



Third Session  
Fortieth Parliament, 2010-11

## SENATE OF CANADA

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

# Banking, Trade and Commerce

*Chair:*

The Honourable MICHAEL A. MEIGHEN

---

Wednesday, February 2, 2011  
Thursday, February 3, 2011

---

### Issue No. 16

#### Third and fourth (final) meetings 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 EIGHTH REPORT OF THE COMMITTEE  
(Bill S-206)

---

WITNESSES:

*(See back cover)*

Troisième session de la  
quarantième législature, 2010-2011

## SÉNAT DU CANADA

---

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*

# Banques et du commerce

*Président :*

L'honorable MICHAEL A. MEIGHEN

---

Le mercredi 2 février 2011  
Le jeudi 3 février 2011

---

### Fascicule n° 16

#### Troisième et quatrième (dernière) réunions 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 HUITIÈME RAPPORT DU COMITÉ  
(Projet de loi S-206)

---

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
Frum	Oliver
Gerstein	Poy
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 Kochhar replaced the Honourable Senator Greene (*February 3, 2011*).

The Honourable Senator Poy replaced the Honourable Senator Pépin (*February 3, 2011*).

The Honourable Senator Greene replaced the Honourable Senator Kochhar (*February 3, 2011*).

The Honourable Senator Pépin replaced the Honourable Senator Harb (*February 2, 2011*).

The Honourable Senator Frum replaced the Honourable Senator Greene (*February 2, 2011*).

The Honourable Senator Gerstein replaced the Honourable Senator Plett (*January 31, 2011*).

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
Frum	Oliver
Gerstein	Poy
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 Kochhar a remplacé l'honorable sénateur Greene (*le 3 février 2011*).

L'honorable sénateur Poy a remplacé l'honorable sénateur Pépin (*le 3 février 2011*).

L'honorable sénateur Greene a remplacé l'honorable sénateur Kochhar (*le 3 février 2011*).

L'honorable sénateur Pépin a remplacé l'honorable sénateur Harb (*le 2 février 2011*).

L'honorable sénateur Frum a remplacé l'honorable sénateur Greene (*le 2 février 2011*).

L'honorable sénateur Gerstein a remplacé l'honorable sénateur Plett (*le 31 janvier 2011*).

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Wednesday, February 2, 2011  
(36)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met this day at 4:20 p.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Michael A. Meighen, presiding.

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

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

*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:**

*Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC):*

Louise Champoux-Paillé, Administrator (by video conference).

*Réseau des femmes d'affaires du Québec:*

Ruth Vachon, President and CEO (by video conference);

Justine Lacoste, Lawyer (by video conference).

*The Mustard Seed:*

Irene Pfeiffer, Strategic Consultant (by videoconference).

Ms. Champoux-Paillé made a statement and answered questions.

At 5:20 p.m., the committee suspended.

At 5:24 p.m., the committee resumed.

Ms. Pfeiffer, Ms. Vachon and Ms. Lacoste made statements and answered questions.

At 6:20 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

**ATTEST:**

**PROCÈS VERBAUX**

OTTAWA, le mercredi 2 février 2011  
(36)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui, à 16 h 20, 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, Frum, Gerstein, Hervieux-Payette, C.P., Kochhar, Massicotte, Meighen, Moore, Mockler, Oliver, Pépin et Ringuette (12).

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

*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 :**

*Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC) :*

Louise Champoux-Paillé, administratrice (par vidéoconférence)

*Réseau des femmes d'affaires du Québec :*

Ruth Vachon, présidente-directrice générale (par vidéoconférence);

Justine Lacoste, avocate (par vidéoconférence).

*The Mustard Seed :*

Irene Pfeiffer, conseillère stratégique (par vidéoconférence).

Mme Champoux-Paillé fait une déclaration et répond aux questions.

À 17 h 20, la séance est suspendue.

À 17 h 24, la séance reprend.

Mmes Pfeiffer, Vachon et Lacoste font des déclarations et répondent aux questions.

À 18 h 20, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

**ATTESTÉ :**

OTTAWA, Thursday, February 3, 2011  
(37)

[English]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met this day at 10:38 a.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Michael A. Meighen, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Ataullahjan, Frum, Gerstein, Greene, Hervieux-Payette, P.C., Kochhar, Massicotte, Meighen, Mockler, Moore, Oliver, Poy and Ringuette (13).

*In attendance:* John Bulmer and Adriane Yong, Analysts, Parliamentary Information.

*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:**

*Canadian Coalition for Good Governance:*

Judy Cotte, General Counsel and Director of Policy Development

Ms. Cotte made a statement and answered questions.

At 11:42 a.m., the committee suspended.

At 11:47 a.m., the committee resumed.

It was moved by the Honourable Senator Frum that the committee do not proceed with clause by clause study of Bill-216 and that the committee go in camera to consider a draft report.

After debate,

The motion was adopted on the following vote:

**YEAS** — The Honourable Senators: Ataullahjan, Frum, Gerstein, Kochhar, Meighen, Mockler and Oliver (7)

**NAYS** — The Honourable Senators: Hervieux-Payette, Massicotte, Moore, Poy and Ringuette (5)

At 11:54 a.m., pursuant to rule 92(2)(e), the committee proceeded in camera to consider a draft report.

It was agreed that senators' staff should leave the room.

At 12:20 p.m., the committee resumed its public meeting.

It was moved by the Honourable Senator Frum that the report on Bill S-206 presented to the committee be adopted.

OTTAWA, le jeudi 3 février 2011  
(37)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui, à 10 h 38, 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, Frum, Gerstein, Greene, Hervieux-Payette, C.P., Kochhar, Massicotte, Meighen, Mockler, Moore, Oliver, Poy et Ringuette (13).

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

*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 :**

*Coalition canadienne pour une saine gouvernance :*

Judy Cotte, conseillère générale et directrice du développement politique

Mme Cotte fait une déclaration et répond aux questions.

À 11 h 42, la séance est suspendue.

À 11 h 47, la séance reprend.

L'honorable sénateur Frum propose que le comité ne procède pas à l'étude article par article du projet de loi S-216 et qu'il poursuive ses travaux à huis clos pour examiner la version provisoire du rapport.

Après débat,

La motion est adoptée selon le vote suivant :

**POUR** — Les honorables sénateurs : Ataullahjan, Frum, Gerstein, Kochhar, Meighen, Mockler et Oliver (7)

**CONTRE** — Les honorables sénateurs : Hervieux-Payette, Massicotte, Moore, Poy et Ringuette (5)

À 11 h 54, conformément à l'alinéa 92(2)e) du Règlement, le comité poursuit ses travaux à huis clos pour examiner la version provisoire du rapport.

Il est convenu que le personnel quitte la salle.

À 12 h 20, le comité reprend ses travaux en séance publique.

L'honorable sénateur Frum propose que le rapport sur le projet de loi S-216 présenté au comité soit adopté.

After debate,

The motion was adopted on division.

At 12:30 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

*ATTEST:*

Après débat,

La motion est adoptée avec dissidence.

À 12 h 30, 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**

Thursday, February 3, 2011

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

**EIGHTH REPORT**

Your Committee, 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* has, in obedience to the Order of Reference of May 13, 2010, examined the said bill and now reports as follows:

Your Committee believes that Canadian corporations and institutions are best served when they do not limit themselves to the talent of just one gender and that having more women at the top improves financial performance. Therefore, gender diversity and strong corporate performance go hand in hand.

In this light, your committee sympathizes fully with the motives underlying Bill S-206's approach and applauds the bill's sponsor for her commitment in bringing the bill before Parliament and for her valuable contributions to your committees' deliberations.

Your Committee recommends that this Bill not be proceeded with further in the Senate for the reasons that follow.

Your committee believes that Bill S-206 attempts to impose requirements in federal law on the composition of provincially-incorporated and foreign-incorporated public corporations operating in Canada which raises a number of legal and constitutional issues. Moreover, while the bill gives the Director appointed under the Canada Business Corporations Act the authority to issue one-year deferments to these non-Canada Business Corporations Act corporations, it does not seem to give the Director any authority or role in ensuring non-Canada Business Corporations Act corporations comply with the gender parity requirement;

Your committee notes that the corporate governance provisions of the Canada Business Corporations Act and other federal statutes concerning financial institutions aim to provide a framework that allows companies to decide how they should operate. Bill S-206, if enacted, would move away from this principle. The shareholders are better placed to decide on the composition of their company's board of directors;

Your committee is aware that federal corporate statutes aim at fostering best corporate governance practices with a view to have the best qualified persons sitting on board of directors. Canadian corporations are already increasing the number of women on their boards. In the period 2006-2008, twenty-one percent of new director appointments in major companies were women, up from thirteen per cent in the period of 2003-2005; and

**RAPPORT DU COMITÉ**

Le jeudi 3 février 2011

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

**HUITIÈME RAPPORT**

Votre comité, à qui l'on a 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*, a, conformément à l'ordre de renvoi du 13 mai 2010, examiné le S-206 et fait rapport comme suit :

Votre comité croit que les intérêts des sociétés et institutions canadiennes sont mieux servis si ces dernières ne se contentent pas de profiter des talents des hommes presque exclusivement et que la présence de femmes aux échelons supérieurs améliore le rendement financier. En conséquence, la mixité et la solide performance d'entreprise vont main dans la main.

Ainsi, votre comité partage les motifs du projet de loi S-206 et félicite la marraine du projet de loi pour sa détermination à présenter ce texte législatif au Parlement et pour son apport constructif aux délibérations de votre comité.

Votre comité recommande que le Sénat ne poursuive pas davantage l'étude de ce projet de loi, et ce pour les raisons suivantes.

Votre comité est d'avis que le projet de loi S-206 tente d'imposer dans les lois fédérales des exigences sur la composition des sociétés publiques constituées en vertu des lois provinciales ou étrangères qui oeuvrent au Canada, ce qui soulève de nombreuses questions d'ordre juridique et constitutionnel. De plus, alors que le projet de loi autorise un administrateur nommé en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* à accorder un sursis d'un an à ces sociétés non-assujetties à la Loi susmentionnée, il ne semble pas habiliter un administrateur à faire en sorte que les sociétés qui ne tombent pas sous le coup de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* respectent les exigences en matière de parité de genre;

Votre comité a noté que les dispositions de régie d'entreprise de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et d'autres lois fédérales s'appliquant aux institutions financières fournissent un cadre qui permet aux compagnies de décider de leur propre fonctionnement. Le projet de loi S-206, s'il était promulgué, changerait cette façon de procéder. Les actionnaires sont mieux placés que quiconque pour décider de la composition du conseil d'administration de leur compagnie;

Votre comité comprend que les lois fédérales visant les sociétés ont pour objectif de favoriser l'application des meilleures pratiques de régie d'entreprise afin que les personnes les plus qualifiées siègent au conseil d'administration. Les sociétés canadiennes ont déjà commencé à augmenter le nombre de femmes au sein de leur conseil d'administration. Au cours de 2006-2008, les femmes représentaient vingt et un pour cent des nouvelles nominations d'administrateur de grandes sociétés, en hausse par rapport à treize pour cent au cours de 2003-2005; et

Your committee notes that Bill S-206's requirement for statutory declarations for all applications for certificates under the Canada Business Corporations Act will increase the regulatory and paper burden on corporations and would severely compromise the current system of electronic online applications. This may increase the costs of processing these applications, which could necessitate an increase in service fees. This increase in regulation could ultimately discourage federal incorporation.

Respectfully submitted,

Votre comité a souligné que les exigences du projet de loi S-206 concernant la déclaration solennelle devant accompagner toute demande de certificat en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* alourdiront le fardeau réglementaire et les formalités administratives des sociétés et porteront atteinte à l'efficacité du système électronique de demandes en ligne. Cela pourrait entraîner une majoration des frais de traitement de ces demandes, voire une hausse des frais de service. L'alourdissement de la réglementation pourrait en bout de ligne avoir un effet de dissuasion sur la constitution en personne morale en vertu de la législation fédérale.

Respectueusement soumis,

*Le président,*

MICHAEL A. MEIGHEN

*Chair*

**EVIDENCE**

OTTAWA, Wednesday, February 2, 2011

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 4:20 p.m. to give consideration to the bill.

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

[*English*]

**The Chair:** Good afternoon. This is the first meeting of the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce in 2011. My name is Michael Meighen, from Ontario, and I am Chair of this Committee.

I will introduce the members of the committee who are present. To my right is our distinguished Deputy Chair, Senator Hervieux-Payette, from Quebec; Senator Gerstein, from Ontario; Senator Ataullahjan, from Ontario; Senator Mockler, from New Brunswick; Senator Massicotte, from Quebec; Senator Kochhar, from Ontario; and Senator Oliver, from Nova Scotia. On my left are Senator Ringuette, from New Brunswick; Senator Moore, from Nova Scotia; and as a special guest today, Senator Pépin, from Quebec. Welcome honourable senators.

[*Translation*]

Bill S-206, An Act to establish gender parity on the board of directors of certain corporations, financial institutions and parent Crown corporations, was introduced in the Senate by Senator Céline Hervieux-Payette, P.C., and received first reading on March 9, 2010. On May 13, 2010, Bill S-206 was referred to the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce.

The bill would amend: sections 105, 260 and 262 of the Canada Business Corporations Act; sections 159 and 216 of the Bank Act; sections 169 and 220 of the Cooperative Credit Associations Act; sections 167 and 225 of the Insurance Companies Act; sections 163 and 221 of the Trust and Loan Companies Act; and section 105 of the Financial Administration Act.

It would require certain corporations and financial institutions to achieve parity in the number of women and men serving as directors, starting at the second annual meeting following the day on which the proposed act comes into force, although application for deferral to the third annual meeting could be made in certain circumstances. The two-year requirement would be three years for relevant parent crown corporations.

[*English*]

This committee began its consideration of the bill on June 16, 2010, when we heard from the bill's sponsor, the Deputy Chair of the Committee. We heard from additional witnesses on

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le mercredi 2 février 2011

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui, à 16 h 20, pour examiner 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.

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

[*Traduction*]

**Le président :** Bon après-midi. Il s'agit de la toute première réunion en 2011 du Comité sénatorial permanent des banques et du commerce. Je m'appelle Michael Meighen. Je viens de l'Ontario et je suis le président du comité.

Je vais d'abord présenter les membres du comité. À ma droite se trouvent la très distinguée vice-présidente, le sénateur Hervieux-Payette, qui vient du Québec; le sénateur Gerstein, de l'Ontario; le sénateur Ataullahjan, de l'Ontario; le sénateur Mockler, du Nouveau-Brunswick; le sénateur Massicotte, du Québec; le sénateur Kochhar, de l'Ontario; et le sénateur Oliver, de la Nouvelle-Écosse. À ma gauche se trouvent le sénateur Ringuette, du Nouveau-Brunswick; le sénateur Moore, de la Nouvelle-Écosse et, à titre d'invitée spéciale aujourd'hui, le sénateur Pépin, du Québec. J'aimerais souhaiter la bienvenue à nos honorables sénateurs.

[*Français*]

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, a été déposé au Sénat par le sénateur Céline Hervieux-Payette, C.P., et a fait l'objet d'une première lecture, le 9 mars 2010. Le 13 mai 2010, le projet de loi S-206 a été transmis au Comité sénatorial permanent des banques et du commerce.

Le projet de loi modifie les articles 105, 260, 262 de la Loi canadienne sur les sociétés par actions; les articles 159 et 216 de la Loi sur les banques; les articles 169 et 220 de la Loi sur les associations coopératives de crédit; les articles 167 et 225 de la Loi sur les sociétés d'assurance; les articles 163 et 221 de la Loi sur les sociétés de fiducie et de prêts; et l'article 105 de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Certaines sociétés par actions et institutions financières seront tenues d'assurer la parité de représentation des femmes et des hommes au sein de leur conseil d'administration, à compter de la deuxième assemblée annuelle suivant le jour où la loi proposée entre en vigueur, bien qu'une demande de report à la troisième assemblée annuelle puisse être présentée dans certains cas. L'exigence de deux ans est portée à trois ans pour les sociétés d'État mères concernées.

[*Traduction*]

Le comité a commencé à examiner le projet de loi le 16 juin 2010, lorsqu'il a entendu le témoignage du parrain du projet de loi, la vice-présidente du comité. Puis il a entendu d'autres

December 9, 2010. For the first hour of today's meeting, we are joined by Louise Champoux-Paillé, Administrator for the Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires, MÉDAC.

[*Translation*]

Ms. Champoux-Paillé, thank you for being here with us today and I commend you on your dedication. Ms. Champoux-Paillé spent four hours on the bus to come from Montreal and appear here today. Welcome.

Ms. Champoux-Paillé, you have the floor. Senators will certainly have questions for you after your presentation.

**Louise Champoux-Paillé, Administrator, Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC):** Thank you to the chair and deputy chair. Honourable senators, we at MÉDAC are very pleased to be appearing here today at your invitation.

I will answer your questions and attempt to convince you of the importance of Bill S-206 for Canadian society as a whole. My presentation will be divided into four parts.

In the first part, I will present the Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires and the work we have done to promote more female representation on boards of directors. In the second, I will briefly describe the current situation in Canada. The third part will set out the advantages of parity and deal with the myths that are impeding women from reaching decision-making positions. The fourth and last part will look at how having a critical mass of women is a necessary tool for change.

I will therefore begin with a few words about MÉDAC, the Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires. The movement was founded by Yves Michaud in 1995 and, as its name indicates, its objective is to educate and advocate for those who invest and save money. We are a not-for-profit organization with headquarters in Montreal. Our board of directors is chaired by Claude Béland, former president of the Desjardins Movement, whom you heard from regarding another bill.

I have been a member of the board of directors for nearly six years and am responsible for coordinating the annual campaigns, shareholders proposals, the drafting of briefs, oversight, governance studies and shareholder participation, including with respect to parity and the equity ratio as it relates to executive salaries.

Concretely, we carry out our mission to advocate for shareholders by submitting proposals from shareholders every year to Canadian companies. These proposals generally relate to sound governance. We have limited our activities up to this point to Canadian firms, since the Quebec legislation, the Loi des compagnies du Québec, does not allow us to do otherwise. That situation will change on February 14.

témoins le 9 décembre 2010. Au cours de la première heure de notre réunion aujourd'hui, nous allons entendre le témoignage de Mme Louise Champoux-Paillé, administratrice du Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires, le MÉDAC.

