledge that the recruitment process has improved. They are now happy to benefit from that improved process. They see that you are looking for talent without looking down on a too-specific requirement list too early.

It does not mean we are lowering our quality requirements; we are simply casting our net wider, and it works. I have yet to hear anyone say that the qualities of the female board members we have now are inferior. I am completely foreign to the idea of being a token female. We are simply fighting against what has been positive, affirmative action for men for centuries. It is a completely foreign concept.

**Senator Greene:** Excuse my voice this morning. I was at a rock ‘n’ roll event last night and my voice is hoarse.

Let us look at graduate schools for a moment. As we know, there is a lot of information in both in Canada and in the United States shows that women are doing very well in graduate school: Law school, business school, the sciences, et cetera. In many universities in North America, the graduates for women exceed 50 per cent of all graduates.

Many of these institutions, of course, are publicly funded, either in whole or in part. Yet there is no affirmative action in any of these institutions, or many of them, with regard to enrolment or the like.

sommes arrivés à une étape de l’histoire de notre pays où on pourrait faire mieux dans le secteur privé, dans le monde des affaires et dans les milieux politiques. Cela n’a pas de sens pour moi que le Canada se classe aussi mal, tant dans le secteur politique que dans le secteur des affaires. Cela n’a aucun sens.

J’appuie cette initiative d’un point de vue stratégique, car j’estime qu’elle permet d’obtenir les meilleurs résultats le plus rapidement possible; les résultats obtenus dans certains autres pays le confirment.

**Le sénateur Ringuette :** Vous avez probablement remarqué qu’un grand nombre de mes collègues sont partisans du « libre marché » et que ça transparait dans toutes nos discussions, quel que soit le sujet. Ils n’ont pas foi dans les règlements gouvernementaux. Je suis très contente de ce projet de loi, car les faits sont là.

Je pense qu’un des résultats les plus impressionnants, c’est que la législation norvégienne a donné aux entreprises concernées un outil pour remplacer le quasi incestueux réseau occulte des anciens.

La première conséquence de votre législation a été de forcer ces sociétés à se mettre au travail et à établir un système approprié de ressources humaines et de gestion en matière de recrutement.

**Mme Stubholt :** C’est vrai que cette mesure législative a mis en place une procédure de recrutement considérablement améliorée et professionnalisée. Plusieurs autres p.-d.g., qui n’avaient pas été persuadés par le projet initial, ont reconnu que la procédure de recrutement s’était améliorée. Ils sont maintenant heureux d’en profiter. Ils voient qu’on recherche des personnes de talent plutôt que de se baser trop vite sur une liste d’exigences trop spécifiques.

Cela ne veut pas dire que nous diminuons nos exigences en matière de qualité; nous jetons tout simplement notre filet plus loin, et ça donne de bons résultats. Personne ne s’est jamais plaint que les qualités des membres féminins de notre conseil d’administration actuel sont inférieures à celles des autres membres. En tant que femme, je ne peux pas concevoir avoir été choisie pour la forme. Nous luttons seulement contre ce qui a été pendant des siècles une « action affirmative » de la part des hommes. Pour moi, c’est donc tout à fait inconcevable.

**Le sénateur Greene :** Veuillez excuser ma voix ce matin. Je suis allé à un spectacle rock’n roll hier soir, et ma voix est rauque.

Voyons un peu quelle est la situation dans les écoles d’études supérieures. Comme nous le savons, tant au Canada qu’aux États-Unis, de nombreuses informations indiquent que les femmes réussissent très bien dans ce type d’établissement : faculté de droit, école de commerce, dans les sciences, et cetera. Dans de nombreuses universités nord-américaines, les femmes représentent plus de 50 p. 100 des diplômés.

Un grand nombre de ces établissements sont, bien entendu, financés par l’État, entièrement ou en partie. Pourtant, il n’y a pas d’action affirmative dans ces établissements ou dans la plupart d’entre eux, en ce qui concerne les inscriptions ou autres choses semblables.

It seems to me that because these institutions are publicly funded, if there were a genuine interest in quotas, they should be the places where they be done because they are publicly funded by taxpayers. However, that is not the case. Women and girls are doing extraordinarily well, and I am lucky to have a daughter who is doing well.

We have seen in the United States the benefits of affirmative action 20 or 30 years ago. That was again through taxpayer-funded institutions like schools. Now we are moving into the realm of the private sector. In this complicated, fragile economic world, it seems to me that businesses and corporations need the maximum flexibility to have the very best people they can choose, whether they are women or men. The business leaders I know want the best people on their boards. They would be offended to be told that they are not attracting the best people.

**Ms. Gillis:** I agree with you that this is an issue of ensuring that the very best talent is available to organizations. When I see that 14 per cent of board directors are women in Canada — and that number is about 10 per cent for public company boards — that says to me we are not tapping into the full range of talent that is available to lead organizations.

I have one comment on women graduating from universities. Recent research from Catalyst done on a global basis looked at women graduates of the leading business schools around the world. That research found that in the first position, post-M.B.A., women start at a lower level, earn on average \$4,600 less than their male colleagues and that gap never closes over the course of their careers unless they start in their first job post-M.B.A. in a mid-management position. Therefore, yes, while women are doing very well coming out of university and have the talents and skills to contribute to organizations, they are not getting the same opportunity to advance into critical leadership roles in organizations.

**Senator Massicotte:** Thank you for being with us.

I need your help. I will declare my prejudice, if you wish. I think there is an old boys' network because you have a tendency to choose people with whom you are comfortable. I acknowledge that.

**Senator Greene:** And a girls' network, too.

**Senator Massicotte:** I am sure there is.

I am not adverse to legislation if it gets us to a better society. However, I must admit the social argument and also the "soft" arguments do not go far with me. I buy into your argument that about what delivers the most competitive, best decisions of the board, and it has to be substantive. Let me summarize what I see. I will give you some facts and you can help me put it all together, if you wish.

Il me semble qu'étant donné que ces établissements sont financés par l'État, si un intérêt authentique se manifestait pour les contingents, ce devrait être là qu'il faudrait les imposer, car ils sont financés par les contribuables. Ce n'est toutefois pas le cas. Les femmes et les filles réussissent extrêmement bien, et j'ai la chance d'avoir une fille qui réussit bien.

Nous avons pu constater les avantages de l'action affirmative entreprise il y a 20 ou 30 ans aux États-Unis. C'était aussi par le biais d'établissements financés par les contribuables, comme les écoles. Nous allons maintenant dans le domaine du secteur privé. Dans ce monde économique complexe et fragile, il me semble que les entreprises et les sociétés ont besoin du maximum de flexibilité pour recruter les personnes les plus compétentes qu'elles puissent trouver, qu'il s'agisse de femmes ou d'hommes. Les chefs d'entreprise que je connais veulent avoir les personnes les plus compétentes au sein de leur conseil d'administration. Ils seraient offusqués qu'on les accuse de ne pas attirer les personnes les plus compétentes.

**Mme Gillis :** Je suis d'accord avec vous; il s'agit en effet de s'assurer que les personnes les plus talentueuses soient accessibles aux organisations. Quand je vois que seulement 14 p. 100 des membres de conseils d'administration au Canada sont des femmes — et c'est environ 10 p. 100 dans les conseils d'administration des sociétés ouvertes —, j'en conclus que nous ne tirons pas parti de toutes les personnes bourrées de talent qui sont disponibles pour diriger les organisations.

J'ai un commentaire à faire au sujet des femmes qui sortent de l'université. Une récente étude d'envergure mondiale, faite par Catalyst, porte sur les diplômées des principales écoles de commerce. Cette étude a révélé que, dans leur premier emploi après avoir obtenu la maîtrise en administration des affaires, les femmes commencent à un niveau plus bas et gagnent en moyenne 4 600 \$ de moins que leurs collègues masculins; cet écart ne disparaît jamais au cours de leur carrière, à moins qu'elles commencent dans leur premier emploi à un poste de cadre intermédiaire. Par conséquent, bien que les femmes s'en tirent très bien à leur sortie de l'université et ont les talents et les compétences nécessaires pour servir les organisations, on ne leur offre pas les mêmes possibilités d'avancement dans les fonctions importantes de direction au sein des organisations.

**Le sénateur Massicotte :** Merci d'avoir accepté de comparaître.

J'ai besoin de votre aide. Je reconnais mes préjugés, en quelque sorte. Je pense que s'il existe un réseau d'anciens, c'est parce qu'on a tendance à choisir des personnes avec lesquelles on se sent bien. Je le reconnais.

**Le sénateur Greene :** Il y a aussi un réseau féminin.

**Le sénateur Massicotte :** J'en suis sûr.

Je ne suis pas opposé à une législation, si elle nous permet d'améliorer la société. Je dois toutefois admettre que l'argument social ainsi que les arguments « doux » n'ont pas beaucoup de prise sur moi. Votre argument concernant ce qui produit les décisions les plus compétitives et les plus pertinentes du conseil d'administration a mon adhésion, et il doit être solide. Permettez-moi d'expliquer brièvement comment je vois les choses. Je mentionnerai quelques faits, puis vous pourrez m'aider à démêler tout ça.

I read your report, which shows that women on a board deliver better results. I would not mind knowing if it is multi-year or single year. I also think that *Forbes* has come out with a study showing, again, that women on boards deliver better results. You also have a major consulting firm. I forget the name. Is it McKinsey?

**Ms. Gillis:** Yes.

**Senator Massicotte:** I would like to know more about McKinsey.

Then I look at the Norway experience. I understand that when a woman got on the board, the stock price went down on many occasions. It may be incidental. I read recently that despite your 40 per cent number of women in upper management — because you would have thought it would help get women in upper management — there has been no significant progress there. Despite the fact that you have many women on boards, the percentage has not increased dramatically. I am trying to put all this together. What does it tell me, factually? Can someone help me there?

**Ms. Gillis:** You are right when you summarize Catalyst research. Research from many organizations has shown that having more women on boards is good for the financial performance of organizations. As I pointed out in my research from Catalyst, more women on boards predicts more female senior executive officers five years later, and more female senior executive officers also drives stronger financial performance.

There is a positive, virtuous circle that is good for the bottom line of organizations that happens, driven in large part by women on boards.

**The Chair:** Perhaps you could add something, Ms. Stubholt.

**Ms. Stubholt:** Of course. I am not familiar with any example of stock price going down because of women joining the board. I do not rule out that it has happened, or on a temporary basis, but I am not familiar with that example. It is certainly not a significant or lasting effect. I do not think it is a strong argument against doing what would otherwise be right, as I hear you have an open mind to.

With regard to the issue of bringing that experience into executive positions, it is true that it has been an assumption that it would help in having women qualify for CEO or top management positions. I think that is likely to happen. Certainly, I have placed weight on that in some of the recruitments I have done. However, the senator should keep in mind that our legislation has been in force only two and a half years, and the process to reach the upper echelons of a company and the openings that will be there in the course of two years are not sufficient to say that that is not

J'ai lu votre rapport indiquant que les femmes au sein d'un conseil d'administration permettent d'obtenir de meilleurs résultats. Il m'importe peu de savoir s'il s'agit d'une étude qui porte sur une seule ou sur plusieurs années. Je pense que le magazine *Forbes* a publié également une étude qui révèle que les femmes au sein des conseils d'administration produisent de meilleurs résultats. Une grosse firme d'experts-conseils a fait aussi une étude. J'ai oublié son nom. Est-ce McKinsey?

**Mme Gillis :** C'est bien cela.

**Le sénateur Massicotte :** J'aimerais avoir davantage d'informations sur cette étude de McKinsey.

En ce qui concerne l'expérience norvégienne, je crois comprendre que, lorsqu'une femme était nommée au conseil d'administration, la valeur de l'action diminuait dans de nombreux cas. C'est peut-être fortuit. J'ai lu dernièrement que, malgré les 40 p. 100 de femmes dans les postes de haute direction — car on aurait cru que ce serait utile d'avoir des femmes à la haute direction —, on n'a pas enregistré de progrès importants. Bien qu'il y ait beaucoup de femmes dans les conseils d'administration, le pourcentage n'a pas augmenté de façon considérable. J'essaie de démêler tout cela. Qu'est-ce que ça veut dire, en fait? Est-ce que quelqu'un peut m'aider?

**Mme Gillis :** Ce que vous avez dit quand vous avez résumé les résultats de l'étude de Catalyst est exact. Les études faites par de nombreuses organisations indiquent que la présence d'un plus grand nombre de femmes au sein des conseils d'administration est bonne pour le rendement financier. Comme je l'ai signalé dans l'étude que j'ai faite pour Catalyst, la présence d'un plus grand nombre de femmes au sein des conseils d'administration est le présage d'une augmentation du nombre de femmes parmi les cadres supérieurs dans les cinq années qui suivent, ce qui entraîne également un accroissement du rendement financier.

C'est un cercle vertueux qui est bon pour le bilan financier des organisations, et ce cercle est en grande partie enclenché par la présence des femmes au sein du conseil d'administration.

**Le président :** Vous pourriez peut-être faire quelques commentaires également, madame Stubholt.

**Mme Stubholt :** Bien sûr. Je ne connais pas d'actions dont le prix ait diminué à la suite de l'arrivée de femmes au sein du conseil d'administration. Je n'exclus pas la possibilité que ce soit parfois le cas, temporairement du moins, mais je ne connais pas de cas semblable. Ce n'est certainement pas un effet important ou durable. Je ne pense pas que ce soit un argument solide pour qu'on renonce à faire ce qui serait bien, car j'ai entendu dire que vous aviez l'esprit ouvert.

En ce qui concerne le transfert de cette expérience au niveau des postes de direction, on a effectivement présumé que ça aiderait les femmes à se qualifier pour des postes de p.-d.g. ou des postes de haute direction. Il est probable que ça se fasse. J'ai en tout cas mis l'accent sur cet aspect dans certains des recrutements que j'ai faits. Le sénateur devrait toutefois noter que notre législation n'est en vigueur que depuis deux ans et demi, mais, étant donné la nature du processus mis en place pour atteindre les échelons supérieurs de la hiérarchie d'une société et le nombre limité de postes devenus

happening. We also need to look at the experience being built over a year or two or three to see whether that will mature into a quicker promotion or more promotional opportunities for women as if they did not have that board experience. I think it is too early to say whether that effect will be there.

**Senator Massicotte:** Is your analysis multi-year?

**Ms. Gillis:** Yes.

**Senator Massicotte:** You have done that study frequently, and it gets the same results?

**Ms. Gillis:** The study was done one year but looked at data over several years.

**Senator Massicotte:** Can you summarize the *Forbes* conclusion as well as the McKinsey conclusions?

**Ms. Gillis:** I do not have their specific data in front of me to give you their numbers, but again, the same issue and finding was true in their research: more women on boards and leadership meant stronger financial performance.

**Senator Massicotte:** It was a good percentage.

**Senator Moore:** Do you advocate for the placement of women from visible minorities within Canada, and do your records include such statistics?

**Ms. Gillis:** That is a good question, senator. Would we advocate and like to see more visible minority women on boards? Absolutely. Catalyst has done extensive research looking at the experience of visible minorities and leadership in Canada, and, frankly, there is not good data available in terms of visible minority representation on boards. Most organizations do not collect that data, and because employees or directors, for example, would not be asked to self identify as a visible minority, it is very difficult to get that. Our data focuses on women generally and does not specify the representation of women visible minorities.

**Senator Moore:** Do you encourage that, given the makeup of Canada and the mosaic of our people?

**Ms. Gillis:** Absolutely. I would argue it is critical to Canada's competitiveness.

**The Chair:** Is diversity in terms of board representation other than gender diversity an issue of concern in Norway?

**Ms. Stubholt:** Norway does not have the mosaic of population that Canada has. That makes it even more important that we do get representation on boards from our minorities. That is not part of the Norwegian legislation. It is my understanding that it may

vacants en deux ans, on n'a pas assez de recul pour affirmer que la situation ne change pas à cet égard. Il est en outre nécessaire d'attendre d'avoir acquis une expérience d'un à trois ans avant de voir si ça entraînera une promotion plus rapide ou davantage de possibilités de promotion pour les femmes que si elles n'avaient pas acquis cette expérience au sein d'un conseil d'administration. Je pense qu'il est trop tôt pour dire si cela aura cet effet.

**Le sénateur Massicotte :** Votre analyse porte-t-elle sur plusieurs années?

**Mme Gillis :** Oui.

**Le sénateur Massicotte :** Vous avez fait cette étude fréquemment et vous obtenez toujours le même résultat. Est-ce bien cela?

**Mme Gillis :** L'étude a été faite au cours d'une année précise, mais on a examiné des données portant sur plusieurs années.

**Le sénateur Massicotte :** Pouvez-vous résumer la conclusion de l'étude faite par *Forbes* ainsi que les conclusions de l'étude de McKinsey?

**Mme Gillis :** Je n'ai pas leurs données sous la main et ne peux pas vous communiquer leurs chiffres, mais ils en sont arrivés à la même conclusion : l'augmentation du nombre de femmes au sein des conseils d'administration et dans les postes de direction entraîne un meilleur rendement financier.

**Le sénateur Massicotte :** C'était un bon pourcentage.

**Le sénateur Moore :** Préconisez-vous le placement de femmes appartenant à des minorités visibles au Canada et est-ce que vos dossiers contiennent des chiffres à ce sujet?

**Mme Gillis :** C'est une bonne question, sénateur. Préconiserions-nous et aimerions-nous qu'on nomme davantage de membres de minorités visibles aux conseils d'administration? Absolument. Catalyst a fait une étude approfondie sur l'expérience des minorités visibles aux postes de direction au Canada et, en toute franchise, j'avoue qu'il n'existe pas de données solides sur la représentation des minorités visibles au sein des conseils d'administration. La plupart des organisations ne recueillent pas ce type de données, très difficiles à obtenir, car on ne demande pas aux employés ou aux administrateurs, par exemple, de s'identifier comme appartenant à une minorité visible. Nos données concernent les femmes en général et ne contiennent pas d'informations précises sur la représentation des femmes appartenant à des minorités visibles.

**Le sénateur Moore :** Encouragez-vous cela, compte tenu de la composition de la population canadienne et de la mosaïque qu'elle représente?

**Mme Gillis :** Absolument. J'estime que c'est crucial pour la compétitivité du Canada.

**Le président :** Est-ce qu'on se soucie de la diversité dans la représentation au sein des conseils d'administration, en dehors de la diversité au niveau du genre, en Norvège?

**Mme Stubholt :** La population de la Norvège ne forme pas une mosaïque semblable à celle du Canada. Par conséquent, il est encore plus important que nos minorités soient représentées au sein des conseils d'administration. Ce n'est pas stipulé dans la législation

be conducive to look into that based on the experiences we glean from the one element or one dimension of diversity that is part of a gender parity effort, but that has not been introduced as of yet.

**Senator Oliver:** I commend Catalyst for the excellent work you do now and have been doing for a long time. You are an excellent organization. I was delighted, Ms. Gillis, that you said, one “Women and minorities have not advanced into the leadership roles as we would have expected.” As you know, 25 years ago, the Government of Canada, as a matter of national public policy, said we recognize that there are four target groups in need of special measures. This legislation is what I call 25 per cent legislation because it does not deal with those who need it, and that is the disabled, Aboriginal and visible minorities. The fourth category was women.

I would like to see legislation that deals with Aboriginals, the disabled and others. I am disappointed that visible minorities have not been included. I think that goes to the very weakness of this legislation. The Government of Canada said these are target groups that need special measures and protection by way of legislation, yet it has been expressly excluded. I find that sad.

**Ms. Gillis:** Catalyst certainly recognized your very good work on this topic for a long time and agrees with many of the comments that you have just made.

The bottom line is that diversity that represents the marketplace and represents the Canadian population is good for decision making around any table. We see that reflected here in the conversation that we are having today. We want to see the boardrooms of the nation represent the market place and the population of Canada. That will make them stronger, and it will make us stronger as a country.

**Senator Hervieux-Payette:** Senator Oliver, after our first meeting, I met with the legislative expert working for us in Parliament and asked about the possibility of an amendment. He told me that this has to be done with a different piece of legislation. We could not incorporate it because we have to stay within the scope of the legislation, which is parity of women. If you want to sponsor a bill introducing diversity, I would gladly support it. As far as I am concerned, it is a valuable item, and it is both for men and women. It does not have any restriction.

The parity is according to the social fabric of the population. With diversity, I think we would need to have a flexible rule. We cannot say 2 per cent of this or 3 per cent of that and 5 per cent of this. That would lead to chaos. We could have the principle included, as in the United States. The rule is that the board has to at least address this question. It is not mandatory, but, as far as I am concerned, I would not be shy about supporting such a piece of legislation.

norvégienne. Je pense que ça pourrait nous inciter à examiner la question en se basant sur les expériences que nous recueillons d'un élément ou d'une dimension de la diversité qui fait partie de l'effort pour atteindre la parité de genre, mais aucune disposition législative spéciale n'a été mise en place jusqu'à présent.

**Le sénateur Oliver :** Je félicite Catalyst pour l'excellent travail que fait cette organisation depuis de nombreuses années. C'est une excellente organisation. Madame Gillis, j'ai été ravi que vous disiez que les femmes et les membres des minorités n'ont pas progressé dans des fonctions de direction autant qu'on aurait pu s'y attendre. Comme vous le savez, il y a 25 ans, le gouvernement du Canada a déclaré, dans le cadre d'une politique publique nationale, que l'on reconnaissait qu'il existait quatre groupes cibles pour lesquels des mesures spéciales sont nécessaires. Le présent projet de loi est ce que j'appelle un quart de projet de loi, car il ne concerne pas toutes les personnes qui en ont besoin, à savoir les personnes handicapées, les Autochtones et les membres des minorités visibles. La quatrième catégorie, ce sont les femmes.

J'aimerais qu'on présente un projet de loi qui s'applique aux Autochtones, aux personnes handicapées et aux autres personnes. Je suis déçu de constater que les minorités visibles n'ont pas été incluses. C'est le gros point faible de ce projet de loi. Le gouvernement fédéral a décrété qu'il s'agissait des groupes cibles pour lesquels des mesures spéciales et une protection législative étaient nécessaires et, pourtant, ces groupes ont été expressément exclus. Je trouve ça déplorable.

**Mme Gillis :** Catalyst a assurément reconnu le très bon travail que vous faites dans ce domaine depuis des années et approuve dans une large mesure les commentaires que vous venez de faire.

L'essentiel, c'est que la diversité qui représente le marché et la population canadienne soit un atout pour la prise de décisions autour de n'importe quelle table. Cela se reflète dans les discussions que nous avons aujourd'hui. Nous voulons que les conseils d'administration du pays représentent le marché et la population du Canada. Cela les renforcera et donnera plus de vigueur à notre pays.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Sénateur Oliver, après notre première réunion, j'ai rencontré l'expert législatif qui travaille pour nous au Parlement pour m'informer au sujet de la possibilité de présenter un amendement. Il m'a répondu qu'il fallait le faire par le biais d'un projet de loi différent. Nous n'avons pas pu intégrer cet aspect parce que nous avons dû nous en tenir au champ d'application du projet de loi, à savoir la parité des femmes. Si vous voulez parrainer un projet de loi portant sur la diversité, je l'appuierai volontiers. En ce qui me concerne, c'est un sujet important, pour les hommes comme pour les femmes. Il n'implique aucune restriction.

La parité se fait selon le tissu social de la population. En matière de diversité, on aurait besoin d'une règle flexible. On ne peut pas préciser qu'il s'agit de 2 p. 100 de ceci ou 3 p. 100 de cela et 5 p. 100 d'autre chose. Cela aboutirait au chaos. Nous aurions pu inclure le principe, comme aux États-Unis. La règle, c'est que les conseils d'administration doivent au moins régler cette question. Ce n'est pas obligatoire, mais, en ce qui me concerne, je n'hésiterais pas à appuyer un projet de loi de ce type.

**The Chair:** That will happen outside this context. We are now well beyond our time, so I will have to conclude. Ms. Gillis and Ms. Peckford, I know you would like to say something, but I have to cut it off because otherwise it will be unfair to our next panel. If you want to chat with anyone here after we conclude, please do so. If either of you have anything to add, please send it in writing to our clerk.

To your distinguished guest from Norway, thank you for taking the time to be with us. You have a distinguished record in your own right, and you have contributed meaningfully to the progress in your country. We appreciate the insights you have brought to our deliberations here today.

[Translation]

For the second hour today, we welcome a panel including Ms. Poonam Puri, Associate Professor of Law at York University, Ms. Marie-Soleil Tremblay, Professor at the École nationale d'administration publique and Mr. Richard Leblanc, Professor of Law, Governance and Ethics, at York University.

[English]

**Poonam Puri, Associate Professor of Law, Osgoode Hall Law School and Co-Director of the Hennick Centre for Business and Law, York University, as an individual:** We have a PowerPoint presentation that we have distributed and which is also up on the screen.

I am delighted and honoured to be appearing before the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce. Bill S-206 is an important piece of proposed legislation. I am here with my colleague Professor Richard Leblanc. We prepared this presentation together for your reference. Our detailed biographies are on pages 2 and 3 of the PowerPoint materials. Both Professor Leblanc and I teach and write in the area of corporate governance and boards of directors.

I have the privilege of serving on the board of directors of the Greater Toronto Airports Authority, also known as Pearson, and I am currently Chair of the Corporate Governance and Nominating Committee. I also serve on the board of governors of Mount Sinai Hospital in Toronto.

I would like to focus on three areas and Professor Leblanc will focus on others. The first area I will focus on is the financial crisis and the difference that better gender representation could have made. The second area will be the experience of other jurisdictions with regulation of gender representation on corporate boards, and the third will be the soundness of Bill S-206, which is before you.

We know from the data that the boards and the senior ranks of most large public companies look rather homogeneous. The previous panel shared those opinions. The data is clear. Of all public companies in Canada, it has been constant at around

**Le président :** Cela se fera en dehors du présent contexte. Nous avons largement dépassé le temps dont nous disposions et je dois par conséquent conclure la discussion. Mesdames Gillis et Peckford, je sais que vous voudriez faire un commentaire, mais je dois interrompre la discussion, sinon ce serait injuste pour le groupe suivant de témoins. Si vous voulez discuter avec qui que ce soit après la réunion, n'hésitez pas à le faire. Si l'une de vous a d'autres commentaires à faire, communiquez-les par écrit à notre greffière.

Je remercie votre invitée de marque de la Norvège d'avoir pris le temps de discuter avec nous. Vous avez de prestigieux antécédents personnels et vous avez contribué de façon intéressante au progrès dans votre pays. Nous apprécions vos commentaires qui ont éclairé nos discussions.

[Français]

**Le président :** Pour la deuxième heure aujourd'hui, nous accueillons un panel composé de Mme Poonam Puri, professeure agrégée à l'Université York, Mme Marie-Soleil Tremblay, professeure à l'École nationale d'administration publique, et M. Richard Leblanc, professeur à l'Université York en droit, gouvernance et éthique.

[Traduction]

**Poonam Puri, professeure agrégée de droit de la faculté de droit Osgoode Hall et codirectrice du Hennick Centre for Business and Law, Université York, à titre personnel :** Nous avons un exposé en PowerPoint que nous avons distribué et qui est également projeté sur l'écran.

Je suis ravie et honorée de comparaître devant le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce. Le projet de loi S-206 est un projet de loi important. Je suis accompagnée de mon collègue, M. Richard Leblanc. Nous avons préparé ce document ensemble pour que vous puissiez vous y référer. Nos biographies détaillées se trouvent aux pages 2 et 3 du document en PowerPoint. M. Leblanc et moi enseignons et écrivons des études dans le domaine de la gouvernance d'entreprise et des conseils d'administration.

J'ai le privilège de siéger au conseil d'administration de l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto, également connue sous le nom de Pearson, et je suis actuellement présidente du comité de la gouvernance d'entreprise et des candidatures. Je suis également membre du conseil des gouverneurs du Mount Sinai Hospital, à Toronto.

Mes commentaires porteront principalement sur trois domaines et ceux de M. Leblanc porteront sur d'autres sujets. Le premier domaine sur lequel je voudrais mettre l'accent, c'est la crise financière et la différence qu'aurait pu faire une meilleure représentation des genres. Le deuxième, ce sera l'expérience dans d'autres pays où la représentation des genres au sein des conseils d'administration est réglementée et le troisième, ce sera le bien-fondé du projet de loi S-206, que vous êtes chargés d'étudier.

Les données indiquent que les conseils d'administration et les postes de haute direction de la plupart des grandes sociétés ouvertes ont une apparence assez homogène. Le groupe précédent de témoins a partagé ces opinions. Les données sont claires. Pour

9 per cent to 10 per cent. In the United States, it is around 11 per cent. In the United Kingdom, Australia and New Zealand it ranges from 6 per cent to 8 per cent. In South Africa, interestingly, it is higher at 17 per cent.

A lack of diversity on corporate boards can lead to groupthink, which is a dangerous phenomenon. It is something we want to avoid from a public policy perspective.

The global financial crisis had many causes that were complex, interrelated and interdependent. We know many of the causes: excessive risk taking, conflicts of interest, a lack of knowledge and, in some cases, simple greed.

Let me ask a question that has been asked by others: What if Lehman Brothers had been Lehman Sisters? Would a broader range of perspectives and backgrounds have resulted in better decisions and outcomes? Does diversity lead to a better understanding of the marketplace as the market itself has become more diverse? Does diversity increase creativity and innovation? Does it lead to more effective problem solving?

The academic and scholarly literature suggests that greater diversity does lead to better board effectiveness and greater diversity leads to better attendance of both men and women on boards. The evidence also suggests that women are more likely to sit on monitoring committees such as audit, governance and nominating. Scholarship also suggests that gender-diverse boards are more likely to replace non-performing CEOs. Studies also show that gender-diverse boards have more equity-based pay for directors so that directors have more of a stake in the game.

It is interesting that it is not the case that women are willing to take less risk. In fact, the issue is not that in the context of the global financial crisis women would necessarily have taken less risk; it is just that perhaps there would have been more views at the table and better processes in terms of decision making. At a minimum, let us consider whether Lehman Brothers would have been better off as Lehman Brothers and Sisters.

Second, governments and regulators around the world are pushing for better nomination and diversity practices. In the last session, you heard a number of different examples. There are generally two approaches. One is the disclosure approach, which I would call the softer approach. The other is the quota or harder law approach. The U.S. has the Securities and Exchange Commission mandating disclosure of diversity plans of all publicly listed companies.

l'ensemble des sociétés ouvertes au Canada, le pourcentage a été de façon constante de 9 à 10 p. 100. Aux États-Unis, il est d'environ 11 p. 100. Au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande, il oscille entre 6 et 8 p. 100. Chose intéressante, il est plus élevé en Afrique du Sud, soit 17 p. 100.

Un manque de diversité dans les conseils d'administration peut déboucher sur une pensée unique, ce qui est un phénomène dangereux. C'est une chose qu'on veut éviter dans le contexte d'une politique gouvernementale.

La crise financière mondiale a de nombreuses causes qui sont complexes et interdépendantes. Nous connaissons bon nombre de ces causes : une prise de risques excessive, des conflits d'intérêts, un manque de connaissances et, dans certains cas, la pure cupidité.

Je voudrais poser une question qui a déjà été posée par d'autres personnes : et si Lehman Brothers avait été Lehman Sisters? Est-ce qu'un éventail plus large de points de vue et d'antécédents aurait produit de meilleures décisions et de meilleurs résultats? La diversité aboutit-elle à une meilleure compréhension du marché du fait que le marché comme tel est devenu plus varié? La diversité augmente-t-elle la créativité et l'innovation? Entraîne-t-elle une efficacité accrue dans la résolution de problèmes?

La littérature didactique et savante indique qu'une plus grande diversité entraîne effectivement un accroissement de l'efficacité d'un conseil d'administration et une assiduité accrue aux réunions. Les données révèlent également que les femmes sont davantage susceptibles d'être membres de comités de surveillance, comme des comités de vérification, de gouvernance et de nomination. Les études savantes indiquent également que des conseils d'administration pratiquant la diversité des genres ont davantage de chances de remplacer des p.-d.g. non performants. Certaines études indiquent également que ces conseils ont une rémunération davantage basée sur l'équité en ce qui concerne les administrateurs, si bien que ceux-ci ont un enjeu plus fort dans l'affaire.

Ce qui est intéressant, c'est qu'il n'est pas vrai que les femmes ne sont pas disposées à prendre autant de risques que les hommes. En fait, la question n'est pas que, dans le contexte de la crise financière mondiale, les femmes auraient nécessairement pris moins de risques; la vérité est qu'il y aurait peut-être eu davantage de points de vue à la table de discussion et de meilleurs processus décisionnels. Il faut au moins se demander s'il n'aurait pas été préférable pour Lehman Brothers que ce fût Lehman Brothers and Sisters.

Ensuite, à l'échelle mondiale, les gouvernements et les organismes de réglementation insistent pour que des pratiques plus efficaces en matière de candidatures et de diversité soient adoptées. Au cours de la séance précédente, plusieurs exemples différents ont été mentionnés. D'une façon générale, deux approches sont possibles. L'une est celle qui est axée sur la divulgation, que j'appellerais l'approche douce. L'autre est l'approche axée sur les contingents, ou approche législative dure. Aux États-Unis, la Securities and Exchange Commission impose la divulgation des plans en matière de diversité de toutes les sociétés cotées en bourse.

Alternatively, Sweden has imposed a 25 per cent gender quota, Norway a 40 per cent gender quota, Spain a 40 per cent gender quota, and France a 40 per cent gender quota. Similar laws are currently being debated in Belgium, Germany and the Netherlands.

In Norway, before the quota in 2002 there were 6 per cent women on public company boards. There are now 45 per cent women on average. Initial reactions to the Norway legislation were negative all around, including criticism such as women have no time and we do not know where to find them. Eight years later, as a nation Norway has seen a huge increase in its competence and experience base of all board members, as the previous expert also indicated. Chairs of boards are happy with the changes. Finding talent was not a problem, and there are new, more rigorous recruiting and nomination processes in boards in Norway. In short, it is business as usual in Norway.