[*Français*]

Madame Champoux-Paillé, je vous remercie d'être présente aujourd'hui et vous félicite pour votre dévouement. Mme Champoux-Paillé a fait quatre heures d'autobus à partir de Montréal afin d'assurer sa présence ici aujourd'hui. Vous êtes la bienvenue.

Madame Champoux-Paillé, à vous la parole. Les sénateurs auront certainement des questions à vous poser par la suite.

**Louise Champoux-Paillé, administratrice, Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC):** Merci, monsieur le président et madame la vice-présidente. Honorables sénateurs, nous sommes — MÉDAC — très heureux de votre invitation à comparaître devant vous aujourd'hui.

Je vais répondre à vos questions en tentant de vous convaincre de l'importance du projet de loi S-206 pour la société canadienne dans son ensemble. Mon exposé se divisera en quatre parties.

La première vise à vous présenter le Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires et les actions entreprises par notre groupe en regard d'une mixité accrue au sein des conseils d'administration. La deuxième aura pour objectif de dresser un rapide portrait de la situation actuelle au Canada. La troisième partie fera ressortir les avantages de la parité tout en traitant des mythes qui freinent l'accession des femmes à des instances décisionnelles. Enfin, la quatrième et dernière partie abordera la question d'une masse critique de femmes comme outil nécessaire de changement.

En premier lieu, quelques mots sur le MÉDAC, le Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires. Fondé par Yves Michaud en 1995, le mouvement a pour mission, comme son nom l'indique, l'éducation et la défense des épargnants et des investisseurs. Nous sommes un organisme sans but lucratif dont le siège est situé à Montréal. Notre conseil d'administration est présidé par M. Claude Béland, ancien président du Mouvement Desjardins, que vous avez reçu lors de l'étude d'un autre projet de loi.

Quant à moi, je siège au conseil depuis bientôt six ans et suis responsable de la coordination des « campagnes annuelles », des propositions d'actionnaires, de la rédaction des mémoires, de la vigie et des études de gouvernance et de participation actionnariale, notamment en ce qui a trait à la parité et au ratio d'équité en matière de rémunération des hauts dirigeants.

Concrètement, nous réalisons notre mission de défense des actionnaires en déposant annuellement des propositions d'actionnaires auprès des entreprises canadiennes, propositions portant essentiellement sur la saine gouvernance. Nous nous sommes limités, jusqu'à aujourd'hui, aux entreprises canadiennes, la Loi des compagnies du Québec, ne nous permettant pas de déposer des propositions, situation qui sera corrigée à compter du 14 février prochain.

Since our organization came into being, we have presented over 60 shareholder proposals to a dozen or so major companies. This makes MÉDAC the most active organization in Quebec and in Canada in this regard: nearly 60 proposals annually for 15 years submitted to some 15 companies add up to a total of 500 proposals. In Canada as a whole over the past 20 years, there have been 1,000 proposals. So our organization has been the most active in this regard.

Early last year, in January 2010, I published a study on the effectiveness of shareholder proposals, entitled *Les propositions d'actionnaires: pilier de saine gouvernance*. Our conclusion was that shareholder proposals contribute to improving governance, something that is illustrated in the results of the Board Games findings published every year by the *Globe and Mail*.

For example, the following aspects of good governance are part and parcel today of how major Canadian and Quebec financial institutions operate: a separation of powers between the president and the board of directors and the president and the chief operating officer; the disclosure and the independence of external auditors and salary consultants; information disclosure to all shareholders simultaneously; and, finally, consultative voting on executive salaries, which is the so-called "Say on Pay" policy that has been adopted by over 40 Canadian companies.

Gender parity on boards of directors has been a major issue for MÉDAC since 2006. Our most important success in this area has been the 2009 commitment by the National Bank to increase the number of female directors and work towards parity. In its letter to shareholders, the bank mentioned that it was aiming for half of the candidates selected for vacant director positions to be women. That change came about as a result of our shareholders proposal.

We are continuing our efforts this year with a similar proposal calling for parity within 10 years. That gives you a brief overview of MÉDAC's activities with respect to Canadian businesses.

The second part of my presentation will deal with how much female representation currently exists on boards of directors. I will present four statistics that we feel are very telling.

Women today hold only 14 per cent of directorships in major publicly traded companies in Canada. According to a study by Spencer Stuart, a consultant firm that does research in this area, 51 per cent of major Canadian companies have no more than one woman on their board of directors. I repeat: 51 per cent.

Depuis notre création, nous avons déposé plus de 60 propositions d'actionnaires auprès d'une douzaine de grandes entreprises, ce qui fait du MÉDAC l'organisme québécois et canadien le plus actif dans le milieu : près de 60 propositions pendant quinze ans auprès d'une quinzaine d'entreprises, cela fait 500 propositions. Au Canada depuis 20 ans, il y a eu 1 000 propositions. Donc nous sommes l'organisme qui en a le plus déposé.

Au début de l'an dernier, soit en janvier 2010, je publiais une étude portant sur l'efficacité des propositions d'actionnaires, laquelle était intitulée *Les propositions d'actionnaires : pilier de saine gouvernance*. Notre conclusion était la suivante : les propositions d'actionnaires contribuent à l'amélioration de la gouvernance au sein des entreprises comme en témoignent les résultats des Board Games qui sont publiés annuellement dans le *Globe and Mail*.

À titre d'exemple, les éléments de saine gouvernance suivants font aujourd'hui partie des façons d'être et de faire des grandes institutions financières canadiennes et québécoises : la séparation des pouvoirs entre le président et le conseil d'administration et le président et chef des opérations; la divulgation des honoraires et l'indépendance des vérificateurs externes et des conseillers en rémunération; la divulgation simultanée de l'information à tous les actionnaires et, enfin, le vote consultatif sur la rémunération des hauts dirigeants, le fameux *Say on Pay* où maintenant plus d'une quarantaine d'entreprises canadiennes ont adopté cette nouvelle politique.

La parité de représentation des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration est une préoccupation importante pour le MÉDAC depuis maintenant 2006. Notre succès le plus important à ce chapitre a été l'engagement en 2009 de la Banque nationale d'accroître le nombre d'administratrices et de tendre vers la parité. Elle mentionnait alors dans sa lettre circulaire qu'elle visait à ce que la moitié des candidats sélectionnés pour combler des postes d'administrateurs vacants soient des femmes. C'est le résultat de nos efforts de proposition d'actionnaires.

Nous récidivons cette année avec une proposition similaire demandant qu'il y ait la parité sur une période de dix ans. Voilà rapidement dressé les actions que le MÉDAC a faites auprès des entreprises canadiennes.

En deuxième lieu, je vais me permettre de dresser un portrait de la situation actuelle sur le plan de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration. Je vais le faire avec quatre statistiques qui sont, quant à nous, fort révélatrices.

Aujourd'hui, les femmes occupent seulement 14 p. 100 des postes d'administrateurs au sein des grandes sociétés cotées en bourse au Canada. Cinquante-et-un p. 100 des grandes entreprises canadiennes, scrutées par Spencer Stuart, qui est un groupe conseil qui fait des recherches dans le domaine, ont une femme et moins siégeant à leurs conseils d'administration. C'est 51 p. 100.

The percentage of women appointed to directorships actually declined between 2008 and 2009 from 26 per cent to 13 per cent. A significant increase occurred between 1998 and 2003, from 6.2 per cent to 11.2 per cent. In 2005, the figure was 12 per cent; in 2007, 13 per cent and in 2009, 14 per cent.

So there was a marked increase from 1998 to 2003 and then stagnation after that. If nothing is done to change this trend, it will take another 50 years to achieve parity. Canadian society is being denied the contribution of various talents, which I will try to describe in the third part of my brief, which is about the need for change.

I will present this from two angles, the added value of having more women on boards on directors, and the myths that make it difficult for women to accede to these decision-making positions.

I would make five points about the value that women add. What are the advantages of having a higher proportion of female directors? There is better performance in the event of financial crisis, especially if that crisis results from excessive risk-taking. Studies have shown that women have a different management style from men. Especially, where risk-taking is concerned, women tend to be more cautious, making less risky decisions and taking more prudent positions.

Better governance is another advantage. According to a Conference Board study, boards with more female directors place more emphasis on dealing with conflicts of interests, scrutinizing risks, financial monitoring and maintaining good relations with investors.

A third benefit is better decision-making, since women favour discussions involving different perspectives. Here again, there are studies that show that men focus more on the short-term results of decisions, whereas women look at the longer term, which enriches discussions and leads to better decision-making.

There are also studies indicating that companies perform better financially when they have a significant proportion of women on their board.

Finally, women improve the company's image with investors and employees. So these are five major qualities that boards can count on but they do not count on them enough.

Now that I have indicated the benefits, what are the main myths and obstacles that prevent women from being adequately represented? The first myth is one that I have been dealing with for 20 years: there are not enough women to meet the demand. In the 1970s, women were outnumbered by men in universities. But; that situation has radically changed. Nearly 60 per cent of

De 2008 à 2009, le pourcentage de femmes nommées parmi les nouveaux administrateurs a diminué, passant de 26 p. 100 en 2008 à 13 p. 100 en 2009. Depuis 1998, après une évolution intéressante jusqu'en 2003 — en 1998, pour tracer une progression — les femmes représentaient 6,2 p. 100 au sein des conseils d'administration. En 2003, 11,2 p. 100; en 2005, 12 p. 100; en 2007, 13 p. 100 et en 2009, 14 p. 100.

Donc on voit une progression importante de 1998 à 2003 et après 2003, stagnation. À ce rythme, si rien n'est fait pour susciter le changement, il faudra encore plus d'un demi-siècle avant d'atteindre la parité. La société canadienne se prive d'un apport de talents différents, ce que je tenterai de démontrer dans ma troisième partie intitulée « Un changement s'impose ».

Je le démontrerai sous deux angles; la valeur ajoutée d'une présence accrue des femmes au sein des conseils d'administration et le type de mythes freinant l'accès des femmes à ces instances décisionnelles.

Valeur ajoutée d'une femme, pour ce faire, je vais capsuler mon information sous cinq têtes de chapitre. Qu'apporte une présence accrue de femmes? Une meilleure performance lors de crises financières, surtout si elles sont provoquées par des prises de risque excessives. Des études ont démontré que le style de management des femmes diffère de celui des hommes. Notamment en matière de prises de risque, les femmes auraient tendance à être plus circonspectes et donc à prendre des décisions moins risquées et des positions plus prudentes.

Une meilleure gouvernance, selon une étude du Conference Board, des conseils avec plus d'administrateurs féminins accordent une importance accrue à l'encadrement des conflits d'intérêts, à la surveillance des risques, au contrôle financier et au maintien de bonnes relations avec les investisseurs.

Troisièmement, les femmes, comme avantage, donnent une meilleure prise de décision grâce à des discussions permettant de confronter des perspectives différentes. À cet égard, encore une fois, on peut compter sur des études qui nous démontrent que les hommes accordent davantage d'importance au court terme dans leur décision, alors que les femmes favorisent le long terme, ce qui enrichit les discussions et une meilleure prise de décision.

Nous avons aussi des études qui démontrent une meilleure performance financière quand les femmes sont présentes en nombre important au sein des conseils d'administration.

Enfin, des femmes ont comme avantage une meilleure perception de l'entreprise auprès des investisseurs et auprès des employés. Dans l'ensemble, cinq grandes qualités sur lesquelles nos conseils peuvent compter mais ne comptent pas suffisamment.

Les avantages démontrés, quels sont les principaux mythes ou les freins à la nomination de femmes? Le premier mythe, et je m'y confronte depuis 20 ans : il n'y a pas suffisamment de femmes pour répondre à la demande. Si, dans la décennie 1970, les femmes étaient moins présentes que les hommes dans les universités, la situation a maintenant radicalement changé. Les

undergraduate students are women. According to Statistics Canada, that trend is likely to increase in the coming years.

So there is a growing pool of female talent available and these women are increasingly experienced. Canadian society needs to take advantage of this talent.

The other myth is that women do not have the skills or experience needed to be directors. If this pool of potential candidates has now existed for some years, it is worth looking at the selection process and some of the criteria used in choosing new directors.

One requirement is that a person must have held the position of CEO in order to become a director; only 3.8 per cent of women meet this criterion, according to a recent Catalyst study. Using a skill chart to identify potential directors is an important governance practice and one that we promote. That said, if companies want to take a different approach to problems and develop innovative visions, should they not be emphasizing other talents and experience that would enrich the decision-making process?

The third myth is that it is hard to recruit women. Recruitment may be difficult because most boards are made up mainly of men. Their search is limited to their network of male contacts, the old boys' network. Unless you take vigorous action, boards of directors will continue to be composed mainly of men. We do recognize that organizations need to conform to outside social and ethical rules and norms.

Only a significant counterweight proving the necessity of parity in the medium term will lead to change. Increasingly there are means for identifying talent and the critical mass of women capable of meeting those needs exists.

The fourth myth is that the gender mixing has nothing to do with business. People may even say that nothing will change, but once again, and I spoke about this earlier, several studies show that there is a positive link between the presence of women on boards and the financial performance and healthy governance of organizations.

Finally, some say that one woman will set the tone, that in appointing one woman, enough has been done in order to benefit from the advantages of the female participation. The research shows that the advantages associated with a female presence on boards increase with an increase in the number of women.

According to Kanter, a researcher often quoted on this topic, a group has to be present in a proportion of 35 per cent before having any influence on the dominant group. There are therefore very few advantages associated with a critical mass of female talent for our Canadian businesses because one Canadian company out of two has one woman or less on their board.

femmes représentent aujourd'hui près de 60 p. 100 des étudiants inscrits au niveau du baccalauréat. Selon les prévisions de Statistique Canada, cette tendance devrait s'accroître au cours des prochaines années.

Une masse sans cesse croissante de talents féminins sont disponibles et de plus en plus expérimentés. Il est donc important pour la Société canadienne de saisir l'occasion.

L'autre mythe dit que les femmes n'ont pas les compétences ni l'expérience requises. S'il existe depuis plusieurs années le vivier nécessaire pour répondre aux besoins, on peut toutefois se poser la question sur le processus de sélection et certains critères identifiés pour choisir les candidats potentiels.

À cet égard, mentionnons l'exigence d'avoir occupé un poste de président et chef de la direction pour combler un poste d'administrateur; seulement 3,8 p. 100 des femmes peuvent se classer sous ce critère selon une récente étude de Catalyst. Le recours à une charte de compétences pour identifier les administrateurs potentiels est un outil important de bonne gouvernance et nous en faisons la promotion. Toutefois, dans une quête d'aborder des problématiques de manière différente et de développer des visions novatrices, ne serait-il pas souhaitable de donner du poids à d'autres types de talents et d'expériences qui viendraient enrichir le processus décisionnel?

Le troisième mythe est le recrutement qui est difficile. Un tel recrutement peut s'avérer difficile compte tenu de la composition des membres de conseils d'administration, qui sont constitués majoritairement d'hommes. Ils limitent leur recherche à leur réseau de contacts masculins, ce qu'on appelle la *boy's club*. Les conseils d'administration demeurent et demeureront, à moins d'actions énergiques de votre part, composés principalement d'hommes. D'autre part, on connaît l'importance que revêt pour les organisations la conformité à des règles et à des normes externes socialement et éthiquement acceptables.

Seul un contrepois de taille établissant la nécessité de la parité à moyen terme peut conduire au changement. À cet égard, il existe de plus en plus de sources d'identification de talents et la masse critique de femmes capables de répondre à ces besoins est là.

Le quatrième mythe est que la mixité n'a aucune relation avec les affaires. Les gens vont dire que même si cela ne changera rien, encore une fois, j'en ai parlé tantôt, plusieurs études démontrent un lien positif entre la présence des femmes au sein des conseils et la performance financière et la saine gouvernance des organisations.

Enfin, on dit, une femme donnera le ton. On va en nommer une et après, on aura fait notre devoir pour bien bénéficier des avantages que peut procurer une femme. Ici, des recherches ont démontré que les avantages que procure une présence féminine au sein des conseils augmentent avec le nombre.

Selon Kanter, un chercheur souvent cité sur le sujet, un groupe doit représenter au moins 35 p. 100 afin qu'il y ait une influence sur le groupe dominant. Les avantages que procure une masse critique de talents féminins sont donc peu présents au sein de nos entreprises canadiennes lorsqu'une grande entreprise canadienne sur deux compte une femme et moins à leur conseil.

I am now going to speak about the role of a critical mass. I would like to give as an example Norway, where, in 2003, that path was chosen. A 40 per cent critical mass was imposed and today there is a 44 per cent female presence on their boards.

Spain acted in 2007 and, more recently, in January 2011 France set critical masses for women on boards. Closer to home, in 2006, the Government of Quebec adopted a policy whereby crown agency boards would be made up equally of men and women by 2011.

We undertook a small census of 24 crown agencies in 2006. There was a 24 per cent female presence at the time and today there is almost full parity.

In conclusion, one might ask whether or not simply knowing that a 40, 45, or 50-per cent critical mass is going to be imposed is enough to make companies change their behaviour. For example, in Norway, crown agencies had to be compliant by January 1, 2004. Implementation of the law was delayed in order to give publicly-traded companies time to comply. The government waited for two years and despite pressure to comply, no action was taken. Norway then set a 40 per cent requirement for both crown agencies and publicly-traded companies. So it is not enough to simply say that you are thinking about it. If we truly want the benefits of female talent, then a specific percentage has to be set.

My conclusion is therefore that mandatory critical masses are, I must admit, both unfortunate and necessary. It is unfortunate that decisions have to be imposed on businesses and we can only hope that this will not take away from the value of future female appointments, which I doubt, given the increasing number of experienced women capable of filling these positions, as they have been for several decades.

This bill is necessary because of the lack of progress and Canada's delay justifies such measures. It is also an opportunity to improve governance in our organizations both in the short and medium term. At the beginning of my remarks, I mentioned a Conference Board of Canada report entitled *Women on Boards: Not Just The Right Thing . . . But The 'Bright' Thing*. Female governance is not only the right thing to do but also the bright thing to do. Independent thinking, ability to listen and to dialogue, concern for the future of the organizations they work for, these are all typical female characteristics. The studies on performance bear this out. Canada's diversity in gender, origins and culture has been a fantastic factor in its development. It can also be true for Canadian companies.

**The Chair:** Thank you for your opening remarks Ms. Champoux-Paillé. They were very clear and well thought out. I must admit that for the most part I agree with your analysis. Allow me to ask you one question.

Je vais enfin aborder la question du rôle de la masse critique. À cet égard, je vais citer l'exemple de la Norvège qui, en 2003, a emprunté cette direction. Elle a imposé une masse critique de 40 p. 100 et aujourd'hui, elle affiche un taux de féminisation de ses conseils d'administration de plus de 44 p. 100.

L'Espagne a suivi en 2007, et plus récemment, la France, en janvier 2011, a imposé des masses critiques de femmes pour siéger à leurs conseils. Plus près de nous, au Québec, en 2006, le gouvernement a adopté une politique visant à ce que les conseils d'administration des sociétés d'État soient composés à parts égales de femmes et d'hommes d'ici 2011.

Nous avons fait un petit recensement des 24 sociétés d'État et en 2006, ces 24 sociétés d'État comportaient 24 p. 100 de femmes, aujourd'hui la parité est quasiment atteinte.

En terminant, on peut se poser la question si une simple perspective d'imposition d'une masse critique de 40, 45 p. 100 peut inciter les entreprises à changer leur comportement. À titre d'exemple, la Norvège qui, alors que les sociétés d'État étaient assujetties à la loi dès le 1<sup>er</sup> janvier 2004, son application a été retardée pour les sociétés cotées en bourse en leur demandant de se réguler. Ils ont attendu deux ans et au bout de deux ans, même s'il y avait la pression de se conformer, elles n'ont rien fait. La Norvège a alors adopté une exigence de 40 p. 100 pas seulement pour les sociétés d'État, mais pour l'ensemble des sociétés cotées en bourse. Donc, il ne suffit pas de dire : on y songe. Si on veut vraiment faire profiter la société des talents féminins, il faut vraiment une imposition d'un pourcentage précis.

Alors, ma conclusion est la suivante : la mise en place d'exigences de masse critique est, je dois l'avouer, à la fois regrettable mais nécessaire. Il est regrettable d'avoir à imposer une telle décision aux entreprises et il faut espérer que cela ne dévalorisera pas les nominations féminines à venir, ce dont je doute, compte tenu du nombre sans cesse croissant de femmes d'expérience capables d'occuper ces fonctions, et ce, depuis plusieurs décennies.

Mais l'adoption du projet de loi est nécessaire car l'absence d'évolution et le retard canadien justifient de telles mesures. C'est aussi une opportunité pour améliorer la gouvernance de nos organisations tant à court terme qu'à long terme. L'étude du Conference Board of Canada, dont je vous parlais au départ, s'intitule *Women on Boards : Not Just The Right Thing ... But The 'Bright' Thing*. La gouvernance au féminin, c'est non seulement la bonne chose à faire, *The Right Thing to do* mais la chose la plus sensée, *the bright thing to do*. Indépendance, écoute et facilité de dialogue, préoccupation pour la pérennité des organisations sont des caractéristiques très féminines. En termes de performance de l'entreprise, plusieurs études en témoignent. La diversité des genres, des origines, des cultures a été un facteur fantastique de développement pour le Canada. Il devrait l'être également pour nos entreprises canadiennes.

**Le président :** On vous remercie Mme Champoux-Paillé de votre exposé. Je l'ai trouvé très clair et très bien structuré. Je vous avoue que je suis, en grande mesure, d'accord avec votre analyse de la situation. Permettez-moi de vous poser une seule question.

If I understood you correctly, you are in favour of passing this bill because you think that the means used to date by MÉDAC and other groups, even though they have been successful with some companies, are going to take too long. I do not want to put words in your mouth but that is my understanding. Regarding Bill S-206, do you have any problems in requiring parity? Do you distinguish between parity and the critical mass you referred to? A critical mass of 30 per cent for a company means that there may be 60 per cent women and 30 per cent men on a board. With parity, that would only be 50 per cent women. Is there a danger in limiting the numbers of women?

**Ms. Champoux-Paillé:** That is not limiting the numbers, that is requiring a number, if I may say, in order to overcome the barriers that currently exist and achieve a minimum, whether that be 40 per cent or 45 per cent; we think that is important and it is based on the fact that you need a sufficient amount of difference in order for change to happen.

**The Chair:** I see. Thank you.

[English]

**Senator Oliver:** I am interested in diversity and good governance. I feel that Canada has missed the boat in not taking more steps to encourage and promote more women to boards of directors and other senior positions in our country. I believe something should be done about this situation; however, I am not so sure that this bill is the way to go about it.

One of my concerns is that many years ago, the Government of Canada said that there are four groups, not just women, but four groups in need of special measures so that they can be fairly represented throughout Canada. This bill excludes other members of those groups. It is too specific. For instance, what about visible minorities? When you talk about women on boards of directors, do you include Chinese women, Indian women and women from other ethnic origins, or is it about Caucasian women only? To ensure that they are not all white women, should there not be something saying that we encourage Canadian researchers to look for competent visible minority women for these boards? That is my first concern.

Second, to get the experience, professionalism and the various views that are required, visible minority woman who have had experiences different to those of Caucasian women would make wonderful contributions to boards of directors. However, there is nothing in the bill that would encourage anyone to want to include them. That is my concern. I would like to have your comments.

Si j'ai bien compris, vous favorisez l'adoption du projet de loi parce que vous ne croyez pas que les méthodes employées à ce jour par MÉDAC et d'autres, même si vous avez connu des succès auprès de certaines entreprises, vont prendre trop de temps. Je ne veux pas vous faire dire des choses que vous n'avez pas dites, mais c'est ce que j'ai compris. Pour ce qui est du projet de loi S-206, voyez-vous des inconvénients à exiger la parité? Voyez-vous une différence entre la parité et une masse critique dont vous avez parlé? Et s'il y a une masse critique de 30 p. 100, cela veut dire qu'il peut y avoir 60 p. 100 de femmes et 30 p. 100 d'hommes au sein du conseil. Si vous avez la parité, seulement 50 p. 100 de femmes. Est-ce dangereux de limiter le pourcentage de femmes?

**Mme Champoux-Paillé :** Ce n'est pas limiter, c'est de forcer, disons, de surmonter les barrières qui existent présentement et d'avoir un minimum à atteindre qui soit de 40 p. 100 ou de 45 p. 100, quant à nous, c'est important et cela s'appuie sur le fait qu'il faut qu'il y ait un nombre suffisant de différence pour faire en sorte qu'on puisse changer les choses.

**Le président :** Je vous comprends. Merci.

[Traduction]

**Le sénateur Oliver :** La diversité et la bonne gouvernance m'intéressent. Je trouve que le Canada a manqué une bonne occasion en ne prenant pas davantage de mesures pour encourager et promouvoir la présence d'un plus grand nombre de femmes au sein des conseils d'administration et des postes de cadre supérieur au pays. Je crois qu'il faut faire quelque chose à propos de cela. En revanche, je ne suis pas convaincu que ce projet de loi soit la solution.

Je suis notamment préoccupé parce qu'il y a plusieurs années, le gouvernement du Canada avait indiqué qu'il y avait quatre groupes, et non pas seulement les femmes, mais quatre groupes de personnes qui avaient besoin de mesures spéciales afin d'être représentés équitablement au Canada. Or, ce projet de loi exclut les membres de ces autres groupes. Il est trop précis. Par exemple, qu'en est-il des minorités visibles? Lorsque vous parlez d'inclure plus de femmes dans les conseils d'administration, songez-vous à inclure également les femmes chinoises et indiennes ainsi que les femmes qui proviennent d'autres groupes ethniques? Ou parlez-vous tout simplement des femmes blanches? Afin de s'assurer que ce ne sont pas seulement des femmes blanches qui soient nommées à ces postes, ne faudrait-il pas inclure un paragraphe afin de dire que l'on encourage les recruteurs canadiens à trouver des femmes compétentes qui appartiennent à des minorités visibles? Voilà le premier point qui me préoccupe.

Ensuite, en ce qui concerne l'expérience, le professionnalisme et les points de vue diversifiés qui sont nécessaires au sein des conseils d'administration, il faut penser que les femmes appartenant à des minorités visibles qui ont connu des expériences différentes de celles des femmes blanches pourraient contribuer avec beaucoup de succès aux conseils d'administration. En revanche, ce projet de loi ne contient rien qui encouragerait quelqu'un à les y inclure. C'est ce qui me préoccupe. J'aimerais savoir ce que vous en pensez.

**Ms. Champoux-Paillé:** Could you repeat the second question?

**Senator Oliver:** I thought it was all one question.

[Translation]

**Ms. Champoux-Paillé:** That is a question about diversity. When we refer to a critical mass of women, are we only referring to white Canadian women? Not at all. We are advocating for diversity. I concluded my remarks by saying that we believe that boards in Canadian companies should have female talent of all origins.

I undertook my studies with men and women from other countries and I can testify to the contribution they make in decision-making, the various values they provide in problem-solving, so you have our support on that. When we refer to women on boards we are referring to the diversity of female talent from all backgrounds, that should be a part of boards and organizations as a whole.

[English]

**Senator Frum:** Ms. Champoux-Paillé, you referred to the interesting development in our universities where over 60 per cent of students are women. In some places, the numbers are higher, such as at Laval medical school where it is reaching 75 per cent. Soon a men's movement could come along that will say we have to legislate parity at university campuses. The gains made by women in education are fairly recent. This is a new phenomenon. I know that some say that the percentage is clearly unfair. In this brief time, we have seen women reach equality plus on campus. How would you feel about legislation regulating gender parity on campus?

[Translation]

**Ms. Champoux-Paillé:** We have not specifically considered that. I do not think that imposing access thresholds are a solution for encouraging emerging talent. I think that if there are fewer young students in universities, it is more an issue of interest than anything else. At least, that is what I read in the papers. Unfortunately I do not have children in that age group but I think our universities are there to encourage talent that is willing to take responsibility. I do not see how your suggestion would work because I think it is an issue of talent.

It is quite evident that women are interested in sitting on boards, and they have the will and the skills. I can see that combination of talent and will, whereas in the situation you are

**Mme Champoux-Paillé :** Pouvez-vous répéter votre deuxième question?

**Le sénateur Oliver :** Je pensais qu'il ne s'agissait que d'une question.

[Français]

**Mme Champoux-Paillé :** C'est une question qui porte sur la diversité. Quand on parle d'avoir une masse critique de femmes, est-ce qu'on veut dire seulement des femmes canadiennes blanches? Non, pas du tout. Nous plaidons ici pour la diversité. J'ai bien conclu le message en disant que ce que nous croyons, c'est d'avoir aux conseils d'administration et dans les entreprises canadiennes des talents féminins et qu'ils proviennent de toute souche.

Je peux témoigner, ayant fait mes études avec des confrères et des consœurs qui provenaient d'autres pays, de l'enrichissement qu'ils nous apportent dans la prise de décisions, des valeurs différentes que l'on apporte à la solution de problématiques, vous avez notre appui en ce sens. Il faut, quand on pense « femmes au sein des conseils », on parle de la diversité de talents féminins de toute origine, qui devrait être présentes au conseil d'administration de nos entreprises et dans nos organisations dans leur ensemble.

[Traduction]

**Le sénateur Frum :** Madame Champoux-Paillé, vous nous avez parlé d'un changement intéressant dans les universités, où l'on constate désormais que plus de 60 p. 100 des étudiants sont des femmes. Dans certaines universités, ce chiffre est encore plus élevé, comme à la faculté de médecine de l'Université Laval, où 75 p. 100 des étudiants sont des femmes. Un mouvement d'hommes pourrait bientôt exiger qu'on impose, par voie législative, la parité sur les campus universitaires. Les percées faites par les femmes dans le domaine de l'éducation sont assez récentes. Il s'agit d'un nouveau phénomène. Certains disent que ce pourcentage est tout à fait injuste. Dans un court laps de temps, nous avons vu le nombre de femmes dépasser celui des hommes sur les campus. Que penseriez-vous d'une initiative législative qui réglerait la parité de genre dans les universités?

[Français]

**Mme Champoux-Paillé :** Nous n'avons pas réfléchi à cette question en ce sens. Je ne crois pas que d'imposer des seuils d'accès soit la solution à ce niveau pour encourager l'émergence de talents. Je pense que si les jeunes étudiants sont moins présents dans les universités, c'est une question beaucoup plus d'intérêt pour les études qu'autre chose. Du moins, c'est ce qu'on lit dans les journaux. Je n'ai malheureusement pas d'enfants de cet âge, mais je pense que nos universités sont là pour encourager les talents qui veulent bien se prendre en main. Je verrais difficilement l'avenue que vous proposez parce que pour moi, c'est une question de talent.

Présentement, on peut voir chez les femmes, il y a présence, il y a cet intérêt de vouloir participer aux conseils d'administration, il y a cette volonté et les compétences sont présentes également. J'y

referring to, the issue is one of will. I cannot see the problem from the same angle. Perhaps I am mistaken.

[English]

**Senator Frum:** As a female senator, I am sympathetic to women having a full voice at the table and participating fully. However, I get nervous when I see a quota program. While this bill is designed to help women, there are all kinds of ways in which women are dominant in other fields and areas where a quota system could be used against them. I have some concerns and reservations about introducing quotas at a time when women's achievement is truly surpassing that of men in many respects.

[Translation]

**Ms. Champoux-Paillé:** I would add to that that we have had to fight major obstacles, myths that prevent access to boards or to senior administrative positions. In the situation you are asking me about, I do not have the same perspective. This is not about a societal barrier, or an environmental barrier, but rather about willpower. Perhaps there is no will to invest in studies. That, at least, is what I have drawn from the information I have read on access for young men. That is my reading of the situation.

[English]

**Senator Frum:** I have spoken to educators at the University of Toronto, and I understand that very soon they will have to impose quotas on female students because they do not want their classes to reach 80 per cent to 90 per cent female. At Trinity College at the University of Toronto, this is a fact. Quotas can be good and can work for you but they can also work against you.

**Senator Kochhar:** I apologize for asking questions in English. I admire your passion for gender equality. I, too, am in favour of gender equality as I am in favour of minority equality everywhere. However, I stop there because I do not think you can legislate equality in the workforce.

I come from a country where quotas are dominant. They want to promote poor people and those who have been left behind; but it does not work in most developing countries.

If you were talking about 100 years ago, I would agree with you. Today the statistics show that we are making 8 per cent gains in such appointments every three years. If we keep up that trend, by 2020 we will have more women than men appointed to boards. Currently, nine corporations in the Fortune 500 have more women than men on their boards. Will we legislate gender equality and have to let half of them go? How do you feel about that?

vois la combinaison de talent et de volonté alors que dans le cas que vous soulignez, c'est une question de volonté. Je ne vois pas la problématique sous le même angle. Peut-être que je me trompe.

[Traduction]

**Le sénateur Frum :** En tant que femme sénateur, je trouve que les femmes devraient avoir voix au chapitre et participer pleinement. En revanche, les programmes de quotas me rendent nerveuse. Bien que ce projet de loi ait été conçu pour aider les femmes, il existe toutes sortes de façons qui pourraient faire en sorte que l'on utilise un système de quotas qui nuirait aux domaines dans lesquels les femmes dominent le terrain. J'aimerais émettre des réserves quant au fait d'introduire des quotas à un moment où les réussites des femmes surpassent véritablement celles des hommes dans bon nombre de domaines.

[Français]

**Mme Champoux-Paillé :** Je me permettrai d'ajouter sur cela que nous avons eu à nous battre contre des freins importants, des mythes qui empêchent l'accès à ces conseils d'administration ou à ces postes de haute direction tandis que dans l'autre situation sur laquelle vous me proposez de réfléchir, je ne le vois pas de la même façon, ce n'est pas un frein provenant de la société ou de l'environnement mais bien aussi une volonté. La volonté n'y est peut-être pas de vouloir investir dans les études. Du moins, c'est ce que j'ai pu décoder de toute l'information que j'ai lue sur l'accès des jeunes hommes. C'est comme cela, c'est la lecture que j'en ai faite.

[Traduction]

**Le sénateur Frum :** J'ai parlé avec des enseignants de l'Université de Toronto. Si j'ai bien compris, ils devront bientôt imposer des quotas sur le nombre d'étudiantes, car ils ne veulent pas que leurs classes soient composées de 80 à 90 p. 100 de femmes. Il s'agit d'un fait que l'on peut constater au Trinity College, à l'Université de Toronto. Les quotas peuvent être un élément positif et vous aider, mais ils peuvent également vous nuire.

**Le sénateur Kochhar :** Je m'excuse de poser ma question dans ma langue. J'admire votre passion en ce qui concerne la parité de genre. Je suis également en faveur de la parité de genre et de l'égalité pour les minorités dans tous les domaines. En revanche, je ne pense pas qu'on peut légiférer sur la parité dans la main-d'oeuvre.

Je viens d'un pays où les quotas sont prédominants. Ils existent pour aider les pauvres et ceux qui sont tombés entre les mailles du filet; mais cela ne fonctionne pas dans la plupart des pays en développement.

Si l'on avait eu cette conversation il y a 100 ans, j'aurais été d'accord avec vous. Mais les statistiques actuelles indiquent que nous accomplissons des gains de 8 p. 100 aux trois ans pour ces nominations. Si cette tendance se maintient, d'ici 2020, il y aura plus de femmes que d'hommes qui seront nommées aux conseils. À l'heure actuelle, neuf sociétés parmi celles de la Fortune 500 ont plus de femmes que d'hommes au conseil d'administration. Est-ce qu'il faudrait légiférer sur la parité de genre et ensuite demander à la moitié de ces femmes de démissionner? Qu'en pensez-vous?

[Translation]

**Ms. Champoux-Paillé:** You are using statistics that differ slightly from mine but I would answer that requiring a percentage or a threshold is unfortunate but necessary if we want things to change.

Currently, 51 per cent of companies have boards with one female or less. I think Canada deserves boards that contain the critical mass that is necessary for change to happen, in order to provide an opportunity for better governance. It is towards this end alone that we are working and it has been shown that when you sit alone on a board, alone within a Canadian-born group, if I may put it that way, you cannot change much. However, if there are several individuals from different countries, then they make the rest of us see things differently. I can see that the people sitting around this table come from different backgrounds and you improve decision-making on Canadian issues. There has to be a critical mass for change. That is the spirit of our presentation.

**Senator Pépin:** Since the legislation on gender parity on boards was implemented in Quebec in 2006, what has changed for business women?

Several studies have shown that gender parity on boards makes businesses more efficient. Have you observed this in Quebec since the legislation was passed?

**Ms. Champoux-Paillé:** Few studies have been done on crown agency boards since 2006. There has been an increase in female members. The issue of the quality of decision-making is one that interests many researchers. Because boards are such a closed environment, it is difficult to analyze the decision-making. The Council on the Status of Women just published a study in which it applauds the increase in percentages. Are crown agencies better managed with a female presence? In four years, their participation has increased from 30 per cent to 45 per cent. I think more time will have to pass until we know. But if I look at the conclusions of the Conference Board of Canada, that has been looking at this since 1996, improvements have been made in the area of conflict of interest management, as well as the areas of monitoring and general auditing.