Third, Bill S-206 is an important piece of legislation. I had an opportunity to review earlier versions of it for the Senate Law Clerk's office. I believe this is a technically sound piece of proposed legislation that works with existing corporate law, banking law and insurance law.

In addition, while Norway's legislation would compel the dissolution of a company, the enforcement mechanism in this bill is, I think, much less draconian and much more proportionate in that it creates lesser sanctions if there is non-compliance with the rule, and that is an important point. We do not want to overdo it.

Also, under the bill, companies are given reasonable lead time to put into place the practices and the procedures, the governance and nominating procedures, so that they can comply with the proposed rules and there will not be a shortage of qualified people to meet the new rules. There will be years to allow for a proper process. As well, under this proposed legislation the minister has discretion to allow a company to have an extension of time to meet the quota if necessary.

In conclusion, I think this legislation is sound. It is measured and I think it is technically competent.

[Translation]

**Marie-Soleil Tremblay, Professeur, École nationale d'administration publique (ENAP), as an individual:** Mr. Chair, I want first to thank you for this opportunity to contribute to this important debate on gender parity on boards of directors. My objective today is to share with you my academic point of view and the results of my research in the field of corporate governance.

La Suède, par contre, a imposé un contingent de 25 p. 100, la Norvège, un contingent de 40 p. 100, l'Espagne, un de 40 p. 100, et la France, un de 40 p. 100 en ce qui concerne les femmes. Des mesures législatives semblables font actuellement l'objet de discussions en Belgique, en Allemagne et aux Pays-Bas.

En Norvège, avant l'établissement du contingent, en 2002, la proportion de femmes dans les conseils d'administration des sociétés ouvertes était de 6 p. 100. Elle est actuellement de 45 p. 100 en moyenne. Les premières réactions à la législation norvégienne étaient partout négatives; on entendait notamment des critiques invoquant que les femmes n'avaient pas le temps et qu'on ne savait pas où les trouver. Huit ans plus tard, comme l'a fait remarquer l'experte qui a témoigné avant moi, le niveau de compétence et d'expérience de tous les membres de conseils d'administration a très fortement augmenté. Les présidents des conseils d'administration se réjouissent des changements. La découverte de personnes de talent n'a pas posé de problèmes et les processus de recrutement et de candidatures des conseils d'administration sont devenus plus rigoureux. En bref, les affaires continuent en Norvège.

Enfin, le projet de loi S-206 est un projet de loi important. J'ai eu l'occasion d'examiner les versions antérieures de ce projet de loi pour le Bureau du légiste pour le Sénat. Je pense que, sur le plan technique, c'est un projet de loi raisonnable, qui s'appuie sur la législation actuelle sur les sociétés, sur les banques et sur les assurances.

En outre, alors que la législation norvégienne entraînerait la dissolution de force d'une société, le mécanisme d'application du présent projet de loi est, à mon avis, beaucoup moins draconien et beaucoup plus pondéré, en ce sens qu'il prévoit l'imposition de sanctions moins strictes en cas de non-conformité, et c'est important. Nous ne voulons pas exagérer.

Par ailleurs, le projet de loi prévoit d'accorder aux sociétés un délai raisonnable pour mettre en place les pratiques et les procédures en matière de gouvernance et de candidatures, afin de leur permettre de se conformer aux règles proposées et pour qu'il y ait suffisamment de personnes qualifiées pour respecter les nouvelles règles. Il accorde des années pour permettre d'instaurer un processus adéquat. Ce projet de loi précise aussi que le ministre aura le pouvoir d'autoriser une entreprise à obtenir, au besoin, une prolongation de délai pour respecter le contingent.

En conclusion, je pense que ce projet de loi est raisonnable. Il est pondéré et il a les qualités techniques voulues.

[Français]

**Marie-Soleil Tremblay, professeure, École nationale d'administration publique (ENAP), à titre personnel :** Monsieur le président, je tiens d'abord à vous remercier de l'occasion que vous me donnez de participer à cet important débat sur la parité au sein des conseils d'administration. Mon objectif aujourd'hui est de partager avec vous mon point de vue académique ainsi que le résultat de mes recherches dans le domaine de la gouvernance d'entreprise.

[English]

Recent corporate governance scandals and the financial crisis that followed have led us to question the composition of corporate boards and their ability to address issues of business ethics and accountability. Excessive compensation has also been tied to the absence of cultural diversity in the boardroom. We need board members who can suggest new ways of tackling problems and who reject the groupthink that may have contributed to the challenges that we face.

In the same line of thought, Harvard professor Rosabeth Kanter recently tied the higher inclusion of women on boards with a reduction of self-interested greed, leading to less imprudent risk taking and more solid asset values, translating to healthier balance sheets.

Academics have long followed board composition, including the slow advancement of women to corporate boards. Arguments for greater diversity in boardroom representation have been explored within the literature following two approaches. The first is based on economic arguments and considers that firms who fail to select the most able candidates actually damage their financial performance. The second approach rests upon a moral viewpoint, arguing that it is wrong for women to be excluded from corporate boards on the grounds of gender. The business case for board diversity is clear, from economic and moral viewpoints.

Where does Canada stand and what stands in our way? In 2009, as you have heard, women held 14 per cent of board seats, which represents an increase of 1 percentage point since 2007. More than 40 per cent of companies still have no women directors. It seems that reliance on the informal old boys' networks continues to be a significant factor in the recruitment of new board directors.

Upon passing this bill, Canada will follow countries such as Norway, Spain and Iceland, which have implemented 40 per cent female representation quotas for publicly traded companies. My attention as a researcher turned to women on corporate boards following Quebec's presentation of Bill 53 in December 2006. The bill required that boards of directors of its most important enterprises include an equal number of women and men within a five-year span. The nominations that followed quickly led to a 66 per cent increase in the number of women on boards. I interviewed many board members, both men and women, and I would like to share with you a few of my findings to contribute to tearing down the obstacles that stand in the way of this bill.

[Traduction]

Les récents scandales qui ont secoué le monde des affaires, et la crise financière qui en est résultée, nous poussent à remettre en question la composition des conseils d'administration et leur capacité de respecter des critères d'éthique et d'imputabilité. Des rémunérations excessives ont également été liées à l'absence de diversité culturelle au sein des conseils d'administration. Nous avons besoin d'administrateurs qui peuvent proposer de nouvelles solutions à de vieux problèmes et qui rejettent les idées reçues et les lieux communs, qui ont sans doute contribué aux difficultés que nous connaissons.

Dans le même esprit, Rosabeth Kanter, professeure à Harvard, a récemment fait le lien entre le nombre plus élevé de femmes dans les conseils d'administration et une réduction de la cupidité et de l'intérêt personnel, ce qui conduit à des décisions moins imprudentes et à des actifs aux valeurs plus solides, donnant lieu à des bilans plus sains.

Les universitaires observent depuis longtemps la composition des conseils d'administration et y constatent une lente progression des femmes. Les arguments invoqués pour justifier une plus grande diversité dans la composition des conseils d'administration sont de deux ordres, d'après les études qui ont été faites. Les uns sont des arguments d'ordre économique selon lesquels les entreprises qui ne choisissent pas les candidats les plus compétents nuisent en fait à leur rendement financier. Les deuxièmes reposent sur un point de vue moral et avancent qu'il est immoral d'exclure les femmes des conseils d'administration en raison de leur sexe. Le bien-fondé de la diversité au conseil d'administration est clair, tant du point de vue économique que du point de vue moral.

Quelle est la situation au Canada à cet égard et quels sont les obstacles à surmonter? Comme on vous l'a signalé, en 2009, les femmes occupaient 14 p. 100 des postes dans les conseils d'administration, ce qui représente une augmentation de 1 p. 100 depuis 2007. Plus de 40 p. 100 des entreprises ne comptent aucune femme parmi leurs administrateurs. Il semble que le bon vieux réseau des « boys » continue d'être le principal bassin de recrutement des nouveaux administrateurs.

En adoptant ce projet de loi, le Canada emboîtera le pays à des pays tels que la Norvège, l'Espagne et l'Islande, qui imposent un quota de 40 p. 100 à la représentation des femmes dans les grandes entreprises cotées en bourse. En ma qualité de chercheuse, je me suis intéressée à la présence des femmes aux conseils d'administration après que le Québec ait déposé le projet de loi 53 en décembre 2006. Ce projet de loi exigeait que les conseils d'administration de ses plus grandes entreprises comprennent un nombre égal d'hommes et de femmes, dans un délai de cinq ans. Les nominations qui ont aussitôt eu lieu ont conduit à une augmentation de 66 p. 100 du nombre des femmes dans les conseils d'administration. J'ai rencontré plusieurs membres de conseils d'administration, hommes et femmes, et j'aimerais vous faire part de mes constatations et contribuer à faire tomber les obstacles qui pourraient retarder l'adoption de ce projet de loi.

While the thought of a board nomination resulting from biological imperatives was perceived as offensive by 88 per cent of the people that I interviewed, most agreed that board parity regulation was necessary to accelerate a stagnant trend. They were frustrated by the idea that the glass ceiling had not been broken naturally. What you are feeling, we have seen in Quebec also.

Considering that resistance to change is normal and that groups have a tendency naturally to enlist people similar to themselves and that some competent men may lose their seat on a board as a result of this bill, we need to step away from individual considerations and recognize this bill as a necessity to change mentalities and attitudes. This process is essential to a full recognition of women's place in society. A common resistance mechanism that I would like to address is the idea that board parity legislation will lead to less competent board members.

Board competence in today's business is grounded in much more than experience as a former CEO. We will see an important pool of skilled candidates if we learn to look elsewhere. For example, there are 60,000 female professional accountants in Canada, Chartered Accountants, Certified General Accountants and Certified Management Accountants; 20,000 lawyers are women; over 16,000 are engineers; and thousands of women are university professors and actuaries. All of these women have extensive knowledge; most have considerable experience; and many would gladly serve on boards if they were approached.

Women have less linear career paths than their masculine counterparts. However, their different life experiences were reported to be beneficial for boards because they contribute to the richness of debates. As a possible effect of childbearing, women do not have the same opportunities to work on their social networks that men have. As a result, they are less often considered for board positions. Parity legislation urges nomination committees to broaden their horizons and reconstruct the image we have of a typical board member, as you have seen in the picture shown by my colleague.

While most of the board members I interviewed agreed that women are more analytical and show more preparation for board meetings, new boardroom dynamics were not otherwise redefined in gender terms. This means that board parity in Quebec did not cause a dramatic break, but rather was viewed as a part of the modernization of boardrooms initiated by bill 52-110 in 2003. Women brought their professional expertise to the table rather than radical feminist viewpoints.

S'il est vrai que l'idée d'une nomination au conseil faite au nom d'un impératif biologique soit jugée choquante par 88 p. 100 des personnes que j'ai interviewées, la plupart d'entre elles s'entendaient néanmoins pour dire que la réglementation visant la parité au conseil avait été nécessaire pour accélérer un mouvement qui avait tendance à stagner. Ces personnes étaient frustrées que le plafond de verre n'ait pas cédé de lui-même. Ce que vous ressentez, nous l'avons également ressenti au Québec.

Comme la résistance au changement est un phénomène normal, que les groupes ont naturellement tendance à recruter des gens qui leur ressemblent et que des hommes parfaitement compétents risquent de perdre leur place au conseil d'administration de certaines entreprises en raison de cette loi, il faut s'écarter des considérations individuelles et reconnaître qu'un tel projet de loi est nécessaire pour faire évoluer les mentalités et changer les attitudes. Cette démarche est essentielle à la pleine reconnaissance de la place des femmes dans la société. Une forme de résistance assez fréquente, dont j'aimerais vous parler, consiste à prétendre qu'une loi sur la parité dans les conseils d'administration risque de conduire au recrutement d'administrateurs moins compétents.

Aujourd'hui, pour être un administrateur compétent, il faut autre chose que la seule expérience acquise à la tête d'une entreprise. On trouvera un important bassin de candidats compétents si on apprend à regarder ailleurs. Par exemple, il y a 60 000 femmes comptables professionnelles au Canada, des comptables agréées, des comptables générales licenciées et des comptables en management accréditées. Au Canada, 20 000 avocats sont des femmes, plus de 16 000 ingénieurs sont des femmes, des centaines d'actuares sont des femmes et plusieurs milliers de professeurs d'université sont des femmes également. Toutes ces femmes possèdent des connaissances étendues; la plupart ont beaucoup d'expérience et un grand nombre d'entre elles accepteraient volontiers de siéger à un conseil d'administration si on le leur demandait.

Les femmes ont un parcours professionnel moins linéaire que leurs homologues masculins. On constate toutefois que leur expérience de vie différente est bénéfique dans le contexte d'un conseil d'administration, car elle enrichit le débat. En raison de leurs activités reproductives, les femmes ont moins l'occasion que les hommes de créer des réseaux sociaux. De ce fait, elles sont moins sollicitées pour occuper des postes d'administrateurs. La Loi sur la parité enjoint les comités de mise en candidature d'élargir leurs horizons et de reconstruire l'image que nous nous faisons de l'administrateur type, dont vous avez pu voir une illustration sur la diapositive montrée par ma collègue.

Si la plupart des administrateurs que j'ai interviewés trouvent que les femmes ont un esprit plus analytique et arrivent mieux préparées aux réunions du conseil, la dynamique ne leur semblait pas avoir été particulièrement modifiée du fait de la présence d'un plus grand nombre de femmes. La parité au Québec n'aurait donc pas causé de rupture dramatique, mais était plutôt perçue comme une forme de modernisation des conseils d'administration, amorcée dès 2003, par le projet de loi 52-110. Les femmes apportaient à la table leurs compétences professionnelles plutôt que des opinions radicalement féministes.

I agree that in an ideal world, parity would be achieved without legal intervention. However, considering the current trend and for reasons mentioned above, this is not likely to happen before several decades without the adoption of Bill S-206. I recognize that it takes courage to promote social values of equality and initiate transformations that diffuse power. I congratulate you for stepping up.

**Richard Leblanc, Associate Professor, Law, Governance and Ethics, York University, as an individual:** Good morning. I am Mr. Leblanc, an associate professor at the School of Administrative Studies at York University. My research interest focuses on the effectiveness of boards of directors. I also advise significantly publicly listed companies in Canada. I am pleased to appear before you today for this important and timely meeting. My remarks include addressing the progress that has been made in women becoming members of boards of directors of significant Canadian companies. My remarks will also address four arguments that may be levelled and have been levelled thus far, not only against this bill but also on regulatory oversight of the gender diversity of boards of directors in particular. The four arguments are as follows: First, market forces should prevail; second, the less qualified director arguments; third, only a CEO can be an effective director argument; and fourth, the business case for women on boards argument. I will conclude my remarks with reference to progress other jurisdictions have made in addressing board room diversity since the global financial crisis.

The progress in placing women on boards of directors in Canada has been inadequate. Depending on the survey, the percentage of women on boards of directors of large listed companies has tended to fluctuate between 8 per cent and 13 per cent. By and large, these figures have not changed much over the last 20 or more years despite the ranks of women graduating from universities, women working in senior management positions and director programs now focusing on recruiting women. Understandably, women are frustrated and feel shut out.

I will address the argument against this bill and gender diversity on boards in general. On the first argument that market forces should prevail, it is incorrect to be of the view that the market alone is adequate to ensure sufficient representation of women of boards of directors. Free markets consist of buyers and sellers, the freedom to contract, equality of bargaining power, and complete information. In the case of women on boards and director nomination and election more broadly, the present system is largely self-selecting and opaque. In theory, shareholders of widely held companies elect directors. In reality, shareholders have little real power to elect directors to boards; hence, what is known as proxy access in the U.S., a modest proposal is intended to give shareholders owning 3 per cent of a

Il est vrai que, dans un monde idéal, la parité hommes-femmes se produirait sans qu'il soit nécessaire de légiférer. Compte tenu cependant de la tendance actuelle et pour les raisons mentionnées plus haut, il semble que si nous voulons qu'elle se fasse avant quelques décennies, il faudra adopter le projet de loi S-206. Je reconnais qu'il faut du courage pour promouvoir des valeurs sociales d'égalité et pour mettre en marche des transformations qui risquent de disperser le pouvoir, et je vous félicite d'oser prendre cette initiative.

**Richard Leblanc, professeur agrégé, Droit, gouvernance et éthique, Université York, à titre personnel :** Je m'appelle Richard Leblanc et je suis professeur agrégé à l'École des études administratives de l'Université York. Mon principal centre d'intérêt en matière de recherche porte sur l'efficacité des conseils d'administration. Je suis également conseiller auprès d'importantes sociétés canadiennes cotées en bourse. Je suis heureux de témoigner devant vous aujourd'hui pour cette réunion importante et opportune. Mes remarques porteront sur les progrès qui ont été accomplis pour que les femmes deviennent administratrices au sein de grandes entreprises canadiennes. Elles porteront aussi sur quatre arguments qui peuvent être invoqués, et l'ont d'ailleurs été, non seulement contre le projet de loi, mais aussi à l'égard de la surveillance réglementaire de la diversité des genres dans les conseils d'administration. Ces quatre arguments sont les suivants : premièrement, les forces du marché devraient l'emporter; deuxièmement, les femmes sont moins qualifiées; troisièmement, seul un p.-d.g. peut être un administrateur efficace; et, quatrièmement, la justification commerciale de la présence des femmes dans les conseils d'administration n'a pas été établie. Je conclurai en évoquant les progrès accomplis depuis la crise financière mondiale dans d'autres pays qui cherchent à accroître la diversité dans les conseils d'administration.

Les progrès accomplis pour placer des femmes dans les conseils d'administration au Canada ont été insuffisants. Selon le sondage, le pourcentage de femmes qui siègent au sein des conseils d'administration de grandes sociétés cotées en bourse a tendance à fluctuer entre 8 et 13 p. 100 environ. Ces taux n'ont pas vraiment bougé depuis une vingtaine d'années, malgré les nombreuses femmes qui sortent des universités, malgré les femmes qui occupent des postes de cadre supérieur et malgré les programmes qui visent maintenant à recruter des femmes dans les conseils d'administration. Les femmes sont frustrées et se sentent écartées, et elles ont raison.

J'analyserai maintenant les arguments contre le projet de loi et contre la diversité dans les conseils d'administration en général. En ce qui concerne le premier argument, à savoir que les forces du marché devraient l'emporter, il est faux de prétendre que le marché à lui seul peut assurer une représentation suffisante des femmes dans les conseils d'administration. Les marchés sont libres quand il y a des acheteurs et des vendeurs, une liberté de conclure des marchés, un pouvoir de négocier égal et des renseignements complets. Dans le cas des administratrices et de la nomination et l'élection des administrateurs en général, on constate actuellement que la sélection se fait en grande partie en vase clos et que le système est assez opaque. En théorie, les actionnaires de sociétés au capital très ouvert élisent les

company's equity over a three-year period the opportunity to nominate up to 25 per cent of the company's board for an uncontested director election. To claim that women have equal opportunity and power to nominate themselves as "sellers" to a board as a "buyer," when shareholders do not have that power at present, is to acknowledge that the market for corporate directors is not free but is stacked in favour of incumbent boards and senior management. There is precedent now for regulators stepping in to cure market imperfections.

The second argument is the less qualified director argument, which has been mentioned by a senator to the previous panel. It is both incorrect and unsupported by evidence to be of the view that requiring a company to recruit women would result in less qualified directors. This spurious argument is unsupported by empirical data and is demeaning to women. The argument that ought to be advanced is actually the opposite, namely that not ensuring sufficient representation of women on boards would be to compromise full access to a Canadian and global talent pool and impair the competitiveness of Canadian companies.

Quebec, under the act respecting governance of state-owned enterprises, is an example of ensuring parity of women and effective corporate governance. I am unaware that the governance or competitiveness of Quebec organizations has suffered as a result of the presence of women on boards. I applaud the leadership of the premier of Quebec for advancing and supporting this law.

The third argument is only a CEO can be an effective director. It is incorrect to be of the view that women need first be a sitting CEO before she can be regarded as qualified to sit on a board. To bootstrap gender diversity with CEO experience in this fashion, which is the consequence of companies according primacy to a CEO position as a condition precedent for directorship, is to nullify the intent and advantage of gender diversity.

Based on my research, in 2005, I advised that the Ontario Securities Commission institute a competency-based recruiting and assessment regime for listed company directors, which is now in place under National Policy 58-201. Numerous companies in a wide variety of sectors, including Crown and not-for-profit, now use competency matrices to guide their director recruiting.

I thought at the time that a competency-based regime would lead to a greater number of women on boards, but it has not. I do not therefore remain optimistic that those jurisdictions, including the U.S., currently approaching diversity through generic disclosure will achieve noteworthy success in increasing the actual numbers of women on boards.

administrateurs. En réalité, les actionnaires ont peu de pouvoir réel d'élire les administrateurs; d'où ce qu'on appelle l'accès aux procurations aux États-Unis — une modeste proposition — qui vise à donner aux actionnaires détenant 3 p. 100 des actions d'une entreprise pendant trois ans la possibilité de nommer jusqu'à 25 p. 100 des administrateurs dans le cadre d'élections d'administrateurs non contestées. Soutenir que les femmes ont une chance égale et un pouvoir égal de se désigner « vendeurs » à un conseil d'administration « acheteur », quand les actionnaires eux-mêmes n'ont pas ce pouvoir actuellement, démontre que le marché des administrateurs n'est pas libre, mais plutôt noyauté par les membres actuels des conseils d'administration et de la haute direction. Les autorités de réglementation sont donc justifiées d'intervenir pour corriger les imperfections du marché.

Le deuxième argument est que les femmes sont moins qualifiées, ce qui a été signalé par un sénateur au groupe de témoins précédent. Il est inexact de prétendre qu'exiger qu'une entreprise recrute des femmes l'obligerait à choisir des administrateurs moins qualifiés. C'est un argument fallacieux, qui n'est pas appuyé par les faits et qui est humiliant pour les femmes. L'argument qui devrait être invoqué est plutôt le contraire, à savoir ne pas assurer une représentation suffisante des femmes dans les conseils peut compromettre l'accès à l'ensemble du bassin canadien et mondial des talents et nuire à la compétitivité des entreprises canadiennes.

Par sa Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, le Québec donne un exemple de parité des femmes et de gouvernance efficace des sociétés. Je ne crois pas que la gouvernance ou la compétitivité des organisations du Québec ait souffert de la présence des femmes dans les conseils d'administration. Je félicite le premier ministre du Québec pour son leadership en faveur de cette loi.

Le troisième argument est que seul un p.-d.g. peut être un administrateur efficace. Il est erroné de penser que les femmes doivent d'abord être p.-d.g. avant de pouvoir être considérées comme qualifiées pour siéger à un conseil d'administration. Associer ainsi la diversité des genres à l'expérience de dirigeant, quand ce sont les entreprises qui considèrent qu'il faut d'abord être p.-d.g. avant de pouvoir aspirer à être administrateur, annule le sens et l'avantage de la diversité des genres.

En me fondant sur mes recherches, j'avais recommandé en 2005 que la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario établisse un régime de recrutement et d'évaluation fondé sur les compétences pour les administrateurs de sociétés cotées en bourse, ce qui a été fait, grâce à la politique nationale 58-201. De nombreuses entreprises dans divers secteurs utilisent désormais des matrices de compétences pour guider le recrutement de leurs administrateurs.

J'ai cru à une époque qu'un régime axé sur les compétences accroîtrait le nombre de femmes dans les conseils d'administration, mais je me suis trompé. Je ne reste donc pas trop optimiste quant aux chances que les pays qui abordent actuellement la diversité par le biais de la divulgation générale, y compris les États-Unis, obtiennent des résultats notables et accroissent réellement le nombre de femmes administratrices.

Even with regulatory prompting, such as the disclosure of diversity plans, self-selection and homogeneity preference can and does occur, as boards “define down” diversity to mean “skill diversity” or “diversity of perspective,” which is really — and arguably — not the intended meaning of gender diversity in particular. In other words, regulation, experience has shown, needs to be precise and prescriptive to achieve its desired goal. Exploring measurable objectives related to gender are therefore legitimate grounds of scrutiny for policy-makers, such as this committee.

The fourth argument is the business case for women on boards. Aside from the equality and fairness arguments, the business argument is made from business people to academics — “Show me that women on boards enhance shareholder wealth maximization.” To buy into this argument as a condition precedent for addressing the number of women on boards is incorrect and misguided. Academics cannot prove for business people that more women on boards causes greater shareholder performance, any more than academics can prove for business people that better boards cause better shareholder performance. To my knowledge, there is no study that systematically shows — or perhaps will ever show — either of these two propositions. However, just because academics cannot prove something does not mean that the phenomenon does not exist. What separates effective from ineffective boards is the quality of the decision making in the boardroom and the qualities of the people sitting around the boardroom table.

It is exactly here where female directors may impact board effectiveness. What qualitative and quantitative research on gender diversity tends to support is that the nature of the dialogue and interplay during board deliberations and decision-making changes with additional women directors beyond the token one or two; namely, gender-diverse boards may be more innovative and there may be a greater likelihood of decision-making options and of expressed resistance because of lack of social embeddedness of endorsing decisions that may be suboptimal.

In addition, diverse boards may allocate more time and effort to monitoring and holding CEOs to account for poor stock performance more effectively. Although diverse boards may be somewhat more difficult to manage, this disadvantage may be more than offset by effective leadership and enhanced overall decision making.

It is hardly surprising, therefore, that in the aftermath of the global financial crisis, which was exacerbated by independent boards composed of largely male CEOs of unrelated industries

Malgré les incitations réglementaires, comme la publication des plans de diversité, la sélection en vase clos et la préférence pour l’homogénéité sont possibles et sont une réalité, puisque les conseils d’administration « définissent à la baisse » la diversité, de manière à ce qu’elle désigne la « diversité des compétences » ou la « diversité des points de vue », ce qui n’est évidemment pas le sens que l’on souhaite donner à la diversité des genres en particulier. Autrement dit, l’expérience a démontré que la réglementation doit être précise et normative pour atteindre l’objectif souhaité. Explorer des objectifs mesurables à l’égard des genres constitue donc un motif d’examen légitime pour les décideurs, tels que les membres du comité.

Le quatrième argument est que la justification commerciale de la présence des femmes dans les conseils d’administration n’a pas été établie. En plus des arguments fondés sur l’égalité et l’équité, les gens d’affaires invoquent aussi l’argument d’affaires — les universitaires doivent leur prouver qu’un plus grand nombre de femmes accroît l’optimisation de la richesse pour les actionnaires. Accepter que cette justification soit une condition préalable nécessaire pour accroître le nombre de femmes dans les conseils d’administration est erroné et peu judicieux. Les universitaires ne peuvent pas prouver aux gens d’affaires qu’un plus grand nombre d’administratrices permet un rendement accru pour les actionnaires, pas plus qu’ils ne peuvent leur prouver que de meilleurs conseils d’administration permettent un meilleur rendement pour les actionnaires. À ma connaissance, aucune étude ne démontre systématiquement — ou pourrait démontrer un jour — l’une ou l’autre de ces deux propositions. Cependant, le seul fait que les universitaires ne puissent pas le prouver ne signifie pas que ce phénomène n’existe pas. Ce qui distingue un conseil d’administration efficace de celui qui ne l’est pas, c’est la qualité de la discussion dans la salle du conseil et les qualités de ceux qui sont assis autour de la table.

C’est justement là que les administratrices peuvent influencer sur l’efficacité du conseil d’administration. Ce que les recherches qualitatives et quantitatives sur la diversité des genres ont tendance à confirmer, c’est que la nature du dialogue et de l’interaction durant les délibérations du conseil et la prise des décisions change lorsqu’il y a plus qu’une ou deux administratrices nommées pour la forme, dans les conseils d’administration; ainsi, les conseils diversifiés peuvent être plus novateurs, et il peut y avoir une plus grande probabilité de choix dans les décisions et de résistance exprimée à des décisions qui ne sont pas optimales, grâce à l’absence d’encastrement social.

En outre, des conseils diversifiés peuvent consacrer plus de temps et d’effort à la surveillance et tenir plus efficacement les dirigeants responsables d’un mauvais rendement des actions. Même si les conseils diversifiés sont peut-être un peu plus difficiles à gérer, cet inconvénient peut être largement compensé par un leadership efficace et par une prise des décisions renforcée dans son ensemble.

Il n’est donc pas étonnant qu’aux lendemains de la crise financière mondiale — qui a été aggravée par des conseils d’administration indépendants, composés de dirigeants d’industries

approving risks they did not understand, the focus is now on enhancing the competitiveness, competencies and diversity of corporate boards, and women in particular.

Last year, for example, the United States, the United Kingdom, countries in Europe and Australia are now beginning to address boardroom gender diversity. What all these countries have in common is political leadership and courage, and acknowledging that more effort and policy making is needed.

Thank you for inviting me to participate. My colleagues and I look forward to responding to your questions.

**The Chair:** Most of the jurisdictions that have adopted legislation seem to have headed for the 40 per cent level. There must be a reason for that percentage. This bill proposes 50 per cent.

Also, many of the other jurisdictions that have legislated — and again correct me if I am wrong — seem to have focused on public companies or at least public and very large companies, as is the case for Norway. I think this bill goes farther. I would like to hear the comments of any of the panellists who care to provide their view.

**Mr. Leblanc:** Norway is 40 per cent, France is 40 per cent to 50 per cent, Iceland is 40 per cent, Finland is 40 per cent, Belgium is 30 per cent, and this bill proposes 50 per cent. As was pointed out earlier, this seems to me to be more logical, given that women comprise 50 per cent of the population, so it is more proportionally speaking than other jurisdictions. Other countries have approached more than just public companies, but publicly traded companies. The SEC legislation applies to every publicly listed company in the United States. Australia applies to all publicly listed companies as well. France, I believe, applies to all companies as well. There is some precedent for going beyond publicly traded companies — or companies in the public sector, rather.

**The Chair:** What about private companies; small, private companies? Where does this bill stop?

**Ms. Tremblay:** It stops at publically traded companies, financial institutions, Crown corporations and one other.

**The Chair:** Can anyone explain why most of the others are at 40 per cent and not 50 per cent? Is that just to be more timid or is there a reason in terms of flexibility?

**Ms. Puri:** I do not know for sure, but my sense is that it was probably because they did not have the courage to go to 50 per cent. I think 50 per cent is the only rational —

sans liens entre elles, qui étaient pour la plupart des hommes, approuvant des risques qu'ils ne comprenaient pas — on met désormais l'accent sur le renforcement de la compétitivité, des compétences et de la diversité des conseils d'administration des entreprises, et sur la participation des femmes en particulier.

Depuis un an, par exemple, les États-Unis, le Royaume-Uni, plusieurs pays d'Europe et l'Australie, commencent à s'occuper de la diversité des genres dans les conseils d'administration. Ce que tous ces pays ont en commun, c'est un leadership et un courage politiques, et la conviction qu'il faut déployer plus d'efforts et mettre en place des politiques.

Je vous remercie de m'avoir invité à participer à cette réunion. Mes collègues et moi avons hâte de répondre à vos questions.

**Le président :** La plupart des pays qui ont adopté des mesures législatives semblent avoir opté pour un niveau de 40 p. 100. Il doit y avoir une raison pour qu'on choisisse ce pourcentage. Le projet de loi propose 50 p. 100.

Par ailleurs, un grand nombre des autres pays qui ont légiféré — et je vous demande de me corriger si je fais erreur — semblent avoir mis l'accent sur les sociétés ouvertes ou, du moins, les très grandes sociétés ouvertes, comme l'a fait la Norvège. Je pense que le projet de loi va plus loin. J'aimerais entendre les commentaires des témoins qui sont prêts à donner leur opinion.

**M. Leblanc :** Le contingent est de 40 p. 100 en Norvège, de 40 à 50 p. 100 en France, de 40 p. 100 en Islande, de 40 p. 100 en Finlande, de 30 p. 100 en Belgique et le projet de loi en propose un de 50 p. 100. Comme on l'a déjà signalé, ce pourcentage me semble plus logique, étant donné que les femmes représentent 50 p. 100 de la population; il est donc plus proportionnel que dans les autres pays. D'autres pays ont visé non seulement les sociétés ouvertes, mais aussi toutes les sociétés cotées en bourse. Aux États-Unis, les règles de la Securities and Exchange Commission s'appliquent à toutes les sociétés cotées en bourse. En Australie, la législation s'applique également à toutes les sociétés cotées en bourse. En France, je pense qu'elle s'applique à toutes les sociétés également. Il y a donc des précédents pour ne pas se limiter aux sociétés cotées en bourse, ou plutôt aux sociétés ouvertes.

**Le président :** Et les sociétés fermées, les petites sociétés privées? Où s'arrête le projet de loi?

**Mme Tremblay :** Son champ d'application se limite aux sociétés cotées en bourse, aux institutions financières, aux sociétés d'État et à un autre type de société.

**Le président :** Peut-on m'expliquer pourquoi la plupart des autres pays ont adopté un contingent de 40 p. 100 et pas de 50 p. 100? Est-ce seulement par pusillanimité ou est-ce plutôt une question de souplesse?

**Mme Puri :** Je n'en suis pas certaine, mais j'ai l'impression que c'est probablement parce qu'ils n'avaient pas le courage d'aller jusqu'à 50 p. 100. Je pense que 50 p. 100 est le seul niveau rationnel...

**Ms. Tremblay:** Our colleague from Norway actually addressed that issue in saying that they have had legislation for their government where they have 40 per cent quotas on the political side, which has been there for a while, so they mimicked that percentage.

**Senator Greene:** There are many business groups in this country: The Canadian Bankers Association, the Conference Board of Canada, the list goes on and on. The goal of all of these business groups is to improve the landscape, the environment from which corporations act and also in many ways they are very much interested in corporate governance and many of these associations have ideal policies with regard to this, which they promote amongst their members.