**Senator Pépin:** For business women.

**Ms. Champoux-Paillé:** It is an opportunity to participate in decision-making.

**Senator Pépin:** Good. Thank you.

**Senator Massicotte:** Let us look at the reasoning behind this throughout the world. My reading is that there are two kinds: there is the social issue, in other words we should not be close-

[Français]

**Mme Champoux-Paillé :** Vous me citez des statistiques un peu différentes que celles auxquelles je faisais référence mais je vous dirais que cette imposition d'un pourcentage ou d'un seuil à atteindre sont regrettables mais nécessaires si on veut faire évoluer les choses.

Présentement, selon la composition des conseils actuellement, 51 p. 100 des entreprises ont une femme et moins comme membre de leur conseil. Pour moi, la société canadienne mérite des conseils d'administration où l'on peut avoir l'apport d'une masse critique de femmes pour changer, pour avoir l'opportunité d'avoir une meilleure gouvernance. C'est seulement dans cette direction que nous le faisons et il est prouvé que lorsque nous sommes seules à un conseil d'administration, que vous soyez seul parmi un groupe de Canadiens de souche, si je peux m'exprimer ainsi, vous ne pouvez pas changer grand-chose. Mais si vous êtes plusieurs qui provenez de différents pays, vous nous amenez à voir les choses différemment. Je vois autour de la table, vous provenez de différentes souches et vous améliorez la prise de décision dans des dossiers canadiens. Il faut qu'il y ait une masse critique de présence pour pouvoir changer les choses. C'est dans cette optique que se fait la présentation.

**Le sénateur Pépin :** Depuis que la loi a été implantée au Québec en 2006, qu'est-ce que cette loi sur la parité des conseils d'administration a changé pour les femmes d'affaires?

Plusieurs recherches ont démontré que la parité des hommes et des femmes dans les différents conseils d'administration permet aux entreprises d'être plus efficaces. Est-ce que vous l'avez constaté au Québec depuis que cette loi a été adoptée?

**Mme Champoux-Paillé :** Il n'y a pas eu d'études faites depuis 2006 sur les conseils d'administration des sociétés d'État. On voit l'augmentation du nombre de membres féminins. En ce qui a trait à la qualité de la prise de décision, c'est un sujet qui préoccupe de nombreux chercheurs. Parce que les conseils d'administration, c'est très fermé, c'est difficile de faire l'analyse des prises de décisions. Le Conseil du statut de la femme vient de publier une étude et elle se réjouit de l'augmentation du pourcentage. Est-ce que les sociétés d'État sont mieux gérées suite à la présence des femmes? En quatre ans, leur présence est passée de 30 p. 100 à 45 p. 100. Je pense qu'il nous faut peut-être plus de temps pour le savoir. Mais si je regarde les conclusions du Conference Board of Canada qui y a jeté un coup d'oeil depuis 1996, il y a des améliorations qui ont été apportées sur la gestion des conflits d'intérêts, sur, également, tout ce qui a trait au contrôle et à la vérification générale.

**Le sénateur Pépin :** Pour les femmes d'affaires à ce moment-là.

**Mme Champoux-Paillé :** C'est une possibilité de participer à la prise de décision.

**Le sénateur Pépin :** Très bien. Merci.

**Le sénateur Massicotte :** On va regarder les arguments dans le monde entier sur cette question. Mon résumé est qu'il y a deux arguments : le côté social, en d'autres mots, s'assurer qu'il n'y a

mind. No doubt there have been prejudices in terms of equality. That is the reality of society. I think that this is changing with time but it is still present to a certain extent.

The other reasoning that is often stressed is profitability. You say that it is in the selfish interest of companies to seek parity because they lose out if they do not. One should really focus on the second type of reasoning, that is, that it is profitable, it is in the interest of society, to seek parity. How much weight is given to each argument?

**Ms. Champoux-Paillé:** Our position, because I also represent MÉDAC, is that the priority should be healthy governance of organizations. This includes decision-making, conflict management, the future of organizations. It has been proven that an increased female presence within boards leads to increased focus on the long term rather than the short term. That is why we feel there should be a critical mass of women on boards.

But you mentioned something else that struck me. Boards have appointment committees where criteria are used to choose individuals who will sit on the board. The criteria often include past experience as a CEO. Very few women meet that criteria so that is a form of indirect discrimination. Is there fairness? I do not think so. The criteria looks fair, it is regarded as being objective, that is that one has to have been a chief executive officer to sit on a board, but given that few women have that experience, the criteria is unfair to a degree.

That is why selection processes have to be reviewed, in order to ensure that women's contributions to these boards can be acknowledged.

**Senator Massicotte:** That is a good point, however the board is the boss of the CEO and the criteria may be very important in these appointments; but it is a vicious circle. If the criteria is upheld, I would argue for it being an important, but not exclusive criteria.

**Ms. Champoux-Paillé:** I believe that that criteria is worth 46 per cent of all the criteria that are used, according to a report I read. You can see how much weight it is given; the thinking is that it is fair, but it is not because it is a form of indirect discrimination.

**Senator Massicotte:** I sympathize but the second point, the issue of profitability, is very important. The problem is that you are referring to three studies. We have heard from witnesses, and I have looked extensively into international studies. The scientists conclude that there are no hard and fast rules that show that more women lead to better financial outcomes. Yes, the presence of women encourages participation, in some cases there is better governance, but I would have liked it to be clearer that companies do better financially. I will read your three studies. You also referred to *FORBES*, but scientifically it is not clear; I am

pas une fermeture. Je ne doute pas qu'il y a peut-être eu un préjugé d'ouverture, d'égalité. C'était ainsi dans la société. Je pense que cela se corrige avec le temps mais cela existe toujours un peu.

L'autre argument sur lequel on met beaucoup l'accent, c'est la question de rentabilité. Vous plaidez qu'il est dans l'intérêt égoïste des entreprises de chercher la parité parce qu'elles sont perdantes si elles ne le font pas. Il faut vraiment se fier sur le deuxième argument pour dire que c'est rentable, c'est dans l'intérêt d'une société d'avoir la parité. Quelle est la prépondérance de chacun des arguments?

**Mme Champoux-Paillé :** Dans le nôtre parce que je représente également le MÉDAC, c'est la saine gouvernance des organisations qui prévaut. Ce qui veut dire sur le plan de la prise de décisions, sur le plan de la gestion des conflits d'intérêts, sur la pérennité des organisations parce qu'il est prouvé qu'une présence accrue de femmes dans les conseils d'administration donne plus de poids au long terme qu'au court terme, donc c'est dans cette perspective où nous justifions la masse critique de femmes au sein des conseils d'administration.

Mais vous avez dit quelque chose qui m'interpelle. Il y a dans les conseils d'administration des comités de mise en nomination où on a des critères pour identifier les personnes qui siègeront aux conseils d'administration. Bien des fois, on indique que la personne doit avoir été président ou présidente d'entreprise. Très peu de femmes le sont, c'est une discrimination indirecte. Est-ce qu'on peut dire qu'il y a équité? Je ne crois pas. On a un critère qui apparaît égal, tout le monde dit que c'est objectif, on doit avoir été président de compagnie pour pouvoir accéder à des postes de conseil d'administration, mais compte tenu qu'il y a peu de femmes qui s'y retrouvent, cela devient un critère inéquitable dans une certaine mesure.

C'est dans cette optique qu'il faut revoir nos processus de sélection pour faire en sorte que l'apport de la femme puisse être reconnu au sein des conseils d'administration.

**Le sénateur Massicotte :** Vous soulevez un bon point, cependant le conseil, c'est le patron du PDG, c'est peut-être un critère très important pour une nomination, mais c'est un cercle vicieux. Si on maintient ce critère, je fais l'argument que c'est un critère important mais qui ne devrait pas être exclusif.

**Mme Champoux-Paillé :** Ce critère, je pense qu'il constitue 46 p. 100 de l'ensemble des critères utilisés selon une étude que j'ai consultée. Vous voyez jusqu'à quel point cela peut jouer, on pense qu'on est juste, mais ce n'est pas juste parce que c'est une discrimination indirecte.

**Le sénateur Massicotte :** Je suis sympathique à l'argument, mais le deuxième point, la question de rentabilité est très importante. La difficulté est que vous faites référence à trois études. On a eu des témoins déjà, et j'ai fait des recherches approfondies d'études internationales. La conclusion des scientifiques est qu'il n'y a pas de conclusions justes et fermes qui disent que plus de femmes donnent des meilleurs résultats financiers. Oui, la présence des femmes permet une participation, dans certains cas il y a une meilleure gouvernance mais ce n'est pas clair dans mon cerveau, j'aurais aimé que ce soit clair, qu'il y a

somewhat bothered by that. Where is it stated that if there are more women there is better governance? The argument can be made. Those companies are more open because they are hiring women. Perhaps that is the result of a company being more open. The reasons are not clear. One economist recently published a study that showed there is no scientific basis for saying that good governance equals good results. There is a global trend in that area, and there is a global trend to separate CEOs from the boards. However, the studies do not prove that those companies are more profitable, or take less risks. It is confusing.

**Ms. Champoux-Paillé:** You are right. Studies point us to these conclusions, but there has been no direct demonstrated link. There is, however, a study by Catalyst that was done over a 10-year period. This is the most meaningful study as it covered a longer period of time.

Moreover, I would encourage you to perhaps think about the fact that, 30 or 40 years ago, there were not so many women in the Senate, and to reflect on how the presence of women could have changed things. I would like to raise this issue.

**Senator Ringuette:** I agree with your arguments. I listened to your exchange with Senator Frum about the fact that, at the University of Toronto, there was a movement of young men demanding admission parity in university programs.

Based on my experience in the university sector, I would say that access applications are open, public and, if my memory serves me correctly, pertain to the qualifications of the individual, regardless of gender. I would therefore deduce that if there are more women in the university, it is because the women who apply are more highly qualified.

In the private corporate sector, however, the admission system is not open, consequently, ranking cannot be established on the basis of equal qualifications. This is the main difference between the two arguments: we are comparing a completely closed system to a completely open one.

It seems to me that in the University of Toronto example, more women can rank based on qualifications.

**Ms. Champoux-Paillé:** Exactly. When we demand parity, it is because we have the pool of talent required to meet the requirements of the board of directors and there is a will to participate. In the cases that we are discussing, in the universities, there is equality with respect to qualifications, but there is also this will; the two criteria must both be taken into consideration. Currently, women's access to boards of directors is curtailed despite the fact that there is a critical mass of available women and they have a desire to play a role in Canadian corporations.

des résultats financiers meilleurs des sociétés. Je vais faire la lecture de vos trois études. Vous avez aussi mentionné *FORBES*, mais du côté scientifique ce n'est pas clair, cela me dérange un peu. Où fait-on mention que s'il y a plus de femmes, on a une meilleure gouvernance. L'argument peut être avancé. Ces entreprises sont plus ouvertes pour embaucher des femmes. C'est peut-être la conséquence de l'ouverture de l'entreprise. Ces arguments ne sont pas évidents. Un économiste a publié une étude récemment selon laquelle il n'y a aucune séniorité scientifique pour dire que bonne gouvernance égale bon résultat. Il y a une tendance mondiale à cet effet et pour séparer les PDG des conseils d'administration. Mais les études ne démontrent pas que ces boîtes sont plus profitables ou plus rentables ou prennent moins de risques. C'est confus.

**Mme Champoux-Paillé :** Vous avez raison. Les études invitent à conclure, mais il n'y a pas un lien direct démontré. Quoiqu'une étude de Catalyst a été faite sur une période de dix ans. C'est celle-là qui est la plus significative parce qu'elle a été faite sur une période plus longue.

Par ailleurs, je vous inviterais peut-être à réfléchir sur ce qui a pu contribuer au fait qu'il y a 30 ou 40 ans, il n'y avait pas autant de femmes au Sénat, et jusqu'à quel point la présence féminine a pu contribuer à changer les choses. Je me permets de soulever la question.

**Le sénateur Ringuette :** Je suis d'accord avec vos arguments. J'écoutais votre échange avec le sénateur Frum qui nous indiquait qu'à l'Université de Toronto, il y avait un mouvement de jeunes hommes qui demandaient la parité d'admission dans les programmes universitaires.

Mon expérience à l'intérieur du secteur universitaire m'indique que les demandes d'accès sont ouvertes, publiques et, si ma mémoire est bonne, font état des compétences de la personne, peu importe le genre. J'en déduis que s'il y a prédominance des femmes dans cette université, c'est qu'il y a une compétence supérieure chez les femmes qui font une demande d'admission.

La différence au niveau du secteur privé d'entreprises, c'est que le système d'admission n'est pas ouvert, donc si le système d'admission n'est pas ouvert, on ne peut pas se classer à compétence égale. Voilà la différence majeure entre vos deux arguments : on compare un système complètement fermé à un système complètement ouvert.

Il me semble que dans l'exemple de l'Université de Toronto, plus de femmes peuvent se classer selon leurs compétences.

**Mme Champoux-Paillé :** Exactement. Quand on réclame la parité, c'est qu'à la base, il y a le talent nécessaire pour répondre aux besoins des conseils d'administration et il y a la volonté d'y participer. Alors que dans le cas dont nous parlons, au sein des universités, il y a l'égalité pour les compétences, mais aussi la volonté; les deux critères doivent être unis. Présentement, l'accès des femmes à des conseils d'administration est freiné alors qu'elles sont en nombre suffisant et qu'elles ont la volonté de jouer un rôle dans les entreprises canadiennes.

[English]

**The Chair:** I will allow Senator Frum a short supplementary.

**Senator Frum:** Universities fall within the public domain as they are largely funded by public funds. The idea of legislating parity in a public domain versus the private domain strikes me as more logical. For a government to interfere in the decisions of private companies strikes me also as a dangerous precedent.

Senator Ringuette talks about it being a closed system; that is correct. We are talking about private entities. We are talking about government interference in private entities, as opposed to universities, which quite frankly fall more within the sphere of government and public monies.

My question is do you agree?

[Translation]

**Ms. Champoux-Paillé:** In my opinion, this is the only way to bring about change. Women have been trained in our Canadian universities for 40 or 50 years and we are not using their talents. Most importantly, there is a critical mass of women available. The talent is there, but the brakes have been applied to prevent them from gaining access to these boards of directors. And Canadian society as a whole is depriving itself of the talents that could enable it to become a better society.

**Senator Hervieux-Payette:** Recently, tribute was paid to Paul Tellier, Clerk of the Privy Council under the Mulroney government and former president of CN and Bombardier, before a crowd of 500 people. In addressing his colleagues, business people from large corporations, he told them that he sincerely believed that an individual should not sit on more than four boards of directors and that those sitting on eight boards of directors were not doing their jobs, that terms should be limited to two four-year terms, that the people who were hanging onto their board of director seats for 10 or 15 years were no longer bringing fresh ideas to the team and no longer able to see the reality of the corporation. He also spoke about the importance of increased diversity, such as the presence of women, with the critical mass.

This is as man who has experience in two large corporations: CN, which in time became an American corporation because the shareholders became American; and Bombardier, a Canadian corporation with activities throughout the world. This was, to some extent, the legacy of Mr. Tellier and his experience. I would like your comments.

If a man with his experience, having witnessed the economic evolution of our society, is recommending that we head in this direction, the only question we should be asking ourselves is: how can we get there?

Personally, I tabled a bill but I do not believe that I will see this happen in my life, at the speed with which we have been proceeding over the past 20 years. In Quebec, we are still a minority in engineering faculties. In computer engineering as well.

[Traduction]

**Le président :** Je vais permettre au sénateur Frum de poser une courte question supplémentaire.

**Le sénateur Frum :** Les universités sont du domaine public puisqu'elles sont financées principalement par des fonds publics. La notion de légiférer sur la parité de genre dans le domaine public plutôt que privé me semble plus logique. Je trouve que l'on créerait un précédent dangereux si l'on permettait au gouvernement de s'ingérer dans les décisions des sociétés privées.

Le sénateur Ringuette a indiqué qu'il s'agissait d'un système fermé. C'est exact. Nous parlons d'entités privées. Il s'agit de l'ingérence du gouvernement dans des entités privées et non pas publiques, comme les universités, où on parle plus d'intervention du gouvernement et de fonds publics.

Êtes-vous d'accord?

[Français]

**Mme Champoux-Paillé :** C'est, quant à moi, la seule façon pour apporter un changement. Depuis 40 ou 50 ans, des femmes sont formées dans nos universités canadiennes et on n'utilise pas leurs talents. L'élément majeur, c'est qu'elles sont en nombre suffisant. Le talent y est, mais les freins sont là pour faire en sorte qu'elles n'accèdent pas à ces conseils d'administration. Et dans l'ensemble, la société canadienne se prive de talents qui lui permettraient d'être une meilleure société.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Récemment, Paul Tellier, greffier du Conseil privé sous le gouvernement Mulroney, anciennement président du CN et de Bombardier, a été honoré devant une foule de 500 personnes. Au fil de son discours pour ses collègues, des gens d'affaires de grandes entreprises, il les a informés qu'il croyait sincèrement qu'une seule personne ne devrait pas siéger sur plus de quatre conseils d'administration et que ceux qui siégeaient sur huit conseils d'administration ne faisaient pas leur boulot, que les mandats devraient être limités à deux de quatre ans, que les gens qui se traînent les pieds pendant 10 ou 15 ans sur le même conseil d'administration n'apportent plus d'idées nouvelles dans l'équipe et ne voient plus la réalité de l'entreprise. Il a également parlé de l'importance de la présence accrue de la diversité, telle que la présence de femmes avec la masse critique.

Voilà donc un homme qui a l'expérience de deux grandes sociétés : CN qui est devenue une société américaine avec le temps parce que l'actionnariat est devenu américain; et Bombardier, une société canadienne qui avait des activités à travers le monde. C'est un peu le testament de M. Tellier et de son expérience. J'aimerais avoir vos commentaires.

Si un homme d'expérience comme lui, ayant vécu l'évolution du plan économique de notre société, nous recommande d'aller dans cette direction, la seule question qui se pose, c'est : de quelle manière y arrive-t-on?

Personnellement, si j'ai déposé un projet de loi, c'est que je ne crois pas que je verrai cela de mon vivant, à la vitesse dont on a procédé dans les 20 dernières années. Au Québec, à l'heure actuelle, on est encore minoritaires dans les facultés de génie. En

There are of course sectors that appeal to guys and they go there. I do not see why we should force guys to study medicine if they do not want to practice. Moreover, now that doctors are making less money and no longer working 90 hours per week, it is curious, but there are fewer guys. I am reassured because it seems to me that I will receive better care if my doctor has a chance to sleep. Are these criteria important to ensure good governance, because I understood that this formed the very basis of your association?

**Ms. Champoux-Paillé:** Yes. I have in fact read Mr. Tellier's legacy, as you described it so well, regarding the length and number of terms. We have already tabled our proposals.

I am going to discuss a matter that you are certainly very familiar with: Canadian banks. On average, directors sit on the boards of the seven Canadian banks for a term of nine years. So the directors remain for 9 years; in some banks, this can be as long as 10 or 11 years. So if there is to be some renewal within the boards of directors, it could take many years before positions become available.

Moreover, I noted that in 2009 — because the information circulars for 2010 have not yet come out — out of 106 positions on bank boards of directors, there was only one new member, Mr. D'Alessandro. The banks are not lagging behind, they are good students and, on average, 25 per cent of their board members are women. They are leading the way. I have nothing against banks, but I would simply like to say that, with the plurality of terms that you alluded to, it will take years before we achieve parity.

If my memory serves me correctly, I believe that France has thought about its parity initiative and has added this component. I see that the people sitting around this table have different backgrounds and ages.

Renewing the decision-making process requires renewal within the boards of directors and this is an aspect which has been the subject of many of our representations.

**Senator Hervieux-Payette:** Thank you very much.

**The Chair:** Unfortunately, I am going to have to bring this very interesting discussion to an end. I would have liked to continue but we have to respect the schedule. I would like to thank you, Ms. Champoux-Paillé, for coming here this evening.

Your testimony is very useful to the members of the committee. I wish you a good trip back to Montreal and I hope that the snow will stop falling.

**Ms. Champoux-Paillé:** Thank you and I hope that I did not put too much passion in my comments. I made this presentation with all the heart that I have given to this cause for 20 years now.

**The Chair:** Passion is what makes the world work.

informatique aussi. Il y a quand même des secteurs où les gars ont du plaisir et ils vont dans ces secteurs. Je ne vois pas pourquoi on forcerait les gars à aller en médecine s'ils ne veulent pas faire de médecine. D'ailleurs, depuis qu'on fait moins d'argent, et qu'on ne travaille pas 90 heures par semaine, c'est drôle, il y a moins de gars. Je suis rassurée, il me semble que je serai mieux soignée si mon docteur a le temps de dormir. Est-ce que ces critères sont importants pour assurer la bonne gouvernance, parce que j'ai compris que c'était la base même de votre association?

**Mme Champoux-Paillé :** Oui. J'avais lu ce testament, comme vous le dites si bien, de M. Tellier sur le cumul des mandats et le nombre limité des mandats. Nous avons déjà déposé des propositions.

Je vais prendre un sujet que vous connaissez sûrement bien : les banques canadiennes. Au sein des sept banques canadiennes, le taux de roulement des administrateurs est en moyenne de neuf ans. Donc les administrateurs restent en poste pendant neuf ans; certaines banques, ça va jusqu'à 10 ans, 11 ans. Donc, avant qu'il y ait un renouveau au sein des conseils d'administration, avant que des postes ne se libèrent, cela peut prendre plusieurs années.

D'autre part, je remarquais qu'en 2009 — parce que les circulaires de procuration ne sont pas sorties pour 2010 —, sur les 106 postes de membres de conseils d'administration au sein des banques, il n'y a eu qu'un seul nouveau membre, et c'est M. D'Alessandro. Les banques ne sont pas en retard, elles sont de bons élèves, elles ont en moyenne 25 p. 100 de femmes sur leurs conseils d'administration. Elles montrent quand même le pas. Ce n'est pas contre les banques, mais ce que je veux tout simplement dire, c'est qu'avec le cumul de mandats dont vous parlez, avant qu'on puisse en arriver à une parité, cela va prendre encore plusieurs années.

Si ma mémoire est fidèle, je crois que la France a réfléchi à son projet de parité en y ajoutant ce volet. Je vois, qu'ici autour de la table, il y a des gens de différentes origines et de différents âges.

Rafraîchir la prise de décision demande du renouveau au sein des conseils d'administration et c'est pour nous un élément au sujet duquel on a fait beaucoup de représentations.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Merci beaucoup.

**Le président :** Malheureusement, je dois mettre fin à cette discussion fort intéressante. J'aurais voulu continuer mais il y a un horaire à respecter. Il ne me reste qu'à vous remercier, madame Champoux-Paillé, de votre présente ici ce soir.

Votre témoignage est très utile pour les membres du comité. Je vous souhaite un bon voyage de retour à Montréal, espérant que la neige a cessé de tomber.

**Mme Champoux-Paillé :** Je vous remercie et j'espère ne pas avoir trop mis de passion dans mes propos. Je le faisais avec tout le cœur que j'ai donné à cette cause depuis maintenant 20 ans.

**Le président :** C'est la passion qui fait marcher le monde.

[English]

We will move to our next panel of witnesses by video conference: Ruth Vachon, President and CEO of the Réseau des femmes d'affaires du Québec; Justine Lacoste, a lawyer with that organization; and Irene Pfeiffer, a strategic consultant with The Mustard Seed, in Calgary. Welcome.

**Irene Pfeiffer, Strategic Consultant, The Mustard Seed:** Honourable senators, I would like to thank you very much for asking me to participate this afternoon. By way of background, I am a member of the Order of Canada; I have extensive experience in senior management in the oil and gas industry in the West; and I am a member of a number of not-for-profit boards in Canada. I am also the first non-doctor to chair the College of Physicians and Surgeons of Alberta. I mention that because the term “strategic consultant” does not give justice. I am a member of the International Women’s Forum, which is in Montreal and many other cities across Canada.

The IWF advances the leadership of women across Canada in their careers and culture on various continents. We are presently on five continents, with 5,000 women leaders and approximately 300 senior women leaders in Canada. I am on their executive board.

I apologize if I have been redundant in my remarks, but I was denied access to the beginning of these proceedings on the basis that it was too expensive for us to listen in — my apologies for that. My remarks will be brief. Listening to my colleagues in Montreal and responding to questions would be more fruitful.

I have a couple of comments with regard to the proposed legislation. I have great trepidation with government interfering with private enterprise. Having said that, I believe it is unfortunate that in Canada today we would need legislation to achieve parity for women in business.

According to the Catalyst 2010 report, we make up about 50 per cent of the workforce but less than 20 per cent of boards of directors. The *Financial Post* actually puts that statistic at 14 per cent. I must commend the province of Quebec for being on track to have 50 per cent women in Crown corporations by 2011.

I often hear that there are not qualified women to assume these positions, and I object strongly to that particular statement. Moreover, we have post-secondary institutions across Canada that provide valuable instruction on the roles of boards and their responsibilities. Every year, we graduate both men and women from these programs who do not have the opportunity to practise the skills and expertise.

Specifically relating to the legislation, if we have to do this, so be it. We have had to do it in the past, and we have had positive results. However, I would highly recommend that it be qualified women — not just women and not tokenism. That would not

[Traduction]

Nous allons maintenant passer à notre prochain groupe de témoins, qui comparaitra par vidéoconférence. Souhaitons la bienvenue à Ruth Vachon, présidente-directrice générale du Réseau des femmes d'affaires du Québec; Justine Lacoste, une avocate qui oeuvre dans cette organisation, et Irene Pfeiffer, une consultante en stratégie auprès de Mustard Seed, à Calgary.

**Irene Pfeiffer, consultante en stratégie, The Mustard Seed :** Honorables sénateurs, j'aimerais vous remercier de m'avoir demandé de prendre part à cette discussion. Je voudrais me présenter en vous fournissant un bref historique de mon cheminement. Je suis membre de l'Ordre du Canada. J'ai beaucoup d'expérience dans la haute gestion de l'industrie du gaz et du pétrole dans l'Ouest canadien. Je suis également membre de plusieurs conseils à but non lucratif au Canada. Je suis aussi la première présidente non-médecin du Collège des médecins et chirurgiens de l'Alberta. Je vous dis tout cela parce que l'expression « consultante en stratégie » n'est pas explicite. Je suis également membre du Forum international des femmes, qui a un bureau à Montréal ainsi que dans bon nombre d'autres villes au Canada.

Le Forum international des femmes promeut le leadership des femmes dans tous les secteurs, toutes les cultures et tous les continents. Il est présent sur les cinq continents et il compte 5 000 femmes leaders et environ 300 femmes leaders haut placées au Canada. Je siège au comité exécutif.

Je m'excuse si mes observations sont redondantes, mais on m'a refusé l'accès au début des délibérations sous prétexte que cela coûterait trop cher si l'on écoutait par vidéoconférence. Je m'en excuse. Mes propos seront brefs. Je pense qu'il sera plus utile d'écouter mes collègues de Montréal et de répondre à vos questions.

J'aimerais faire quelques remarques en ce qui concerne le projet de loi. J'ai beaucoup de réticence face à l'ingérence du gouvernement dans le secteur privé. Cela dit, je trouve qu'il est malheureux que, de nos jours, au Canada, il faille une initiative législative pour arriver à la parité de genre dans le milieu des affaires.

D'après le rapport Catalyst de 2010, nous constituons environ 50 p. 100 de la main-d'oeuvre, mais nous représentons moins de 20 p. 100 de la composition des conseils d'administration. Le *Financial Post* parlait de 14 p. 100. Je dois féliciter la province du Québec, où la représentation des femmes dans les sociétés d'État devrait atteindre 50 p. 100 d'ici 2011.

On me dit souvent qu'il n'existe pas de femmes qualifiées pour occuper ces postes. Je m'oppose fermement à ces propos. De plus, il y a des établissements d'enseignement postsecondaire au Canada qui offrent une formation utile sur les rôles et responsabilités des conseils. Chaque année, des hommes et des femmes terminent ces programmes et n'ont pas l'occasion de mettre en pratique leur spécialisation.

Parlons maintenant de ce projet de loi. Si c'est ce que nous devons faire, alors faisons-le. Nous avons dû le faire dans le passé et cela a généré des résultats positifs. En revanche, je recommande fortement qu'il s'agisse de femmes qualifiées — et non pas tout

solve anything for anyone. As well, we need to clearly define what “undue hardship” means. Undue hardship does not mean not having a network of well-qualified women to assume positions. Undue hardship in Canada today does not mean travel or time zones. These are not undue hardships. We need to clearly understand what it is that we are trying to do.

[Translation]

**Ruth Vachon, President and Chief Executive Officer, Réseau des femmes d'affaires du Québec:** Mr. Chair, thank you for your invitation, we are very pleased to be here.

I am truly pleased to have this position as President and Chief Executive Officer of the Réseau des femmes d'affaires du Québec. I have been in this position only since last June.

I have more than 25 years of business experience. I am originally from Saguenay and spent seven years working for ALCAN, the aluminum company. I have established a series of successful businesses: a reception equipment rental centre, a distribution centre and a training centre, up until 2001.

I am an expert in management and a natural leader, I am very strong in sales and planning. After selling my assets, I took a new career direction in consulting and interim management.

I assisted entrepreneurs with reorganization, expansion and diversification initiatives.

I received two Femina Awards given by the Réseau des femmes d'affaires in 1988 and in 1991. In 1993, I was a finalist for the Dominique-Rollin Award for the business of the year category which is given by the Montreal South Shore Chamber of Commerce.

I have sat on boards of directors, including that of the Saison jazz Montréal, and UNICEF, and I have been part of the advisory board of the Charles-Lemoyne College.

Before becoming president of the Réseau des femmes d'affaires du Québec, I participated, as a member, in many of its activities. I have known some extraordinary women, competent women, I have done business with them and many of them have become great friends.

Statistics show that women control \$7 million worth of consumer and corporate spending. In households, women are responsible for 80 per cent of all purchases, they are responsible for 95 per cent of furniture purchases, 91 per cent of house purchases, 60 per cent of car purchases and 50 per cent of business travel. Women are therefore influential consumers in the purchase of goods and services, stimulating not only the economies of Quebec and Canada but those of the entire world. They consume sustainable goods, they are very demanding, they have very high selection criteria and they are very well informed.

In addition, nearly half of the individuals with assets of \$500,000 are women. With this money, they get into business, create jobs and become financial backers. Persuaded that

simplement de femmes. Il ne faudrait pas que cela soit un geste symbolique. Ça ne réglerait pas le problème. Il faudrait également définir le mot « préjudice injustifié ». Cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas de réseau de femmes qualifiées pour occuper ces postes. Un préjudice injustifié au Canada ne se définit pas en termes de déplacement ou de fuseau horaire. Il ne s'agit pas là de préjudice injustifié. Il faut bien comprendre ce que l'on essaie d'accomplir.

[Français]

**Ruth Vachon, présidente directrice-générale, Réseau des femmes d'affaires du Québec :** Monsieur le président, nous vous remercions pour votre invitation, cela nous fait grand plaisir d'être ici.

Cela me fait vraiment plaisir d'assumer le rôle de présidente de la direction du Réseau des femmes d'affaires du Québec. Je suis là depuis juin dernier seulement.

J'ai plus de 25 ans d'expérience en affaires. Je suis originaire de Saguenay et j'ai travaillé sept ans pour la compagnie d'aluminium ALCAN. J'ai créé successivement des entreprises à succès : un centre de location d'équipement de réception et un centre de distribution et un centre de formation, jusqu'à 2001.

Experte en gestion et leader dans l'âme, je suis très forte en vente et en planification. Suite à la vente de mes actifs, j'ai réorienté ma carrière en consultation et en gestion intérimaire.

J'ai accompagné des entrepreneurs dans des projets de réorganisation, d'expansion et de diversification.

J'ai reçu à deux reprises le prix Fémina décerné par le réseau des femmes d'affaires en 1988 et en 1991. J'ai été finaliste du prix Dominique-Rollin dans la catégorie des entreprises de l'année de la Chambre de commerce de la Rive-sud de Montréal en 1993.

J'ai fait partie de conseils d'administration, entre autres la Saison jazz Montréal, de l'UNICEF et du comité consultatif du collège Charles-Lemoyne.

Avant de devenir présidente du Réseau des femmes d'affaires du Québec, j'ai participé à titre de membre dans plusieurs de ses activités. J'ai connu des femmes extraordinaires, des femmes compétentes, j'ai fait affaires avec celles-ci et beaucoup d'entre elles sont devenues d'excellentes amies.

Les statistiques indiquent que les femmes contrôlent 7 millions de dollars en dépenses de consommation et d'entreprise. Au foyer, les femmes sont responsables de 80 p. 100 des achats, de 95 p. 100 des achats de meubles, de 91 p. 100 des achats de maisons, de 60 p. 100 des achats de voitures et de 50 p. 100 des voyages d'affaires. Les femmes sont donc des consommatrices influentes dans les achats de produits et services, ce qui fait rouler non seulement l'économie du Québec et du Canada mais l'économie mondiale. Elles consomment des biens durables, elles sont très exigeantes, elles ont des critères de sélection élevés et elles sont très informées.

De plus, au Canada, près de la moitié des personnes qui possèdent 500 000 \$ d'actifs sont des femmes. Avec cet argent, elles se lancent en affaires, créent des emplois à leur tour et

solidarity, a typically female value, is essential to the success of businesses and the advancement of society, this trait underpins their relationships.

As a recent study confirms, 47 per cent of the 1.3 million SMEs are owned by women and 16 per cent of Canadian SMEs are held primarily by women. This is a very good piece of news and if the upward trend continues, in less than 10 years, they will have achieved 50 per cent of SME share ownership.

Women entrepreneurs are now at the helm of financially robust companies. They are working in sectors where the future is promising. That means, among other things, that they have learned to manage financial risk and we are seeing women contribute more and more tangibly to the economic prosperity of the country, but, in addition, they are seeking their rightful place in the upper spheres of economic and decision-making power. There they will be able to influence the way policies are being shaped.

Called upon to work internationally, in countries where the status of women does not reflect that recognized in Canada, we find ourselves playing pioneer roles. In cases where individual freedom is not recognized, we can make a contribution, if only by our exemplary presence, in developing the role of women in business at the international level.

We see more and more women in a position to fill leadership roles. They want the doors of decision-making to be opened to them. We will have even greater influence when we have our hands on the financial levers and participate in decision-making.

Today the women sitting on the boards of Quebec's corporate giants represent only 16.8 per cent according to the opinion, published last December, of the Conseil du statut de la femme.

We feel that it would be desirable to pass legislation enabling women to become members of the boards of directors of corporations that are publicly traded, cooperatives, banks, insurance companies and crown corporations.

As mentioned in the book by Louise St-Cyr and Francine Richer, the establishment of our network, which brings together 33 per cent of women in executive positions and 67 per cent entrepreneurs, provided a pathway that women who wanted to find their rightful place in society in general and in the world of business in particular, decided to follow.

Their efforts have contributed to the success of women in different ways. For instance, our Femmes d'affaires du Québec award, which has been in existence now for more than 10 years, showcases inspirational women models, and we do what we can to help women find their place, their identity and help them achieve their potential a little more every day.

Women join the network to develop and improve their network of contacts through sustainable networking activities. By getting involved, they increase their visibility and, in so doing, become more well-known.

deviennent des anges financiers. Convaincues que la solidarité, valeur typiquement féminine, est essentielle à la réussite des entreprises et à l'avancement de la société, elles en font le fondement de leurs rapports.

Comme le confirme une étude récente, 47 p. 100 des 1,3 million de PME comptent des femmes parmi leurs propriétaires et 16 p. 100 des PME canadiennes sont détenues en majorité par des femmes. C'est une très bonne nouvelle et si la tendance haussière se maintient, dans moins de dix ans, elles auront atteint 50 p. 100 de l'actionnariat des PME.

Les femmes entrepreneures sont maintenant aux commandes d'entreprises solides financièrement. Elles œuvrent dans des secteurs à l'avenir prometteur. Cela signifie, entre autres, qu'elles ont appris à gérer le risque financier et nous constatons que les femmes contribuent de plus en plus concrètement à la prospérité économique du pays, mais de plus, cherchent à prendre sans complexe leur place dans les hauts lieux de pouvoir économique et décisionnel. Là, elles peuvent en fait influencer les orientations des politiques en devenir.