You and the previous witnesses have given us a great deal of interesting information and I tend to think it is probably right. Much of it is common sense. Why are these groups before us not campaigning for this bill? Why do they not demand this bill? If their goal is to improve the workings of corporations, why are they not in the streets saying this?

**Mr. Leblanc:** I completely agree and in some respects it is not in their interest to do so. The group that is fighting proxy access the most in the U.S., 3 per cent of shareholders, only 3 per cent of the company, is the U.S. round table. It may not be in their interest to support a bill that would change the status quo or change their prerogative to control.

**Senator Greene:** Do you mean in the interest of the individual personal members or in the interests of the corporation?

**Mr. Leblanc:** In the interests of the group as a whole. We are here as academics to say this is the evidence that has been gathered in an independent way. We do not represent a group. It is in the interest of industry associations to represent their members and to represent the ability of their members to control nomination to boards of directors.

It is hardly surprising that industry would not get behind a bill that would change that. I am using proxy access as an example.

**Senator Greene:** However, if they were educated to understand that the bill would actually make their membership better and stronger, why would they not be campaigning for it?

**Ms. Tremblay:** Paul Tellier, who not long ago received an award, said two things in *The Globe and Mail* that struck me. The first was that sometimes people stay on boards for too long. This will indirectly play a role. He also said that in Canada, we do not use women enough in our boardrooms. He might not come here and say it publicly, but he most certainly voices it.

**Mme Tremblay :** Notre collègue de la Norvège a en fait répondu à cette question en expliquant que, dans son pays, une législation imposant des contingents de 40 p. 100 pour le gouvernement est en place depuis un certain temps, et qu'on l'a par conséquent imitée.

**Le sénateur Greene :** Les groupements d'entreprises sont nombreux au Canada : l'Association des banquiers canadiens, le Conference Board du Canada et bien d'autres. L'objectif de tous ces groupements est d'améliorer le paysage, l'environnement à partir duquel les sociétés agissent; ils s'intéressent également beaucoup de bien des façons à la gouvernance d'entreprise; un grand nombre de ces associations ont des politiques idéales dans ce domaine, dont elles font la promotion parmi leurs membres.

Avec les témoins qui vous ont précédés, vous nous avez donné beaucoup d'informations intéressantes, et j'ai tendance à croire que c'est probablement exact. C'est en grande partie une question de bon sens. Pourquoi les groupements qui ont témoigné ne font-ils pas une campagne en faveur du projet de loi? Pourquoi n'exigent-ils pas ce projet de loi? Si leur objectif est d'améliorer le fonctionnement des sociétés, pourquoi ne vont-ils pas le proclamer dans la rue?

**M. Leblanc :** Je suis entièrement d'accord avec vous, mais à certains égards, ce n'est pas dans leur intérêt de le faire. Le groupe qui lutte avec le plus d'acharnement contre l'accès aux procurations de 3 p. 100 des actionnaires, soit seulement 3 p. 100 de la société, c'est la table ronde américaine. Ces groupements n'ont peut-être pas intérêt à appuyer un projet de loi qui mettrait un terme au statu quo ou qui modifierait leur prerogative de contrôle.

**Le sénateur Greene :** Voulez-vous dire dans l'intérêt personnel des membres ou dans l'intérêt de la société?

**M. Leblanc :** Dans l'intérêt de tout le groupe. Nous sommes ici en notre qualité d'universitaires, pour expliquer les données qui ont été recueillies en toute indépendance. Nous ne représentons pas un groupe. C'est dans l'intérêt des associations de l'industrie de représenter leurs membres et de représenter la capacité de leurs membres d'avoir le contrôle sur les mises en candidature pour le conseil d'administration.

Il n'est donc pas très étonnant que l'industrie ne soutienne pas un projet de loi qui changerait la donne. J'utilise l'accès aux procurations comme exemple.

**Le sénateur Greene :** Si toutefois ils étaient sensibilisés de façon à comprendre que le projet de loi améliorerait et renforcerait leurs effectifs, pourquoi ne mèneraient-ils pas une campagne en faveur du projet de loi?

**Mme Tremblay :** Paul Tellier, qui a reçu un prix dernièrement, a fait, dans le *Globe and Mail*, deux commentaires qui m'ont frappée. Le premier, c'est que les gens restent parfois trop longtemps membres d'un conseil d'administration. Cela joue indirectement un rôle. Il a aussi fait remarquer qu'au Canada, on n'avait pas assez souvent recours aux femmes dans les conseils d'administration. Il est possible qu'il n'accepte pas de venir témoigner et de le dire publiquement, mais il a bel et bien fait ces commentaires en tout cas.

**Mr. Leblanc:** There is also a political cost to getting out in front of an issue like this for an individual, for a company, for a group of companies or for an industry. To some extent, you have to understand why they are not coming forward. It does not mean they do not agree with it and rise above it.

**Senator Greene:** I am not convinced by any of these answers, although I do not understand what the answer is.

**Senator Hervieux-Payette:** I do not think we expect witnesses from universities to answer for the organizations. I just want to tell you that they were invited and they declined to appear. You cannot make a deduction. They do that on a regular basis before this committee. We have invited them over and over again. Sometimes they come and sometimes they do not. It is not just for this bill. They have their own agenda they need to prepare, and this question has been in the public arena, mostly in English Canada, and especially with *The Globe and Mail*, where we have read many articles about various persons. We have to remember that Paul Tellier was the Clerk of the Privy Council, the president of CN and the president of Bombardier, which are large organizations. Before a crowd of 700 CEOs in Montreal, he said we have to reform and he supported this idea.

**Senator Greene:** Maybe we should invite him.

**Senator Hervieux-Payette:** I have tried. He was in Australia.

**Senator Harb:** Thank you for the excellent presentations.

If the majority of the shareholders of these publicly traded companies were female, one can make the case that perhaps they would elect females to be on the board of directors. Sadly, that is not the case, as we live it now.

Professor Puri, you were one of two research directors appointed by the Minister of Finance as part of a panel on securities regulations. You have developed some sort of a model common security regulator for Canada. Have you looked at that issue as part of this model? As we know, these regulators have a say in terms of the board of directors, although they may not be directly telling the corporation the number of males or females on boards.

With regard to giving advance notice to the corporations, so it would be good for them to prepare. Section 19 of the bill says that it will come into force 180 days after the day it receives Royal Assent. Would it be your position that perhaps that should be extended in order to give sufficient notice?

**Ms. Puri:** Let me refer to the second question first. Yes, the act comes into effect 180 days after Royal Assent, but the section in terms of gender parity does not apply until the opening of the second annual meeting following the day on which the act comes into effect. After the 180 days, there are two additional years, effectively.

**Senator Harb:** Are you okay with that?

**M. Leblanc :** Il y a aussi un coût politique à payer si un particulier, une entreprise, un groupe d'entreprises ou tout un secteur industriel voulait militer en faveur d'un changement comme celui-ci. Il faut comprendre, en quelque sorte, pourquoi ils ne manifestent pas leur appui. Cela ne veut pas dire qu'ils n'approuvent pas le principe.

**Le sénateur Greene :** Je ne suis convaincu par aucune de ces réponses, quoique je ne comprenne pas quelle est la réponse.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Je ne pense pas qu'on s'attende à ce que les témoins qui représentent des universités répondent pour les organisations. Je signale que celles-ci ont été invitées et qu'elles ont décliné notre invitation. On ne peut pas faire des déductions. Leurs représentants viennent régulièrement témoigner devant le comité. Nous les invitons constamment. Parfois ils viennent et parfois ils ne viennent pas. Ce n'est pas uniquement pour ce projet de loi-ci. Ils ont leur propre programme à préparer et cette question fait l'objet d'un débat public, surtout au Canada anglais et surtout dans le *Globe and Mail*, où on a pu lire de nombreux articles sur diverses personnes. Il ne faut pas oublier que Paul Tellier a été greffier du Conseil privé, président du CN et président de Bombardier, qui sont de grandes organisations. À Montréal, devant un auditoire de 700 p.-d.g., il a déclaré qu'une réforme était nécessaire dans ce domaine, et il a donné son appui à ce principe.

**Le sénateur Greene :** Nous devrions peut-être l'inviter.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** J'ai essayé. Il était en Australie.

**Le sénateur Harb :** Merci pour les excellents exposés.

Si la majorité des actionnaires des sociétés cotées en bourse étaient des femmes, on peut supposer qu'elles éliraient peut-être des femmes dans les conseils d'administration. Ce n'est malheureusement pas le cas à l'heure actuelle.

Madame Puri, vous étiez l'un des deux directeurs de recherche nommés par le ministre des Finances pour faire partie d'un groupe d'experts sur la réglementation des valeurs mobilières. Vous avez élaboré une sorte de modèle d'organisme commun de réglementation des valeurs mobilières pour le Canada. Avez-vous examiné cette question dans le contexte de ce modèle? Comme nous le savons, les organismes de réglementation ont leur mot à dire en ce qui concerne les conseils d'administration, quoiqu'ils n'indiquent pas directement à l'entreprise quel nombre d'hommes ou de femmes doit comprendre le conseil d'administration.

Pour ce qui est de donner aux sociétés concernées un préavis qui leur permettrait de se préparer, l'article 19 du projet de loi indique que la loi entrera en vigueur 180 jours après sa sanction. Pensez-vous qu'il faudra peut-être prolonger cette période pour donner un préavis suffisant?

**Mme Puri :** Je répondrai d'abord à la deuxième question. Oui, la loi entre en vigueur 180 jours après la sanction royale, mais l'article en ce qui concerne la parité de genre n'est pas applicable avant l'ouverture de la deuxième assemblée annuelle après la date d'entrée en vigueur de la loi. Après les 180 jours, il reste deux années supplémentaires en réalité.

**Le sénateur Harb :** Trouvez-vous que c'est bien?

**Ms. Puri:** Yes, and there is still the opportunity for the minister to apply his or her discretion to add more time, if necessary. That is the more technical question.

On the more general question about the task force in which I was involved a few years ago, the mandate there was to look at a model securities regulator for Canada. In terms of priorities, this was not a priority that was explored in the research. However, certainly it is open to securities regulators to, as I mentioned in my formal remarks, have a disclosure-based system, to disclose what you do in terms of your nominating and governance process and how you take diversity issues into account, as the U.S. SEC has done.

**Senator Ataullahjan:** Successful corporations recruit their leadership from amongst the most qualified people. Do you think this legislation is encroaching on the shareholders' right to name and appoint a board of directors for companies in which they invest their money?

**Mr. Leblanc:** No, I think for the simple reason that for widely held companies it is difficult for shareholders, even for institutional shareholders, to exert influence on who is elected to the board. It is not inaccurate to say that the system now is very self-selecting. At one point, we took management out of the equation and left it to the board. Management can still have influence indirectly. The nomination to a board of directors of a publicly traded company in Canada is largely determined by the board, not by shareholders.

**The Chair:** That is in practice.

**Mr. Leblanc:** That is in practice, exactly.

**Ms. Tremblay:** I could add that there is the idea that the pool is limited for competence on the board, and if you take a woman, she will not be as competent as the man that you will leave behind. However, we have seen in Quebec and in many countries that there is a big pool of competent people to serve on boards. Past-CEO experience is not all that qualifies a person to be on a board. We do need people with CEO experience, but not all of the people on the boards. We have to change the perception that you need just people with CEO experience, as a definition of board competence.

**Senator Massicotte:** Let me give you some of my thoughts and you can tell me where I am wrong. I have sat on many boards and I do not mind whether it is male or female, but my starting point is: I will be convinced of whatever, as long as that board delivers

**Mme Puri :** Oui. Le ministre a toujours la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire pour prolonger le délai, au besoin. C'est la réponse à la question de nature plus technique.

En ce qui concerne la question plus générale portant sur le groupe de travail dont j'ai fait partie il y a quelques années, le mandat était en l'occurrence d'examiner la question de l'établissement d'un organisme modèle de réglementation des valeurs mobilières au Canada. En termes de priorités, ce n'en était pas une qui a été examinée dans l'étude. Les organismes de réglementation des valeurs mobilières ont toutefois la possibilité, comme je l'ai souligné dans mon exposé, d'établir un système basé sur la divulgation, de divulguer ce qu'on fait en ce qui concerne le processus de nomination et de gouvernance et comment on tient compte des questions liées à la diversité, comme l'a fait la commission des valeurs mobilières américaine.

**Le sénateur Ataullahjan :** Les entreprises prospères recrutent leurs dirigeants parmi les personnes les plus qualifiées. Pensez-vous que le projet de loi empiète sur le droit des actionnaires de proposer des candidats et de nommer un conseil d'administration pour les sociétés dans lesquelles ils investissent leur argent?

**M. Leblanc :** Non, pour la simple raison qu'en ce qui concerne les sociétés ouvertes, les actionnaires ont de la difficulté, même s'il s'agit d'institutions, à exercer de l'influence sur le choix des personnes élues au conseil d'administration. Il n'est pas inexact de dire qu'actuellement, la sélection se fait surtout en vase clos. À un certain moment, on a écarté la direction de l'entreprise du processus pour le laisser entre les mains du conseil d'administration. La direction peut toujours avoir une influence indirecte. Au Canada, les mises en candidature en ce qui concerne les membres des conseils d'administration de sociétés cotées en bourse sont largement déterminées par le conseil d'administration lui-même et pas par les actionnaires.

**Le président :** C'est la pratique actuelle.

**M. Leblanc :** Exactement.

**Mme Tremblay :** Je pourrais signaler également la perception que le bassin de personnes compétentes pour devenir membres d'un conseil d'administration est restreint et que si l'on choisit une femme, elle ne sera pas nécessairement aussi compétente que l'homme qu'on laisse à l'écart. Cependant, on a vu au Québec et dans de nombreux pays qu'il existait un vaste bassin de personnes ayant les compétences voulues pour être administrateurs. L'expérience à titre d'ex-p.-d.g. n'est pas le seul facteur qui qualifie une personne pour devenir membre d'un conseil d'administration. Nous avons effectivement besoin de personnes ayant une expérience de p.-d.g., mais ce n'est pas nécessaire pour tous les membres du conseil. Il faut changer la perception qu'on a uniquement besoin de personnes ayant une expérience de p.-d.g. et que c'est ce qui détermine la compétence du conseil d'administration.

**Le sénateur Massicotte :** Permettez-moi de communiquer certaines de mes réflexions et vous pourrez me le signaler quand je ferai erreur. J'ai été membre de nombreux conseils d'administration, et peu m'importe qu'il s'agisse d'hommes ou

the best decisions. If you can convince me monkeys deliver the best decisions, I will vote in favour of the monkey. I have no objection whether it is female or male. That is important.

From my own observation, the most serious problem of board members, and it is changing somewhat, is what I call friendly board members on boards, people who are not adversarial, who are friendly to the CEO, and that is the most significant weakness in a board, certainly in North America. I know changes are happening.

I think the most important board member — and you will not like what I will say — is the CEO who has experience in that industry or a very senior marketing person in another company, if you are an international company. To tell me it is a CEO or lawyer, does nothing for me. You need a person with a lot of experience. I agree it cannot only be CEOs. You must have diversity. I buy the diversity with regard to international experience. That is very important. That is my logical side.

What contributes to my decision and wins me over, is when you bring empirical data showing Catalyst, *Forbes* and McKinsey; that does a lot for me. Mr. Leblanc, you say to me that no empirical evidence shows that and we should not depend upon empirical evidence because none will show that female participation on a board contributes to better decisions.

If you do not have empirical evidence, it is only talk and opinions. Your opinion is not any better than that of Mr. Tellier. Other people have contrary opinions, including female CEOs, who have commented in the newspapers that they are against the quota system. I still would like to believe the empirical data suggests otherwise. Mr. Leblanc, you say no, empirical data does not support female contribution on boards.

**Mr. Leblanc:** There is a correlation and causation argument. Perhaps there was a miscommunication. I said that the literature was mixed and it is not the case that boards composed of women necessarily have higher shareholder performance. There are two roles of a director. There is an advisory role and a monitoring role. There is evidence from the University of Chicago to suggest that women make better monitors and contribute to decisions differently in holding the CEO to account. The literature, on a more broadly based business case is mixed, and we may never show that women sitting on boards necessarily enhance shareholder wealth maximization.

de femmes. Cependant, mon critère de base est le suivant : je serai convaincu que c'est le bon choix pour autant que le conseil d'administration prenne les meilleures décisions. Si vous arrivez à me convaincre que des singes permettent de prendre les meilleures décisions, je voterai en faveur des singes. Peu m'importe qu'il s'agisse de femmes ou d'hommes. C'est important.

D'après mes observations personnelles, le problème le plus grave d'un conseil d'administration, mais la situation évolue un peu, ce sont les membres qui ne contredisent jamais le p.-d.g.; c'est la plus grosse faiblesse d'un conseil d'administration, en Amérique du Nord en tout cas. Je sais que la situation commence à changer.

Le membre le plus important du conseil d'administration — et vous n'appréciez pas ce que je vais dire —, c'est probablement le p.-d.g., qui a de l'expérience dans ce secteur, ou un très haut responsable de la commercialisation dans une autre entreprise, si votre entreprise est une entreprise internationale. Qu'on me dise qu'il s'agit d'un p.-d.g. ou d'un avocat, ça ne m'influence pas. Il faut une personne ayant une grande expérience. Je reconnais qu'on ne peut pas nommer uniquement des p.-d.g. Il faut de la diversité. Je suis en faveur de la diversité en ce qui concerne l'expérience internationale. C'est très important. C'est mon côté logique.

Ce qui influence ma décision et remporte mon adhésion, c'est quand vous présentez des données empiriques venant de Catalyst, de *Forbes* et de McKinsey; cela m'aide beaucoup. Monsieur Leblanc, vous avez signalé qu'aucune donnée empirique ne le prouve et qu'il ne faut pas trop se fier à ce genre de données, car elles ne démontreront jamais que la participation des femmes dans un conseil d'administration contribue à améliorer les décisions.

Sans données empiriques, ce ne sont que des discussions et des opinions. Votre opinion n'est pas meilleure que celle de M. Tellier. D'autres personnes ont des opinions opposées, notamment des femmes p.-d.g. qui ont déclaré dans les journaux qu'elles s'opposaient au système des contingents. J'aimerais malgré tout penser que les données empiriques indiquent que c'est le contraire. Monsieur Leblanc, vous dites que les données empiriques ne confirment pas la contribution des femmes dans les conseils d'administration.

**M. Leblanc :** Il y a un argument de corrélation et de causalité. Il y a peut-être eu une erreur de communication. J'ai dit que les conclusions des études variaient et que ce n'était pas le cas que les conseils d'administration composés de femmes avaient nécessairement un rendement plus élevé pour les actionnaires. Un administrateur a deux types de fonctions : une fonction consultative et une fonction de surveillance. Certaines données, établies par l'Université de Chicago, indiquent que les femmes assurent une meilleure surveillance et qu'elles contribuent de façons différentes aux décisions en obligeant le p.-d.g. à rendre des comptes. Les conclusions des différentes études, si l'on se base sur une justification commerciale plus large, sont variables; par conséquent, on n'arrivera peut-être jamais à démontrer que les femmes dans les conseils d'administration optimisent nécessairement davantage la richesse des actionnaires.

**Senator Massicotte:** I am disappointed with that. I thought otherwise. I saw a study where women CEOs, on average, deliver better results than male CEOs. You are saying that is not valid.

**Mr. Leblanc:** I have read other studies that, in fact, have not found that with women on boards. The literature is mixed. The literature is mixed in the board effectiveness field as well.

**Senator Massicotte:** I am disappointed because it made my argument easier.

Everyone speculates about Lehman Brothers, and so on. I do not buy that. If you look around the world and at studies of female board composition, companies in France, where there is high participation, had the same downfall. In Lehman Brothers, the guys on the board had a large percentage of their net equity at stake and they still made wrong decisions. Whether female or male, it did not matter; they had a significant stake. Look at the CEO. He had \$1 billion dollars invested. He lost it all. I do not think we can simplify it by saying, "We should put females there. You corrected the financial disaster that we suffered a few years ago."

I am heavily influenced by empirical data, but you are saying that it is mixed. I guess I will keep on searching.

**Senator Plett:** Thank you, witnesses. One of you spoke, as the previous panel did, about women not having the same opportunities because of child-bearing, and so on.

In today's day and age, with the Internet, home computers, and so on, I cannot quite understand why even a woman who is at home on maternity leave would not be able to continue to be out there researching what is available to her and updating her expertise, and so on. I think that 20 or 30 years ago that would have been a valid argument; I am not convinced that it is today.

I think Mr. Leblanc said that because 50 per cent of our population is women we want a 50 per cent quota of women on our boards. I suggest that the vast majority of the males in our country who are of an age to enter the workforce are out there hunting for jobs. Your argument would be that the same would apply to women. I am not sure that I agree with that. Sure, many women are looking for jobs, but I do not know that it is the same percentage of men looking for jobs. I think it is simplistic to say that 50 per cent of the population is women, so 50 per cent should be on boards.

**Le sénateur Massicotte :** Cela me déçoit. Je pensais que c'était le contraire. J'ai vu une étude indiquant que les femmes p.-d.g. produisaient en moyenne de meilleurs résultats que les hommes. Vous affirmez que ce n'est pas une conclusion valide.

**M. Leblanc :** J'ai lu d'autres études qui ne sont pas arrivées à cette conclusion au sujet des femmes dans les conseils d'administration. Les études en arrivent à des conclusions différentes. C'est également le cas en ce qui concerne l'efficacité des conseils d'administration.

**Le sénateur Massicotte :** Je suis déçu, car cela aurait simplifié mon argumentation.

Tout le monde fait des supputations au sujet de Lehman Brothers, et cetera. Je n'endors pas ce point de vue. D'après certaines études concernant le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration qui ont été faites à l'étranger, en France, les entreprises où le taux de participation des femmes est élevé ont connu le même sort. Chez Lehman Brothers, les membres du conseil d'administration avaient un pourcentage élevé de leur avoir net en jeu, et ça ne les a pas empêchés de prendre de mauvaises décisions. Le fait qu'il s'agisse de femmes ou d'hommes importait peu; ils avaient un enjeu important. Ainsi, le p.-d.g. avait investi 1 milliard de dollars. Il a tout perdu. Je ne pense pas qu'on puisse simplifier le problème en disant qu'il faut mettre des femmes dans ces postes-là, car elles permettraient de se remettre de la catastrophe financière qui nous a frappés il y a quelques années.

Je suis très influencé par des données empiriques, mais vous dites que les conclusions varient. Je pense que je continuerai à chercher.

**Le sénateur Plett :** Je remercie les témoins. L'un ou l'une d'entre vous a fait remarquer, à l'instar du groupe de témoins précédent, que les femmes n'avaient pas les mêmes possibilités à cause de leurs fonctions reproductives, et cetera.

À l'époque actuelle, alors qu'il y a notamment Internet et les ordinateurs domestiques, je n'arrive pas à comprendre pourquoi une femme qui reste chez elle parce qu'elle est en congé de maternité ne serait pas en mesure de continuer à faire de la recherche sur les possibilités qui s'offrent à elle et à mettre ses compétences particulières à jour. Je pense que ce type de raisonnement aurait été valide il y a une vingtaine ou une trentaine d'années, mais je ne suis pas convaincu que ce le soit encore à l'heure actuelle.

M. Leblanc a souligné que, parce que 50 p. 100 de notre population est composée de femmes, le contingent féminin dans nos conseils d'administration devrait être de 50 p. 100. Je signale qu'au Canada, une forte majorité des hommes qui sont d'âge à faire partie de la population active sont à la recherche d'un emploi. Selon votre argument, le même principe serait applicable aux femmes. Je ne suis pas sûr d'être d'accord. Certes, un grand nombre de femmes sont à la recherche d'un emploi, mais je ne sais pas si le pourcentage d'hommes qui en cherchent un est le même. C'est simpliste de prétendre que, puisque 50 p. 100 de la population est composée de femmes, il devrait y avoir 50 p. 100 de femmes dans les conseils d'administration.

With the fear of my colleague opposite accusing me of only caring about free enterprise, and so on — and she is absolutely correct; I do — if my share value increases by having women on the board, then I will insist that we have women on the board. However, if my share value goes down as a result, then I do not want that. I want what is best people for the companies in which I invest, whether male or a female.

**Ms. Tremblay:** I will address the first question. Maybe I was not clear. I said that child-bearing has nothing to do with expertise.

**Senator Plett:** I agree with that.

**Ms. Tremblay:** The fact that I have had four sons does not change that and I have kept up to date during my maternity leaves. However, it made my networking less effective.

**Senator Plett:** That is what I do not agree with.

**Ms. Tremblay:** I speak from personal experience. It does take time to raise children to become responsible adults. Often, women will take on more of that load than men. One of the things that will be put aside temporarily is that networking. The women I have interviewed tell me that it is difficult afterwards to integrate the old boys' club because for a little while you were out there. I am not saying it is impossible; I am saying it is much more difficult.

When boards are looking to nominate, and it is a natural thing, you look at people you know and your network and your contacts. The parity legislation in Quebec has forced us to go out and go to professional associations such as the CICA to ask if they have women who are available. There are many women who are available.

The other thing is that women do not market themselves quite like men. Men may be more aggressive in searching for board positions, whereas women tend to be happy when they are asked but maybe a little less aggressive. That being said, I did meet several women during my interviews who told me they had attempted to get a place on boards and had not been able to do so. It is a question of networking.

**Mr. Leblanc:** Let me address your second point about the 50 per cent parity issue applied to universities and graduate schools, et cetera, that I referred to. Let me try to weave in Senator Massicotte's point about decision making.

Another senator mentioned that in the public sector they are not aware of quotas. At York University, we have a 40 per cent quota across four groups — women, visible minorities, Aboriginals and people with disabilities — for the hiring of faculty members. Our university is very diverse. In a class of 100 students, 80 per cent are visible minorities; 50 per cent would be women. We made a decision some time ago in our collective

Avec la crainte que ma vis-à-vis m'accuse de ne me soucier que de la libre entreprise — et c'est absolument exact —, si la valeur de mes actions augmente avec des femmes au conseil d'administration, dans ce cas j'insisterai pour qu'il y ait des femmes au sein du conseil. Cependant, si la valeur de mes actions diminue, ce n'est plus ce que je veux. Je veux les personnes les plus compétentes pour les sociétés dans lesquelles j'investis, que ce soit des hommes ou des femmes.

**Mme Tremblay :** Je vais répondre à la première question. Ce n'était peut-être pas clair. J'ai signalé que la fonction reproductive n'avait rien à voir avec les compétences spécialisées.

**Le sénateur Plett :** Je suis d'accord avec vous sur ce point.

**Mme Tremblay :** Le fait que j'aie quatre fils n'y change rien, et j'ai tenu mes compétences à jour pendant mes congés de maternité. La maternité a toutefois réduit l'efficacité de mon réseautage.

**Le sénateur Plett :** C'est sur ce point-là que je ne suis pas d'accord.

**Mme Tremblay :** Je me base sur mon expérience personnelle. Il faut du temps pour élever des enfants et pour leur apprendre à devenir des adultes responsables. Les femmes assument généralement une plus grande partie de cette tâche que les hommes. Un des aspects que nous laisserons temporairement de côté, c'est celui du réseautage. Les femmes que j'ai interviewées m'ont confié qu'il est difficile après ça d'intégrer le club des anciens, car on a été absent pendant un certain temps. Je ne dis pas que c'est impossible, mais c'est beaucoup plus difficile.

Lorsque les conseils d'administration cherchent des candidats, ils pensent d'abord aux personnes connues et aux membres de leur réseau ou à leurs contacts, et c'est naturel. La législation sur la parité au Québec nous a forcés à consulter des associations professionnelles comme l'ICCA, pour demander si elles avaient des femmes disponibles. De nombreuses femmes sont disponibles.

L'autre facteur, c'est que les femmes ne font pas valoir leurs compétences tout à fait de la même façon que les hommes. Les hommes sont peut-être plus dynamiques lorsqu'ils sont à la recherche d'un poste à un conseil d'administration, alors que les femmes ont tendance à être contentes quand on leur demande de se présenter, mais sont un peu moins dynamiques. Cela dit, au cours de mes entrevues, plusieurs femmes m'ont signalé qu'elles avaient essayé d'obtenir une place à un conseil d'administration et qu'elles n'y avaient pas réussi. C'est une question de réseautage.

**M. Leblanc :** Je voudrais répondre à votre deuxième commentaire concernant la parité dans une proportion de 50-50, appliquée notamment aux universités et aux écoles d'études supérieures, comme je l'ai signalé. Je voudrais ajouter cela à la remarque que le sénateur Massicotte a faite au sujet de la prise de décisions.

Un autre sénateur a fait remarquer que, dans le secteur public, on n'est pas au courant de contingents. À l'Université York, on applique un contingent de 40 p. 100 qui couvre quatre groupes — les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées — au recrutement des membres de la faculté. Notre université est très variée. Dans une classe de 100 étudiants, 80 p. 100 sont des membres des minorités visibles, et la moitié

agreement that we would have a quota for women. We would think that they would have access, but they do not. We have to go out and recruit and shake the tree.

**Senator Greene:** Is that a decision by the university?

**Mr. Leblanc:** Absolutely, it is a decision by the university to match our student body. I cannot say with certainty that decision making of a group of academics is enhanced by the presence of people from diverse backgrounds. I can tell you from personal experience that having women, visible minorities, people with disabilities and Aboriginal people in a meeting absolutely enhances the decision making of that committee and of the faculty and of the university.

There are certain things we cannot prove. That does not mean it does not happen. If you have 50 per cent of the people graduating from universities, et cetera, we need to be conscious of trying to mirror that mosaic in metro Toronto or in Canada with actual numbers. To some extent, if we have to tweak the legislation to get us there, it is probably a good thing. It is not reactionary. It is proactive.

**Senator Plett:** In light of time, I will not rebut.

**Senator Massicotte:** You raised an interesting point that I want to debate. From what I read, every time, on average, when a woman leaves for maternity, every year represents a 3 per cent permanent decrease in salary compared to her male counterpart. That is unfortunate. Why is that? You are speculating that it is probably networking.

The other issue the experts raise is that, unfortunately or fortunately, many things get done via network be it on the golf course or wherever. Maybe we will get there; maybe progress will be made. However, men often like to golf with other men and hang around with men. Females are probably more flexible than males, but you sort of hang around with your own group. Women are prejudiced from that style of networking. Networking comes up a lot to explain the difference in salaries.

Is it true that networking is relevant to deal making? The bottom line on deal making — and there is a logic to it — is that in many behaviours you rationalize your logic when doing deals and business with people you enjoy being with and trust. It is not purely logic. Therefore, you must meet. That is why planes exist, namely, for business meetings. How do you get there if there is a difference?

**Ms. Tremblay:** My answer will be short. You get there with Bill S-206.

sont des femmes. Nous avons décidé il y a un certain temps, dans notre convention collective, de fixer un contingent pour les femmes. Nous pensions qu'elles auraient accès, mais ce ne fut pas le cas. Nous devons aller faire du recrutement et nous démener.

**Le sénateur Greene :** Est-ce une décision de l'université?

**M. Leblanc :** Absolument, c'est une décision qui a été prise par l'université pour que ça corresponde à l'effectif étudiant. Je ne peux pas affirmer que la prise de décisions par un groupe d'universitaires est rendue plus efficace par la présence de personnes venant de divers milieux. Je vous assure que, d'après mon expérience personnelle, la présence de femmes, de membres des minorités visibles, de personnes handicapées et d'Autochtones à une réunion accroît incontestablement la qualité des décisions prises par le comité, par la faculté et par l'université.

Certaines choses ne peuvent pas être prouvées. Ça ne signifie toutefois pas que ce n'est pas vrai. Si 50 p. 100 des diplômés sortant des universités sont des femmes, par exemple, il faut consciemment essayer de refléter cette mosaïque, dans la région métropolitaine de Toronto ou à l'échelle du Canada, avec des chiffres concrets. S'il faut tordre la loi pour y arriver, c'est probablement une bonne chose. Ce n'est pas être réactionnaire. C'est être proactif.

**Le sénateur Plett :** Compte tenu de l'heure qu'il est, je ne ferai pas de commentaires.

**Le sénateur Massicotte :** Vous avez soulevé un point intéressant dont je voudrais discuter. D'après ce que j'ai lu, lorsqu'une femme prend un congé de maternité, chaque année de congé représente en moyenne une diminution permanente de 3 p. 100 du salaire par rapport au salaire de ses homologues masculins. C'est déplorable. Pourquoi est-ce le cas? Vous présumez que c'est probablement une question de réseautage.

L'autre aspect que signalent les experts, c'est que, malheureusement ou heureusement, de nombreuses choses se font par le biais du réseau, que ce soit sur le terrain de golf ou de quelque autre façon. On atteindra peut-être ce but; on réalisera peut-être des progrès. Cependant, les hommes aiment généralement jouer au golf avec d'autres hommes et se tiennent avec des hommes. Les femmes sont probablement plus souples que les hommes, mais on a tendance à se tenir avec les membres de son groupe. Les femmes sont désavantagées dans ce style de réseautage. Le réseautage explique dans une large mesure les différences au niveau salarial.

Est-il vrai que le réseautage est efficace pour conclure des marchés? Somme toute — et il y a une certaine logique là-dedans —, dans bien des comportements, on rationalise lorsqu'on fait des marchés et des affaires avec des personnes dont on apprécie la compagnie et auxquelles on fait confiance. Ce n'est pas de la logique pure. Par conséquent, il faut rencontrer des gens. S'il y a des avions, c'est pour aller à des réunions d'affaires. Comment peut-on atteindre ce but s'il y a des différences?

**Mme Tremblay :** Ma réponse sera courte. On l'atteindra avec le projet de loi S-206.

[Translation]

**Senator Ringuette:** We must recognize that this bill brings about so many changes that there will be an enormous resistance on the part of males who will be afraid to lose power. It is a dynamics of power, it is a dynamics of control and to limit networking to males is also a dynamics of power.

In Quebec, you have a legislation at the Crown corporations level which, I think, was excellent, and we see the results at the level of those corporations. According to what you could find in your research, did this legislation or the positive effects of boards of directors have an impact on the board of directors of public companies in Quebec? Or will we have to go further as well with a similar legislation in Quebec?

**Ms. Tremblay:** As it is about Crown corporations, they are not publicly listed. So if we want to limit ourselves to an assessment of financial performance, it does not apply. That is the reason why I did qualitative research; I went and met people. And I can tell you, like my colleagues already told you, that diversity has an incredible impact at the level of the dynamics on boards of directors.

And once again, as my colleague said, I think that if we want the best decisions, several options should be assessed. Thus, it is certain that if I have just one option and I decide that it will be my decision, I do not think I had the best decision making process in place. On the other hand, by having the diversity, people come from several backgrounds. And, retrospectively, men are very pleased to welcome women on boards of directors and, in spite of their initial resistance, they welcomed their arrival on those boards.

I cannot speak about financial performance but, at the level of dynamics, of perception, it was extremely beneficial.

[English]

**Senator Ringuette:** Professor Leblanc, many years ago, when we started our discussions about the globalization of companies, I remember the Canadian associations encouraging employers and Canadian businesses to diversify their human resources in order to have a better understanding of and better access to the world. Because of that, we are now trying to extend that vision to the board of directors. Do you understand why there is such resistance? Do you understand why it is okay for the average labour force to have that attitude, but not okay for the board of directors?

**Mr. Leblanc:** I think you are exactly right. This happened 10 years ago. Corporate governance is changing. The world is changing. It is passive resistance. It is power and control. There is an opportunity to show courage and leadership. We are academics, so you cannot fire us, because we have tenure. I think that, at the end of day, the progress in Canada has been wholly inadequate in this area. The world is changing. Other countries are changing and they are taking over. We should be a beacon of leadership in this area. When the United States, the

[Français]

**Le sénateur Ringuette :** Il faut reconnaître que ce projet de loi apporte tellement de changements qu'il y aura une résistance énorme de la part du genre masculin qui auront peur de perdre le pouvoir. C'est une dynamique de pouvoir, c'est une dynamique de contrôle, et puis restreindre le réseautage au genre masculin est aussi une dynamique de pouvoir.

Au Québec, vous avez une législation au niveau des sociétés d'État, qui à mon avis était excellente, et on voit les résultats au niveau de ces sociétés. Selon ce que vous avez pu constater de vos recherches, est-ce que cette législation ou les effets bénéfiques des conseils d'administration ont eu un impact sur des conseils d'administration des entreprises publiques au Québec? Est-ce qu'on devra renchéir aussi avec une législation similaire au Québec?

**Mme Tremblay :** Comme il s'agit de sociétés d'État, elles ne sont pas cotées en bourse. Donc si on veut se limiter à une évaluation de la performance financière, cela ne s'applique pas. C'est pour cette raison que j'ai fait de la recherche qualitative, je suis allée rencontrer les gens. Et je peux vous dire, comme mes collègues vous l'ont déjà dit, que la diversité a un impact incroyable au niveau de la dynamique dans les conseils d'administration.

Et encore une fois, comme le disait mon collègue, je pense que si on veut les meilleures décisions, il faut évaluer plusieurs options. Donc, c'est certain que si j'ai juste une option et que je décide que ce sera la décision, je ne pense pas avoir eu le meilleur processus décisionnel en place. Par contre, en ayant la diversité, les gens viennent de plusieurs milieux. Et les hommes, rétrospectivement, sont très contents d'accueillir les femmes au sein des conseils d'administration et ils ont salué, malgré une résistance initiale, leur arrivée au sein de ces conseils.

Je ne peux pas vous parler de performance financière, mais au niveau de la dynamique, de la perception, cela a été effectivement très bénéfique.

[Traduction]

**Le sénateur Ringuette :** Monsieur Leblanc, il y a des années, lorsque nous avons entamé nos discussions sur la mondialisation des entreprises, les associations canadiennes encourageaient les employeurs et les entreprises à diversifier leurs ressources humaines afin d'avoir une meilleure connaissance du monde et d'y avoir un meilleur accès. C'est pourquoi nous essayons maintenant d'étendre cette vision aux conseils d'administration. Comprenez-vous pourquoi on oppose une telle résistance? Comprenez-vous pourquoi cette attitude de la part du travailleur moyen est acceptable mais ne l'est pas de la part des conseils d'administration?

**M. Leblanc :** Je pense que vous avez parfaitement raison. C'était il y a 10 ans. La gouvernance d'entreprise change. Le monde change. C'est de la résistance passive. C'est une question de pouvoir et de contrôle. C'est une occasion de faire preuve de courage et de leadership. Nous sommes des universitaires et, par conséquent, on ne peut pas nous licencier, car nous sommes titularisés. Je pense qu'en fin de compte, les progrès ont été totalement insuffisants au Canada dans ce domaine. Le monde change. D'autres pays changent et prennent la relève. Nous

United Kingdom, Australia and countries in Europe are changing, if we do not change, we will be a noticeable omission, and that is not good.

**Senator Ringuette:** We already are, in different spheres.

**The Chair:** What I get from you is that the carrot-and-stick approach, in your view, has not worked and that you are satisfied that the evidence is clear on that.

**Mr. Leblanc:** Absolutely.

**The Chair:** Therefore, the stick is the only solution; is that what you are saying?

**Mr. Leblanc:** Correct.

[*Translation*]

**Senator Hervieux-Payette:** I come back to Quebec. According to you, was public opinion opposed or even concerned because the governance of Crown corporations was changed? It is the taxpayers' money. That includes the Caisse de dépôt which has a capital of more than 100 billion dollars, and investment organizations like Investissement Québec. Was the public concerned about this? How did the people who, in fact, are those who will have to live with this decision, react?

**Ms. Tremblay:** At the very beginning, when the finance minister, who I met for my research, proposed this legislation, when he announced his intention, it was really fifty-fifty: half the people were completely opposed, for the reasons I mentioned earlier, thus a resistance to change, which is natural, and the fear to have a shortage of qualified women — I sometimes feel that people thought that we were going to take 82-year old women in their kitchen and bring them on boards of directors —, and the other half of the population thought that it was a very good idea, therefore had less of that resistance. I can tell you that the resistance did not come only from men. It wasn't as clear as women were for it and men were against it.

Now, I can tell you that four years after the initial announcement, this is not a matter of concern any more. That is because those women did not come on those boards of directors saying that they were going to change everything and do it in a woman's way; they came with their expertise. We went and looked for competent women and there are lots of competent women everywhere in Quebec and in Canada. So it is a matter of inviting them, they will be there and they will silence criticism.

[*English*]

**The Chair:** Thank you to each of our witnesses. It has been an interesting, informative and spirited discussion. I wish we could continue, but that will have to wait for another day.

(The committee adjourned.)

devrions être un modèle de leadership dans ce domaine. Alors que les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie et certains pays d'Europe changent, si nous n'en faisons pas autant, nous deviendrons un manquement perceptible, et ce n'est pas bon.

**Le sénateur Ringuette :** Nous le sommes déjà, dans différents domaines.

**Le président :** Si je comprends bien, vous trouvez que l'approche de la carotte et du bâton n'a pas été efficace et vous êtes convaincu que les données sont claires à ce sujet.

**M. Leblanc :** Absolument.

**Le président :** Par conséquent, le bâton est la seule solution; est-ce bien ce que vous voulez dire?

**M. Leblanc :** C'est bien cela.

[*Français*]

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Je reviens au Québec. Est-ce que, selon vous, l'opinion publique s'est opposée, s'est même inquiétée que l'on change la gouvernance des sociétés d'État? C'est l'argent des contribuables, cela comprend la Caisse de dépôt, qui dispose d'un capital de plus de 100 milliards de dollars, cela comprend les organismes d'investissements comme Investissement Québec. Est-ce que cette question a préoccupé le public? Comment ont réagi les gens qui, en fait, sont ceux qui vont vivre avec cette décision?

**Mme Tremblay :** Au tout début, quand le ministre des Finances, que j'ai d'ailleurs rencontré pour mes recherches, a proposé la législation, quand il a annoncé son intention, c'était vraiment moitié-moitié : la moitié des gens étaient complètement opposés, pour les raisons que j'ai mentionnées plus tôt, donc une résistance au changement qui est naturelle et la peur de ne pas avoir assez de femmes compétentes — j'ai parfois l'impression que les gens pensaient qu'on allait prendre des dames de 82 ans dans leur cuisine et les amener sur les conseils d'administration —, et l'autre moitié de la population trouvait que c'était une très bonne idée, donc avait moins cette résistance. Je vous dirais que la résistance ne venait pas seulement des hommes. Ce n'était pas aussi clair que les femmes étaient pour et les hommes contre.

Maintenant, je vous dirais que, quatre ans après l'annonce initiale, la question ne se pose plus. Cela s'est fait parce que ces femmes ne sont pas arrivées dans les conseils d'administration en disant qu'elles allaient tout changer et faire cela de façon féminine; elles sont arrivées avec leur expertise. On est allé chercher des femmes compétentes, et il y en a des femmes compétentes partout au Québec et au Canada. Il s'agit donc de les inviter, elles vont être là et elles vont faire taire les critiques.

[*Traduction*]

**Le président :** Je remercie tous les témoins. Ce fut une discussion intéressante, instructive et animée. J'aimerais pouvoir continuer, mais il faudra attendre un autre jour.

(La séance est levée.)







# **TEN-YEAR STATUTORY REVIEW OF THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA**

**Report of  
The Standing Senate Committee on  
Banking, Trade and Commerce**

The Honourable Michael A. Meighen  
*Chair*  
The Honourable Céline Hervieux-Payette, P.C.  
*Deputy Chair*

**December 2010**

*Ce document est disponible en français.*

\* \* \*

This report and the Committee's proceedings are available online at  
[www.senate-senat.ca/bancom.asp](http://www.senate-senat.ca/bancom.asp).

Hard copies of these documents are also available by contacting  
the Senate Committees Directorate at (613) 990-0088.

Comments and reactions to this report can be  
brought to the attention of the Committee by email at  
[banking\\_banques@sen.parl.gc.ca](mailto:banking_banques@sen.parl.gc.ca).

## **MEMBERSHIP**

The Honourable Senator Michael A. Meighen, Q.C., Chair

The Honourable Senator Céline Hervieux-Payette, P.C., Deputy Chair

and

The Honourable Senators:

Salma Ataullahjan  
Irving Gerstein  
Stephen Greene  
Mac Harb  
Vim Kochhar

Paul J. Massicotte  
Percy Mockler  
Wilfred P. Moore, Q.C.  
Donald H. Oliver, Q.C.  
Pierrette Ringuette

\* Marjory LeBreton, P.C. (or Gerald J. Comeau)

\* James Cowan (or Claudette Tardif)

*\* Ex Officio Members of the Committee*

*Other Senators who have participated on this study:*

The Honourable Senators Nancy Ruth, Elizabeth Marshall, Donald Plett, Rose-May Poirier, Rod Zimmer.

*Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament:*

John Bulmer, Analyst  
Adriane Yong, Analyst

*Senate Committees Directorate:*

Louise Pronovost, Administrative Assistant

*Clerk of the Committee:*

Dr. Line Gravel



## **FOREWORD**

Since 1995, the Business Development Bank of Canada (BDC) has been delivering financial support, consulting services and venture capital to Canadian companies.

I am honoured to present this review of the BDC Act by the Standing Senate Committee on Banking Trade and Commerce.

After going through the process of hearing from a thorough cross section of witnesses and organizations, the Standing Committee has been able to generate several recommendations which should be helpful for the government of Canada's upcoming ten-year review of the BDC Act.

Amongst the themes to emerge in this report, I would like to point out that the Banking Committee is strongly of the view that the activities of the Business Development Bank of Canada should be guided by the principle of ensuring that its support for business development in Canada is complementary to that supplied by Canada's private sector financial institutions; this is, its role should be limited to market gaps or insufficiencies. This Committee is also firm in its conviction that the BDC should primarily focus on support for Canada's small and medium sized enterprises (SMEs).

Supporting Canada's entrepreneurs through the ups and downs of economic cycles is good for job creation and good for maintaining a resilient and dynamic Canadian economy. The BDC has played an important role in providing this support in the past and I am confident that it will continue to do so in the future.

A big thank-you is extended to all the Senators who participated in this study, as well the staff the Senate Committee directorate and the Library of Parliament for the support they have given to Committee Members. It is my hope that this report, the end product of our efforts, will prove to be influential in ensuring that the BDC continues to play an effective role in supporting economic development for the benefit of Canada and all Canadians.

*MICHAEL A. MEIGHEN*

Chair,  
Standing Senate Committee on  
Banking, Trade and Commerce



## ORDER OF REFERENCE

Extract from the *Journals of the Senate*, Tuesday, October 5, 2010:

The Honourable Senator Meighen moved, seconded by the Honourable Senator Cochrane:

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce be authorized to undertake the 10-year statutory review of the Business Development Bank of Canada, as required by the *Business Development Bank of Canada Act* and,

That the Committee submit its final report no later than December 31, 2010, and retain until January 30, 2011 all powers necessary to publicize its findings.

The question being put on the motion, it was adopted.

Gary W. O'Brien  
Clerk of the Senate



# TABLE OF CONTENTS

<b>Chapter 1: Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapter 2: The Business Development Bank of Canada's History, Review</b>	
<b>Requirements and Current Activities.....</b>	<b>3</b>
A. MANDATE .....	4
B. COMPLEMENTARITY .....	5
C. FINANCIAL TOOLS .....	5
D. NON-FINANCIAL TOOLS .....	8
E. THE CANADIAN SECURED CREDIT FACILITY AND THE BUSINESS CREDIT AVAILABILITY PROGRAM .....	8
F. DIVIDENDS AND FINANCIAL RETURNS.....	9
<b>Chapter 3: Proposals for Change .....</b>	<b>11</b>
<b>PURPOSE OF THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA AND OTHER FEDERAL     FINANCIAL INSTITUTIONS .....</b>	<b>11</b>
A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA'S VIEWS .....	11
B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES .....	11
C. THE COMMITTEE'S VIEWS AND RECOMMENDATIONS .....	13
<b>COMPLEMENTARITY.....</b>	<b>15</b>
A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA'S VIEWS.....	15
B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES .....	15
C. THE COMMITTEE'S VIEWS AND RECOMMENDATIONS.....	16
<b>FINANCIAL TOOLS .....</b>	<b>18</b>
A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA'S VIEWS .....	18
B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES .....	19
C. THE COMMITTEE'S VIEWS AND RECOMMENDATIONS.....	20
<b>NON-FINANCIAL TOOLS .....</b>	<b>22</b>
A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA'S VIEWS.....	22
B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES .....	22
C. THE COMMITTEE'S VIEWS AND RECOMMENDATIONS .....	23
<b>EXPANSION BEYOND THE DOMESTIC MARKET .....</b>	<b>24</b>
A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA'S VIEWS.....	24
B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES .....	24
C. THE COMMITTEE'S THOUGHTS AND RECOMMENDATIONS .....	26

<b>GOVERNANCE STRUCTURE.....</b>	<b>27</b>
A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA’S VIEWS.....	27
B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES.....	28
C. THE COMMITTEE’S VIEWS AND RECOMMENDATIONS.....	28
<b>FINANCIAL SUSTAINABILITY, OTHER FINANCIAL ISSUES AND REVIEW .....</b>	<b>30</b>
A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA’S VIEWS .....	30
B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES.....	30
C. THE COMMITTEE’S VIEWS AND RECOMMENDATIONS .....	31
<b>LENDING THROUGH A TRUST OR ANOTHER INSTITUTION.....</b>	<b>32</b>
A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA’S VIEWS .....	32
B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES.....	32
C. THE COMMITTEE’S VIEWS AND RECOMMENDATIONS .....	32
<b>VENTURE CAPITAL.....</b>	<b>34</b>
A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA’S VIEWS .....	34
B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES.....	34
C. THE COMMITTEE’S VIEWS AND RECOMMENDATIONS .....	35
<b>Chapter 4: Conclusion.....</b>	<b>37</b>
<b>Appendix A: Amendments Proposed by</b>	
<b>the Business Development Bank of Canada .....</b>	<b>39</b>
SECTION 4: PURPOSE.....	39
SECTIONS 14, 16 AND 23: FINANCIAL TOOLS, INCLUDING PAID-IN CAPITAL.....	39
SECTION 17: NON-FINANCIAL TOOLS .....	40
SECTIONS 5, 6 7, 9, 11, 12, 32 AND 33: GOVERNANCE.....	40
NEW SECTION 4.1 AND SECTION 21: FINANCIAL SUSTAINABILITY .....	42
<b>Appendix B: Witnesses.....</b>	<b>43</b>
<b>Appendix C: Briefs without the Author’s Appearance.....</b>	<b>45</b>

---

**CHAPTER 1: INTRODUCTION**

---

On 5 October 2010, the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce received authorization to undertake the ten-year statutory review of the Business Development Bank of Canada (BDC) that is required by the *Business Development Bank of Canada Act* (the Act).

With this order of reference, over the course of six meetings in October and November 2010, the Committee heard from a variety of groups and individuals with an interest in the review. Those who testified, as well as those who submitted a written brief, provided us with a range of opinions on whether the BDC is fulfilling its current mandate as set out by the Act and whether changes to the BDC's mandate and the Act are needed. We were also presented with thoughts on the status of financing and venture capital lending to Canada's small and medium-sized businesses as well as the role of other federal Crown corporations, such as Export Development Canada (EDC) and Farm Credit Canada (FCC), in domestic and international lending.

This report describes the current mandate of and review requirements in relation to the BDC, as well as potential changes to the Act proposed by the BDC. It also summarizes the views presented to the Committee by other witnesses on various BDC-related issues. The report concludes with our thoughts and recommendations about the Business Development Bank of Canada.



---

## CHAPTER 2: THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA'S HISTORY, REVIEW REQUIREMENTS AND CURRENT ACTIVITIES

---

### HISTORY

The Industrial Development Bank (IDB) was created in 1944 as a part of the Bank of Canada; one of its roles was to help small manufacturers that were contributing to Canada's efforts in the Second World War. In 1961, the IDB's mandate was expanded, and the IDB was authorized to provide loans to all types of businesses that were unable to obtain financing with "reasonable" conditions. The Federal Business Development Bank (FBDB), which was the name given to the IDB in 1975, was created as an entity separate from the Bank of Canada. Its mandate was to be a lender of last resort for the financing and management needs of small businesses.

In 1995, in response to an evolving financial services sector and a need for venture capital funding, the mandate of the FBDB was changed and the Business Development Bank of Canada (BDC) was created. The BDC is legislatively mandated to be a complementary lender rather than a lender of last resort.

Since 1995, the BDC has provided \$33 billion in financing, subordinate financing and venture capital lending to more than 60,000 Canadian businesses. The BDC has more than 100 business centres and employs 500 account managers, 45 subordinate financing professionals, 35 venture capital investment professionals, 91 consulting specialists and 500 external consultants.

### REVIEW REQUIREMENTS

Section 36 of the *Business Development Bank of Canada Act* describes the statutory review process for the BDC:

**36.** (1) *Five years after this Act comes into force, and every ten years afterward, the Designated Minister must have a review of the provisions and operation of this Act undertaken in consultation with the Minister of Finance.*

(2) *Within one year after the review is undertaken, the Designated Minister must submit to Parliament a report on the review.*

(3) *The report must be reviewed by any committee of the Senate or of the House of Commons, or any joint committee, that may be designated or established for the purpose of reviewing the report.*

The five-year report, *Supporting Small Business Innovation: Review of the Business Development Bank of Canada*, was tabled in Parliament on 20 June 2001 by the Minister of Industry.

Part X of the *Financial Administration Act* requires a special examination of the financial and management control, information systems and management practices of federal Crown corporations at least once every five years. The last special examination report in relation to the BDC was tabled in Parliament by the Office of the Auditor General of Canada on 29 April 2009.

## CURRENT ACTIVITIES

### A. MANDATE

Section 4 of the *Business Development Bank of Canada Act* sets out the purpose of the BDC:

*4. (1) The purpose of the Bank is to support Canadian entrepreneurship by providing financial and management services and by issuing securities or otherwise raising funds or capital in support of those services.*

*(2) In carrying out its activities, the Bank must give particular consideration to the needs of small and medium-sized enterprises.*

The BDC assists Canada's small and medium-sized businesses primarily through providing financing, venture capital lending and consulting services. Financial assistance is also offered to cyclical industries, such as construction, forestry, fishing and tourism, which can experience difficulties in obtaining financing from commercial financial institutions. During economic downturns, the BDC plays a counter-cyclical role by providing financing to businesses from all sectors when commercial lenders may be reluctant to do so. The terms and conditions of these BDC loans account for their relatively riskier nature.

The BDC's focus is small and medium-sized businesses, often known as SMEs. According to Statistics Canada, a small business has fewer than 100 employees, and a medium-sized business has 100 to 500 employees. While the BDC supports larger businesses, the majority of its clients are SMEs.

Client satisfaction is assessed through annual surveys of BDC clients conducted by an outside third party. In the 2008-2009 and 2009-2010 fiscal years, the percentage of BDC clients which reported that they were "satisfied" with the services offered by the BDC was 93%.

*B. COMPLEMENTARITY*

The complementary nature of the BDC's activities is indicated in subsection 14(4) of the *Business Development Bank of Canada Act*:

*14. (4) The loans, investments and guarantees are to fill out or complete services available from commercial financial institutions.*

*C. FINANCIAL TOOLS*

Section 14 of the *Business Development Bank of Canada Act* sets out the types of **financial services** that the BDC may offer its clients:

*14. (1) The Bank may make loans to, or investments in, any person, or give guarantees in relation to any person.*

*(2) The loans, investments and guarantees may be made or given directly, through arrangements with other financial institutions or by the Bank as a member of a financing syndicate.*

*(3) The loans, investments and guarantees may be made or given only where, in the opinion of the Board or any committee or officer designated by the Board,*

*(a) the person is engaged, or is about to engage, in an enterprise in Canada;*

*(b) the amount invested, or to be invested, in the enterprise by persons other than the Bank and the character of the investment are such that the Bank may reasonably expect that those persons will have a continuing commitment to the enterprise; and*

*(c) the enterprise may reasonably be expected to prove successful.*

*(4) The loans, investments and guarantees are to fill out or complete services available from commercial financial institutions.*

*(5) In any circumstances where the Bank may make a loan or investment to a person, or give a guarantee in relation to a person, under this section, the Bank may*

*(a) purchase or otherwise acquire real or personal property, including accounts receivable; and*

*(b) subject to any right of redemption that may exist, hold, lease to the person or subsequently sell, dispose of or otherwise deal with the property.*

The BDC's lending is constrained by a **leverage ratio** and by a **risk-weighted capital-adequacy ratio**. The leverage ratio is established in paragraph 30(1)(b) of the Act:

**30. (1) The aggregate of**

*(a) the borrowings of the Bank under subsection 18(1) and section 19, and*

*(b) the contingent liabilities of the Bank in the form of guarantees given by it*

*must not at any time exceed twelve times the equity of the Bank.*

The risk-weighted capital-adequacy ratio is established by the Treasury Board of Canada and constrains BDC lending according to the type and expected risk. In particular, the ratio is 20:1 (5%) for asset-backed securities, 10:1 (10%) for term loans (net of allowance for credit losses), 4:1 (25%) for quasi-equity loans and 1:1 (100%) for venture capital investments. These leverage and risk-weighted capital-adequacy ratios limit the profitability and potential losses of the BDC for a given level of capital.

**Debt issued by the BDC** is an obligation for both it and the federal government, which may lend to the BDC from the Consolidated Revenue Fund as set out in section 19 of the Act:

**19. At the request of the Bank, the Minister of Finance may, out of the Consolidated Revenue Fund, lend money to the Bank on any terms and conditions that the Minister of Finance may fix.**

As such, Standard and Poor's has deemed that the BDC should share the federal government's triple-A debt rating. Moreover, since April 2008, the BDC has borrowed all of its money directly from the Minister of Finance and has, therefore, stopped issuing its own debt.

**BDC lending** is of two primary types: financing (primarily term loans) and subordinate financing. Term lending may benefit businesses that have difficulty obtaining traditional financing, such as start-up companies with limited financial history, young entrepreneurs with little experience, early-stage SME exporters and knowledge-based companies with few tangible assets. This type of lending increased during the recent recession for all SME sectors.

Subordinate financing is a hybrid of debt and equity financing. The terms of the loan agreement may provide the option to repay the loan through stock options and/or

royalties. This type of lending is typically offered to those seeking financing for transactions valued at less than \$3 million, businesses outside urban centres for which subordinate financing is limited, businesses that are interested in longer-term financing ranging from five to seven years rather than the more traditional three- to five-year loan, and businesses concerned about ownership dilution or control of the company. During the recent recession, transactions of all sizes were affected by decreased availability of subordinate financing; in particular, a number of foreign lenders and funds reduced their activities in the Canadian marketplace.

In the 2009-2010 fiscal year, the BDC loaned more money than at any other point in its history: \$4.4 billion, which was a 53% increase over the preceding year. The average financing in that year was more than \$500,000 per business.

The **paid-in capital limit** of the BDC is described in section 23 of the *Business Development Bank of Canada Act*:

*23. (1) The authorized capital of the Bank consists of an unlimited number of common shares with a par value of \$100 each and an unlimited number of preferred shares without par value, but the paid-in capital of the Bank, together with any contributed surplus relating to it and any proceeds referred to in paragraph 30(2)(d) that have been prescribed as equity, must not at any time exceed \$3,000,000,000.*

All federal financial Crown corporations have paid-in capital limits. For example, the limit for the Canada Mortgage and Housing Corporation is \$25 million, for the Canadian Commercial Corporation is \$10 million, for Export Development Canada is \$3 billion and for Farm Credit Canada is \$1.25 billion.

As of 31 March 2010, the committed paid-in capital for the BDC reached \$2.997 million, an amount that is close to the statutory limit.

The BDC's mandate to provide **venture capital funding** is not statutory; instead, it is governed by the objectives and priorities established by the Minister of Industry. An analysis of the BDC's venture capital activities and strategies released on 24 March 2007 indicated that these venture capital priorities include pre-seed/seed investment, new specialized venture funds, direct investment in innovative early-stage and start-up companies, commercial applications of technology related to the life sciences, environmental technologies, nanotechnologies, information technologies and advanced materials and other leading-edge technologies, initiatives for commercializing research performed in university-based and other research institutions, regional and sectoral development, foreign investment in venture capital, and working through partnerships or other arrangements.

---

#### *D. NON-FINANCIAL TOOLS*

The non-financial tools that are offered by the BDC to its clients are listed in section 17 of the *Business Development Bank of Canada Act*:

**17.** *The Bank may provide, or enter into agreements for the provision of,*

*(a) business planning services;*

*(b) management counselling and training, including seminars, conferences and meetings; and*

*(c) information.*

---

#### *E. THE CANADIAN SECURED CREDIT FACILITY AND THE BUSINESS CREDIT AVAILABILITY PROGRAM*

In the 2009 budget, the federal government asked the BDC to create and manage the Canadian Secured Credit Facility (CSCF) in response to a shortage of financing for consumers and businesses wishing to purchase vehicles and equipment. The objectives of the CSCF were to stimulate sales and leasing of vehicles and equipment through the purchase of asset-backed securities, and to promote renewed investor participation and confidence in the asset-backed securities market. The BDC was authorized to purchase up to \$12 billion of Canadian triple-A-rated term asset-backed securities by 31 March 2010. Through the CSCF, the BDC purchased \$3.7 billion in asset-backed securities through five transactions with Canadian subsidiaries of foreign corporations.

The budget also introduced the Business Credit Availability Program (BCAP). This program was designed to improve access to financing for Canadian businesses through enhanced cooperation between private-sector financial institutions and the BDC and EDC. The BDC and EDC were authorized to provide at least \$5 billion in additional loans and other forms of credit support, at market rates, to businesses with viable business models whose access to financing would otherwise be restricted. One objective of the BCAP was to fill gaps in market access; it was also designed to encourage additional lending by private-sector financial institutions. The BDC provided \$2.7 billion in additional lending to 14,000 SMEs. This lending was for specific projects and for working capital. Most of these transactions were referred to the BDC by private-sector financial institutions.

*F. DIVIDENDS AND FINANCIAL RETURNS*

Section 25 of the *Business Development Bank of Canada Act* provides that, in any fiscal year, the BDC may declare dividends and pay them to the BDC's sole shareholder, the federal government:

*25. (1) In any financial year of the Bank, it may declare and pay to the shareholders of the Bank any dividends out of the retained earnings or surplus account of the Bank.*

*(2) The Bank may not declare or pay a dividend if there are reasonable grounds for believing that*

*(a) the Bank is, or would after the payment be, unable to pay its liabilities as they become due; or*

*(b) the realizable value of the Bank's assets would, after the payment, be less than the aggregate of its liabilities and paid-up capital of all classes.*

The BDC has been profitable since its establishment in 1995. Over the 2000 to 2009 period, the BDC's average annual return on equity was 8.2%. Because of its profitability, the BDC has remitted dividends to the federal government every year since 1997. Since 1997, \$173.5 million has been remitted.



---

**CHAPTER 3: PROPOSALS FOR CHANGE**

---

---

PURPOSE OF THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA  
AND OTHER FEDERAL FINANCIAL INSTITUTIONS

---

---

*A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA'S VIEWS*

In its appearance before the Committee, the Business Development Bank of Canada (BDC) requested that the *Business Development Bank of Canada Act* reconfirm the BDC's particular focus on small and medium-sized businesses (SMEs). It told the Committee that, in order to be able to respond to the uncertain future financial needs of Canada's SMEs, its mandate should be changed so that its purpose is more closely tied to the needs of entrepreneurs. The BDC wants flexibility in order to support businesses in their development plans and to contribute to the competitiveness of Canada. It suggested amendments to section 4 of the Act, as outlined in Appendix A.

---

*B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES*

In general, other witnesses supported the BDC and its work, both during and prior to the recent global financial and economic crisis. For example, Canadian Manufacturers & Exporters (CME) found the BDC to be "an invaluable business partner to our members," stating that approximately one-third of the BDC's business activities were conducted with CME members. CME argued that its SME members sought financing from the BDC, sometimes at a relatively higher cost, because of the flexibility of loan terms and conditions that the BDC could provide. According to a CME member that is an SME, "[t]here is no way that we could have executed our plans without the BDC's support."

These views were echoed by the Canadian Chamber of Commerce, which noted that its members found the BDC's support to be critical during the global financial and economic crisis, particularly after foreign banks and non-banks, including market securitization agents, "vacated the market." According to it, the BDC, in concert with EDC, "virtually replaced the asset-backed financing marketplace, which was essentially closed."

In its appearance before the Committee, the Canadian Bankers Association (CBA) remarked that, in 2006, data indicated no measurable market gap in Canada's financial sector at that time. However, during the recent global financial and economic crisis, the CBA found that the BDC played a "counter-cyclical role" and was successful because of its complementary role. According to the CBA, through the Business Credit Availability Program, the BDC was able to ensure that credit was available at a time when non-bank lending sources, including securitization, were impeded.

From its perspective, the Canadian Federation of Independent Business (CFIB) said that there are both structural and cyclical gaps in financing for small businesses. It told the Committee that Canada's small businesses generally face significant financial barriers throughout the business cycle, including in securing financing and providing collateral; CFIB survey results indicated that 61% and 41% of respondents respectively faced those barriers in April 2010. As well, the CFIB's survey revealed that, when compared to requests for bank loans made by firms with more than 50 employees, there was a greater proportion of rejected loan requests from firms with fewer than five employees (25.3%) and from small businesses with more than five but fewer than 50 employees (16.5%). The CFIB also noted that new companies and service-oriented firms had particular difficulty in accessing credit, including firms in arts and recreation (33.3%), hospitality (24.7%), personal services (21.5%), transportation (23.4%) and retail (23.0%).

The Conference Board of Canada indicated that the BDC has a role to play, both when credit is relatively easy and when it is relatively difficult to access, with this role growing and shrinking throughout the business cycle. According to the Conference Board, there are market niches that the BDC can continue to serve throughout the business cycle, including those firms with inadequate information and those without a secure business model.

A different view was provided by Howell Pipe & Supply, a firm with approximately 50 employees. It told the Committee that the BDC's services were "cumbersome and expensive," and argued that the BDC impeded its ability to complete a particular project.

Professor Douglas Cumming, from York University's Schulich School of Business, stated that the federal government should have clear evidence of a credit gap before entering the financial sector. In his view, there is little evidence of a credit gap, although venture capital and nascent-stage entrepreneurs have difficulty accessing capital, especially those with insufficient collateral to obtain a loan from a chartered bank. Professor Cumming also noted that there is a role for government-funded institutions to support credit markets during a financial crisis or recession.

Witnesses also expressed concern about existing and/or potential overlaps among the mandates of federal financial institutions, notably Export Development Canada, the Business Development Bank of Canada and Farm Credit Canada.

In its submission to the Committee, EDC stated that the actual overlap between EDC and the BDC is minimal as a result of "collaboration and regular engagement" as well as of a two-way referral system when the request is made to the wrong institution. EDC informed us that, through this system, 165 transactions have been referred to the BDC by it while it has received 27 referrals from the BDC in the last 20 months. The organizations also work collaboratively, providing financing through *pari passu* lending, with equal participation from both institutions, and complementary lending, where each institution plays "different but parallel roles in the transaction. These approaches, along

with regular meetings and the sharing of market information, minimize overlap between EDC and the BDC.