Appelées à travailler à l'international, dans des pays où la condition de la femme ne correspond pas à celle reconnue au Canada, nous nous retrouvons dans des rôles de pionnières. Confrontées à une non-reconnaissance de la liberté individuelle, nous pouvons contribuer, ne serait-ce que par notre seule présence exemplaire, au développement au niveau international des femmes au secteur des affaires.

Nous voyons de plus en plus de femmes se positionner afin d'occuper des postes de premier plan. Elles veulent que les portes des lieux de décision s'ouvrent. Notre influence sera d'autant plus importante que nous posséderons des leviers financiers et participerons aux décisions.

Aujourd'hui, les femmes membres de conseils d'administration des géants du Québec représentent seulement 16,8 p. 100 selon l'avis du Conseil du statut de la femme sorti en décembre dernier.

Nous considérons qu'il est souhaitable d'adopter une loi qui permettra aux femmes d'accéder aux conseils d'administration des sociétés cotées en bourse, coopératives, banques, sociétés d'assurance et sociétés d'État mère.

Comme il en est fait mention dans le livre de Louise St-Cyr et de Francine Richer, la création de notre réseau, qui regroupe aujourd'hui 33 p. 100 de femmes occupant des postes-cadres et 67 p. 100 d'entrepreneurs, a été un chemin qu'ont décidé de tracer et d'emprunter les femmes désireuses de trouver leur juste place dans la société en général et dans le monde des affaires en particulier.

Leurs efforts contribuent à la réussite au féminin de différentes façons. Que ce soit par le biais de notre prix Femmes d'affaires du Québec, qui existe depuis plus de 10 ans maintenant, nous rendons visibles des modèles féminins inspirants, et nous mettons tout en œuvre pour que les femmes trouvent leur place, leur identité et se réalisent un peu plus tous les jours.

Les femmes adhèrent au réseau pour développer et améliorer leur réseau de contacts par des activités de réseautage durables. En s'impliquant, elles accroissent leur visibilité et par le fait même, leur notoriété.

For some of them, this is a springboard. Bringing women together to create sustainable associations with all of those who wish to work to improve the status of women in every way, that is one of the objectives of our network.

We are unwavering, so much needs to be done, and the network will be celebrating its 30th anniversary this year. We know, as Jean de la Fontaine said so well, that “. . . Patience and time do more than strength or passion . . .”

Little by little, we have developed a range of services that we intend to expand. For example, we provide referral services for executive appointments in corporations as well as references for members of boards of directors.

We also act as a reference to various media looking for women to interview.

The network intends to participate actively in professional success and the outreach of its members, and offers many choices to all Quebec residents who wish to contribute to the socio-economic development of their communities.

The presence of women on boards of directors will bring about other changes in business for women. The Réseau des femmes d'affaires du Québec is in a process of becoming the official partner of We Connect Canada, a not-for-profit international organization.

Through the RFAQ, We Connect will enable Quebec businesses to create new business opportunities and establish partnerships with other recognized companies in order to increase their access to significant procurement contracts. The organization was created to certify the businesses that are run and controlled by women.

By certifying a company that is 51 per cent owned by a woman, We Connect is opening the door to numerous business opportunities in all countries where there is a policy to respect diversity and protect women. This initiative is part of the network's action plan and its aim is to enhance the work of women and their role as a driver of the economy in both Quebec and Canada.

We hope that this attempt at identification and certification will be a great step ahead to ensure that women will be present as suppliers of governments and large corporations.

Quebec adopted legislation aimed at gender equality within state corporations. Since 2009, Quebec has benefited from a procedure for establishing a better balance with regard to equal pay for men and women. In February 2011, the Quebec government will conduct public consultations on governance. These consultations bear the title of *Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de faits vers un deuxième plan d'action gouvernemental pour l'égalité entre les hommes et les femmes*. (Ensuring that equality in law becomes equality in fact: Toward a second government action plan for gender equality.)

Pour plusieurs d'entre elles, c'est une plateforme de lancement. Regrouper les femmes afin de créer des liens durables avec toutes celles qui souhaitent travailler à l'amélioration tous azimuts de la condition féminine, voilà l'un des objectifs de notre réseau.

Nous ne sommes pas des velléitaires, tant s'en faut, le réseau fêtera ses 30 ans cette année. Nous savons, comme le disait si bien Jean de la Fontaine, que « [...] Patience et longueur de temps font mieux que force ni que rage [...] »

Petit à petit, nous avons mis au point une gamme de services que nous comptons voir prendre de l'expansion. Par exemple, nous offrons des services de référence pour les nominations de cadre dans les entreprises et des références pour les membres de conseils d'administration.

Nous agissons aussi comme référence auprès de différents média pour des entrevues de femmes recherchées.

Le réseau entend participer activement à la réussite professionnelle et au rayonnement de ses membres et propose de nombreux choix à toutes les résidentes québécoises déterminées à contribuer au développement socioéconomique de leur environnement.

La présence des femmes au sein des conseils d'administration entraînera d'autres changements au niveau des affaires pour les femmes. Le Réseau des femmes d'affaires du Québec est en voie de devenir le partenaire officiel de We Connect Canada, une organisation internationale à but non lucratif.

Par l'entreprise du RFAQ, We Connect permettra aux entreprises québécoises de créer de nouvelles occasions d'affaires et d'établir des partenariats avec d'autres sociétés reconnues afin d'augmenter leur accès à des contrats d'approvisionnement importants. L'organisme a été créé pour certifier les entreprises qui sont administrées et contrôlées par des femmes.

La certification d'une entreprise dont la propriété est contrôlée à 51 p. 100 par une femme, We Connect ouvre la voie à une multitude d'occasions d'affaires dans tous les pays où une politique de respect de la diversité et protection des femmes existe. Cette démarche s'inscrit dans le plan d'action du réseau et vise à valoriser le travail des femmes dans leur rôle de moteur de l'économie du Québec et au Canada.

Nous souhaitons que cet effort d'identification et de certification soit un pas important pour assurer la présence de femmes comme fournisseurs des gouvernements et des grandes corporations.

Le Québec a adopté une loi visant la parité de genre au sein des sociétés d'État. Depuis 2009, le Québec bénéficie d'une procédure traitant d'un meilleur équilibre pour l'équité salariale entre le salaire des hommes et des femmes. En février 2011, le gouvernement du Québec procédera à des consultations publiques sur le gouvernement intitulées *Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de faits vers un deuxième plan d'action gouvernemental pour l'égalité entre les hommes et les femmes*.

If during 2011 women could rely on federal legislation to ensure gender equality within boards of directors, as is the intention of Bill S-206, women could contribute more substantially to Canada's economic development.

We are aiming to establish gender equality in economic activities as a whole. We know that some countries have adopted legislation in order to implement quotas and that other countries are also aiming at gender equality. The Canadian government should join the countries that have adopted leading-edge legislation so that it can influence all other countries by adopting legislation that enshrines the principle of gender equality in laws such as those proposed by Bill S-206, such as legislation that covers the fields of stock market investment, banking, insurance, cooperatives and state corporations functioning as parent companies.

The power of women has now been recognized in the business world. Access to education and to a profession only began in the early 20th century, and it is only after a long battle that women obtained the right to vote in 1940. Submission to the husband and the absence of rights disappeared only recently.

Today, women with degrees and women in university are an important pool that includes training, skill and ambition. If a law can ensure gender equality, our members and women at large have the needed skills to seize such opportunities.

The Canadian government, as a good parent, would do better if it preached by example and if it was the first to ensure the presence of women entrepreneurs in the Canadian economy by implementing measures that would guarantee that companies run by women have access to government contracts and become suppliers to the government.

Measures such as creating a central registry of companies that deal with the government and the inclusion of a report on gender rights in all reports and registrations of companies would allow us to measure the progress we are making in gender equality in the business world.

In every sector where women are present in large numbers, we must encourage them to rise to the level of the board of directors. Finally, besides the greater availability of female employees, bank management seems to be convinced that they have an advantage in putting women at the head of their institutions so as to better respond to their clients' needs.

According to Sue Calhoun, the president of the Canadian Federation of Business and Professional Women's Clubs, women are finding their way to the top of the banking world more easily because they have understood that it is to their advantage to allow more women access to their organizations and boards of directors.

Si, au cours de 2011, les femmes pouvaient compter sur une législation au niveau du gouvernement fédéral pour garantir la parité de genre au sein des conseils d'administration, telle que visée par le projet de loi S-206, les femmes pourraient contribuer de façon plus significative à l'essor de l'économie canadienne.

Nous visons l'égalité de genre dans l'ensemble des activités économiques. Nous savons que certains pays ont adopté des lois afin de mettre en place des quotas ou d'autres pays visant la parité de genre. Le gouvernement canadien doit se joindre à ces pays qui ont une législation d'avant-garde et, à ce titre, il pourrait influencer tous les pays en adoptant une législation qui enchâsse le principe de l'égalité des genres dans des lois telles que les lois visées par le projet de loi S-206, à savoir la Loi des sociétés par actions, les banques, les sociétés d'assurance, coopératives et sociétés d'État mères.

La force des femmes est maintenant reconnue dans le milieu des affaires. L'accès à l'éducation et à l'exercice d'une profession remonte au début du XX<sup>e</sup> siècle seulement. Ce n'est qu'après une longue lutte que les femmes ont obtenu le droit de vote en 1940. La soumission au mari et l'absence de droits ne sont disparues que récemment.

Aujourd'hui, les femmes diplômées et les femmes inscrites à l'université forment un bassin important ralliant formation, compétences et ambition. Si une loi leur assure la parité de genre, nos membres et les femmes ont l'habileté requise pour saisir les opportunités.

Le gouvernement canadien, en bon père de famille, aurait avantage à prêcher par l'exemple et être le premier à s'assurer de la présence des femmes entrepreneures au sein de l'économie canadienne en mettant en place des mesures pour garantir l'accès des entreprises détenues par les femmes aux contrats des gouvernements à titre de fournisseurs de l'État.

Des mesures comme la création d'un registre central des sociétés qui font affaire avec le gouvernement et l'ajout d'un relevé des genres au sein de tous les rapports et enregistrements des sociétés permettraient de mesurer les progrès réalisés dans l'égalité de genre dans le monde des affaires.

Dans tous les secteurs où les femmes sont présentes en grand nombre, il faut promouvoir l'ascension au niveau de conseils d'administration. Enfin, en plus de la grande disponibilité de main-d'œuvre féminine, les directions des banques semblent elles-mêmes convaincues de l'avantage qu'elles ont à placer des femmes à la tête de leurs institutions pour mieux répondre aux besoins de leur clientèle.

Selon Sue Calhoun, présidente de la Fédération canadienne des Clubs de femmes de carrières commerciales et professionnelles, les femmes trouvent plus facilement leur voie jusqu'au sommet des banques parce que celles-ci ont compris que la féminisation de leurs instances et directions est à leur avantage.

Given the fact that in Canada women are the owners of almost one-half of SMEs and consequently represent a large part of the banks' clientele, Sue Calhoun emphasizes that banks have an interest in appointing women to key positions in order to better serve their clients.

A strong concentration of female workers in finance and insurance companies would make such appointments easier and would justify them — according to Sue Calhoun — because women employed by banks need paths along which they can advance in their careers.

Given the current appointment practices, we know that the inclusion of more women in management has much to do with the inclusion of more women in governance. Our network of economically very active business women must meet the challenge of solidarity. For this purpose, we support every effort that is made to ensure gender equality. It seems to us that the old boys' clubs are still around in the business world.

We agree that a mixture of genders will be profitable for companies because it would enhance the value of feminine qualities that are considered to be complementary to masculine qualities. By contributing qualities such as communication or listening, women could transform companies and make them more human.

Legislation that would guarantee women access to upper management would allow women to fulfill their potential in the economic spheres. Gender equality in boards of directors will have a cumulative effect.

Many other legislative provisions could be included, more specifically programs that would favour companies owned by women in the procurement of governments, state corporations as parent companies, financial institutions, cooperatives and companies that sell shares on the stock market.

During this period of financial and economic turbulence, many would say that this is not the right time to change the rules governing boards of directors. However, in fact, when is it time to do this? We know that periods of uncertainty cause changes in the habitual behaviour of companies and consumers.

In every field, we are reassessing our methods, studying offers of service from current partners. It is time to allow change to happen, to try new things and to try to purchase new products and services. We must create new opportunities. We must dare to stand up for our rights to be different so that we can make a difference.

**The Chair:** Thank you, Ms. Vachon.

[*English*]

**The Chair:** First, I will express my apologies to all witnesses through this video conferencing. While it is a wonderful that you do not have to come all the way to Ottawa, the bad thing is that apparently it is impossible to introduce into it simultaneous translation; at least we have not been able to do so today. I

Partant du fait qu'au Canada les femmes sont propriétaires de près de la moitié des PME et que, de ce fait, elles représentent une part importante de la clientèle des banques, Sue Calhoun fait valoir que pour mieux servir leur clientèle, les banques ont intérêt à nommer des femmes dans des postes clés.

La forte concentration de main-d'œuvre féminine dans ces entreprises de la finance et des assurances faciliterait ces nominations et les justifieraient —ajoute Sue Calhoun— puisqu'il faut bien que les femmes employées dans les banques aient des perspectives d'avancement.

Compte tenu des pratiques de nomination, nous savons que la féminisation de la gestion va de paire avec celle de la gouvernance. Notre réseau de femmes en affaires très actives sur le plan économique doit relever le défi de la solidarité. À cette fin, nous soutenons tous les efforts faits pour assurer la parité de genre. Les *boys clubs* nous semblent encore présents dans les milieux d'affaires.

Nous sommes d'accord avec le fait que la mixité de genres serait profitable aux entreprises puisqu'elle permet de valoriser les qualités féminines décrites comme complémentaires aux qualités masculines. En apportant des qualités telles que la communication ou l'écoute, les femmes pourraient changer les entreprises et les humaniser.

L'accès accordé par un encadrement législatif au niveau des conseils d'administration permettrait aux femmes de s'accomplir dans la sphère économique. La parité de genre au niveau des conseils d'administration aura un effet d'entraînement.

De nombreuses autres dispositions législatives pourront y être associées, et particulièrement des programmes pour favoriser les entreprises à propriété de femmes à se positionner comme fournisseurs de l'État, des sociétés d'État mères, des institutions financières, des coopératives et des sociétés cotées en bourse.

En cette période de turbulence économique et financière, plusieurs diront que ce n'est pas le bon moment de changer les règles des conseils d'administration. Mais, en fait, quand est-ce le temps? Il est connu que les périodes d'incertitude entraînent des modifications de comportements et d'habitudes dans les entreprises et chez les consommateurs.

Partout, nous sommes à réévaluer les façons de faire, à examiner les offres de services des partenaires existants. Il serait temps de faire place au changement, à la nouveauté, à l'essai et à l'achat de nouveaux produits et services. Il faut créer de nouvelles opportunités. Il faut oser le droit à la différence pour faire une différence.

**Le président :** Merci, madame Vachon.

[*Traduction*]

**Le président :** Tout d'abord, j'aimerais m'excuser auprès de tous les témoins qui comparaissent par vidéoconférence. Bien qu'il soit merveilleux que vous n'ayez pas à vous déplacer jusqu'à Ottawa, il est malheureux de voir qu'il semble impossible de vous fournir l'interprétation des délibérations. Cela n'a pas été possible

apologize to you, Ms. Pfeiffer, and to you, Ms. Vachon, because all of us have the benefit of simultaneous translation and you do not. That is very regrettable.

Ms. Pfeiffer, I could not possibly summarize what Ms. Vachon said other than to say quickly, for the purposes of our discussion with you and others, that her organization is very active in aiding and abetting the access of women to posts, both administrative and board of directors, in major corporations, principally in Quebec. Ms. Vachon is in favour of Bill S-206.

I do not want to go any further because I risk putting words into people's mouths and that is not my job.

I will ask Madam Vachon whether she sees an advantage to 50-50 parity, as presented in the bill, the importance of a critical mass of 30 per cent to 40 per cent, which some other countries have done, as discussed by a previous witness.

[Translation]

Ms. Vachon or Ms. Lacoste, would you have any comments about the difference between the two concepts and the advantages of each one? As we only have 25 minutes left in the question period, I would ask you to make your presentation brief.

**Justine Lacoste, Lawyer, Réseau des femmes d'affaires du Québec:** I am a lawyer and I obtained an MBA in 1972. I have been a member of the Réseau des femmes d'affaires du Québec since 1981, I am the editor of the magazine *Les propos* and I am in charge of the governance sector. I have given training courses in governance in the professional development program of Laval University.

I would like to draw your attention to two benefits that these laws have provided. First, my great-aunt, Justine Lacoste Beaubien, founded Hôpital Sainte-Justine. This could not have happened if the Quebec government had not passed a bill discharging husbands of any liability for anything for anything their wives did as members of the Sainte-Justine board of directors.

My mother, Marcelle Émond Lacoste, was admitted to the bar in 1936, at a time when women were not being admitted to the bar. It was thanks to a law passed in 1942 that she was able to become a lawyer.

I would also like to draw your attention to an opinion issued by the Quebec Conseil du statut de la femme in December 2010: *La gouvernance des entreprises au Québec: où sont les femmes?* [Business governance in Quebec: where are the women?] I would like this report to be included in the documents this committee will be considering in its study.

This document presents many statistics about women and boards of directors. First, I would like to quote the following:

aujourd'hui. Madame Pfeiffer et madame Vachon, j'aimerais particulièrement m'excuser auprès de vous, puisque nous avons tous eu l'occasion d'entendre l'interprétation alors que cette chance ne vous a pas été donnée. C'est regrettable.

Madame Pfeiffer, je ne pourrai malheureusement pas résumer ce que Mme Vachon nous a raconté mais, aux fins de cette délibération, je peux vous dire rapidement que son organisation s'occupe activement à fournir plus d'accès aux femmes à certains postes, qu'il s'agisse de postes administratifs ou de postes d'administrateur, dans de grandes sociétés, qui se trouvent surtout au Québec. Elle est en faveur du projet de loi S-206.

Je ne veux pas m'aventurer plus loin car je ne voudrais pas mettre des mots dans sa bouche. Ce n'est pas mon rôle de le faire.

Je vais demander à Mme Vachon si elle croit qu'une parité de genre à 50-50, telle que présentée dans le projet de loi, serait avantageuse. Je vais lui demander également ce qu'elle pense de l'importance d'avoir un taux de représentation minimum de 30 à 40 p. 100, qui a été imposé par d'autres pays, comme l'a indiqué un autre témoin.