Farm Credit Canada indicated, in its submission to the Committee, that the issue of mandate overlap among federal financial institutions is not new and was identified by the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce in its April 1996 report entitled *Crown Financial Institutions*. FCC stated: “Since then, the BDC and FCC have entered into formal and informal agreements” to minimize this overlap. Furthermore, in the view of FCC, it is not important to define, in statutes, the businesses that should fall within the mandate of each institution. FCC argued that observers should understand that overlap will occur, and that federal financial institutions should be permitted to resolve overlap issues through collaboration for the benefit of Canadian businesses.

Desjardins stated that the issue of overlap could be addressed through future merger of the BDC and EDC. Alternatively, it believed that one institution could focus on direct investments, probably the BDC, while the other could focus on providing loan guarantees, probably EDC.

The Conference Board of Canada told the Committee that a merger between the BDC and EDC would cost the federal government \$3 million because the BDC and EDC have different competencies. It characterized the BDC as principally a balance-sheet financier, while EDC was identified as, generally, a manager of offshore risk. The Conference Board admitted that some overlap is inevitable but can be addressed through a clear understanding of the primacy of each institution and of how conflict will be resolved. The Conference Board noted that overlap is good for Canada insofar as it “means we do not have gaps in the marketplace.”

The Canadian Chamber of Commerce felt that overlap between the BDC and EDC could be addressed through proper guidelines for each institution.

---

### *C. THE COMMITTEE’S VIEWS AND RECOMMENDATIONS*

The Committee acknowledges that gaps exist in Canadian financial markets, and that some gaps have been – and can continue to be – addressed by the Business Development Bank of Canada. We believe that, to date, the BDC has succeeded in supporting Canada’s small and medium-sized businesses, including in instances where these businesses have not been able to access credit from other financial institutions. In this context, we feel that the BDC’s mandate should be amended to ensure a more explicit focus on meeting the needs of these businesses. Recognizing that small and medium-sized businesses are critically important engines of the nation’s economic growth and that support for them will have positive economic benefits for the nation, the Committee recommends that:

**the federal government amend the *Business Development Bank of Canada Act* to ensure that the Business Development Bank of Canada's primary focus is assisting Canada's small and medium-sized businesses.**

---

## COMPLEMENTARITY

---

### *A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA'S VIEWS*

In its appearance before the Committee, the BDC requested that the *Business Development Bank of Canada Act* reconfirm the concept of complementarity when the BDC provides services, as indicated in section 14 of the Act. It told us that this complementarity involves assessing the needs of the entrepreneur and offering financing with terms and conditions that cannot be considered as competitive with commercial financial lenders. In assuming a higher level of risk than other financial institutions, the BDC sets its terms and conditions to account for this risk.

### *B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES*

In general, the Committee's witnesses supported a continuing complementary role for the BDC in the financial services sector. Some sought limits on direct competition between the BDC and the private sector in respect of financing.

Canadian Manufacturers & Exporters recognized the complementary role played by both EDC and the BDC with respect to financing, noting that the BDC provides another option to companies that are unable to access financing from their primary financial institutions.

The Canadian Bankers Association also supported complementarity and partnerships between the BDC and private-sector financial institutions for three reasons: federal Crown agencies should be used as policy tools and should not replicate private-sector services; the BDC should make loans that could not, for reasons of prudence, be made by private-sector financial institutions; and federal Crown agencies should not use Crown-related borrowing cost advantages to compete with private-sector financial institutions. In the CBA's view, the BDC has occasionally "compet(ed) head-to-head with the private sector," a situation that the CBA opposes. The CBA requested that the role of the BDC be clearly defined and not shift over time.

The CBA also stated its view that the BDC should assist SMEs. As those SMEs grow and become large companies, they should seek private-sector sources of financing. This view was shared by the Conference Board of Canada, which stated that the BDC ought to work "as a partner or as a gap-filler" that serves small businesses. In supporting the BDC's complementary role, the Conference Board argued that the BDC "should not be in the business of matching private-sector financing."

Like the CBA, Credit Union Central of Canada (CUC) noted that, on occasion, the BDC has competed directly with its members. However, CUC stated that this competition has not appeared to "originate from ... BDC policy." Rather, CUC attributed the occasional competition between its members and the BDC as something that has

occurred temporarily at the local level, and not across the country. Generally, CUC supported the BDC's efforts, noting that – with the BDC's assistance and in partnership with the BDC – credit unions have been able to conduct transactions that otherwise would not have been possible. Furthermore, according to CUC, the BDC offers products and services that are not always offered by credit unions. An audit mechanism was requested by CUC to assure that the BDC is fulfilling its complementary mandate.

The Canadian Chamber of Commerce (CCC) voiced “considerable scepticism (about) the role of the government in the economy, especially where it finds itself in competition with Canadian business.” Furthermore, the CCC told the Committee that while it expected its members to resent the presence of the BDC in the financial services sector, it was surprised to find that its members, which include both banks and credit unions, were not resentful. The CCC stated that the BDC has “been shrewd enough in the way it approaches its relationships to be seen as a complement and a support rather than a competitor. That is to their credit, and ... the government should reward (the BDC) for that.”

While admitting the existence of limited evidence to support its claim, the Canadian Federation of Independent Business expressed concern that if the BDC remains a support to small businesses, interest rates for those firms would remain relatively high, since the BDC charges higher interest rates than private-sector financial institutions. The CFIB expressed its hope that lending by private-sector financial institutions will replace loans from the BDC as the Canadian economy recovers.

In its submission to the Committee, Wellington Financial said that it was not able to compete with the BDC as a result of the BDC's “pricing power.” Although the *Business Development Bank of Canada Act* states that the BDC must complement the private sector, Wellington Financial argued that the BDC does, in fact, compete with the private sector on a “deal-by-deal” basis. It also noted that when the BDC competes with the private sector, it takes financial resources away from those Canadian entrepreneurs who do not have access to private lending.

F. Lee Green asserted, in his written submission to the Committee, that the BDC should not compete with commercial lending institutions. In his view, for every loan proposal, the BDC should verify and provide proof that its financing services are complementary.

---

### C. THE COMMITTEE'S VIEWS AND RECOMMENDATIONS

The Committee believes that the BDC's legislative mandate to provide services that are complementary to those provided by Canada's financial institutions has value. In essence, we feel that the BDC's role in filling gaps should be its *raison d'être*, and that continuous efforts should be made by the BDC and those financial institutions, and ongoing monitoring by the federal government should occur, with a view to ensuring continued complementarity. Believing that the BDC creates value for Canada and

Canadian businesses by providing financing in situations where financing would not otherwise be available, the Committee recommends that:

**the federal government ensure that the Business Development Bank of Canada continues to provide financial services that are complementary to those provided by Canada's financial institutions.**

---

## FINANCIAL TOOLS

---

### *A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA'S VIEWS*

According to the BDC, it should be permitted to provide **financial tools** beyond those outlined in section 14 of the Act, the concept of the business being “in Canada” should be removed, and it should be permitted to finance through not-for-profit organizations and other entities. In its view, these changes would enable it to meet the needs of Canada’s businesses, including SMEs that are having difficulty in accessing indemnities and/or bonding services. It also proposed an ability to offer financial support for domestic infrastructure projects. Appendix A contains the specific amendments proposed by the BDC to section 14 of the Act and to section 16, which sets out the criteria for the acquisition of loans, to ensure consistency between the sections of the Act.

While the BDC did not wish to provide the Committee with a list of specific services that it hopes to provide, it mentioned that it would be interested in offering services such as securitization, indirect lending to clients through partnerships and trusts in order to facilitate and expedite lending, and bonding to SMEs.

In its presentation to the Committee, the BDC indicated that its support would remain focussed on financing commercial transactions. In particular, we were told that the BDC does not wish to offer retail banking services and is not seeking the power to offer:

- bank accounts;
- residential or non-commercial loans;
- term deposits or investment certificates;
- registered retirement savings plans;
- direct insurance; or
- investment counselling and portfolio management services.

Regarding its **paid-in capital limit**, the BDC – in its appearance before the Committee and in its submissions – proposed that this limit be removed or, alternatively, increased to \$6 billion, believing that this change would enable a timely response to a crisis situation requiring the resources of the BDC. In its view, the removal would also give the federal government more flexibility to use the BDC to address the needs of capital-intensive activities, such as infrastructure projects and the venture capital sector. According to the BDC, the major disadvantage associated with removal of the limit would be that Parliament would oversee investments in the BDC only during the annual review of the BDC’s Corporate Plan Summary or by special appearance before a parliamentary committee.

The BDC stated that there are sufficient controls in the system to safeguard any future investment by the federal government, and highlighted such controls as:

- the BDC's capital adequacy ratios;
- the capital-injection approval process, which includes the consent of the Ministers of Industry and Finance; and
- the BDC's approval process for its corporate plan.

The BDC's proposed changes to section 23 of the Act are outlined in Appendix A.

---

### *B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES*

The Committee's witnesses had various views with respect to the BDC's request for expanded **financial tools**, such as securitization and indirect loans issued through a trust or another organization.

Farm Credit Canada supported the BDC's request for the ability to offer a broader array of financial and non-financial tools as well as the authority to make loans abroad.

Professor Douglas Cumming, of York University's Schulich School of Business, was somewhat concerned about the BDC's request to engage in securitization, noting that the BDC – in its appearance before the Committee – was not explicit in defining its exact goals. He highlighted the issues that have arisen in relation to securitization in recent years, particularly regarding securities issued by institutions without an appropriate governance structure. However, he also indicated that securitization can be beneficial if arranged and governed properly. Professor Cumming was less concerned about the implications of allowing the BDC to provide indemnities or bonding services.

The Canadian Bankers Association was also concerned about the BDC's request for additional financial tools, noting that the desired tools were not precisely defined by the BDC in its appearance before the Committee. It requested that the BDC provide more clarity in this regard. The CBA also highlighted the need for assurance that these proposed tools would not have any impact on the BDC's complementary role. It argued that bonding services are not unlike stand-by lines of credit, and suggested that if the BDC was permitted to provide bonding services, it could be competing with private-sector financial institutions in that market.

Desjardins was not opposed to allowing the BDC to indemnify loans, and the Canadian Chamber of Commerce was not opposed to allowing the BDC to provide bonding or indemnification services, noting that the BDC would probably not be a significant competitor in those markets. The CCC also stated that its members had not identified BDC indemnification or bonding services as potential problems.

The Conference Board of Canada argued that the BDC should retain the powers it was given by the federal government during the recent global financial and economic crisis so that they are available when needed.

Ogilvy & Ogilvy, an insurance brokerage that specializes in surety, supported a role for the BDC in providing bonding activities. It indicated that most public and private construction work requires surety bonding and that a more robust construction industry could be developed if the BDC assisted small Canadian contractors with bond applications.

The views of the Committee's witnesses on the removal of the **paid-in capital limit** were mixed, although most witnesses did not want the capital limit to impede the BDC's lending.

The Office of the Auditor General of Canada recognized that the BDC is relatively close to its current paid-in capital limit and that it can be time consuming to amend the *Business Development Bank of Canada Act*. Additionally, Canada's Venture Capital & Private Equity Association remarked that it did not want the BDC's lending to be constrained in a crisis or its capital limit to hinder the BDC's participation in venture capital markets; for this reason, it supported contemplation of an increase in, or removal of, the BDC's paid-in capital limit.

The Conference Board of Canada supported the BDC's request to remove the paid-in capital limit and argued that, given the BDC's regular reporting, high degree of transparency and ability to pay dividends, the capital limit could be removed. Alternatively, it proposed that, should Parliament wish to retain a limit, it could be set at a very high level.

In contrast, and recognizing the importance of controls and risk limits, the Canadian Bankers Association felt that the paid-in capital limit should remain, and that Parliament should debate further increases to that limit. The Canadian Chamber of Commerce argued that some limit for the BDC's paid-in capital is important; however, it did not indicate what that limit should be.

The Canadian Federation of Independent Business shared the Canadian Bankers Association's and the Canadian Chamber of Commerce's view about the need for a limit, and advocated retention of the current limit in order to protect taxpayer's from potential losses. Additionally, the CFIB was concerned that, if the ceiling was removed, the BDC would not continue in its complementary role and could become a competitor. The CFIB also supported the retention of the capital limit as a method to constrain the BDC's growth.

---

### *C. THE COMMITTEE'S VIEWS AND RECOMMENDATIONS*

As noted earlier, the Committee believes that the BDC's primary focus should be Canada's small and medium-sized businesses. In our view, the BDC would be able to

assist them better if it had greater flexibility in the financial tools that it could use. From that perspective, the Committee recommends that:

**the federal government, following consultations with the Business Development Bank of Canada, amend the *Business Development Bank of Canada Act* to provide the Business Development Bank with the additional tools it needs to assist Canada's small and medium-sized businesses. The tools should include guarantees, indemnification and bonding.**

The Committee is aware that, during the recent global financial and economic crisis when the federal government desired a broadened mandate for the BDC, Parliament acted expeditiously to ensure that the needed statutory changes were made. We also recognize that the BDC is close to reaching its current paid-in capital limit of \$3 billion, and that the BDC is subject to a variety of financial safeguards, such as leverage and capital-adequacy ratios as well as the Minister of Finance's control over capital injections into the Bank, as set out in the *Business Development Bank of Canada Act*. In our view, there must be a limit on the BDC's paid-in capital limit, in the same way that a limit exists for Canada's other federal financial Crown corporations. As well, we believe that a parliamentary role regarding the BDC's financing is both appropriate and important. Nevertheless, we feel that an increase in the paid-in capital limit is warranted, particularly since the current limit is very close to being reached. For these reasons, the Committee recommends that:

**the federal government amend the *Business Development Bank of Canada Act* to increase the paid-in capital limit to \$6 billion, provided that the Ministers of Finance and Industry believe that this increase is required in order to assist the Business Development Bank of Canada in meeting the needs of Canada's small and medium-sized businesses.**

---

## NON-FINANCIAL TOOLS

---

### *A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA'S VIEWS*

According to the BDC, difficulties encountered by SMEs and entrepreneurs when seeking consulting services include the cost of these services, difficulty in choosing a consultant with the appropriate expertise and receiving unbiased advice that provides value. It told the Committee that it receives \$10,000 for its average consulting agreement with businesses, which is relatively more affordable than private consultants and accounting firms. The BDC's account managers meet with businesses to discuss their business plan and/or to introduce consultants with appropriate expertise.

The BDC informed the Committee that the list of management services described in section 17 of the *Business Development Bank of Canada Act* is too restrictive and prevents it from providing services to groups and informing entrepreneurs on information and communications technology. The BDC told us that it would like to expand its business support services to include a range of technical, advisory and financial services, and proposed the amendments to section 17 that are found in Appendix A.

### *B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES*

The Committee's witnesses were generally supportive of the BDC's consulting services, and commented that those services do not compete with those provided by the private sector. For example, Desjardins, which provides consulting among other services, noted that it typically competes with "boutique" professional consulting firms and accounting companies. It told us that some businesses use the BDC strictly for its consulting services, and not for financing, because of the reasonable cost and independence of these services.

Moreover, the Canadian Chamber of Commerce stated that its members have found the BDC's consulting services to be useful, and that none of its members, consulting firms or otherwise, have had difficulties with the BDC's provision of these services. It also noted that it was not aware of any vigorous competition between the BDC and private-sector consulting services.

From its perspective, the Office of the Auditor General of Canada (OAG) suggested that the BDC needs more comprehensive indicators to measure the performance of its consulting services. According to the OAG, client satisfaction and retention do not provide an adequate assessment of the validity of this service. It was unclear to the OAG whether the BDC's consulting services create value for, or improve the long-term performance of, the BDC's clients.

Canadian Manufacturers & Exporters argued that the BDC should be permitted to provide a broader array of services, including the ability to establish consortia of companies to match supply chain opportunities both in Canada and abroad.

For its part, the Conference Board of Canada requested an assurance that the BDC's advisory and business services would remain complementary and would not compete directly with similar private-sector services.

The Canadian Federation of Independent Business echoed this view, stating that it believed that existing competition with private-sector consulting services was already unfair. Consequently, it could not support a broadened BDC mandate in this regard. It suggested that consultations should be undertaken to assure that the BDC does not offer services already available from the private sector.

Professor Douglas Cumming, of York University's Schulich School of Business, generally supported allowing the BDC to provide more and different types of advice, noting that "the advice given (by the BDC) is more important than the capital (it provides)."

---

### *C. THE COMMITTEE'S VIEWS AND RECOMMENDATIONS*

The Committee acknowledges that the BDC is restricted, by legislation, in the types of non-financial tools it can offer to its clients. We are hesitant, however, to allow the BDC to provide tools that we feel might compromise what we believe should be its primary focus: providing financial support to Canada's small and medium-sized businesses. Furthermore, as a general approach, we are opposed to the practice of tied selling, and have some concern that – even in the absence of the ability to provide additional non-financial tools – pressure might exist for businesses to access BDC's non-financial services, such as consulting, as a precondition to receiving its financial services. For these reasons, the Committee recommends that:

**the federal government, following consultations with the Business Development Bank of Canada, amend the *Business Development Bank of Canada Act* to provide the Business Development Bank with the non-financial tools it needs to assist Canada's small and medium-sized businesses. These tools should include a range of business support services.**

**The government should also take the actions needed to ensure that the Business Development Bank of Canada does not engage in activities that could be characterized as tied selling.**

---

## EXPANSION BEYOND THE DOMESTIC MARKET

---

### *A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA'S VIEWS*

As noted earlier, sections 4 and 14 of the *Business Development Bank of Canada Act* require the BDC to support Canadian entrepreneurship and individuals who are engaged, or who are about to engage, in an business in Canada. The BDC remarked to the Committee that these sections are too restrictive. In particular, the BDC argued that it needs to be able to provide financial support to SMEs that wish to expand beyond the limited domestic market as these businesses seek to invest outside Canada in order to:

- protect their competitive position by acquiring competitors and establishing joint ventures;
- allow co-location with suppliers in other countries or risk losing their positions in the supply chains and perhaps their domestic relationships; and
- access new technologies and new markets with millions of potential customers.

In respect of foreign corporations that wish to establish a subsidiary in Canada, the BDC noted that the Act restricts BDC support of such entities. The BDC told the Committee that further analysis must be done of the subsidiary's management in Canada and the extent to which decision making is done in Canada before lending can be considered. In the BDC's view, these types of foreign investments benefit Canada through job opportunities as well as access to new technology and foreign networks. The BDC stated that these types of investments strengthen Canadian firms, resulting in larger domestic head offices with more research and development, information technology, and sales and marketing positions. The BDC also believed that providing financing to a Canadian subsidiary outside of Canada would prevent the Canadian head office from becoming over-leveraged by allowing the subsidiary, rather than the head office, to incur the debt.

The BDC's proposed changes to sections 4 and 14 of the *Business Development Bank of Canada Act* are outlined in Appendix A.

---

### *B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES*

In general, the Committee's witnesses supported the BDC's request to finance the foreign expansion of Canadian SMEs.

The Canadian Bankers Association wondered whether the ability of the BDC to provide services to businesses operating abroad would duplicate activities currently undertaken by EDC. Furthermore, it was concerned that the BDC's expansion abroad could lead to increased competition between the BDC and private-sector financial institutions, with an impact on the requirement for the BDC to provide a complementary service.

The Conference Board of Canada noted that EDC cannot currently finance foreign investments made by Canadian SMEs; EDC does provide financing for receivables and political risk, but typically does not play the role of “balance sheet financier.” The Conference Board also recognized that if Canadian businesses want to grow, they must consider foreign expansion. From this perspective, it supported the BDC’s request to be permitted to support and finance Canadian businesses abroad.

This view was supported by Canada’s Venture Capital & Private Equity Association (CVCA), which noted that venture capital companies are not only major employment and research creators, but also more internationally oriented than the average Canadian SME. CVCA recognized that venture capital companies need to be the best in the world, not simply the best in Canada. Therefore, CVCA supported the BDC’s request to finance foreign investments made by Canada’s SMEs.

These views were shared by Professor Douglas Cumming, of York University’s Schulich School of Business, who remarked that the marketplace is global and that successful businesses need to expand abroad. According to him, the BDC should be allowed to support that expansion.

Canadian Manufacturers & Exporters noted that its members cannot move forward and support domestic employment without expanding to the “United States, Asia, Europe and all over the world.” In its opinion, many companies would not have survived without expanding abroad and retaining the high-value-added activity in Canada. According to CME, the same can be said for SMEs with fewer employees; should SMEs choose to expand abroad, they will require financial services to realize that objective successfully.

Desjardins supported the BDC’s request to finance foreign direct investment by Canadian SMEs, and said that a number of businesses with revenue of \$2 million or \$3 million are now exporting. It argued that those businesses are not firmly established and need support to expand abroad. According to Desjardins, once a business moves into the range of \$15 million to \$20 million in annual revenue, it can access private-sector sources of financing exclusively. It also noted that should the BDC receive additional powers, it would be important to clarify the role of EDC and the BDC in Canada and abroad in order to minimize duplication and cost.

The Small and Medium-sized Enterprises Advisory Board of the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) indicated that it also supports the BDC’s request to support entrepreneurs who wish to enter foreign markets. The Board’s main concerns were that the BDC not compete with the private lending sector and that any BDC activity in foreign markets be in collaboration with EDC and DFAIT.

In its written submission to the Committee, the Heiltsuk Economic Development Corporation suggested that the BDC should focus its activities on the development of

businesses in Canada and, in particular, provide assistance for the financial needs of Canadian Aboriginal businesses.

---

*C. THE COMMITTEE'S THOUGHTS AND RECOMMENDATIONS*

The Committee is aware that Canada is a small, open, trade-dependent country, and that the nation benefits when businesses are able to operate in foreign markets. In our view, our small and medium-sized businesses may be in particular need of financial and other assistance as they seek to expand beyond the domestic market. In this context, we believe that the BDC's focus should be supporting Canada's small and medium-sized businesses in their domestic and international operations, but in a way that is complementary to any current or future activities of Export Development Canada. That being said, we feel that support for foreign endeavours should not compromise the nature or extent to which the BDC is able to assist small and medium-sized businesses operating in Canada, and hope that this support results in net gains in employment in Canada. Consequently, the Committee recommends that:

**the federal government amend the *Business Development Bank of Canada Act* to permit the Business Development Bank of Canada to assist the nation's small and medium-sized businesses in their foreign operations. This assistance should be complementary to any assistance provided by Export Development Canada.**

**Moreover, the government should develop mechanisms to ensure that this support for foreign operations does not compromise the support that the Business Development Bank provides to Canada's small and medium-sized businesses operating domestically.**

---

## GOVERNANCE STRUCTURE

---

### *A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA'S VIEWS*

During its appearance before the Committee, the BDC proposed several changes to the governance provisions of the *Business Development Bank of Canada Act* that it believes would modernize the Act and provide board committees with some decision-making power. In its opinion, this practice is widely adopted in commercial banks and other publicly listed corporations, but board members would remain accountable for the manner in which duties are carried out and powers exercised. The changes proposed by the BDC would:

- add a requirement for directors to be financially literate (section 5);
- remove term limits for directors and add the requirement that the Board of Directors be consulted about the appointment of directors and have the right to recommend candidates for the position of director to the designated minister (section 6);
- allow the Board of Directors to manage or supervise the management of the BDC, to establish any committee and not solely an Executive Committee, and to delegate its powers to as well as define the duties and authority of its committees (section 7);
- increase the time period during which an acting President may act from 90 to 120 days (section 9);
- allow the Board of Directors to delegate power and duties to any officer, employee or agent of the Bank on matters not specifically reserved for the Board or one of its committees (section 11);
- require that the oath of office that directors, officers and employees must take should be at the request of the BDC such that there is no breach of the Act if this task is inadvertently not done (section 12);
- change the restriction preventing the BDC from providing a loan, investment or guarantee to a director or officer of the BDC to one that would require disclosure of a conflict of interest in the annual report (section 32); and
- remove the disclosure requirements for applicants to the BDC who may have a conflict of interest (section 33).

Appendix A contains the BDC's proposed amendments to the Act in relation to its governance structure.

---

## B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES

The BDC's governance structure was not a significant concern for the Committee's witnesses. That being said, Professor Douglas Cumming, of York University's Schulich School of Business, could see no reason not to support the BDC's request for an amended governance structure. The Office of the Auditor General of Canada recognized that the board of directors of many institutions can delegate authority to a particular committee, and told us that the governance amendments proposed by the BDC would modernize the *Business Development Bank of Canada Act*; it expressed no view about whether that modernization should occur.

---

## C. THE COMMITTEE'S VIEWS AND RECOMMENDATIONS

The Committee is familiar with issues of corporate governance, having examined – and reported on – corporate governance during hearings that led to the following reports: *Corporate Governance* in 1996, *The Governance Practices of Institutional Investors* in 1998; and *Navigating through “The Perfect Storm”: Safeguards to Restore Investor Confidence* in 2003. We also examined corporate governance issues in 2001 when we studied amendments to the *Canada Business Corporations Act*.

Similarly, the Committee has previously shared its views on financial literacy issues. Our concerns exist not only in relation to Canadians generally, as we described in our 2006 report, *Consumer Protection in the Financial Services Sector: The Unfinished Agenda* and in our October 2010 report, *Canadians Saving for their Future: A Secure Retirement*, but also in relation to corporate executives and members of boards of directors.

The Committee believes that board members should serve for fixed terms of a reasonable length, that the ability to reappoint individuals for a limited number of terms should exist, and that terms should be staggered in order to ensure needed continuity. Moreover, while we support committees, and recognize the valuable work they do and the benefits of the expertise of committee members, we are firmly of the view that the Board of Directors must, in all cases, be responsible, including for decisions made by committees created by it.

On the issue of confidentiality, the Committee feels that an oath must be mandatory for directors and officers of an organization; greater flexibility is, however, probably not harmful in respect of agents, advisors and consultants that organizations may hire.

Finally, the Committee is opposed to actions that would lead to real or perceived conflicts of interest, as has been noted in a number of our earlier reports, including *Corporate Governance* in 1996 and *Navigating through “The Perfect Storm”: Safeguards to Restore Investor Confidence* in 2003. We hold these views about financial literacy, terms of service and renewals, committees and responsibility for their decisions,

confidentiality, and real and perceived conflicts of interest generally and with respect to federal entities, including the BDC. Consequently, the Committee recommends that:

**the federal government ensure that the *Business Development Bank of Canada Act*:**

- **requires all members of the Board of Directors of the Business Development Bank of Canada to be financially literate;**
- **permits members of the Board of Directors to serve for staggered four-year terms;**
- **requires directors and officers of the Business Development Bank of Canada to take an oath of confidentiality;**
- **does not permit situations that could give rise to real or perceived conflicts of interest.**

**Moreover, the government should ensure that the Act permits the Board of Directors to establish committees, bearing in mind the Board's ultimate responsibility for all decisions. It should also permit the Business Development Bank of Canada to require agents, advisors and consultants to take an oath of confidentiality, if appropriate.**

---

## FINANCIAL SUSTAINABILITY, OTHER FINANCIAL ISSUES AND REVIEW

---

### *A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA'S VIEWS*

In its appearance before the Committee, the BDC requested that the *Business Development Bank of Canada Act* be amended to impose a statutory obligation for the BDC to be financially sustainable; this requirement is currently set out in the Treasury Board of Canada's guidelines. These guidelines require the BDC to be financially sustainable and to have a return on equity that exceeds its cost of capital.

Appendix A contains the changes proposed by the BDC, which would involve the creation of a new section and changes to section 21 for consistency.

### *B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES*

The Committee's witnesses recognized that the BDC's mandate requires it both to be profitable and fulfill certain public policy objectives.

After acknowledging that the BDC is profitable, the Office of the Auditor General of Canada recognized that, as a federal Crown corporation, the BDC has – as is appropriate – begun to articulate its public policy objectives more clearly, rather than behaving like a private-sector financial institution. It also noted that, in the past, it had criticized the BDC for not sufficiently articulating its public policy role.

Canadian Manufacturers & Exporters argued that the BDC should break even and that Canadian taxpayers should not subsidize BDC's lending. According to CME, the BDC should focus on filling financial market gaps, such as venture capital, and should make riskier loans than private-sector financial institutions are willing to make. Furthermore, it argued that the BDC's role is a delicate balance, but that the organization has maintained this balance effectively for the last ten years.

The Canadian Bankers Association noted that the BDC should not behave in the same manner as a private-sector financial institution, generating profits by borrowing at a low interest rate and competing directly with the private sector. In the CBA's view, the BDC needs to take risks and increase the financial system's capacity through its complementary role.

The Conference Board of Canada argued that the BDC should generate a return on investment that is at least as high as the yield on long-term federal bonds. The Conference Board stated that if the BDC's focus was on profit margins, the BDC would lose its value by no longer financing projects that were not "fully creditworthy" according to private-sector lending criteria.

This view was shared by Desjardins, which stated that if the pressure for the BDC to make dividend payments to its sole shareholder – the federal government – became too strong, the BDC could begin competing directly with financial institutions; this approach would be inconsistent with its statutory complementary role.

Finally, rather than a ten-year legislative review, Desjardins supported the possibility of conducting a review of the *Business Development Bank of Canada Act* every five years.

---

### *C. THE COMMITTEE'S VIEWS AND RECOMMENDATIONS*

The Committee recognizes that, to date, the BDC has been a financially sustainable corporation. We believe that continued financial sustainability is a desirable, and appropriate, goal. Moreover, we feel that such a goal should be legislative, rather than occur consistent with a Treasury Board of Canada guideline. From this perspective, the Committee recommends that:

**the federal government amend the *Business Development Bank of Canada Act* to require financial sustainability by the Business Development Bank of Canada.**

The Committee is aware that, from time to time, the federal government may want the Business Development Bank of Canada to undertake special roles, such as that which occurred with the Canadian Secured Credit Facility and the Business Credit Availability Program during the recent global financial and economic crisis. That being said, and as noted earlier, we believe that Parliament should play a role in relation to the BDC's financing as well as its operations. From that perspective, we feel that financial matters in relation to the BDC should be subject to ongoing parliamentary oversight as its needs, and as changes to its mandate, evolve. Consequently, the Committee recommends that:

**the federal government ensure that all changes to the Business Development Bank of Canada's mandate, financing and similar matters are reviewed by Parliament.**

In the Committee's view, the ten-year review required by the *Business Development Bank of Canada Act* and the five-year review undertaken by the Office of the Auditor General of Canada are not sufficient. Regarding the statutory review, we feel that a five-year review would be more appropriate, particularly given the rapidly changing global marketplace and – consequently – needs of Canada's small and medium-sized businesses. For these reasons, the Committee recommends that:

**the federal government amend the *Business Development Bank of Canada Act* to require a statutory five-year review of the operations of the Business Development Bank of Canada.**

---

## LENDING THROUGH A TRUST OR ANOTHER INSTITUTION

---

### *A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA'S VIEWS*

The BDC requested that it be permitted to provide financial support to Canadian entrepreneurs through such means as a trust or partnership with another institution, such as the Canadian Youth Business Foundation. The changes proposed by the BDC to sections 4 and 14 of the Act are included in Appendix A.

### *B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES*

In general, the Committee's witnesses supported an ability for the BDC to conduct lending in partnership with another institution.

The Atlantic Association of Community Business Development Corporations supported the BDC's request to be able to provide loans to SMEs through trusts or partnerships with other entities. It argued that such a change would help it to build capacity and would give the BDC greater leverage in its lending.

Similarly, in their submissions to the Committee, the Canadian Youth Business Foundation (CYBF) and Community Futures Network of Canada (CF) supported such a change. According to the CYBF, with this amendment, the BDC could make "a direct financial infusion into CYBF's start-up capital," and more young entrepreneurs would be assisted. The CF also indicated that funding from the BDC would increase its capacity and facilitate lending to rural entrepreneurs.

As well, the Canadian Federation of Independent Business recognized that collaboration between the BDC and organizations such as the Canada Youth Business Foundation could eliminate duplication and administrative expenses.

Professor Douglas Cumming, of York University's Schulich School of Business, argued that allowing the BDC to lend through such organizations as the Canadian Youth Business Foundation and other not-for-profit institutions would be a role that would be easier to defend than allowing the BDC to engage in securitization and indemnification.

### *C. THE COMMITTEE'S VIEWS AND RECOMMENDATIONS*

The Committee is of the view that the BDC should be permitted to provide loans to small trusts, not-for-profit organizations or similar entities that would then support Canada's small and medium-sized businesses. We believe that, through such collaborations, the BDC could provide better support to Canadian entrepreneurs in some sectors. In our opinion, the result would be beneficial for the BDC, which would be fulfilling its mandate, for the organizations with which the BDC partners, since they could experience reduced administrative expenses and enhanced access to expertise, and

for the parties who are assisted by the collaborative work of the BDC and the trust, not-for-profit organization or other entity, as the case may be. Consequently, the Committee recommends that:

**the federal government amend the *Business Development Bank of Canada Act* in order to permit the Business Development Bank of Canada to provide loans to small trusts, not-for-profit organizations and similar entities that provide financing directly to small and medium-sized businesses in Canada.**

---

## VENTURE CAPITAL

---

### *A. THE BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA'S VIEWS*

According to the BDC, the Canadian venture capital market is characterized by low funding, an end to most provincial labour-sponsored investment funds, a shortage of Canadian entrepreneurs, a low level of commercialization activities, a shortage of angel investors, undercapitalized syndicates, gaps in early-stage and late-stage financing, a withdrawal of fund investors due to relatively poor returns and few initial public offerings, among other considerations.

Since 2000, the BDC has invested \$1.2 billion in 450 high-technology companies and \$330 million in 23 private-sector venture capital funds. The BDC told the Committee that the venture capital industry has not been profitable, and that its venture capital activities have lost \$20 million to \$100 million in each of the past five years. According to the BDC, the relatively poor return on investment is due to venture capital funds being managed by inexperienced general partners with few international connections.

### *B. THE VIEWS OF OTHER WITNESSES*

In the view of the Committee's witnesses, the BDC has made a critical contribution to venture capital financing in Canada.

According to Canada's Venture Capital & Private Equity Association, the Canadian venture capital sector is in crisis: currently, venture capital in Canada is at a 14-year low with \$18 billion invested in venture capital in the United States in 2009, and \$1 billion invested in Canada. CVCA told the Committee that, according to the World Economic Forum, in 2009-2010, Canada was 18<sup>th</sup> in the world on the "venture capital availability" ranking; total investments in venture capital in Canada declined from about \$5.9 billion in 2000 to about \$1 billion in 2009. CVCA indicated that the BDC is also a key syndicate partner in many venture capital deals, and that these "deals ... might not have happened without the presence of (the) BDC."

Canadian Manufacturers & Exporters recognized that the BDC plays an important role as a supplier of venture capital financing, thereby reducing the shortage that exists, while the Canadian Bankers Association noted that venture capital is crucial but may not fall within the role or risk-management limits of commercial banks. The CBA identified the shortage of venture capital financing as a significant concern, and acknowledged that the BDC has a role to play in meeting the need for this type of financing.

For its part, the Canadian Federation of Independent Business argued that the federal government should create conditions favourable to the emergence of venture capital in Canada, rather than have government entities, such as the BDC, finance venture capital.

In its submission to the Committee, Wellington Financial indicated that the BDC's commitment to venture capital funding is lower in 2010 than it was in 2009, and that the BDC is demonstrating a more conservative approach to higher-risk financing, such as venture capital.

---

*C. THE COMMITTEE'S VIEWS AND RECOMMENDATIONS*

In the Committee's view, venture capital funding is critically important if Canada wants to continue to grow, innovate and enhance its international presence. We recognize the shortage of such funding in Canada, as well as the losses associated with the Business Development Bank of Canada's venture capital activities. Despite those losses, we feel that the BDC plays a valuable role in providing venture capital funding, thereby making a positive contribution to the nation's future prosperity. As a result, the Committee recommends that:

**the federal government ensure that venture capital activities are an important focus for the Business Development Bank of Canada.**



---

**CHAPTER 4: CONCLUSION**

---

The Committee believes that the Business Development Bank of Canada continues to play a significant role in assisting Canada's entrepreneurs, particularly the nation's small and medium-sized businesses, and that it was an important vehicle in helping the nation address the recent global financial and economic crisis. For the future, we envision a continued role for a modernized and financially sustainable BDC that is more focused on meeting the domestic and international needs of the nation's small and medium-sized businesses, which are the engines of the country's growth.

To that end, this report contains recommendations in a number of key areas in relation to the BDC: its purpose, the principle of complementarity, the financial and non-financial tools available to it to achieve its purpose, a limited international focus, a modernized governance structure, financial sustainability and statutory review requirements, loans through some other entities and a venture capital role. The Committee believes that implementation of these recommendations would enable the BDC to meet the needs of Canada's small and medium-sized businesses in a more comprehensive manner, with benefits for the businesses and the nation. We look forward to a review of any statutory amendments proposed by the federal government, and encourage the inclusion of our recommendations in any proposals for legislative change.



---

**APPENDIX A: AMENDMENTS PROPOSED BY THE BUSINESS  
DEVELOPMENT BANK OF CANADA**

---

**SECTION 4: PURPOSE**

4. (1) The purpose of the Bank is to foster entrepreneurship by providing direct and indirect support to enterprises in order to promote the economic development of Canada.

**SECTIONS 14, 16 AND 23: FINANCIAL TOOLS, INCLUDING PAID-IN  
CAPITAL**

14. (1) The Bank may provide financial support to or in relation to any person, including by

(a) making loans to, investments in, or giving guarantees or indemnities to, or in relation to, any person;

(b) acquiring, disposing, leasing or otherwise dealing with any interest in or any property of any person;

(c) entering into any arrangement for the purpose of extending credit, providing undertaking to pay money or otherwise providing liquidity to any person, including through repurchase agreements and securities lending arrangements; and

(d) acting as agent in respect of such support.

(2) The financial support described in subsection (1) may be provided by the Bank on a stand-alone basis, through arrangements with other persons, or as a member of a group.

(3) The financial support described in subsection (1) may be provided only where, in the opinion of the Board or any committee or officer designated by the Board, the person to, or in relation to whom support is to be provided is engaged, or is about to engage, in an enterprise which may reasonably be expected to prove successful.

(4) The financial support described in subsection (1) is to fill out or complete services available from commercial financial institutions.

16. Without limiting the scope of section 14, the Bank may acquire and deal with as its own any loan, investment, guarantee, indemnity, interest, arrangement or other property, made, given, acquired or entered into by another person if

(a) it is part of a block of loans, investments, guarantees, indemnities, interests, arrangements or other property, a majority of which meet the eligibility criteria set forth in subsection 14(3); or

b) the investment criteria followed by such other person in respect of those loans, investments, guarantees, interests, arrangement or other property are, in the opinion of the Board or of any committee or officer designated by the Board, at least equivalent to those set forth in subsection 14(3).

**23.** (1) *The authorized capital of the Bank consists of an unlimited number of common shares with a par value of \$100 each and an unlimited number of preferred shares without par value.*

## **SECTION 17: NON-FINANCIAL TOOLS**

*17. (1) The Bank may provide, or enter into agreements for the provision of business support, including*

(a) consulting services;

(b) counselling, mentoring and training;

(c) referral, network and advisory services;

(d) sourcing and pooling services; and

(e) research and information.

(2) The Bank may provide such other services as are ancillary or incidental to any support described in subsection (1).

(3) The Bank may act as agent or intermediary in respect of business support activities.

## **SECTIONS 5, 6 7, 9, 11, 12, 32 AND 33: GOVERNANCE**

5. (3) All directors shall be financially literate and the Chairperson shall have relevant financial experience.

6. (4) The other directors are to be appointed by the Designated Minister, after consultation with the Chairperson and with the approval of the Governor in

*Council. The Chairperson may, from time to time, suggest candidate directors to the Designated Minister.*

*6. (5) Directors are to be appointed for a term not exceeding four years that will ensure, as far as possible, the expiration in any one year of the terms of office of not more than a third of the directors.*

*7. (1) The Board shall manage or supervise the management of the business and affairs of the Bank.*

*7. (3) The Board may establish any committee or advisory group that the Board considers advisable, and determine its composition and duties and the tenure of its members.*

*7. (4) The Board may delegate power to, and specify the duties and authority of, any of its committees to act in all matters that are not by this Act or any by-law or resolution specifically reserved to be done by the Board.*

*9. (1) The President is the chief executive officer of the Bank and has, on behalf of the Board, the direction and management of the business and affairs of the Bank with authority to act in all matters that are not by this Act or any by-law or resolution specifically reserved to be done by the Board or one of its committees.*

*(2) If the President is absent or unable to act, or if the office of President is vacant, the Board may authorize an officer or employee of the Bank to act as President, but that person may not act as President for a period of more than one hundred and twenty days without the approval of the Governor in Council.*

*11. The Board may delegate power to, and specify the duties and authority of, any officer, employee or agent of the Bank to act in all matters that are not by this Act or any by-law or resolution specifically reserved to be done by the Board or one of its committees.*

*12. All directors, officers and employees of the Bank, and all agents, advisers and consultants whose services are engaged by the Bank, must, before entering on their duties, if requested by the Bank, take an oath or make a solemn affirmation of office and confidentiality in the form set out in the schedule before a commissioner of oaths or other person having authority to administer the oath or solemn affirmation in the place where it is taken or made.*

32. The amount of any contract entered into between the Bank and one of its directors, officers or any person for whom disclosure of interest would be required under section 116 of the Financial Administration Act, and the name of any such director, officer or other person must be included in the annual report that the Bank is required to submit under subsection 150(1) of the Financial Administration Act.

## **NEW SECTION 4.1 AND SECTION 21: FINANCIAL SUSTAINABILITY**

4.1 The Bank must remain financially sustainable in the long term.

21. (1) The Bank may carry out duties or functions that may be assigned to it by the Designated Minister in relation to the administration of any program supporting enterprises and enter into any transaction or class of transactions in connection with such program, to the extent that it is reasonable, in the opinion of the Board, that the Bank will not suffer any significant loss in carrying out such duties or functions or in respect of any such transaction or class of transactions.

(2) Where the Bank advises the Designated Minister that it cannot administer a program or enter into a transaction or class of transactions, pursuant to the provisions of subsection (1), and the Designated Minister is of the opinion that it is in the national interest that the Bank administers a program or enters into a transaction or class of transactions, the Designated Minister, with the concurrence of the Minister of Finance, may authorize the Bank to do so, to the extent that the Bank is kept whole of the losses which the Bank may suffer in respect of such program, transaction or class of transactions.

---

**APPENDIX B: WITNESSES**


---

<b>Date appeared</b>	<b>Name of organization</b>	<b>Name of presenter(s)</b>
October 20, 2010	Business Development Bank of Canada	Jean-René Halde /Brian Hayward
October 21, 2010	Office of the Auditor General of Canada	Sheila Fraser/Nancy Cheng
October 21, 2010	Raymond Chabot Grant Thornton	Louise de Martigny/Gérard Daly ( no brief submitted)
October 21, 2010	Canadian Manufacturers & Exporters	Jean-Michel Laurin
October 28, 2010	Canadian Bankers Association	Terry Campbell/Marion Wrobel
October 28, 2010	Credit Union Central of Canada	Robert Martin/Marc-André Pigeon
November 3, 2010	The Conference Board of Canada	Glen Hodgson (no brief submitted)
November 3, 2010	Desjardins	Stéphane Achard/Bernard Brun
November 3, 2010	Canadian Chamber of Commerce	Warren Everson
November 3, 2010	Canadian Federation of Independent Business	Corinne Pohlmann
November 4, 2010	York University – Schulich School of Business	Professor Douglas Cumming (no brief submitted)
November 4, 2010	Canada’s Venture Capital & Equity Association	Greg Smith/Richard M. R�millard

---



---

**APPENDIX C: BRIEFS WITHOUT THE AUTHOR'S APPEARANCE**


---

<b>Name of organization</b>	<b>Name</b>	<b>Date brief was received and distributed to members</b>
As an individual	Lee Green	November 2010
Atlantic Association of CBDCs	Basil Ryan	October 2010
Canadian Youth Business	Vivian Prokop	November 2010
Community Futures Network of Canada	Joe Brennan	November 2010
Department of Foreign Affairs and International Trade, Small and Medium-sized Advisory Board	Murad Al-Katib	November 2010
Export Development Canada	Rose-Marie Boyle	November 2010
Farm Credit Canada	Greg Willner	November 2010
Heiltsuk Economic Development Corporation	J. A. Richardson	November 2010
Howell Pipe and Supply	Duncan Stacey	November 2010
Ogilvy & Ogilvy	Bruce Ogilvy/David W. Ogilvy	November 2010
Wellington Financial	Marc McQueen	November 2010





# **L'EXAMEN DÉCENNAL DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA**

**Rapport du  
Comité sénatorial permanent des  
banques et du commerce**

L'honorable Michael A. Meighen  
*Président*  
L'honorable Céline Hervieux-Payette, C.P.  
*Vice-présidente*

**Décembre 2010**

*This document is available in English.*

\* \* \*

Le présent rapport et les délibérations du comité  
peuvent être consultés en ligne sur Internet à l'adresse  
[www.senate-senat.ca/bancom.asp](http://www.senate-senat.ca/bancom.asp).

On peut se procurer des exemplaires de ces documents sur demande auprès de la  
Direction des comités du Sénat au 613-990-0088.

Vos commentaires et impressions sur ce rapport  
peuvent être portés à l'attention du comité par courriel à l'adresse  
[banking\\_banques@sen.parl.gc.ca](mailto:banking_banques@sen.parl.gc.ca).

## **MEMBRES**

L'honorable sénateur Michael A. Meighen, c.r., président

L'honorable sénateur Céline Hervieux-Payette, P.C., vice-présidente

et

les honorables sénateurs :

Salma Ataullahjan

Irving Gerstein

Stephen Greene

Mac Harb

Vim Kochhar

Paul J. Massicotte

Percy Mockler

Wilfred P. Moore, c.r.

Donald H. Oliver, c.r.

Pierrette Ringuette

\*Marjory LeBreton, C.P. (ou Gerald J.  
Comeau)

\*James Cowan (ou Claudette Tardif)

*\* Membres d'office du comité*

*Autres sénateurs ayant participé à cette étude :*

Les honorables sénateurs Nancy Ruth, Elizabeth Marshall, Donald Plett, Rose-May Poirier, Rod Zimmer.

*Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement :*

John Bulmer, analyste

Adriane Yong, analyste

*Direction des comités du Sénat :*

Louise Pronovost, adjointe administrative

*Greffier du comité*

Dre Line Gravel



## AVANT-PROPOS

Depuis 1995, la Banque de développement du Canada (BDC) offre du financement, des services de consultation et du capital de risque aux entreprises canadiennes.

Je suis heureux de présenter les résultats de l'examen de la *Loi sur la Banque de développement du Canada* effectué par le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce.

Après avoir entendu un bon éventail de particuliers et d'organisations intéressés, le comité en est arrivé à plusieurs recommandations qui devraient aider le gouvernement du Canada lors du prochain examen décennal de la Loi.

L'étude a permis de dégager plusieurs thèmes, mais j'aimerais souligner que le comité a conclu que les activités de la Banque de développement du Canada doivent être conçues expressément pour compléter l'apport des institutions financières privées au développement des entreprises : la BDC doit se borner à combler les lacunes ou les défaillances du marché. Le comité pense aussi que la BDC devrait se concentrer sur les petites et moyennes entreprises.

Il est important de soutenir les entrepreneurs durant les diverses phases des cycles conjoncturels : c'est bon pour la création d'emplois et pour le dynamisme et la résilience de l'économie. La BDC a joué un rôle important dans le passé à cet égard, et je suis convaincu qu'elle continuera de le faire.

Je tiens à remercier tous les sénateurs qui ont participé à cette étude, ainsi que le personnel de la Direction des comités du Sénat et de la Bibliothèque du Parlement pour l'aide qu'ils ont apportée aux membres du comité. J'espère que ce rapport, le produit de notre travail, contribuera à faire en sorte que la BDC continue à soutenir efficacement le développement économique pour le plus grand bien du Canada et de tous les Canadiens.

Le président du  
Comité sénatorial permanent des  
banques et du commerce,

*MICHAEL A. MEIGHEN*



## **ORDRE DE RENVOI**

Extrait des *Journaux du Sénat* du mardi 5 octobre 2010 :

L'honorable sénateur Meighen propose, appuyé par l'honorable sénateur Cochrane :

Que le comité sénatorial permanent des banques et du commerce soit habilité à effectuer la revue statutaire de dix ans de la Banque de développement du Canada conformément à la *Loi sur la Banque de développement du Canada*.

Que le comité présente son rapport final au plus tard le 31 décembre 2010 et qu'il conserve jusqu'au 30 janvier 2011 tous les pouvoirs nécessaires à la communication de ses conclusions.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Le greffier du Sénat,  
Gary W. O'Brien



## TABLE DES MATIÈRES

<b>Chapitre 1 : Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 2 : Historique et activités courantes de la banque de développement du canada et exigences en matière d'examen .....</b>	<b>3</b>
A. MISSION .....	4
B. COMPLÉMENTARITÉ.....	5
C. OUTILS FINANCIERS .....	5
D. OUTILS NON FINANCIERS .....	8
E. LA FACILITÉ CANADIENNE DE CRÉDIT GARANTI ET LE PROGRAMME DE CRÉDIT AUX ENTREPRISES .....	8
F. DIVIDENDES ET RENDEMENT FINANCIER .....	9
<b>Chapitre 3 : Modifications proposées .....</b>	<b>11</b>
<b>VOCATION DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA ET DES AUTRES     INSTITUTIONS FINANCIÈRES FÉDÉRALES .....</b>	<b>11</b>
A. LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA .....	11
B. LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS.....	11
C. LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ .....	13
<b>COMPLÉMENTARITÉ .....</b>	<b>15</b>
A. LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA .....	15
B. LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS .....	15
C. LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ .....	17
<b>OUTILS FINANCIERS.....</b>	<b>18</b>
A. LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA .....	18
B. LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS .....	19
C. LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ .....	21
<b>OUTILS NON FINANCIERS .....</b>	<b>22</b>
A. LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA .....	22
B. LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS .....	22
C. LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ .....	23
<b>EXPANSION AU-DELÀ DU MARCHÉ CANADIEN .....</b>	<b>24</b>
A. LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA .....	24
B. LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS .....	25
C. LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ .....	26
<b>STRUCTURE DE GOUVERNANCE .....</b>	<b>27</b>

A.	LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA .....	27
B.	LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS .....	28
C.	LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ .....	28
	<b>VIABILITÉ FINANCIÈRE, AUTRES QUESTIONS FINANCIÈRES ET EXAMEN.....</b>	<b>30</b>
A.	LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA .....	30
B.	LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS .....	30
C.	LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ .....	31
	<b>PRÊTS PAR L'ENTREMISE D'UNE SOCIÉTÉ DE FIDUCIE</b>	
	<b>OU D'UNE AUTRE INSTITUTION .....</b>	<b>33</b>
A.	LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA .....	33
B.	LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS .....	33
C.	LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ .....	33
	<b>CAPITAL DE RISQUE.....</b>	<b>35</b>
A.	LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA .....	35
B.	LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS .....	35
C.	LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ .....	36
	<b>Chapitre 4 : Conclusion.....</b>	<b>37</b>
	<b>Annexe A : Modifications proposées par la</b>	
	<b>Banque de Développement du Canada .....</b>	<b>39</b>
	ARTICLE 4 : MISSION .....	39
	ARTICLES 14, 16 ET 23 : OUTILS FINANCIERS,	
	Y COMPRIS LE CAPITAL VERSÉ.....	39
	ARTICLE 17 : OUTILS NON FINANCIERS .....	40
	ARTICLES 5, 6 7, 9, 11, 12, 32 ET 33 : GOUVERNANCE .....	40
	NOUVEL ARTICLE 4.1 ET ARTICLE 21 : VIABILITÉ FINANCIÈRE.....	42
	<b>Annexe B : Témoins .....</b>	<b>43</b>
	<b>Annexe C : Mémoires soumis sans comparution de l'auteur .....</b>	<b>45</b>

---

## CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

---

Le 5 octobre 2010, le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce a été autorisé à procéder à l'examen décennal de la Banque de développement du Canada exigé aux termes de la *Loi sur la Banque de développement du Canada* (la *Loi*).

Le comité a donc tenu six audiences en octobre et en novembre 2010 durant lesquelles il a consulté divers groupes et particuliers intéressés dont certains ont comparu devant lui et d'autres lui ont simplement soumis un mémoire. Il a ainsi reçu des avis variés sur la question de savoir si la BDC s'acquitte bien de la mission qui lui est confiée dans la *Loi* et s'il y a lieu de réviser cette mission ainsi que la *Loi*. Le comité a été saisi aussi d'autres questions concernant entre autres le financement des petites et moyennes entreprises (PME) et l'offre de capital de risque et le rôle d'autres sociétés d'État, comme Exportation et développement Canada (EDC) et Financement agricole Canada (FAC) dans le secteur du crédit, au niveau national et au niveau international.

On trouvera dans le présent rapport une description de la mission de la BDC et des exigences concernant l'examen périodique de son activité, ainsi qu'un aperçu des modifications que celle-ci propose d'apporter à la *Loi*. On y résume aussi les vues des autres témoins sur diverses questions qui concernent la BDC. Enfin, le rapport se conclut sur les réflexions et les recommandations du comité sur la Banque de développement du Canada.



---

## CHAPITRE 2 : HISTORIQUE ET ACTIVITÉS COURANTES DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA ET EXIGENCES EN MATIÈRE D'EXAMEN

---

### HISTORIQUE

La Banque d'expansion industrielle (BEI) est établie en 1944 au sein de la Banque du Canada notamment pour aider les petits fabricants qui avaient contribué à l'effort de guerre du Canada durant la Seconde Guerre mondiale. En 1961, sa mission est élargie pour lui permettre d'offrir du crédit aux entreprises de tous les secteurs d'activité qui n'arrivent pas à en obtenir à des conditions « raisonnables ». La Banque fédérale de développement (BFD), qui succède à la BEI en 1975, est indépendante de la Banque du Canada. Elle est le prêteur de dernier ressort chargé de répondre aux besoins des petites entreprises en matière de financement et de gestion.

En 1995, le secteur des services financiers ayant considérablement évolué et le besoin de capital de risque se faisant sentir, la mission de la BFD est modifiée et la Banque de développement du Canada (BDC) voit le jour. Ainsi, la BDC devient un prêteur complémentaire et n'est plus seulement un prêteur de dernier ressort.

Depuis 1995, la BDC a offert pour 33 milliards de dollars de financement, de financement subordonné et de capital de risque à plus de 60 000 entreprises canadiennes. La BDC a plus de 100 centres d'affaires et emploie 500 directeurs des comptes, 45 professionnels du financement subordonné, 35 professionnels des placements de capital de risque, 91 spécialistes en consultation et 500 consultants externes.

### EXIGENCES D'EXAMEN

L'article 36 de la *Loi sur la Banque de développement du Canada* décrit le processus d'examen auquel est assujettie la BDC :

**36.** (1) *Cinq ans après l'entrée en vigueur de la présente loi et tous les dix ans par la suite, le ministre compétent veille à faire effectuer un examen des dispositions et de l'application de la présente loi en consultation avec le ministre des Finances.*

(2) *Dans l'année qui suit le début de l'examen, le ministre compétent présente au Parlement un rapport à ce sujet.*

(3) *Le rapport est examiné par un comité du Sénat et de la Chambre des communes ou un comité mixte désigné ou constitué pour l'examen du rapport.*

Le rapport quinquennal, *Aider les PME à innover – Examen de la Banque de développement du Canada*, a été déposé au Parlement le 20 juin 2001 par le ministre de l'Industrie.

Aux termes de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, toutes les sociétés d'État sont soumises à un examen spécial de leurs systèmes de contrôle et d'information financiers et de leurs systèmes de contrôle et d'information de gestion, ainsi que de leurs pratiques de gestion tous les cinq ans. Le dernier rapport d'examen spécial sur la BDC a été déposé par le Bureau du vérificateur général du Canada le 29 avril 2009.

## **ACTIVITÉS COURANTES**

### ***A. MISSION***

La mission de la BDC est énoncée à l'article 4 de la *Loi sur la Banque de développement du Canada* :

*4. (1) La Banque a pour mission de soutenir l'esprit d'entreprise au Canada en offrant des services financiers et de gestion et en émettant des valeurs mobilières ou en réunissant de quelque autre façon des fonds et des capitaux pour appuyer ces services.*

*(2) Dans la poursuite de sa mission, la Banque attache une importance particulière aux besoins des petites et des moyennes entreprises.*

La BDC aide les petites et moyennes entreprises principalement en leur offrant des services de financement, du capital de risque et des services de consultation. Elle offre une aide financière aussi aux entreprises des secteurs où l'activité est cyclique comme le bâtiment, l'industrie forestière, la pêche et le tourisme, lesquelles ont parfois du mal à obtenir du financement des institutions financières commerciales. En période de ralentissement de l'économie, la BDC joue un rôle anticyclique en accordant du financement aux entreprises de tous les secteurs quand les prêteurs commerciaux hésitent à le faire. Les modalités de ces prêts relativement hasardeux reflètent le risque qu'ils présentent.

La BDC se concentre essentiellement sur les PME, bien qu'elle participe parfois à des opérations avec de grandes entreprises. Suivant les définitions qu'en donne Statistique Canada, une petite entreprise compte moins de 100 salariés et une entreprise de taille moyenne, entre 100 et 500.

Des sondages annuels menés auprès des clients de la BDC par un tiers permettent d'évaluer le degré de satisfaction de la clientèle. Durant les exercices 2008-2009 et 2009-2010, la proportion des clients de la BDC « satisfaits » des services de la BDC s'élevait à 93 %.

---

### *B. COMPLÉMENTARITÉ*

La nature complémentaire des activités de la BDC est énoncée au paragraphe 14(4) de la *Loi sur la Banque de développement du Canada* :

**14. (4)** *Les prêts, investissements et garanties doivent servir à compléter les services offerts par les institutions financières commerciales.*

---

### *C. OUTILS FINANCIERS*

Les types de **services financiers** que la BDC est habilitée à offrir à ses clients sont énoncés à l'article 14 de la *Loi sur la Banque de développement du Canada* :

**14. (1)** *La Banque peut consentir des prêts à une personne, y faire des investissements ou donner des garanties à son égard.*

*(2) Les prêts ou investissements peuvent se faire, ou les garanties se donner, directement, dans le cadre d'arrangements avec d'autres institutions financières ou à titre de membre d'un consortium financier.*

*(3) Les prêts et investissements ne peuvent se faire, ou les garanties se donner, que si, de l'avis du conseil, d'un comité ou d'un cadre autorisé par le conseil, les conditions suivantes sont réunies,*

*a) la personne en cause exploite ou est sur le point d'exploiter une entreprise au Canada;*

*b) le montant et la nature de l'investissement fait ou devant être fait dans cette entreprise par des personnes autres que la Banque permettent à celle-ci de considérer comme durable la participation de ces personnes à cette entreprise;*

*c) l'entreprise présente des perspectives raisonnables de réussite.*

**(4)** *Les prêts, investissements et garanties doivent servir à compléter les services offerts par les institutions financières commerciales.*

**(5)** *Dans le cadre des prêts ou investissements qu'elle fait à une personne, ou des garanties qu'elle lui donne, aux termes du présent article, la Banque peut acquérir, par achat ou autrement, des biens meubles ou immeubles — y compris des comptes clients —, les détenir ou les louer à cette personne et, par la suite,*

*sous réserve de tout droit de rachat, les aliéner, notamment par vente, ou en faire ce qu'elle entend.*

Les activités de crédit de la BDC sont assujetties à un **ratio de levier financier** et un **ratio de suffisance du capital pondéré en fonction du risque**. Le ratio de levier financier est défini à l'alinéa 30(1)b) de la *Loi* :

**30. (1)** *La somme des montants suivants ne peut, à aucun moment, dépasser le produit des capitaux propres de la Banque et du coefficient douze :*

*a) les emprunts contractés par la Banque en vertu du paragraphe 18(1) et de l'article 19,*

*b) le passif éventuel de la Banque constitué par les garanties qu'elle consent.*

Le ratio de suffisance du capital pondéré en fonction du risque est établi par le Conseil du Trésor du Canada et limite les activités de crédit de la BDC suivant le type de crédit et le degré de risque qu'elles présentent. En particulier, le ratio est fixé à 20:1 (5 %) pour les titres adossés à des créances mobilières, à 10:1 (10 %) pour les prêts à terme (déduction faite de la provision cumulée pour créances irrécouvrables), 4:1 (25 %) pour les prêts de quasi-capitaux propres et 1:1 (100 %) pour les placements de capital de risque. Ces ratios (levier et suffisance du capital) limitent les profits et les pertes potentiels de la BDC pour un niveau de capital donné.

Les **titres de créance de la BDC** constituent une obligation pour celle-ci comme pour le gouvernement du Canada, lequel peut puiser dans le Trésor pour prêter de l'argent à la BDC, comme le veut l'article 19 de la *Loi* :

**19.** *Le ministre des Finances peut, à la demande de la Banque, consentir des prêts à celle-ci sur le Trésor, aux conditions qu'il fixe.*

En conséquence, Standard & Poor's accorde à la BDC une cote de crédit identique à celle du gouvernement fédéral, à savoir AAA. En outre, depuis avril 2008, la BDC se procure la totalité de son financement par la voie d'emprunts consentis par le ministre des Finances et n'émet donc plus ses propres titres de créance.

L'activité de **prêt** de la BDC prend deux formes : le financement (principalement des prêts à terme) et du financement subordonné. Le crédit à terme peut être avantageux pour les entreprises qui ont du mal à obtenir du financement classique, par exemple les entreprises naissantes ayant peu d'antécédents financiers, les jeunes entrepreneurs qui manquent d'expérience, les PME exportatrices en début de croissance et les entreprises axées sur le savoir qui possèdent peu de biens tangibles. Ce type de crédit a augmenté durant la récente récession dans tous les secteurs d'activité des PME.

Le financement subordonné est un hybride qui allie les caractéristiques du financement par emprunt et du financement par actions. Les modalités de la convention de prêt prévoient le remboursement du prêt au moyen d'options d'achat d'actions ou de redevances. Ce type de crédit est généralement offert aux entreprises qui cherchent à financer des opérations de moins de 3 millions de dollars, aux entreprises établies en dehors des grands centres urbains qui ont peu de possibilités de financement subordonné, aux entreprises désireuses de conclure un accord de crédit à long terme sur des échéances de cinq à sept ans au lieu des échéances de trois à cinq ans plus courantes et aux entreprises soucieuses d'éviter toute dilution du droit de propriété ou une perte de contrôle. La dernière récession a affecté des opérations de toutes tailles en raison de la diminution de l'offre de financement subordonné; certains prêteurs et fonds étrangers en particulier ont réduit leurs activités sur le marché canadien.

La BDC a prêté plus d'argent que jamais en 2009-2010 : 4,4 milliards de dollars, ce qui a représenté un bond de 53 % sur l'année précédente. Le crédit moyen consenti cette année-là s'est élevé à plus de 500 000 \$ par entreprise.

Le **plafond du capital versé** de la BDC est décrit à l'article 23 de la *Loi sur la Banque de développement du Canada* :

**23.** (1) *Le capital autorisé de la Banque consiste en un nombre illimité d'actions ordinaires d'une valeur nominale de 100 \$ chacune et en un nombre illimité d'actions privilégiées sans valeur nominale, mais le total du capital versé, du surplus d'apport qui s'y rapporte et du produit visé à l'alinéa 30(2)d) ne peut dépasser trois milliards de dollars.*

Le capital de toutes les sociétés d'État fédérales à vocation financière est plafonné. Par exemple, celui de la Société canadienne d'hypothèques et de logement ne doit pas dépasser 25 millions de dollars, celui de la Corporation commerciale canadienne, 10 millions, celui d'Exportation et développement Canada, 3 milliards et celui de Crédit agricole Canada, 1,25 milliard de dollars.

Au 31 mars 2010, le capital versé engagé de la BDC avait atteint 2,997 millions de dollars, un montant très proche du plafond autorisé.

Le volet de la mission de la BDC qui consiste à offrir du **capital de risque** n'est pas inscrit dans la *Loi*, mais est régi par les objectifs et les priorités établis par le ministre de l'Industrie. Une analyse des activités et des stratégies de capital de risque de BDC publiée le 24 mars 2007 indique que ces priorités comprennent les placements de prédémarrage et de démarrage, les nouveaux fonds de capital de risque spécialisés, les placements directs dans des entreprises en démarrage et des entreprises innovatrices en début de croissance, les applications commerciales des nouvelles technologies notamment dans les domaines des sciences de la vie, de l'environnement, des nanotechnologies, de l'information et des matériaux de pointe, les projets de commercialisation des produits de la recherche exécutée dans les universités et d'autres

établissements de recherche, le développement régional et sectoriel, l'investissement étranger dans le capital de risque et les partenariats et autres arrangements.

---

*D. OUTILS NON FINANCIERS*

Les outils non financiers que la BDC peut offrir à ses clients sont énoncés à l'article 17 de la *Loi sur la Banque de développement du Canada* :

*17. La Banque peut offrir ou conclure des ententes pour offrir les services suivants :*

*a) planification stratégique;*

*b) conseils et formation en gestion, y compris des colloques, conférences et réunions;*

*c) information.*

---

*E. LA FACILITÉ CANADIENNE DE CRÉDIT GARANTI ET LE PROGRAMME DE CRÉDIT AUX ENTREPRISES*

Devant la pénurie de crédit aux consommateurs et aux entreprises pour l'achat de véhicules et de matériel, le gouvernement fédéral a annoncé dans son budget de 2009 la création de la Facilité canadienne de crédit garanti (FCCG) qu'il a confiée à la BDC. La FCCG a été conçue pour stimuler la vente et la location à bail de véhicules par l'achat de titres adossés à des crédits mobiliers et raviver l'intérêt des investisseurs pour les titres et leur confiance dans ce marché. La BDC a donc été autorisée à acheter pour au plus 12 milliards de dollars de titres à terme canadiens de cote triple A adossés à des créances mobilières avant le 31 mars 2010. Ainsi, la BDC a acheté pour 3,7 milliards de dollars de titres adossés à des créances mobilières dans cinq transactions avec des filiales canadiennes de sociétés étrangères.

Le budget instituait aussi par ailleurs le Programme de crédit aux entreprises (PCE) conçu pour accroître l'offre de capital mis à la disposition des entreprises canadiennes grâce à une meilleure collaboration entre les institutions financières du secteur privé et la BDC et EDC. Ces dernières ont ainsi été autorisées à offrir une tranche additionnelle d'au moins 5 milliards de dollars de prêts et autres formes de soutien du crédit, aux taux du marché, aux entreprises viables qui auraient autrement du mal à trouver du financement. Le PCE avait notamment pour objectif de combler les lacunes du marché du crédit et d'encourager par ailleurs les institutions financières du secteur privé à prêter davantage. La BDC a ainsi fourni pour 2,7 milliards de dollars de prêts additionnels à 14 000 PME, prêts destinés à financer des projets particuliers et à alimenter le fonds de roulement des entreprises clientes. La plupart des entreprises bénéficiaires ont été renvoyées à la BDC par les institutions financières du secteur privé.