[Français]

Madame Vachon, ou madame Lacoste, auriez-vous des commentaires à faire à ce sujet sur la différence et les avantages des deux idées? Puisqu'il ne reste que 25 minutes allouées pour la période des questions, je vous demanderais de limiter votre présentation.

**Justine Lacoste, avocate, Réseau des femmes d'affaires du Québec :** Je suis avocate et je détiens un MBA depuis 1972. Je suis membre du Réseau des femmes d'affaires du Québec depuis 1981, éditrice du journal *Les propos* et responsable du secteur gouvernance. J'ai donné des formations en gouvernance dans le cadre de la formation continue de l'Université Laval.

J'aimerais attirer votre attention sur deux bénéfices que les lois ont apportés. D'abord, ma grande tante, Justine Lacoste Beaubien a fondé l'Hôpital Sainte-Justine. Cela n'aurait pas pu être réalisé si une loi privée du gouvernement du Québec n'avait pas été adoptée pour libérer les maris de la responsabilité que pouvait faire leur femme à titre de membre du conseil d'administration de l'Hôpital Sainte-Justine.

Ma mère, Marcelle Émond Lacoste, a terminé son Barreau en 1936, à un moment où les femmes n'étaient pas admises au Barreau. C'est avec la loi, en 1942, qu'elle a pu devenir avocate. Donc, vous avez ici deux exemples de bénéfices qui ont été apportés par l'adoption d'une loi.

J'aimerais également attirer votre attention sur l'avis formulé par le Conseil du statut de la femme du Québec en décembre 2010 : *La gouvernance des entreprises au Québec: où sont les femmes?* J'aimerais que ce rapport fasse partie des documents que le comité considère dans son étude.

Ce document fait état de plusieurs statistiques sur les femmes au conseil. D'abord, j'aimerais citer :

. . . during the most recent period, the percentage of women on boards of directors of the largest companies in Quebec has increased at an average yearly rate of 7.37 per cent. At this rate, we will have to wait another 16 years before obtaining equal representation of men and women within boards of directors.

I would also like to draw your attention to the problems that this legislation initially created in Norway. Let me quote a speech by Ms. Brown, the Director of Women on Boards at the Oslo conference.

[*English*]

In Norway, there was nationwide uproar when the law was proposed by Angsar Gabrielson, Minister for Trade and Industry, in 2002 and approved by Parliament in 2003. There were vociferous objections and heated debates that there were not enough qualified women to fill the quota, that women would not be appointed on merit and that they would end up with unsustainable numbers of board roles.

[*Translation*]

Ms. Vachon has just reassured you that in Quebec there are many women, and probably also in Canada, there are many women who are qualified and who have followed the training offered by Canadian universities. I would like to quote another excerpt from Ms. Brown's speech.

[*English*]

Legislation was the only way to force companies to change and address the gender imbalance on Norwegian public listed company boards.

The Quota Law has played a pivotal role in making women's talent and experience visible.

Women appointed under the law have brought greater diversity of skills and backgrounds to boards.

The governance of Norwegian companies has been improved with a greater focus on selection criteria for all directors.

The development of gender diversity in management is now seen as more important due to the high profile of women in board roles and the need to increase numbers of potential directors.

[*Translation*]

I would also like to quote an excerpt from a study in which Professor Claude Francoeur participated.

[*English*]

Taking risk and complexity into consideration is important given Ryan and Haslam's (2005) results. They conclude from their archival study that women are often

[...] au cours de la période plus récente, le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration des plus grandes entreprises québécoises a augmenté à un taux annuel moyen de 7,37 p. 100. À ce rythme, il faudra attendre 16 ans pour observer une représentation égale des hommes et des femmes au sein des conseils.

J'aimerais également attirer votre attention sur les problèmes qu'a entraînés au départ la loi en Norvège. Je vais citer un discours de Mme Brown, la directrice Women on Boards lors de la conférence à Oslo.

[*Traduction*]

Lorsque Angsar Gabrielson, ministre du Commerce et de l'Industrie, a proposé cette loi en 2002 et qu'elle a été approuvée au Parlement en 2003, cela a provoqué un tollé national en Norvège. Les gens s'y opposaient fortement et cela a suscité des débats houleux, où l'on indiquait qu'il n'y aurait pas assez de femmes qualifiées pour respecter les quotas, que celles-ci ne seraient pas nommées selon leur mérite et qu'il serait impossible de pourvoir tous les postes désignés au sein des conseils.

[*Français*]

Mme Vachon vient de vous rassurer qu'il y a au Québec de nombreuses femmes, et probablement au Canada également, qualifiées qui ont suivi des formations données par les universités canadiennes. J'aimerais vous citer un autre extrait du discours de Mme Brown.

[*Traduction*]

L'adoption d'une loi était la seule façon d'obliger les sociétés à réduire le déséquilibre sur le plan de la parité de genre au sein des conseils des sociétés norvégiennes cotées en bourse.

La Loi sur les quotas a joué un rôle central et a permis de rendre plus visibles le talent et l'expérience des femmes.

Les femmes nommées en vertu de cette loi ont amené plus de diversité de compétences et d'expérience aux conseils.

La gouvernance des sociétés norvégiennes a été améliorée puisqu'on mettait davantage l'accent sur les critères de sélection de tous les administrateurs.

L'incorporation de la parité de genre dans la gestion est perçue comme étant plus importante de nos jours en raison de la notoriété des femmes qui siègent aux conseils et du besoin d'augmenter le nombre d'administrateurs potentiels.

[*Français*]

J'aimerais également vous citer un extrait d'une étude à laquelle a participé le professeur Claude Francoeur.

[*Traduction*]

Étant donné les résultats de Ryan et Haslam (2005), il est important de tenir compte du risque et de la complexité. Leur étude leur permet de conclure que les femmes sont

appointed to leadership positions under problematic organizational circumstances associated with greater risk of failure and criticism, which suggests the existence of a “glass cliff.”

Our results indicate that firms operating in complex environments that have a high proportion of women officers do experience positive and significant monthly abnormal returns of 0.17 per cent, which can intuitively be extrapolated to a 6 per cent return over 3 years. . . . On the other hand, having more women on corporate boards or on both corporate boards and top management does not seem to generate significant excess returns. This fits the viewpoint of agency theory and means, in fact, that firms with a high proportion of women in both their management and governance systems create enough value to keep up with normal stock-market returns. However, given the “glass cliff” hypothesis, this might even mean that female directors outperform their male counterparts because, compared to men, the positions women are given may be less promising to start with.

[Translation]

I could continue and quote more statistics.

**The Chair:** Let me remind you that we have very little time. We only have 15 minutes left now.

**Ms. Lacoste:** Yes, we will table all the documents. The documents will be tabled with a copy of the report from the Conseil du statut de la femme on governance, along with a copy of documents on the access of women to economic power.

**The Chair:** Excellent, thank you. Now let us go on to the question period.

[English]

Ms. Pfeiffer, I apologize for the lack of simultaneous translation. Do you have any comments to make on the English remarks?

**Ms. Pfeiffer:** My colleagues in Quebec have been thorough with their statistics, and I do not want to be redundant. They are right, and I would prefer to answer questions that, I believe, would serve your purpose better.

**The Chair:** I will ask this question in both English and French, as I would like a comment from all the witnesses on the advantages and disadvantages of parity versus critical mass.

[Translation]

Does gender equality present any advantages at all as opposed to a critical mass?

souvent nommées à des postes de leadership lorsqu'il y a des problèmes au sein de l'organisation, ce qui les met plus à risque de connaître un échec et d'être critiquées. Cela semble indiquer l'existence même d'une « falaise de verre ».

Nos résultats montrent que les sociétés qui fonctionnent dans des environnements complexes où il y a un pourcentage élevé de femmes au sein de la direction connaissent un rendement anormal mensuel positif et considérable de l'ordre de 0,17 p. 100. Cela représente un rendement d'environ 6 p. 100 sur trois ans... D'un autre côté, le fait d'avoir plus de femmes qui siègent au conseil de ces sociétés ou plus de femmes à la fois au sein du conseil et de la direction ne semble pas nécessairement mener à des rendements extraordinaires. Cela cadre avec la théorie de la délégation et indique que les sociétés qui ont beaucoup de femmes dans les systèmes de gestion et de gouvernance affichent des résultats qui se comparent avantageusement avec les rendements normaux observés sur les marchés boursiers. En outre, en dépit de l'hypothèse concernant la « falaise de verre », cela pourrait même vouloir dire que les femmes qui occupent un poste d'administrateur réussissent mieux que leurs homologues masculins, car, si on les compare aux hommes, les femmes sont nommées à des postes moins convoités.

[Français]

Je pourrais continuer en vous citant d'autres statistiques.

**Le président :** Je vous rappelle que notre temps est très limité. Il ne nous reste que 15 minutes maintenant.

**Mme Lacoste :** Oui, on va déposer tous les documents. Les documents seront déposés avec une copie de l'avis du Conseil du statut de la femme sur la gouvernance ainsi que l'accèsion des femmes au pouvoir économique.

**Le président :** Excellent, je vous remercie. Nous passerons maintenant à la période des questions.

[Traduction]

Madame Pfeiffer, je m'excuse que vous ne soyez pas en mesure d'entendre l'interprétation. Voulez-vous faire des remarques au sujet de ce qu'on a dit en anglais?

**Mme Pfeiffer :** Mes collègues du Québec ont donné des statistiques exhaustives et je ne voudrais pas répéter ce qu'elles ont dit. Elles ont raison. J'aimerais mieux répondre à des questions qui seraient plus utiles pour vous.

**Le président :** Je vais donc poser cette question à la fois en anglais et en français, car j'aimerais que tous les témoins me parlent des avantages et désavantages de la parité par rapport au taux de représentation minimum.

[Français]

Y a-t-il des avantages ou non à la parité par opposition à une masse critique?

**Ms. Lacoste:** Chances of achieving success should be equal for women and men and no quota should be imposed.

**The Chair:** Then what should we have?

**Ms. Lacoste:** Equality.

**The Chair:** Equality in all companies. No more women than men, nor vice versa, is this what you mean?

**Ms. Lacoste:** Exactly.

[English]

**The Chair:** Ms. Pfeiffer, did you understand that comment?

**Ms. Pfeiffer:** Yes, I understood with my Grade 11 French.

**The Chair:** Your Montreal colleagues are advocating parity in all enterprises and not critical mass, whereby at least 30 per cent to 40 per cent would be of one gender.

**Ms. Pfeiffer:** Yes, if we go for the lowest common denominator, we will only go down from there. Results have shown that where there are more women on boards in senior management, there is a greater rate of success. I do not think it helps the situation to discuss whether that is 40 per cent or 40.25 per cent or whatever. Of course, I will say parity to begin with because that is where we should start and then go from there.

**The Chair:** My point is simply that if you say it has to be a minimum of 40 per cent it would mean there could be 60 per cent women. If you say 50-50 parity, there could never be 60 per cent women. Am I wrong?

**Ms. Pfeiffer:** I will always go with your higher number. I think there should be equality.

**Senator Ringuette:** Ms. Pfeiffer, you indicated that you were on a board of one of the oil companies. Is that correct?

**Ms. Pfeiffer:** No, I was in senior management in the oil companies, specifically with Shell Canada and Suncor.

**Senator Ringuette:** Perhaps I am biased, but I have always seen that particular industry as a little macho. How do you think the oil industry would accept parity?

**Ms. Pfeiffer:** Let me tell you that they would not accept it willingly. I think your perception is correct. It has been described as an old boy's club. I might suggest that, in terms of board composition, in some cases, it is incestuous. Having said that, however, I can tell you that, where there was more than one woman in senior management or the executive ranks, there was a greater success rate. I did not suffer unduly at all in my positions with those organizations.

**Mme Lacoste :** Les chances d'accès au succès devraient être égales pour les femmes et les hommes et on ne devrait pas y placer un quota.

**Le président :** Alors que devrait-il y avoir?

**Mme Lacoste :** La parité.

**Le président :** La parité dans toutes les entreprises. Pas plus de femmes que d'hommes ni son contraire, c'est bien cela?

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

[Traduction]

**Le président :** Madame Pfeiffer, avez-vous compris cette observation?

**Mme Pfeiffer :** Oui, grâce au français que j'ai acquis en 5<sup>e</sup> secondaire.

**Le président :** Vos collègues à Montréal veulent la parité dans toutes les entreprises et non pas un taux de représentation minimum, qui suppose que 30 à 40 p. 100 des postes sont occupés soit par des hommes, soit par des femmes.

**Mme Pfeiffer :** Si nous visons le plus petit dénominateur commun, les choses vont se dégrader. Les résultats ont indiqué que, lorsqu'il y a plus de femmes qui siègent à des conseils et qui occupent des postes dans la haute direction, le taux de succès est plus élevé. Cela ne donne rien de se demander s'il faut 40 ou 40,25 p. 100 de femmes. Bien entendu, je veux la parité avant tout, parce que ça devrait être notre point de départ.

**Le président :** Je dis tout simplement que si vous préconisez un minimum de 40 p. 100, il pourra arriver que les femmes constituent 60 p. 100. Si vous préconisez la parité, 50-50, la proportion de femmes ne pourra jamais être 60 p. 100. Est-ce que je me trompe?

**Mme Pfeiffer :** Je préconiserai toujours le plus grand nombre possible. Je pense qu'il faudrait atteindre l'égalité.

**Le sénateur Ringuette :** Madame Pfeiffer, vous avez dit que vous aviez siégé au conseil d'administration d'une société pétrolière. Est-ce que je me trompe?

**Mme Pfeiffer :** En fait, j'étais cadre dans des sociétés pétrolières, notamment Shell Canada et Suncor.

**Le sénateur Ringuette :** Peut-être que je pêche par subjectivité, mais j'ai toujours eu l'impression qu'il existait un certain machisme dans ce secteur en particulier. Comment pensez-vous que le secteur pétrolier accepterait la parité?

**Mme Pfeiffer :** Je peux vous dire qu'il n'acceptera pas la parité de bon gré. Je pense que votre perception est juste. On a dit que ce secteur était un club d'initiés. Quant à moi, je dirais, pour ce qui est de la composition des conseils d'administration, que dans certains cas la situation est incestueuse. Cela dit, j'ai pu constater toutefois que lorsque plus d'une femme faisait partie du groupe de cadres ou de dirigeants d'une société, cette dernière jouissait d'un taux de succès plus élevé. Je n'ai pas pâti indûment dans les postes que j'ai occupés au sein de ces sociétés.

**Senator Ringuette:** Your experience is that when there were more women on the executive, the fairness of treatment for management was higher. Is that your personal experience?

**Ms. Pfeiffer:** Yes, that is correct. I would also suggest to you that my concern in the oil and gas industry is that there are too many of the same people at the same tables.

**Senator Ringuette:** They tend to be in the same circle.

**Ms. Pfeiffer:** Yes.

[Translation]

In our documents, we also propose limiting the number of mandates to four simultaneous mandates per board member as this would be beneficial for increasing the number of positions open to women.

**Senator Ringuette:** My next question is directed to Ms. Lacoste and Ms. Vachon. Regarding the Quebec bill that seeks gender equality in state corporations this year, was the Réseau des femmes d'affaires consulted in order to offer candidates for some of these positions?

**Ms. Vachon:** Yes, almost in every case. However, we note that even before consulting us, the decision has often been made.

**Senator Ringuette:** I beg your pardon?

**Ms. Vachon:** We are consulted on a regular basis, but I notice that when we are consulted, the decision has often been made already.

**Senator Ringuette:** Do you mean that the names of competent candidates that you supply are not being considered?

**Ms. Vachon:** Yes. In cases where they ask for our opinion, they accept our suggested candidates, but in cases where they consult with us to see what organisations or persons we might suggest, these things have often already been decided. When they call on us, it means that they have already made their decision.

[English]

**Senator Ringuette:** Ms. Pfeiffer, I have been asked to translate my question for you. My question to the Réseau des femmes d'affaires du Québec was whether they had been consulted in regard to the current Quebec legislation for Crown corporations to have parity in their directorship. The answer from them was that yes, they were consulted, but after the decision had been made. There is another circle there too.

**Ms. Pfeiffer:** Yes.

**Senator Frum:** I want to follow up on the idea that just came up about too many of the same people around the same table and the suggestion of a maximum of four mandates. I believe there is no provision in Bill S-206 to limit mandates. This brings up an

**Le sénateur Ringuette :** D'après votre expérience, quand il y avait plus de femmes parmi les cadres, le traitement que la gestion réservait aux employés était plus favorable. C'est bien cela, n'est-ce pas?

**Mme Pfeiffer :** Oui, c'est cela. J'ajouterais que ce que je trouve inquiétant dans le secteur pétrolier et gazier est que les mêmes personnes siègent en trop grand nombre autour des mêmes tables.

**Le sénateur Ringuette :** Elles ont tendance à former des chapelles, n'est-ce pas?

**Mme Pfeiffer :** Oui.

[Français]

**Mme Lacoste :** Dans nos documents, nous proposons également de limiter le nombre de mandats à quatre mandats simultanés par administrateur ce qui aurait le bénéfice d'augmenter les postes disponibles pour les femmes.

**Le sénateur Ringuette :** Ma prochaine question s'adresse à Mme Lacoste et Mme Vachon. Dans le projet de loi au Québec, qui a pour objectif cette année la parité dans les sociétés d'État, est-ce que le Réseau des femmes d'affaires du Québec a été consulté pour offrir des candidates pour certaines de ses positions?

**Mme Vachon :** Oui, dans presque tous les cas. Sauf qu'on peut noter qu'avant de nous consulter, la décision est souvent prise.

**Le sénateur Ringuette :** Pardon?

**Mme Vachon :** On est consulté de façon régulière, sauf que je constate que quand on est consultées, la décision est souvent déjà prise.

**Le sénateur Ringuette :** Vous voulez dire que les noms des candidates compétentes que vous fournissez ne sont pas celles qui sont retenues?

**Mme Vachon :** Oui. Dans le cas où ils nous le demande, les candidatures sont retenues, mais dans le cas où ils nous consultent pour voir quel organisme ou personne on a à suggérer, c'est souvent décidé d'avance. Quand ils nous appellent, c'est que la décision est prise.

[Traduction]

**Le sénateur Ringuette :** Madame Pfeiffer, on me demande de traduire ma question à votre intention. Je demandais aux représentantes du Réseau des femmes d'affaires du Québec si elles avaient été consultées au sujet de la loi provinciale visant la parité au sein des conseils d'administration des sociétés d'État. On m'a répondu que oui, il y avait eu une consultation, mais une fois la décision prise. Encore une autre chapelle.