**F. DIVIDENDES ET RENDEMENT FINANCIER**

L'article 25 de la *Loi sur la Banque de développement du Canada* porte que, durant un exercice, la BDC peut déclarer des dividendes et les verser à son unique actionnaire, à savoir le gouvernement fédéral :

**25. (1)** *La Banque peut, pour tout exercice, déclarer et verser aux actionnaires des dividendes sur les bénéfices non répartis ou le compte d'excédents de la Banque.*

*(2) La Banque ne peut déclarer ni verser de dividende s'il existe des motifs raisonnables de croire à l'existence de l'une ou l'autre des situations suivantes :*

*a) elle ne peut, ou ne pourrait de ce fait, acquitter son passif à échéance;*

*b) la valeur de réalisation de son actif serait, de ce fait, inférieure au total de son passif et de son capital versé de toutes catégories.*

La BDC enregistre des profits depuis sa création en 1995. Entre 2000 et 2009, le rendement annuel des capitaux propres de la BDC s'est élevé en moyenne à 8,2 %. La BDC a versé des dividendes au gouvernement fédéral tous les ans depuis 1997 qui totalisent jusqu'à maintenant 173,5 millions de dollars.



---

**CHAPITRE 3 : MODIFICATIONS PROPOSÉES**

---

---

**VOCATION DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA ET DES  
AUTRES INSTITUTIONS FINANCIÈRES FÉDÉRALES**

---

***A. LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA***

Quand elle a comparu devant le comité, la BDC a demandé que l'on réaffirme sa mission particulière auprès des PME dans la *Loi sur la Banque de développement du Canada*. Elle a fait valoir au comité qu'il faudrait modifier son énoncé de mission pour le centrer plus étroitement sur les besoins des entrepreneurs, ce qui lui permettrait de mieux répondre aux besoins financiers futurs des PME. La BDC souhaite disposer de la souplesse nécessaire pour soutenir l'expansion des entreprises et contribuer à la compétitivité du Canada. Elle propose des modifications de l'article 4 de la *Loi* (voir l'annexe A).

***B. LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS***

Dans l'ensemble, les autres témoins appuient la BDC et sont satisfaits de son action avant et pendant la récente crise économique et financière. Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC), par exemple, a dit que la BDC est « un partenaire d'affaires qui offre des services inestimables à nos membres » précisant que celle-ci consacre le tiers environ de ses activités à ses membres. MEC a expliqué que ses PME membres s'adressent à la BDC pour leurs besoins de crédit, parfois à un coût relativement plus élevé qu'ailleurs, en raison de la souplesse des modalités des prêts. Un des membres de MEC a d'ailleurs déjà dit : « Nous n'aurions jamais pu réaliser nos plans sans son aide. »

La Chambre de commerce du Canada a exprimé des vues analogues, signalant que l'aide de la BDC avait été cruciale pour ses membres durant la crise économique et financière mondiale, surtout après que les banques et les institutions financières non bancaires étrangères, notamment les agents de titrisation ont déserté le marché. D'après la Chambre de commerce, la BDC, de concert avec EDC, a « pour ainsi dire remplacé le marché du financement adossé à des créances mobilières, qui était essentiellement fermé ».

Quand elle a comparu devant le comité, l'Association des banquiers canadiens (ABC) a fait remarquer que les chiffres de 2006 montraient qu'il n'y avait pratiquement pas d'écart entre l'offre et la demande dans le secteur financier canadien à ce moment-là. Durant la récente crise, cependant, l'ABC a constaté que la BDC jouait un « rôle anticyclique » et que le caractère complémentaire de son action portait des fruits. D'après l'ABC, le Programme de financement des entreprises administré par la BDC a permis de

maintenir l'offre de crédit au moment où les sources de crédit non bancaires, notamment par la titrisation, s'étaient tarées.

Pour sa part, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) a déclaré que le financement des petites entreprises présente des défaillances non seulement cycliques, mais aussi structurelles et que les petites entreprises éprouvent des difficultés au niveau du crédit et au niveau des sûretés tout au long du cycle conjoncturel. Un sondage de la FCEI a montré que 61 % et 41 % respectivement des répondants ont éprouvé ce type de difficultés en avril 2010. Le sondage de la FCEI a révélé par ailleurs que la proportion des demandes de crédit bancaire rejetées était plus élevée chez les entreprises de moins de 5 salariés (25,3 %) et chez les entreprises comptant entre 5 et 50 salariés (16,5 %) que chez les entreprises de plus de 50 salariés. La FCEI a noté aussi que les nouvelles entreprises et les entreprises de services avaient beaucoup de mal à obtenir du crédit, notamment dans les secteurs des arts et des loisirs (33,3 %), de l'accueil (24,7 %) et des services personnels (21,5 %), ainsi que ceux des transports (23,4 %) et du commerce de détail (23,0 %).

Le Conference Board du Canada est d'avis que la BDC joue un rôle important non seulement en période de contraction du crédit, mais aussi quand l'offre de crédit est meilleure, son intervention variant tout au long du cycle conjoncturel. Le Conference Board estime par exemple que la BDC peut en tout temps faire œuvre utile dans certains créneaux, pour servir, par exemple, les entreprises qui manquent d'information et celles qui n'ont pas un solide modèle opérationnel.

La firme Howell Pipe & Supply, une entreprise qui emploie une cinquantaine de personnes, était d'un tout autre avis. Elle a dit au comité que les procédures de la BDC étaient lourdes et coûteuses et que la BDC lui avait en fait nui dans un projet en particulier.

Douglas Cumming, professeur à la Schulich School of Business de l'Université York, a dit pour sa part que le gouvernement fédéral devrait attendre que le manque de crédit soit avéré avant d'intervenir dans le secteur financier. À son avis, ce n'est pas le cas actuellement, bien que les entreprises naissantes aient du mal à se procurer du crédit et du capital de risque, surtout celles qui n'ont pas suffisamment de biens à offrir en garantie pour obtenir un prêt d'une banque à charte. M. Cumming a dit cependant que les institutions financées par l'État pouvaient utilement soutenir les marchés du crédit durant une crise financière ou une récession.

Certains témoins ont exprimé des réserves au sujet du chevauchement des mandats des institutions financières fédérales, notamment dans le cas d'Exportation et développement Canada, de la Banque de développement du Canada et de Crédit agricole Canada.

Dans son mémoire au comité, EDC affirme que les chevauchements entre EDC et la BDC sont minimes grâce à la collaboration régulière entre les deux organisations et à un système à double sens de renvoi des demandes quand elles sont présentées à la

mauvaise institution. EDC a précisé que, grâce à ce système, elle avait renvoyé 165 dossiers à la BDC et en avait reçu 27 de celle-ci dans les 20 derniers mois. Les deux organisations s'entendent par ailleurs pour offrir des prêts *pari passu*, c'est-à-dire à parts égales, et des prêts complémentaires où chaque institution joue un rôle différent mais parallèle dans la transaction. Cette façon de procéder, combinée à des réunions régulières et au partage de l'information sur les marchés, contribue à minimiser les chevauchements entre la BDC et EDC.

Crédit agricole Canada a indiqué dans son mémoire au comité que la question du chevauchement de mandats des institutions financières fédérales n'était pas nouvelle et que le comité l'avait déjà abordée dans son rapport d'avril 1996 intitulé *Les institutions financières de la Couronne*. CAC a précisé que, depuis, la BDC et CAC avaient conclu des ententes officielles et officieuses pour réduire les chevauchements. Pour CAC, il n'est pas essentiel de préciser dans la loi les types d'opérations qui relèvent de chaque institution. Les chevauchements sont inévitables et les institutions financières fédérales devraient pouvoir s'entendre pour coordonner leur action en fonction de l'intérêt des entreprises canadiennes.

Le Mouvement Desjardins a signalé que le problème du chevauchement pourrait être réglé par le fusionnement de la BDC et d'EDC ou encore en demandant à une des institutions de se concentrer sur les investissements directs, probablement la BDC, et à l'autre de s'occuper des garanties de prêt, probablement EDC.

Le Conference Board du Canada a dit au comité que le fusionnement de la BDC et d'EDC coûterait 3 millions de dollars au gouvernement fédéral parce que la BDC et EDC n'ont pas les mêmes compétences. Il voit dans la BDC surtout un spécialiste des bilans et dans EDC un gestionnaire du risque étranger. Le Conference Board admet qu'un certain chevauchement est inévitable, mais pense que le problème peut être minimisé si l'on respecte les missions premières de chaque institution et si l'on s'entend sur la manière dont les problèmes seront réglés. Il estime en fait que ce type de chevauchement est bénéfique dans la mesure où il permet d'éviter les carences.

Enfin, la Chambre de commerce du Canada est d'avis que le problème de chevauchement des activités de la BDC et d'EDC peut être réglé au moyen de lignes directrices claires visant chaque institution.

---

### C. LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

Le comité reconnaît qu'il y a des lacunes sur les marchés financiers canadiens et que certaines ont été comblées par le passé et le sont encore par la Banque de développement du Canada. À son avis, la BDC a jusqu'ici bien appuyé les petites et moyennes entreprises canadiennes, notamment quand elles n'arrivaient pas à se procurer du crédit auprès des autres institutions financières. Dans ce contexte, il estime opportun de modifier la mission de la BDC pour la centrer plus explicitement sur les besoins de ces entreprises. Reconnaissant que les petites et moyennes entreprises sont des moteurs

indispensables de la croissance économique du pays et qu'un appui à ces entreprises aura des retombées économiques positives sur le Canada, le comité recommande que :

**le gouvernement fédéral modifie la *Loi sur la Banque de développement du Canada* afin que la principale mission de la Banque de développement du Canada consiste à aider les petites et moyennes entreprises du Canada.**

---

## COMPLÉMENTARITÉ

---

### *A. LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA*

Dans son témoignage devant le comité, la BDC a demandé que la *Loi sur la Banque de développement du Canada* réaffirme le caractère complémentaire de la mission de la BDC, précisé à l'article 14 de la Loi. Elle a déclaré que cette complémentarité consistait à évaluer les besoins de l'entrepreneur et lui offrir un financement dont les modalités ne peuvent pas être considérées comme concurrençant celles des prêteurs financiers commerciaux. Parce qu'elle assume un risque plus élevé que les autres institutions financières, la BDC établit ses modalités en tenant compte de ce risque.

### *B. LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS*

En règle générale, les témoins appuyaient un rôle complémentaire continu de la BDC dans le secteur des services financiers. Certains souhaitaient des limites à la concurrence directe entre la BDC et le secteur privé dans le domaine du financement.

Manufacturiers et exportateurs du Canada a reconnu le rôle complémentaire joué par EDC et la BDC dans le domaine du financement, faisant remarquer que la BDC donne un autre choix aux entreprises incapables d'obtenir du financement auprès de leur institution financière principale.

L'Association des banquiers canadiens appuie également la complémentarité et les partenariats entre la BDC et les institutions financières du secteur privé pour trois raisons : les sociétés d'État fédérales devraient servir d'outils de la politique publique et ne devraient pas faire double emploi avec des services déjà offerts par le secteur privé; la BDC devrait accorder des prêts qui, pour des raisons de prudence, ne pourraient pas être accordés par des institutions financières du secteur privé; et les sociétés d'État fédérales ne devraient pas profiter de leurs avantages au chapitre du coût des emprunts pour rivaliser avec les institutions financières du secteur privé. De l'avis de l'ABC, il arrive que la BDC fasse « une concurrence directe au secteur privé », ce à quoi l'ABC s'oppose. L'ABC a demandé que le rôle de la BDC soit clairement défini et ne change pas avec le temps.

L'ABC a indiqué également que la BDC devrait aider les PME. Lorsque les PME grandissent et deviennent de grandes entreprises, elles devraient trouver des sources de financement dans le secteur privé. Ce point de vue était partagé par le Conference Board du Canada, qui a déclaré que la BDC devrait travailler comme « partenaire ou bouche-trou » au service des petites entreprises. Appuyant le rôle complémentaire de la BDC, le Conference Board a soutenu que la BDC ne devrait pas « essayer de concurrencer le financement du secteur privé ».

Comme l'ABC, la Centrale des caisses de crédit du Canada (CCCC) a fait observer que la BDC a parfois fait une concurrence directe à ses membres. Mais la CCCC a déclaré que cette concurrence « ne semblait pas attribuable à la politique de la BDC ». Elle attribuait plutôt cette concurrence occasionnelle entre ses membres et la BDC à des situations temporaires au niveau local, et non au niveau national. En règle générale, la CCCC appuie les activités de la BDC; elle a fait remarquer qu'avec l'aide de la BDC et en partenariat avec elle, les caisses de crédit ont pu réaliser des transactions qui auraient été impossibles autrement. De plus, selon la CCCC, la BDC offre des produits et des services qui ne sont pas toujours offerts par les caisses de crédit. La CCCC a demandé un mécanisme de vérification afin de veiller à ce que la BDC respecte bien le caractère complémentaire de sa mission.

La Chambre de commerce du Canada (CCC) s'est dite « fort sceptique quant au rôle que le gouvernement peut jouer dans l'économie, particulièrement lorsqu'il est en concurrence avec les entreprises canadiennes ». De plus, la CCC a déclaré au comité qu'elle s'attendait à ce que ses membres, qui comprennent aussi des banques et des caisses d'épargne, éprouvent du ressentiment au sujet de la présence de la BDC dans le secteur des services financiers, mais qu'à sa grande surprise, ce n'était pas le cas. La CCC a déclaré que la BDC « semble avoir réussi à se présenter comme complément et soutien plutôt que comme concurrent. C'est louable, et ... le gouvernement devrait l'en récompenser ».

Tout en reconnaissant l'existence de preuves limitées pour appuyer ses dires, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante craint que, si la BDC continue d'appuyer les petites entreprises, les taux d'intérêt resteront relativement élevés, étant donné que la BDC exige des taux d'intérêt plus élevés que ceux des institutions financières du secteur privé. La FCEI a exprimé l'espoir que les prêts des institutions financières du secteur privé remplacent ceux de la BDC à mesure que l'économie canadienne se redresse.

Dans son mémoire au comité, Wellington Financial a déclaré qu'elle ne pouvait pas affronter la concurrence de la BDC, à cause du « pouvoir de fixation des prix » de la BDC. En dépit du fait que la *Loi sur la Banque de développement du Canada* prévoit que la BDC doit jouer un rôle complémentaire à celui du secteur privé, Wellington Financial a soutenu que la BDC concurrence effectivement le secteur privé « marché par marché ». Elle a aussi ajouté que, lorsque la BDC fait concurrence au secteur privé, elle prive de ressources des entrepreneurs canadiens qui n'ont pas accès à des prêts du secteur privé.

F. Lee Green a affirmé dans son mémoire au comité que la BDC ne devrait pas faire concurrence aux établissements de crédit commercial. À son avis, la BDC devrait, pour chaque proposition de crédit, démontrer que ses services financiers ont bel et bien un caractère complémentaire.

*C. LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ*

Le comité croit que le mandat législatif de la BDC consistant à offrir des services complémentaires à ceux qu'offrent les institutions financières du Canada est justifié. Essentiellement, nous pensons que le rôle de la BDC pour combler des lacunes devrait être sa raison d'être, que la BDC et les autres institutions financières devraient continuer de déployer des efforts en ce sens et que le gouvernement fédéral devrait assurer une surveillance continue afin d'assurer une complémentarité continue. Convaincu que la BDC crée de la valeur pour le Canada et pour les entreprises canadiennes en offrant du financement dans des situations où ce financement serait impossible à obtenir autrement, le comité recommande que :

**le gouvernement fédéral veille à ce que la Banque de développement du Canada continue d'offrir des services financiers complémentaires à ceux qu'offrent les institutions financières du Canada.**

---

OUTILS FINANCIERS

---

*A. LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA*

La BDC estime qu'elle devrait être autorisée à offrir des **outils financiers** autres que ceux qui sont énoncés à l'article 14 de la *Loi* et à offrir du financement par l'intermédiaire d'organisations à but non lucratif et d'autres entités; elle voudrait aussi que l'on supprime de la *Loi* la mention voulant qu'elle ne serve que les entreprises exploitées « au Canada ». À son avis, ces changements lui permettraient de répondre aux besoins des entreprises du Canada, notamment les PME qui ont du mal à se procurer du cautionnement. Elle propose également qu'on lui permette d'offrir une aide financière à l'égard d'ouvrages d'infrastructure réalisés au Canada. On trouvera, à l'annexe A, le texte des modifications proposées par la BDC au sujet de l'article 14 de la *Loi*, et de l'article 16, qui énonce les conditions d'acquisition de créances, pour préserver la compatibilité des deux dispositions.

La BDC n'a pas souhaité remettre au comité une liste précise des services qu'elle espère pouvoir offrir, mais elle a indiqué qu'elle souhaite offrir certains services comme la titrisation, le prêt indirect aux entreprises par la voie de partenariats ou de fiducies pour faciliter et accélérer les prêts, ainsi que des services de cautionnement pour les PME.

Dans sa présentation au comité, la BDC a précisé que ses activités de soutien demeureront axées sur le financement d'opérations commerciales et qu'elle n'avait pas l'intention d'offrir des services bancaires de détail, ni de demander des pouvoirs en vue d'offrir les services suivants :

- comptes bancaires;
- prêts résidentiels ou non commerciaux;
- dépôts à terme ou certificats de placement;
- régimes enregistrés d'épargne-retraite;
- assurances directes;
- conseils en placement et services de gestion de portefeuille.

En ce qui concerne le **plafond du capital versé**, la BDC a proposé – dans son mémoire et quand elle a comparu devant le comité – que ce plafond soit supprimé ou porté à 6 milliards de dollars, estimant qu'elle serait ainsi mieux en mesure d'intervenir rapidement en cas de crise. À son avis, cette modification conférerait au gouvernement fédéral une plus grande souplesse qui lui permettrait de faire appel à la BDC pour financer des activités exigeant des capitaux importants par exemple pour financer des ouvrages d'infrastructure ou soutenir l'offre de capital de risque. Selon la BDC, le principal inconvénient de sa proposition tient à ce que le Parlement ne superviserait les investissements dans la BDC que lors de l'examen annuel du Sommaire du Plan

d'entreprise de la Banque ou en faisant comparaître la BDC devant un comité parlementaire.

Pour la BDC, il existe suffisamment de mécanismes de contrôle au sein du système pour protéger tout investissement futur du gouvernement fédéral, notamment :

- le ratio de suffisance du capital de la BDC;
- le processus d'approbation des injections de capitaux, y compris l'obligation d'obtenir l'approbation du ministre de l'Industrie et du ministre des Finances;
- le processus d'approbation du plan d'entreprise de la BDC.

On trouvera à l'annexe A le texte des modifications proposées par la BDC au sujet de l'article 23 de la *Loi*.

---

### *B. LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS*

Les autres personnes entendues par le comité ont formulé des avis divers sur le souhait de la BDC d'ajouter de **nouveaux outils financiers** à sa panoplie, par exemple la titrisation et les prêts indirects accordés par l'intermédiaire d'une fiducie ou d'une autre organisation.

Crédit agricole Canada est d'accord pour que la BDC soit autorisée à offrir un vaste éventail d'outils financiers et non financiers et à consentir des prêts à l'étranger.

Douglas Cumming, professeur à la Schulich School of Business de l'Université York, éprouve pour sa part des réserves au sujet de la demande de la BDC relativement à la titrisation et a signalé, quand il a comparu devant le comité, que la BDC n'expose pas ses objectifs exacts à cet égard de manière très explicite. Il a rappelé les problèmes suscités par la titrisation ces dernières années, en particulier dans le cas des titres émis par des institutions dénuées de la structure de gouvernance appropriée. Il a aussi dit en revanche que, bien employée et bien surveillée, la titrisation peut être avantageuse. Par contre, M. Cumming est moins préoccupé par le souhait de la BDC d'offrir des services d'indemnisation et de cautionnement.

L'Association des banquiers canadiens elle aussi est préoccupée par la demande de la BDC d'employer de nouveaux outils financiers. Elle a fait remarquer que la BDC n'avait pas indiqué clairement ce dont il s'agissait quand elle a comparu devant le comité et demandé que celle-ci apporte des précisions à ce sujet. L'ABC voudrait avoir l'assurance que ces nouveaux outils ne changeraient en rien le caractère complémentaire de la mission de la BDC. Elle a fait valoir que les services de cautionnement ne sont pas assimilables à du crédit confirmé et que si la BDC était autorisée à offrir des services de cautionnement, elle concurrencerait les institutions du secteur privé sur ce marché.

Le Mouvement Desjardins n'est pas contre l'idée que la BDC offre des services d'indemnisation à l'égard de prêts, et la Chambre de commerce du Canada ne voit pas

d'un mauvais œil non plus le fait que la BDC soit éventuellement autorisée à offrir des services d'indemnisation ou de cautionnement, car elle ne pense pas que celle-ci deviendra un joueur important sur ces marchés. La Chambre de commerce a d'ailleurs précisé que ses membres n'y voient pas un problème potentiel.

Pour sa part le Conference Board du Canada s'est dit d'avis que la BDC devrait conserver les pouvoirs qui lui ont été conférés par le gouvernement fédéral durant la récente crise économique et financière mondiale de manière qu'elle puisse s'en prévaloir au besoin.

Ogilvy et Ogilvy, une société de courtage d'assurance spécialisée dans les garanties, souscrit à l'idée que la BDC offre des services de cautionnement. Comme la plupart des travaux de construction publics et privés exigent un cautionnement, l'entreprise estime que le secteur du bâtiment pourrait devenir plus robuste si la BDC aidait les petits entrepreneurs à s'en procurer.

Les témoins ont exprimé des vues partagées au sujet de la suppression du **plafond du capital versé** de la BDC, mais la plupart étaient cependant d'avis que le plafond ne doit pas nuire aux activités de prêt de la BDC.

Le Bureau du vérificateur général a admis que la BDC a presque atteint le plafond du capital versé et qu'il peut être long de modifier la *Loi sur la Banque de développement du Canada*. Par ailleurs, l'Association canadienne du capital de risque et d'investissement a fait remarquer qu'elle ne souhaitait pas que l'activité de prêt de la BDC soit entravée en période de crise ni que le plafond du capital nuise à la participation de la BDC sur les marchés du capital de risque et qu'elle était donc d'accord pour que l'on envisage de relever le plafond ou de le supprimer carrément.

Le Conference Board du Canada a dit souscrire à la demande de suppression du plafond du capital versé parce que la BDC fait régulièrement rapport de ses activités, qu'elle témoigne d'un fort degré de transparence et qu'elle est en mesure de verser des dividendes. Par contre, si le Parlement décidait de conserver un plafond, il devrait selon lui être très élevé.

Pour sa part, l'Association des banquiers canadiens accorde beaucoup d'importance aux contrôles et aux plafonds de risque et a dit estimer en conséquence qu'il vaudrait mieux continuer de plafonner le capital versé, mais que le Parlement devrait cependant envisager de le relever. La Chambre de commerce du Canada tient à l'existence d'un plafond, mais n'a pas indiqué où il devrait se situer.

La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante partage les vues de l'Association des banquiers canadiens et de la Chambre de commerce du Canada au sujet de l'importance d'un plafond. Elle souhaite que le plafond reste tel quel pour protéger les contribuables canadiens contre des pertes éventuelles. Elle a dit craindre que, si le plafond était supprimé, la BDC ne se cantonne plus dans des activités complémentaires et

qu'elle devienne un concurrent. La Fédération voit aussi dans le maintien du plafond du capital versé un moyen de contenir l'expansion de la BDC.

---

*C. LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ*

Tel qu'indiqué ci-dessus, le comité croit que la BDC devrait se concentrer principalement sur les petites et moyennes entreprises du Canada. À notre avis, la BDC serait mieux en mesure de les aider si elle avait une plus grande latitude dans le choix des outils financiers qu'elle peut utiliser. Dans cette perspective, le comité recommande que :

**le gouvernement fédéral, après avoir consulté la Banque de développement du Canada, modifie la *Loi sur la Banque de développement du Canada* de manière à doter celle-ci des outils additionnels dont elle a besoin pour venir en aide aux petites et moyennes entreprises du Canada. Ces outils devraient comprendre les garanties, les services d'indemnisation et les services de cautionnement.**

Le comité est conscient que, durant la récente crise financière et économique mondiale, lorsque le gouvernement fédéral a souhaité un mandat élargi pour la BDC, le Parlement a agi avec diligence pour que les modifications législatives nécessaires soient apportées. Nous reconnaissons également que la BDC approche de son plafond actuel de capital versé de 3 milliards de dollars et qu'elle est assujettie à plusieurs mesures de protection financière, comme des coefficients d'endettement, des ratios d'adéquation du capital, ainsi que le contrôle du ministre des Finances sur les injections de capital dans la Banque, qui sont prévues dans la *Loi sur la Banque de développement du Canada*. À notre avis, il doit y avoir un plafond au capital versé de la BDC, de la même façon qu'il existe un plafond pour d'autres sociétés d'État fédérales à vocation financière du Canada. Nous croyons également qu'un rôle parlementaire concernant le financement de la BDC est à la fois pertinent et important. Nous estimons néanmoins qu'une majoration du plafond du capital versé est justifiée, d'autant plus que le plafond actuel est presque atteint. Pour ces raisons, le comité recommande que :

**le gouvernement fédéral modifie la *Loi sur la Banque de développement du Canada* afin de porter le plafond du capital versé à 6 milliards de dollars, pourvu que les ministres des Finances et de l'Industrie soient convaincus que cette hausse est nécessaire pour aider la Banque de développement du Canada à répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises du Canada.**

---

OUTILS NON FINANCIERS

---

*A. LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA*

D'après la BDC, les difficultés des PME et des entrepreneurs qui souhaitent obtenir des services consultatifs concernent le coût des services et la difficulté de trouver un consultant possédant les bonnes compétences et d'obtenir des services impartiaux qui apportent de la valeur. La BDC a déclaré au comité qu'elle facture en moyenne 10 000 \$ pour ses mandats de consultation avec les entreprises, ce qui est relativement plus abordable que les consultants privés et les cabinets de comptables. Les gestionnaires de compte de la BDC rencontrent les entreprises pour discuter de leur plan d'affaires ou leur présenter des consultants possédant les compétences pertinentes.

La BDC a dit au comité que la liste des services de gestion décrits à l'article 17 de la *Loi sur la Banque de développement du Canada* était trop restrictive et qu'elle l'empêchait d'offrir des services à des groupes et d'informer les entrepreneurs sur les technologies de l'information et des communications. La BDC a déclaré qu'elle aimerait étendre ses services de soutien aux entreprises de manière à inclure une gamme de services techniques, consultatifs et financiers, et elle a proposé des modifications à l'article 17, qui se trouvent à l'annexe A.

*B. LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS*

Les témoins étaient généralement en faveur des services de consultation de la BDC et ils ont indiqué que ces services ne faisaient pas concurrence à ceux fournis par le secteur privé. Par exemple, le Mouvement Desjardins, qui offre notamment des services de consultation, a fait remarquer que ses concurrents sont habituellement des cabinets indépendants d'experts-conseils et de comptables. Desjardins nous a indiqué que certaines entreprises font appel à la BDC uniquement pour ses services de consultation, et non pour obtenir du financement, à cause du prix raisonnable et de l'indépendance de ces services.

De plus, la Chambre de commerce du Canada a déclaré que ses membres trouvent utiles les services de consultation de la BDC et qu'aucun d'eux – cabinets d'experts-conseils ou autres – ne s'objecte à ce que la BDC offre ces services. Elle a aussi fait remarquer qu'elle n'était pas au courant d'une concurrence vigoureuse entre les services consultatifs de la BDC et ceux du secteur privé.

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a indiqué que la BDC a besoin d'indicateurs plus complets pour mesurer le rendement de ses services consultatifs. D'après le BVG, la satisfaction et la fidélisation des clients ne permettent pas d'évaluer correctement la validité de ces services. Le BVG ne pouvait pas dire si les services consultatifs de la BDC créent de la valeur pour les clients de la BDC ou améliorent les résultats à long terme des clients.

Manufacturiers et exportateurs du Canada a soutenu que la BDC devrait être autorisée à offrir un plus vaste éventail de services, et qu'elle devrait notamment pouvoir établir des consortiums de sociétés afin de saisir des débouchés dans les chaînes d'approvisionnement au Canada et à l'étranger.

Pour sa part, le Conference Board du Canada a demandé l'assurance que les services consultatifs et commerciaux de la BDC resteront complémentaires et ne concurrenceront pas directement des services semblables du secteur privé.

La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante partage cette opinion et a déclaré qu'elle trouvait déjà injuste la concurrence actuelle avec les services consultatifs du secteur privé. Par conséquent, elle ne pouvait pas appuyer un élargissement du mandat de la BDC dans ce domaine. Elle a déclaré qu'il faudrait mener des consultations pour s'assurer que la BDC n'offre pas des services déjà fournis par le secteur privé.

Douglas Cumming, professeur à la Schulich School of Business de l'Université York, est généralement favorable à ce que la BDC offre de plus en plus de types de conseils différents et il a fait remarquer que « les conseils reçus (de la BDC) sont plus importants que les capitaux (qu'elle fournit) ».

---

### *C. LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ*

Le comité reconnaît que la loi limite les types d'outils non financiers que la BDC peut offrir à ses clients. Nous hésitons cependant à permettre à la BDC d'offrir des outils qui, selon nous, pourraient compromettre ce qui nous semble être sa principale mission, soit fournir un appui financier aux petites et moyennes entreprises du Canada. De plus, de manière générale, nous sommes opposés à la pratique des ventes liées et nous craignons un peu que, même en l'absence de la capacité d'offrir des outils non financiers supplémentaires, des pressions obligent les entreprises qui veulent des services financiers de la BDC à acheter d'abord des services non financiers de celle-ci, comme des services de consultation. Pour ces raisons, le comité recommande que :

**le gouvernement fédéral, après avoir consulté la Banque de développement du Canada, modifie la *Loi sur la Banque de développement du Canada* de manière à doter celle-ci des outils non financiers dont elle a besoin pour venir en aide aux petites et moyennes entreprises du Canada. Ces outils devraient comprendre un éventail de services d'appui aux entreprises.**

**Le gouvernement devrait également prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que la Banque de développement du Canada ne s'engage pas dans des activités qui pourraient être qualifiées de ventes liées.**

---

EXPANSION AU-DELÀ DU MARCHÉ CANADIEN

---

*A. LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA*

Tel qu'indiqué ci-dessus, les articles 4 et 14 de la *Loi sur la Banque de développement du Canada* exigent que la BDC appuie l'esprit d'entreprise au Canada et les personnes qui exploitent ou sont sur le point d'exploiter une entreprise au Canada. La BDC a fait remarquer au comité que ces dispositions sont trop restrictives. Ainsi, la BDC a soutenu qu'elle doit pouvoir offrir un appui financier aux PME qui souhaitent s'implanter ailleurs que sur le marché canadien, relativement petit, étant donné que ces entreprises souhaitent investir à l'étranger afin :

- de protéger leur position concurrentielle par l'acquisition de concurrents et l'établissement de coentreprises;
- de se rapprocher des fournisseurs qui leur demandent de les suivre dans un autre pays, sinon elles risquent de perdre leur position au sein de la chaîne d'approvisionnement et même leurs relations sur le marché intérieur; et
- d'avoir accès à de nouvelles technologies et de nouveaux marchés comptant des millions de clients éventuels.

En ce qui concerne les sociétés étrangères qui souhaitent établir une filiale au Canada, la BDC a indiqué que la *Loi* limite son appui à ces entités. Elle a déclaré au comité qu'il fallait analyser plus en profondeur la gestion de la filiale au Canada et la mesure dans laquelle les décisions se prennent au Canada avant de pouvoir envisager un prêt. À son avis, ces types d'investissements étrangers sont avantageux pour le Canada, car ils créent des possibilités d'emploi et donnent accès à de nouvelles technologies et à des réseaux étrangers. La BDC a déclaré que ces types d'investissement renforcent les entreprises canadiennes : leur siège social au Canada s'agrandit à mesure que s'accroît le nombre des emplois dans les secteurs de la recherche-développement, des technologies de l'information, des ventes et du marketing. La BDC croit également qu'offrir du financement à une filiale canadienne à l'étranger empêcherait le bilan du siège social canadien de devenir trop lourdement grevé, parce que la filiale, plutôt que le siège social, assume la dette.

Les modifications proposées par la BDC aux articles 4 et 14 de la *Loi sur la Banque de développement du Canada* sont décrites à l'annexe A.

---

*B. LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS*

En règle générale, les témoins appuyaient la demande de la BDC de financer l'expansion à l'étranger des PME canadiennes.

L'Association des banquiers canadiens s'est demandé si la BDC ne ferait pas double emploi avec les activités qu'exerce actuellement EDC si elle était autorisée à fournir des services aux entreprises actives à l'étranger. Elle craint aussi que l'expansion des activités de la BDC à l'étranger n'accroisse la concurrence entre la BDC et les institutions financières du secteur privé, ce qui ne serait pas compatible avec l'obligation de la BDC d'offrir un service complémentaire.

Le Conference Board du Canada a fait remarquer qu'EDC ne peut pas financer actuellement les investissements à l'étranger effectués par des PME canadiennes; EDC assure les comptes clients et les risques politiques, mais ne fournit habituellement pas de « financement en fonction du bilan ». Le Conference Board a aussi reconnu que, si les entreprises canadiennes veulent grandir, elles doivent envisager de prendre de l'expansion à l'étranger. Par conséquent, il a dit souscrire à l'idée que la BDC puisse appuyer et financer les entreprises canadiennes à l'étranger.

Ce point de vue était appuyé par l'Association canadienne du capital de risque et d'investissement (CVCA), qui a fait remarquer que les sociétés de capital de risque sont non seulement de grands créateurs d'emplois et de recherches, mais aussi plus tournées vers l'étranger que la PME canadienne moyenne. La CVCA a reconnu que les sociétés de capital de risque doivent être les meilleures au monde, pas simplement les meilleures au Canada. Par conséquent, la CVCA appuie la demande de la BDC de financer des investissements à l'étranger effectués par des PME canadiennes.

Ce point de vue est partagé par Douglas Cumming, professeur à la Schulich School of Business de l'Université York, qui a fait observer que le marché est mondial et que, pour réussir, les entreprises doivent être ouvertes sur le monde. D'après lui, la BDC devrait être autorisée à appuyer cette ouverture.

Manufacturiers et exportateurs du Canada a fait observer que ses membres ne peuvent pas prendre de l'expansion et soutenir l'emploi au Canada sans s'implanter « aux États-Unis, en Asie, en Europe et partout ailleurs ». À son avis, de nombreuses entreprises n'auraient pas survécu si elles n'avaient pas pris de l'expansion à l'étranger tout en conservant leurs activités à forte valeur ajoutée au Canada. Selon cette organisation, on peut en dire autant des PME qui ont peu d'employés; si la PME choisit de se lancer à l'étranger, elle aura besoin de services financiers pour atteindre cet objectif.

Le Mouvement Desjardins a dit appuyer la demande de la BDC de financer l'investissement direct à l'étranger des PME canadiennes et a déclaré que quelques entreprises ayant un chiffre d'affaires de 2 à 3 millions de dollars exportent actuellement. Desjardins a soutenu que ces entreprises ne sont pas établies solidement et ont besoin d'appui pour s'implanter à l'étranger. D'après Desjardins, lorsqu'une entreprise

commence à avoir un chiffre d'affaires annuel de 15 à 20 millions de dollars, elle peut avoir accès uniquement aux sources de financement du secteur privé. Desjardins a aussi fait remarquer que si la BDC devait obtenir des pouvoirs supplémentaires, il serait important de clarifier le rôle d'EDC et de la BDC au Canada à l'étranger afin d'éviter les doubles emplois et les coûts inutiles.

Le Conseil consultatif sur les PME du ministère des Affaires étrangères et du commerce international (MAECI) trouve opportun que la BDC aide les entrepreneurs qui cherchent à percer sur les marchés étrangers, à la condition cependant que celle-ci ne fasse pas concurrence aux établissements de crédit privés et que ses activités sur les marchés étrangers se fassent en collaboration avec EDC et le MAECI.

Dans son mémoire au comité, la Heiltsuk Economic Development Corporation a dit que la BDC devrait se concentrer sur le développement des entreprises au Canada et chercher en particulier à répondre aux besoins financiers des entreprises autochtones.

---

*C. LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ*

Le comité est conscient que le Canada est un petit pays ouvert et tributaire du commerce international et que le pays en profite lorsque les entreprises peuvent exercer leurs activités sur les marchés étrangers. Selon nous, les petites et moyennes entreprises du Canada ont peut-être un besoin particulier d'aide financière ou autre lorsqu'elles souhaitent prendre de l'expansion au-delà du marché canadien. Dans ce contexte, nous croyons que la mission de la BDC devrait être d'appuyer les petites et moyennes entreprises du Canada dans leurs activités au Canada et à l'étranger, mais en complémentarité avec les activités actuelles ou futures d'Exportation et développement Canada. Cela dit, nous estimons qu'un appui aux activités internationales ne devrait pas compromettre la nature ou l'ampleur de l'appui de la BDC aux petites et moyennes entreprises actives au Canada et espérons que cet appui suscitera une progression nette de l'emploi au Canada. Par conséquent, le comité recommande que :

**le gouvernement fédéral modifie la Loi sur la Banque de développement du Canada afin de permettre à la Banque de développement du Canada d'aider les petites et moyennes entreprises du pays dans leurs activités internationales. Cette assistance devrait être complémentaire à celle que peut fournir Exportation et développement Canada.**

**De plus, le gouvernement devrait mettre en place des mécanismes garantissant que cet appui aux activités internationales ne compromet pas celui que la Banque de développement offre aux petites et moyennes entreprises du Canada qui exercent leurs activités au Canada.**

---

## STRUCTURE DE GOUVERNANCE

---

### *A. LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA*

Durant son témoignage devant le comité, la BDC a proposé plusieurs modifications aux dispositions de la *Loi sur la Banque de développement du Canada* qui touchent à la gouvernance et qui, selon elle, moderniseraient la *Loi* et donneraient quelques pouvoirs de décision aux administrateurs. À son avis, cette pratique est très répandue dans les banques commerciales et d'autres sociétés cotées en bourse, mais les administrateurs resteraient responsables de la manière dont on s'acquitte de ces pouvoirs ou fonctions.

Les changements proposés par la BDC sont les suivants :

- ajouter l'exigence de littératie financière des administrateurs (article 5);
- éliminer la limite de durée du mandat des administrateurs et ajouter l'obligation de consulter le conseil d'administration au sujet de la nomination des administrateurs, ainsi que le droit de recommander au ministre compétent des candidats au poste d'administrateur (article 6);
- permettre au conseil d'administration de gérer la BDC ou d'en surveiller la gestion, de constituer tout type de comité et pas seulement un bureau, de définir les pouvoirs et fonctions de ses comités et de déléguer des pouvoirs à ceux-ci (article 7);
- faire passer de 90 à 120 jours la période pendant laquelle le président par intérim peut exercer ses fonctions (article 9);
- permettre au conseil d'administration de déléguer des pouvoirs aux dirigeants, employés ou mandataires de la Banque, que la présente loi ne réserve pas expressément au conseil ou à ses comités (article 11);
- exiger que les administrateurs, dirigeants et employés prêtent serment à la demande de la BDC et qu'il n'y ait pas infraction à la *Loi* si, par inadvertance, ils ne le font pas (article 12);
- remplacer la restriction empêchant la BDC de consentir un prêt, un investissement ou une garantie à un administrateur ou dirigeant de la BDC par une disposition exigeant la divulgation de tout conflit d'intérêts dans le rapport annuel (article 32);

- éliminer les exigences concernant la communication de renseignements par les demandeurs qui pourraient être en situation de conflit d'intérêts (article 33).

L'annexe A présente les modifications à la *Loi* proposées par la BDC concernant sa structure de gouvernance.

---

*B. LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS*

La structure de gouvernance de la BDC ne préoccupait pas vraiment les témoins. Cela dit, Douglas Cumming, professeur à la Schulich School of Business de l'Université York, ne voit aucune raison de ne pas appuyer la demande de la BDC de modifier sa structure de gouvernance. Le Bureau du vérificateur général du Canada a reconnu que le conseil d'administration de nombreuses institutions peut déléguer des pouvoirs à un comité et il a déclaré au comité que les modifications touchant la gouvernance proposées par la BDC moderniseraient la *Loi sur la Banque de développement du Canada*. Il n'a cependant pas indiqué si cette modernisation devrait se faire.

---

*C. LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ*

Le comité est au courant des enjeux de la gouvernance des sociétés, ayant examiné cette question dans des audiences qui ont mené aux rapports suivants : *La régie des sociétés* en 1996, *Les pratiques de régie interne des investisseurs institutionnels* en 1998; et *Après « la tempête du siècle » : Rétablir la confiance des investisseurs* en 2003. Nous avons également examiné les enjeux de la gouvernance des sociétés en 2001 lorsque nous avons étudié les modifications proposées à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*.

De même, le comité a déjà exprimé son point de vue sur la littératie financière. Nos préoccupations touchent non seulement les Canadiens en général, comme nous l'avons expliqué dans notre rapport de 2006, *La protection des consommateurs dans le secteur des services financiers : Une tâche inachevée*, et dans celui d'octobre 2010, *L'épargne-retraite : La clé d'une retraite confortable*, mais aussi les dirigeants des sociétés et les administrateurs.

Le comité estime que les administrateurs devraient avoir des mandats fixes d'une durée raisonnable, qu'il devrait être possible de renouveler pour un nombre limité de fois le mandat des administrateurs et que les mandats devraient être échelonnés afin d'assurer la continuité. De plus, même si nous appuyons les comités et que nous reconnaissons leur travail utile et les avantages des compétences de leurs membres, nous sommes fermement convaincus que le conseil d'administration doit toujours être responsable, y compris des décisions prises par les comités qu'il a créés.

S'agissant de la confidentialité, le comité est d'avis qu'un serment doit être obligatoire pour les administrateurs et les dirigeants d'une organisation; qu'une plus grande souplesse ne nuit toutefois probablement pas à l'égard des agents, des conseillers et des consultants que les organisations peuvent embaucher.

Enfin, le comité est opposé aux mesures qui aboutiraient à des conflits d'intérêts réels ou perçus, comme nous l'avons fait remarquer dans certains de nos rapports antérieurs, y compris *La régie des sociétés* en 1996 et *Après « la tempête du siècle » : Rétablir la confiance des investisseurs* en 2003. Nous sommes de cet avis à propos de la littératie financière, des mandats et de leur renouvellement, des comités et de la responsabilité de leurs décisions, de la confidentialité, et des conflits d'intérêts réels ou perçus en général et dans le cas des entités fédérales, y compris la BDC. Par conséquent, le comité recommande que :

**le gouvernement fédéral s'assure que la *Loi sur la Banque de développement du Canada* :**

- **exige que tous les administrateurs de la Banque de développement du Canada possèdent une expérience financière pertinente;**
- **permette aux administrateurs d'avoir des mandats échelonnés de quatre ans;**
- **exige que les administrateurs et les dirigeants de la Banque de développement du Canada prêtent serment de confidentialité;**
- **ne permette pas des situations qui pourraient donner lieu à des conflits d'intérêts réels ou perçus.**

**De plus, le gouvernement devrait s'assurer que la Loi permet au conseil d'administration de créer des comités, en tenant compte de la responsabilité ultime du conseil d'administration pour toutes les décisions. Il devrait également permettre à la Banque de développement du Canada d'exiger que les agents, les conseillers et les consultants prêtent serment de confidentialité, s'il y a lieu.**

---

VIABILITÉ FINANCIÈRE, AUTRES QUESTIONS FINANCIÈRES ET EXAMEN

---

*A. LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA*

Lors de son témoignage devant le comité, la BDC a demandé que la *Loi sur la Banque de développement du Canada* soit modifiée afin d'imposer à la BDC une obligation de viabilité financière. Cette exigence se trouve actuellement dans les lignes directrices du Conseil du Trésor du Canada, lesquelles prévoient que la BDC doit être viable financièrement et que le rendement de son capital-actions doit être supérieur au coût du capital.

L'annexe A présente les modifications proposées par la BDC, qui nécessiteraient l'ajout d'un nouvel article et une modification de l'article 21 pour assurer l'uniformité.

*B. LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS*

Les témoins étaient conscients du fait que le mandat de la BDC exige à la fois qu'elle soit rentable et qu'elle atteigne certains objectifs de politique publique.

Après avoir reconnu que la BDC est rentable, le Bureau du vérificateur général du Canada a précisé que, en tant que société d'État fédérale, la BDC a – comme il convient – commencé à énoncer plus clairement ses objectifs de politique publique au lieu de se comporter comme une institution financière du secteur privé. Il a également fait observer que, par le passé, il a reproché à la BDC de ne pas définir suffisamment son rôle de politique publique.

Manufacturiers et exportateurs du Canada a soutenu que la BDC devrait être rentable et que les contribuables canadiens ne devraient pas subventionner les prêts de celle-ci. D'après MEC, la BDC devrait viser à combler des lacunes du marché financier, par exemple au niveau du capital de risque, et accorder des prêts plus risqués que ceux que les institutions financières sont disposées à offrir. MEC a également soutenu que le rôle de la BDC est un délicat exercice d'équilibre, mais que l'organisation a maintenu cet équilibre efficacement depuis dix ans.

L'Association des banquiers canadiens a fait remarquer que la BDC ne devrait pas se comporter comme une institution financière du secteur privé et profiter de sa capacité de réaliser des profits en empruntant à des taux d'intérêt peu élevés pour faire une concurrence directe au secteur privé. De l'avis de l'ABC, la BDC doit prendre des risques et accroître la capacité du système financier par son rôle complémentaire.

Le Conference Board du Canada a soutenu que la BDC devrait obtenir un rendement sur ses investissements au moins égal à celui des obligations à long terme du gouvernement fédéral. Le Conference Board a déclaré que si la BDC devait mettre l'accent sur les marges bénéficiaires, elle perdrait sa valeur en ne finançant plus des

projets qui ne seraient pas « pleinement rentables » d'après les critères de prêt du secteur privé.

Ce point de vue est partagé par Desjardins, qui a déclaré que si la pression pour que la BDC verse des dividendes à son seul actionnaire – le gouvernement fédéral – devenait trop forte, la BDC pourrait commencer à faire une concurrence directe aux institutions financières, ce qui ne serait pas compatible avec le rôle complémentaire prévu par la *Loi*.

Enfin, au lieu d'un examen législatif décennal, Desjardins est en faveur d'un examen de la *Loi sur la Banque de développement du Canada* tous les cinq ans.

---

### *C. LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ*

Le comité reconnaît que, jusqu'ici, la BDC a été une société financièrement viable. Nous croyons que la viabilité financière continue constitue un objectif souhaitable et pertinent. De plus, nous pensons que cet objectif devrait être prévu par la loi, au lieu d'être lié à une ligne directrice du Conseil du Trésor du Canada. Dans cette perspective, le comité recommande que :

**le gouvernement fédéral modifie la *Loi sur la Banque de développement du Canada* afin d'exiger la viabilité financière de la Banque de développement du Canada.**

Le comité est conscient qu'il peut arriver que le gouvernement fédéral souhaite que la Banque de développement du Canada joue des rôles spéciaux, comme celui qu'elle a joué dans le cadre de la Facilité canadienne de crédit garanti et du Programme de crédit aux entreprises durant la récente crise financière et économique mondiale. Cela dit et comme nous l'avons déjà fait remarquer, nous croyons que le Parlement devrait jouer un rôle dans le financement de la BDC et dans ses activités. Dans cette perspective, nous estimons que les questions financières touchant à la BDC devraient faire l'objet d'une surveillance parlementaire continue à mesure que ses besoins et son mandat évoluent. Par conséquent, le comité recommande que :

**le gouvernement fédéral s'assure que toutes les modifications apportées au mandat et au financement de la Banque de développement du Canada et aux questions semblables soient examinées par le Parlement.**

De l'avis du comité, l'examen décennal exigé par la *Loi sur la Banque de développement du Canada* et l'examen quinquennal entrepris par le Bureau du vérificateur général du Canada ne sont pas suffisants. En ce qui concerne l'examen législatif, nous pensons qu'un examen quinquennal serait plus opportun, surtout à cause de l'évolution rapide du marché mondial et, par conséquent, des besoins des petites et moyennes entreprises du Canada. Pour ces raisons, le comité recommande que :

**le gouvernement fédéral modifie la *Loi sur la Banque de développement du Canada* afin d'exiger un examen législatif quinquennal des activités de la Banque de développement du Canada.**

---

## PRÊTS PAR L'ENTREMISE D'UNE SOCIÉTÉ DE FIDUCIE OU D'UNE AUTRE INSTITUTION

---

### *A. LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA*

La BDC a demandé à pouvoir offrir un appui financier aux entrepreneurs canadiens par l'entremise d'une société de fiducie ou d'un partenariat avec une autre institution, comme la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs. Les modifications proposées par la BDC aux articles 4 et 14 de la *Loi* sont décrites à l'annexe A.

### *B. LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS*

En règle générale, les témoins étaient favorables à ce que la BDC puisse accorder des prêts en partenariat avec une autre institution.

L'Association atlantique des corporations au bénéfice du développement communautaire est d'accord pour que la BDC soit autorisée à accorder les prêts aux PME par l'entremise d'une fiducie ou d'un partenariat avec une autre entité. Elle a soutenu que cette modification créerait des capacités et permettrait à la BDC d'optimiser ses prêts.

De même, dans leurs mémoires au comité, la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs (FCJE) et le Réseau de développement des collectivités du Canada ont appuyé un tel changement. D'après la FCJE, avec cette modification, la BDC pourrait faire « un apport financier direct au bassin de capitaux de démarrage de la FCJE » et aider un plus grand nombre de jeunes entrepreneurs. Pour sa part, le Réseau a dit que s'il pouvait obtenir du financement de la BDC, ses propres moyens s'en trouveraient accrus et le crédit aux entrepreneurs ruraux serait facilité.

La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante a admis elle aussi que la collaboration entre la BDC et des organisations comme la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs pourrait éliminer des doubles emplois et des dépenses administratives.

Douglas Cumming, professeur à la Schulich School of Business de l'Université York, a soutenu que permettre à la BDC de prêter à des organisations comme la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs et d'autres institutions sans but lucratif serait une décision plus facile à défendre que permettre à la BDC de se lancer dans la titrisation et l'indemnisation.

### *C. LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ*

Le comité est d'avis que la BDC devrait être autorisée à accorder des prêts à de petites sociétés de fiducie, à des organisations sans but lucratif ou à d'autres entités semblables qui soutiendraient ensuite les petites et moyennes entreprises du Canada.

Nous croyons que, par ces collaborations, la BDC pourrait mieux appuyer les entrepreneurs canadiens dans certains secteurs. À notre avis, le résultat serait bénéfique pour la BDC, qui réaliserait son mandat, pour les organisations avec lesquelles la BDC s'allierait, étant donné qu'elles pourraient réduire leurs frais administratifs et avoir un accès accru à l'expertise de la BDC, et pour les parties qui sont aidées grâce au travail concerté de la BDC et de la fiducie, de l'organisation sans but lucratif ou d'une autre entité, selon le cas. Par conséquent, le comité recommande que :

**le gouvernement fédéral modifie la *Loi sur la Banque de développement du Canada* afin de permettre à la Banque de développement du Canada d'accorder des prêts à de petites sociétés de fiducie, à des organisations sans but lucratif et à des entités semblables qui offrent directement du financement aux petites et moyennes entreprises au Canada.**

---

## CAPITAL DE RISQUE

---

### *A. LE POINT DE VUE DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA*

D'après la BDC, le marché canadien du capital de risque se caractérise notamment par un faible niveau de financement, la disparition de presque tous les fonds de travailleurs provinciaux, une pénurie d'entrepreneurs canadiens, peu d'activités de commercialisation, une pénurie d'investisseurs providentiels, des syndicats de placement sous-capitalisés, un manque d'investissement dans les entreprises en début de croissance et celles qui en sont aux dernières étapes de leur développement, la désaffection des investisseurs vis-à-vis des fonds à cause des rendements relativement médiocres et la rareté des premiers appels publics à l'épargne.

Depuis 2000, la BDC a investi 1,2 milliard de dollars dans 450 sociétés de haute technologie et 330 millions de dollars dans 23 fonds de capital de risque du secteur privé. La BDC a déclaré au comité que l'industrie du capital de risque n'était pas rentable et que ses activités de placement de capital de risque lui avaient occasionné des pertes de 20 à 100 millions de dollars au cours de chacune des cinq dernières années. D'après la BDC, le rendement relativement médiocre sur l'investissement est attribuable au fait que les fonds de capital de risque sont gérés par des commandités peu expérimentés et peu connectés avec les marchés internationaux.

### *B. LE POINT DE VUE DES AUTRES TÉMOINS*

De l'avis des témoins, la BDC a apporté une contribution vitale au financement par capital de risque au Canada.

D'après l'Association canadienne du capital de risque et d'investissement, le secteur canadien du capital de risque est en crise et le capital de risque au Canada n'a jamais été aussi bas depuis 14 ans : en 2009, 18 milliards de dollars ont été investis en capital de risque aux États-Unis, contre 1 milliard de dollars au Canada. La CVCA a signalé au comité que, d'après le Forum économique mondial, en 2009-2010, le Canada occupait le 18<sup>e</sup> rang au monde dans le classement de la « disponibilité du capital de risque ». Les investissements totaux en capital de risque au Canada ont décliné et sont passés d'environ 5,9 milliards de dollars en 2000 à environ 1 milliard de dollars en 2009. La CVCA a indiqué que la BDC est aussi un important coinvestisseur dans de nombreuses transactions de capital de risque et que ces transactions « n'auraient peut-être jamais vu le jour sans son intervention ».

Manufacturiers et exportateurs du Canada a reconnu que la BDC joue un rôle important comme fournisseur de capital de risque, réduisant ainsi la pénurie qui existe, tandis que l'Association des banquiers canadiens a fait observer que le capital de risque est crucial, mais ne relève peut-être pas du rôle des banques commerciales ou dépasse peut-être leurs limites de gestion des risques. L'ABC a indiqué que le manque de capital

de risque est préoccupant et a reconnu que la BDC a un rôle à jouer pour répondre aux besoins de ce type de financement.

Pour sa part, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante a soutenu que le gouvernement fédéral devrait créer un environnement favorable à l'émergence du capital de risque au Canada, au lieu que des entités gouvernementales, comme la BDC, financent le capital de risque.

Dans son mémoire au comité, Wellington Financial a indiqué que l'engagement de la BDC envers le capital de risque est plus bas en 2010 qu'en 2009 et que la BDC a une approche plus conservatrice pour le financement à risque élevé comme le capital de risque.

---

*C. LE POINT DE VUE ET LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ*

De l'avis du comité, le financement par capital de risque est crucial si le Canada veut continuer à prospérer, innover et renforcer sa présence internationale. Nous reconnaissons la pénurie de ce type de financement au Canada, ainsi que les pertes découlant des activités de la Banque de développement du Canada liées au capital de risque. Malgré ces pertes, nous estimons que la BDC joue un rôle utile comme fournisseur de capital de risque, apportant ainsi une contribution positive à la prospérité future du pays. Par conséquent, le comité recommande que :

**le gouvernement fédéral s'assure que le financement par capital de risque occupe une place de choix parmi les activités de la Banque de développement du Canada.**

---

## CHAPITRE 4 : CONCLUSION

---

Le comité croit que la Banque de développement du Canada continue de jouer un rôle important à l'appui des entrepreneurs du Canada, en particulier les petites et moyennes entreprises et qu'elle a grandement aidé le pays à faire face à la récente crise financière et économique mondiale. Pour l'avenir, nous envisageons un rôle continu pour une BDC modernisée et financièrement viable, plus axée sur les besoins nationaux et internationaux des petites et moyennes entreprises du pays, qui sont les moteurs de la croissance du pays.

À cette fin, le présent rapport présente des recommandations touchant à plusieurs aspects clés de la BDC : sa vocation, le principe de la complémentarité, les outils financiers et non financiers à sa disposition pour réaliser son mandat, une mission internationale limitée, une structure de gouvernance modernisée, la viabilité financière, les exigences en matière d'examen législatif, les prêts par l'intermédiaire d'autres entités et son rôle en matière de capital de risque. Le comité croit que la mise en œuvre de ces recommandations permettrait à la BDC de répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises du Canada de manière plus exhaustive, ce qui serait avantageux pour les entreprises et pour le pays. Nous avons hâte d'examiner les éventuelles modifications législatives que pourrait proposer le gouvernement fédéral et nous l'encourageons à inclure nos recommandations dans ses propositions de changement législatif.



**ANNEXE A : MODIFICATIONS PROPOSÉES PAR LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA**

---

**ARTICLE 4 : MISSION**

4. (1) *La Banque a pour mission de favoriser le développement de l'entrepreneuriat en fournissant un soutien direct et indirect aux entreprises afin de promouvoir le développement économique du Canada.*

**ARTICLES 14, 16 ET 23 : OUTILS FINANCIERS, Y COMPRIS LE CAPITAL VERSÉ**

14. (1) *La Banque peut accorder un soutien financier à une personne ou à son égard, notamment :*

*a) consentir des prêts à une personne, y faire des investissements, lui donner des garanties ou lui accorder des indemnités, ou le faire à son égard;*

*b) acquérir, aliéner, accorder un crédit-bail ou tout autrement transiger à l'égard des droits relatifs à une personne ou ses biens;*

*c) conclure une entente visant à octroyer du crédit ou comportant un engagement de verser une somme d'argent ou de fournir autrement des liquidités à une personne, notamment au moyen de conventions de rachat et d'ententes de prêt de valeurs mobilières; et*

*(d) agir à titre de mandataire relativement à ce soutien.*

*(2) Le soutien financier décrit au paragraphe (1) peut être accordé par la Banque seule, dans le cadre d'arrangements avec d'autres personnes ou à titre de membre d'un groupe.*

*(3) Le soutien financier décrit au paragraphe (1) ne peut être accordé que si, de l'avis du conseil, d'un comité ou d'un cadre autorisé par le conseil, la personne à qui ou à l'égard de laquelle le soutien doit être accordé exploite ou est sur le point d'exploiter une entreprise qui présente des perspectives raisonnables de réussite.*

*(4) Le soutien financier décrit au paragraphe (1) doit servir à compléter les services offerts par les institutions financières commerciales.*

16. Sans limiter la portée de l'article 14, la Banque peut acquérir et considérer comme siens des prêts, investissements, garanties, indemnisations, droits, ententes ou autres biens consentis, effectués, donnés, accordés, acquis ou conclus par d'autres personnes, pourvu :

a) que la majorité de ces prêts, investissements, garanties, indemnisations, droits, ententes ou autres biens, s'ils sont acquis en bloc, répondent aux critères d'admissibilité prévus au paragraphe 14(3);

b) que les critères d'investissement appliqués par ces autres personnes à l'égard de ces prêts, investissements, garanties, indemnisations, droits, ententes ou autres biens soient, de l'avis du conseil ou d'un comité ou dirigeant désigné par le conseil, au moins équivalents aux critères prévus au paragraphe 14(3).

**23. (1)** *Le capital autorisé de la Banque consiste en un nombre illimité d'actions ordinaires d'une valeur nominale de 100 \$ chacune et en un nombre illimité d'actions privilégiées sans valeur nominale.*

#### **ARTICLE 17 : OUTILS NON FINANCIERS**

17. (1) La Banque peut offrir ou conclure des ententes pour offrir un soutien aux entreprises, notamment au moyen de :

a) services consultatifs;

b) conseils, mentorat et formation;

c) référence, réseautage et services-conseils;

d) services d'approvisionnement et de mise en commun;

e) recherche et information.

(2) La Banque peut fournir tout autre service connexe ou accessoire au soutien décrit au paragraphe (1).

(3) La Banque peut agir à titre de mandataire ou d'intermédiaire dans le cadre d'activités de soutien aux entreprises.

#### **ARTICLES 5, 6 7, 9, 11, 12, 32 ET 33 : GOUVERNANCE**

5. (3) Tous les administrateurs ont des compétences financières et le président du conseil possède une expérience financière pertinente.

---

6. (4) *Les autres administrateurs sont nommés par le ministre compétent, après consultation du président du conseil et avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le président du conseil peut, à l'occasion, proposer au ministre compétent des candidats au poste d'administrateur.*

6. (5) *Les administrateurs sont nommés pour des mandats respectifs de quatre ans au maximum, ces mandats étant, dans la mesure du possible, échelonnés de manière que leur expiration au cours d'une même année touche au plus un tiers des administrateurs.*

7. (1) *Le conseil gère les affaires tant commerciales qu'internes de la Banque ou en surveille la gestion.*

7. (3) *Le conseil peut constituer les comités ou groupes consultatifs qu'il estime utiles, et préciser leur composition et leurs fonctions ainsi que la durée du mandat de leurs membres.*

7. (4) *Le conseil peut déléguer des pouvoirs et conférer des fonctions à ses comités dans les domaines que la présente loi, les règlements administratifs ou les résolutions ne réservent pas expressément au conseil.*

9. (1) *Le président est le premier dirigeant de la Banque. Il dirige et gère, au nom du conseil, les activités de celle-ci. À ce titre, il peut agir dans les domaines que la présente loi, les règlements administratifs ou les résolutions ne réservent pas expressément au conseil ou à un de ses comités.*

(2) *En cas d'absence ou d'empêchement du président ou de vacance de son poste, le conseil peut autoriser un dirigeant ou un employé de la Banque à exercer les fonctions de président; toutefois, une personne ainsi autorisée ne peut exercer les fonctions de président pendant une période de plus de cent vingt jours sans l'approbation du gouverneur en conseil.*

11. *Le conseil peut déléguer des pouvoirs et conférer des fonctions à tout dirigeant, employé ou mandataire de la Banque dans les domaines que la présente loi, les règlements administratifs ou les résolutions ne réservent pas expressément au conseil ou à un de ses comités.*

12. *Préalablement à leur entrée en fonctions et si la Banque leur demande de le faire, les administrateurs, dirigeants et employés de la Banque, ainsi que les mandataires, conseillers et experts dont elle retient les services, prêtent serment ou font une affirmation solennelle selon le formulaire visé à l'annexe, devant un*

*commissaire aux serments ou une autre personne habilitée à recevoir les serments dans le ressort en cause.*

*32. Le montant de tout contrat intervenu entre la Banque et un de ses administrateurs ou dirigeants ou toute personne qui serait tenue de communiquer ses intérêts en vertu de l'article 116 de la Loi sur la gestion des finances publiques ainsi que le nom du cocontractant doivent figurer au rapport annuel que la Banque est tenue de présenter aux termes du paragraphe 150(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques.*

## **NOUVEL ARTICLE 4.1 ET ARTICLE 21 : VIABILITÉ FINANCIÈRE**

*4.1 La Banque doit maintenir sa viabilité financière à long terme.*

*21. (1) La Banque peut remplir les autres fonctions qui lui sont attribuées par le ministre compétent en ce qui touche la gestion de programmes favorables aux entreprises et conclure toute opération ou catégorie d'opérations se rapportant à ces programmes dans la mesure où le conseil juge raisonnablement que la Banque ne subira pas de perte importante dans l'exercice de ces fonctions ou dans le cadre d'une telle opération ou catégorie d'opérations.*

*(2) Lorsque la Banque avise le ministre compétent qu'elle ne peut administrer un programme ou conclure une opération ou une catégorie d'opérations en conformité avec le paragraphe (1) et que le ministre compétent est d'avis qu'il est dans l'intérêt national que la Banque le fasse, le ministre compétent, avec l'assentiment du ministre des Finances, peut autoriser la Banque à le faire dans la mesure où elle est protégée des pertes qu'elle pourrait subir de ce fait.*

---

**ANNEXE B : TÉMOINS**


---

<b>Date de comparution</b>	<b>Nom de l'organisation</b>	<b>Nom des témoins</b>
Le 20 octobre 2010	Banque de développement du Canada	Jean-René Halde/Brian Hayward
Le 21 octobre 2010	Bureau du vérificateur général du Canada	Sheila Fraser/Nancy Cheng
Le 21 octobre 2010	Manufacturiers et exportateurs du Canada	Jean-Michel Laurin
Le 21 octobre 2010	Raymond Chabot Grant Thornton	Louise de Martigny/Gérard Daly (pas de mémoire)
Le 28 octobre 2010	Association des banquiers canadiens	Terry Campbell/Marion Wrobel
Le 28 octobre 2010	La centrale des caisses de crédit du Canada	Robert Martin/Marc-André Pigeon
Le 3 novembre 2010	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante	Corinne Pohlmann
Le 3 novembre 2010	La chambre du commerce du Canada	Warren Everson
Le 3 novembre 2010	Le Conference Board du Canada	Glen Hodgson (pas de mémoire)
Le 3 novembre 2010	Mouvement Desjardins	Stéphane Achard/Bernard Brun
Le 4 novembre 2010	Association canadienne du capital de risque et d'investissement	Greg Smith/Richard M. Rémillard
Le 4 novembre 2010	Université York – Schulich School of Business	Professeur Douglas Cumming (pas de mémoire)

---



---

**ANNEXE C : MÉMOIRES SOUMIS SANS COMPARUTION DE L'AUTEUR**


---

<b>Nom de l'organisation</b>	<b>Nom</b>	<b>Date à laquelle le mémoire a été reçu et distribué aux membres</b>
À titre personnel	Lee Green	Novembre 2010
Association atlantique des CBDC	Basil Ryan	Octobre 2010
Exportation et développement Canada	Rosemarie Boyle	Novembre 2010
Financement Agricole Canada	Greg Willner	Novembre 2010
Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs	Vivian Prokop	Novembre 2010
Heiltsuk Economic Development Corporation	J. A. Richardson	Novembre 2010
Howell Pipe & Supply	Duncan Stacey	Novembre 2010
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international – Conseil consultatif sur les PME	Murad Al-Katib	Novembre 2010
Ogilvy et Ogilvy Assurances et services financiers	Bruce Ogilvy et David W. Ogilvy	Novembre 2010
Réseau de développement des collectivités du Canada	Joe Brennan	Novembre 2010
Wellington Finance	Mark McQueen	Novembre 2010

---



*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Public Works and Government Services Canada –  
Publishing and Depository Services  
Ottawa, Ontario K1A 0S5

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :*  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –  
Les Éditions et Services de dépôt  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

---

WITNESSES

**Thursday, December 9, 2010**

*Aker Clean Carbon:*

Liv Monica B. Stubholt, Chief Executive Officer and member of the Board of Directors (by video conference).

*Catalyst Canada Inc.:*

Deborah Gillis, Vice-President.

*Equal Voice:*

Nancy Peckford, Executive Director.

*As individuals:*

Poonam Puri, Associate Professor of Law, Osgoode Hall Law School and Co-Director of the Hennick Centre for Business and Law, York University;

Marie-Soleil Tremblay, Professor, École nationale d'administration publique (ENAP);

Richard Leblanc, Associate Professor, Law, Governance and Ethics, York University.

TÉMOINS

**Le jeudi 9 décembre 2010**

*Aker Clean Carbon :*

Liv Monica B. Stubholt, première dirigeante et membre du conseil d'administration (par vidéoconférence).

*Catalyst Canda Inc. :*

Deborah Gillis, vice-présidente.

*À voix égales :*

Nancy Peckford, directrice exécutive.

*À titre personnel :*

Poonam Puri, professeure agrégée de droit de la faculté de droit Osgoode Hall et codirectrice du Hennick Centre for Business and Law de l'Université de York;

Marie-Soleil Tremblay, professeure, École nationale d'administration publique (ENAP);

Richard Leblanc, professeur agrégé, Droit, gouvernance et éthique, Université York.