**Mme Pfeiffer :** Oui.

**Le sénateur Frum :** Toujours à propos du fait que les mêmes personnes se retrouvent trop souvent autour de la même table et à propos de la notion de fixer un maximum de quatre mandats, je pense qu'il n'y a pas de disposition dans le projet de loi S-206 qui

interesting problem with this bill. As you correctly point out, to achieve the effect that this bill wants to achieve, you do actually need to put quotas on the women who serve on boards.

As you observed quite correctly, right now you have an elite cadre of women who serve on corporate boards. Nothing in this bill would prevent the creation of this tiny slice of society where you get a super-elite group for whom this bill is an enormous boondoggle because they are the ones who will continually be asked to serve on boards. You have just entrenched a certain slice of society, and you have made it easier for them to sit on the top.

**Senator Hervieux-Payette:** The legal adviser to our committee, asked me to put that provision about the number of board mandates in another bill. The other bill is before the Senate. It is already tabled. We have to discuss these two questions separately. There are some rules on what we can put in a bill, and I was prevented from doing that. The remuneration of people on boards, the remuneration of officers and the number of years for a mandate and the number of boards they can sit on will be in the other bill. You are welcome to study it.

**Senator Frum:** You are reinforcing precisely my fears that this bill just becomes a domino for all kinds of other government legislation to limit the freedom of private enterprise. That is my question.

**Ms. Pfeiffer:** I would certainly agree that it would have a domino effect on other pieces of legislation. However, if it is the right and proper thing to do, we should not be fearful of that.

**Ms. Lacoste:** We support what she has just said.

**Senator Frum:** Again, all of our witnesses, including the prior one that you were unfortunately unable to hear, have touched on the idea that one of the reasons this is a good piece of legislation is that it is good for business. It is business's interest to have a more feminized corporate structure, and I completely agree with that. I think that is true. However, if you really believe this, and if you trust in the idea that it is better and more profitable for businesses to have a more diverse representation, why is it government's role to micromanage businesses and their business outcomes? One of the arguments is that this is a value proposition for businesses. If they cannot figure that out themselves, is that not their problem?

**Ms. Pfeiffer:** I will let my Quebec colleagues speak to that. In my remarks, I said that I was fearful of the intrusion of government into private industry.

limite les mandats. Cela soulève un problème intéressant en ce qui concerne le projet de loi. Comme vous l'avez signalé, pour atteindre l'objectif prévu dans le projet de loi, il faut en fait continger le nombre de femmes qui siègent aux conseils d'administration.

Vous l'avez très bien dit, actuellement, c'est un groupe de femmes d'élite qui siège aux conseils d'administration. Le projet de loi ne contient aucune disposition empêchant la création d'une petite couche de la société où un groupe de super élites trouverait dans ces dispositions une énorme aubaine car ce sont ces personnes qui continueront d'être pressenties pour siéger aux conseils d'administration. Vous ne faites que privilégier une certaine couche de la société, lui facilitant la tâche pour qu'elle puisse se hisser aux commandes.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Le conseiller juridique de notre comité m'a incitée à faire figurer dans un autre projet de loi cette disposition concernant le nombre de mandats à un conseil d'administration. Le Sénat est actuellement saisi de cet autre projet de loi. Il a été déposé. Les deux questions doivent être discutées séparément. Les dispositions qui figurent dans un projet de loi sont assujetties à des normes réglementaires. Je n'ai donc pas pu inclure une telle disposition. La rémunération des administrateurs, celle des cadres et le nombre d'années fixé pour un mandat ainsi que le nombre de conseils d'administration où on est autorisé à siéger sont tous des éléments qui figureront dans l'autre projet de loi. Je vous invite à l'étudier.

**Le sénateur Frum :** En disant cela, vous ne faites que confirmer ma crainte que ce projet de loi ait un effet de ruissellement et donne lieu à toute une gamme d'autres lois d'initiative gouvernementale pour limiter la liberté de l'entreprise privée. Voilà ma question.

**Mme Pfeiffer :** Il y aura certainement un effet de ruissellement sur d'autres mesures législatives, j'en conviens assurément. Toutefois, si c'est bien la bonne chose à faire, nous ne devrions pas avoir de crainte.

**Mme Lacoste :** J'abonde dans le sens de ce que Mme Pfeiffer vient de dire.

**Le sénateur Frum :** Je le répète, tous les témoins que nous avons entendus, y compris le groupe que nous avons entendu tout à l'heure et que malheureusement vous n'avez pas pu entendre, ont laissé entendre qu'une des raisons qui milite en faveur de ce projet de loi est le fait qu'il est favorable aux affaires. Les entreprises ont intérêt à féminiser leur structure et je suis tout à fait d'accord. Je pense que c'est un fait. Toutefois, si on en est convaincu, et si on convient qu'il vaut mieux et qu'il est plus rentable qu'une entreprise ait une représentation plus diversifiée, pourquoi incomberait-il au gouvernement de s'immiscer dans les affaires d'une entreprise et d'en contrôler le succès éventuel? L'un des arguments présentés est qu'il s'agit d'une proposition favorable aux entreprises. Si ces dernières ne peuvent pas en prendre conscience elles-mêmes, c'est bien leur problème, n'est-ce pas?

**Mme Pfeiffer :** Je vais laisser mes collègues du Québec répondre à cette question. J'ai dit, dans mes observations liminaires, que je craignais l'intrusion du gouvernement dans le secteur privé.

**Senator Frum:** I liked that part of your testimony.

**Ms. Lacoste:** I think it is looking at this legislation in the wrong way. This legislation is a step forward for women, whatever the impact. When the government granted the vote to women, they did not need proof that it would make a better government. This is a bill in favour of having women participate equally in the economy of Canada.

**Senator Hervieux-Payette:** I would like to make these comments for the benefit of my colleague who was not present when I made my presentation. After conducting a study, you have to know how the publicly traded companies are funded. We know that over 80 per cent are funded with pension funds, to which, of course, women contribute equally. In fact, an ordinary citizen — even men right now — certainly does not like the way things are moving because the shareholder does not have more say in the governance of companies given that all the votes are aggregated. They are so aggregated that 125 per cent of votes are received when the shareholders are consulted because the system does not work properly.

In this case, I see that we have the proper training and the proper numbers, but we have no representation as Canadian citizens and as contributors to these funds. These gigantic assets are governed by men only, and women will be affected when decisions are made because the shareholders now have no say.

As far as I am concerned, a director is someone who represents the shareholder. As legislators, we should be reminded of that. Actually, with respect to those who are electing these people — and if you receive your proxy you know very well — if you cast a thousand votes on any company it is totally insignificant. You have no say in the future of this company. Therefore, we have to rely on at least a representation of the Canadian population and those who are in fact financing these companies. This is the purpose of the bill.

I see the same thing in the governance of unions and pension funds. We are not represented, even though when we contribute to the fund we contribute as equally as men do. I think it is an issue of fairness.

What is the role of government? The role of government usually is to redistribute power equally and fairly among the different groups. That is where we start. It is not a matter of intruding into private things. There is no such thing as a private thing when you talk about a company. The company is actually everyone, the public, contributing as shareholders. Millions of people are contributing and only one part of our population is represented on the board.

That was initially the intention behind the bill. I am sorry, but this is something that I proposed. That is why I campaigned for that. As a woman, with daughters, I feel we should all participate in this society. I checked with my colleagues who I know can understand English. It is right that we were given the vote and we were not asked if we were qualified to vote. You know very well

**Le sénateur Frum :** Cette partie de votre témoignage m'a plu.

**Mme Lacoste :** Je pense que c'est voir ce projet de loi sous un angle erroné. Quel que soit l'impact, ce projet de loi est une avancée pour les femmes. Quand le gouvernement a accordé le droit de vote aux femmes, on n'a pas eu besoin de lui prouver que cela améliorerait la capacité de gouverner. Nous sommes en présence d'un projet de loi visant à permettre aux femmes de participer à parts égales dans l'économie du Canada.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Voici ce que je voudrais dire pour la gouverne de ma collègue qui était présente quand j'ai fait mon exposé. Pour comprendre les résultats d'une étude, il faut savoir comment les sociétés cotées en bourse sont financées. Nous savons que plus de 80 p. 100 d'entre elles sont financées grâce à des fonds de pension, auxquels bien entendu les femmes cotisent à parts égales. En fait, un citoyen ordinaire — les hommes eux-mêmes actuellement — ne prise certainement pas la façon dont les choses se passent. En effet, un actionnaire n'a guère plus de voix au chapitre de la gouvernance d'une société étant donné que tous les votes sont cumulés. Et ce, à telle enseigne que 125 p. 100 de votes sont enregistrés au moment de la consultation des actionnaires étant donné que le système ne fonctionne pas adéquatement.

En l'occurrence, même si nous avons une masse critique compétente, les citoyennes canadiennes qui cotisent à ces caisses de retraite ne sont pas représentées. Seuls des hommes administrent ces actifs colossaux et prennent des décisions qui auront des conséquences pour les femmes alors que les actionnaires n'ont pas voix au chapitre.

Je suis d'avis qu'un administrateur représente les actionnaires. En tant que législateurs, il ne faut pas l'oublier. En fait, ce sont les actionnaires qui élisent les administrateurs — et vous le savez très bien, ils reçoivent des procurations — et même si mille femmes votent, c'est tout à fait insignifiant. Les femmes n'ont aucune voix quant à l'avenir d'une société. Par conséquent, il faut compter sur une représentation équitable de la population canadienne, de ceux qui financent ces sociétés. C'est l'objectif du projet de loi.

Je constate le même phénomène dans la gouvernance des syndicats et des caisses de retraite. Nous ne sommes pas représentées même si nous cotisons à ces caisses à parts égales, tout comme les hommes. Je pense qu'il s'agit ici d'une question d'équité.

Quel est le rôle du gouvernement? Le rôle du gouvernement est généralement de redistribuer le pouvoir de façon égale et équitable entre différents groupes. C'est là que cela commence. Il ne s'agit pas d'aller s'immiscer dans des affaires privées. Il n'y a rien de privé quand il s'agit d'une société. Une société, c'est en fait tout le monde, la population, qui contribue en tant qu'actionnaires. Des millions de personnes contribuent et seule une partie de notre population est représentée au conseil d'administration.

Telle était l'intention motivant le projet de loi. Je regrette, mais c'est quelque chose que j'ai proposé. C'est pourquoi j'ai fait campagne en ce but. En tant que femme et que mère de filles, j'estime que nous devrions tous participer à notre société. J'ai vérifié auprès de mes collègues qui, je le sais, peuvent comprendre l'anglais. Il est juste que nous ayons obtenu le droit de vote et

as a senator that it took us some time to become a person in this country. It took some time for women to be able to sit in the Senate.

Year after year, we have to consider that we have to intervene to ensure this society functions properly.

[*Translation*]

**The Chair:** Thank you for your intervention, Senator Hervieux-Payette. Let me give the last word to the witness. Ms. Pfeiffer and her Quebec colleagues will have the last word.

[*English*]

We are just about out of time so please go ahead if you have anything to add.

**Ms. Lacoste:** We have an equal right to success, we have an equal right to economic power and we have an equal right to be heard. Therefore I am all for this bill.

**The Chair:** Somehow that came through loud and clear.

**Ms. Pfeiffer:** I would suggest to you that the women in the West feel exactly the same way as our colleagues in the East do, and I commend the senator for being as eloquent in her speech as she was in terms of participation of women. I would be remiss if I did not tell you that I totally support this bill.

**The Chair:** Thank you very much. If you could translate that cooperation to other fields between the East and the West, probably all our problems in Canada might be solved. However, that is a debate for another day.

[*Translation*]

Let me thank our witnesses and offer my apologies for the usual problems with language and translation.

[*English*]

However, I feel we got along pretty well and we appreciate very much all three of you taking the time to give us your frank and helpful views.

With that, I will declare the meeting adjourned.  
(The committee adjourned.)

qu'on ne nous ait pas demandé si nous étions qualifiés pour voter. Vous savez très bien, en tant que sénateur, qu'il nous a fallu un certain temps avant d'être reconnues comme personnes dans notre pays. Il a fallu un certain temps avant que les femmes puissent siéger au Sénat.

Année après année, il nous faut garder à l'esprit la nécessité d'intervenir pour veiller à ce que la société fonctionne comme il faut.

[*Français*]

**Le président :** Je vous remercie de votre intervention sénateur Hervieux-Payette. Je donne le dernier mot au témoin. Mme Pfeiffer ainsi que vos confrères au Québec avez le dernier mot.

[*Traduction*]

Notre temps est presque écoulé, donc je vous demanderai d'ajouter quelque chose tout de suite si vous avez quelque chose à dire.

**Mme Lacoste :** Nous avons un même droit au succès, nous avons un même droit au pouvoir économique et un même droit à être entendues. Je suis donc complètement en faveur du projet de loi.

**Le président :** À vous entendre, on s'en doutait un peu.

**Mme Pfeiffer :** Selon moi, les femmes de l'Ouest ont exactement la même impression que leurs collègues de l'Est et je félicite madame le sénateur de son éloquence dans son discours et de sa défense de la participation des femmes. Je manquerais à mon devoir en ne soulignant pas que j'appuie pleinement le projet de loi.

**Le président :** Merci beaucoup. Si cette coopération entre l'Ouest et l'Est s'étendait à d'autres domaines, j'imagine qu'une bonne part de nos problèmes au Canada serait résolue. Mais c'est un débat qui pourra avoir lieu un autre jour.

[*Français*]

Permettez-moi de remercier nos témoins et de présenter mes excuses pour les difficultés de langue et de traduction et de compréhension habituelles.

[*Traduction*]

Quoi qu'il en soit, j'ai l'impression que nous nous sommes plutôt bien entendus et j'apprécie beaucoup le temps que vous nous avez toutes les trois consacré, ainsi que la franchise et l'intérêt des points de vue exprimés.

Sur ce, je déclare la séance levée.

(La séance est levée.)

OTTAWA, Thursday, February 3, 2011

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 10:38 a.m. to give consideration to the bill.

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

[*English*]

**The Chair:** Good morning colleagues and welcome to this meeting of the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce. My name is Michael Meighen; I chair the committee, and I am a senator from Ontario.

Before going further, I would like to introduce the members of the committee present today. The deputy chair is Senator Hervieux-Payette, from Quebec.

[*Translation*]

Senator Hervieux-Payette is of course from the province of Quebec. To my right as well, we have Senator Gerstein from Ontario and Senator Ataullajhan from Ontario.

[*English*]

Also present are Senator Greene, from Nova Scotia; Senator Frum, from Ontario; Senator Mockler, from New Brunswick; and Senator Oliver, from Nova Scotia.

[*Translation*]

To my left, you have Senator Ringuette from New Brunswick.

[*English*]

We have Senator Moore, from Nova Scotia; Senator Poy, from Ontario; and Senator Massicotte, from Quebec.

Colleagues, today we will resume our examination of Bill S-206.

[*Translation*]

This bill requires certain corporations and financial institutions to establish gender parity on their boards of directors. The organizations concerned include corporations publicly traded in Canada, banks, insurance companies, savings and loan companies, cooperative credit associations and federal parent Crown corporations enumerated in Schedule II of the Public Administration Act.

Bill S-206 was introduced during the Second Session of the 40th Parliament (S-238). It was debated on second reading and died on the Order Paper when Parliament was prorogued.

OTTAWA, le jeudi 3 février 2011

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce, auquel est 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 38 pour en faire l'étude.

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

[*Traduction*]

**Le président :** Chers collègues, bonjour; bienvenue à cette séance du Comité sénatorial permanent des banques et du commerce. Je m'appelle Michael Meighen. Je suis président du comité et sénateur de l'Ontario.

Avant d'entamer nos travaux, je tiens à vous présenter les membres du comité ici présents. La vice-présidente de votre comité est le sénateur Hervieux-Payette, du Québec.

[*Français*]

Le sénateur Hervieux-Payette est, bien entendu, de la province de Québec. À ma droite également, il y a le sénateur Gerstein de l'Ontario et le sénateur Ataullajhan de l'Ontario.

[*Traduction*]

Sont également présents, le sénateur Greene, de la Nouvelle-Écosse; le sénateur Frum, de l'Ontario; le sénateur Mockler, du Nouveau-Brunswick et le sénateur Oliver, de la Nouvelle-Écosse.

[*Français*]

À ma gauche, vous avez le sénateur Ringuette du Nouveau-Brunswick.

[*Traduction*]

Il y a, en outre, le sénateur Moore, de la Nouvelle-Écosse; le sénateur Poy, de l'Ontario et le sénateur Massicotte, du Québec.

Chers collègues, nous reprenons aujourd'hui notre examen du projet de loi S-206.

[*Français*]

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 actives 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 mère fédérales mentionnées à l'annexe II 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 (S-238). Il a été débattu à l'étape de la deuxième lecture et est resté en plan au Feuilleton lorsque la législature a été prorogée.

[English]

Honourable senators, today is our fourth meeting devoted to Bill S-206. I believe most senators would agree that our deliberations have been most interesting, and I am sure this morning will be no exception.

Since this may be our last meeting, I would like to thank Senator Hervieux-Payette for the work she has put into the bill. It is a good example of how senators can bring forward issues of concern for open debate and consideration.

Today we have just one witness before we proceed to clause-by-clause consideration. Appearing before us this morning is Ms. Judy Cotte, General Counsel and Director of Policy Development for the Canadian Coalition for Good Governance.

Welcome to our committee. If you have an opening statement, I am pleased to hear it, and then I hope you will be open to taking questions from the senators.

**Judy Cotte, General Counsel and Director of Policy Development, Canadian Coalition for Good Governance:** I would be more than happy to. First, I would like to thank the committee for the opportunity to attend today and provide the coalition's perspective on this bill. I have provided the committee with a written brief in advance of our attendance that contains a more detailed version of my remarks today.

In case you have not had an opportunity to review that brief, I will briefly introduce who we are. The Canadian Coalition for Good Governance, CCGG, is a coalition of most of Canada's leading institutional investors whose mandate is to improve the governance of Canadian public corporations and to promote the efficiency and effectiveness of the Canadian capital markets.

Collectively our members manage retirement assets of approximately \$1.5 trillion, an amount equal to approximately half the retirement savings of all Canadians. Typically our members own between 20 per cent and 25 per cent of the shares of Canada's largest companies.

Our brief contains a detailed discussion of the importance of good governance for Canadian public companies. In brief, our members believe it leads to more efficient use of capital, better investment returns and lower levels of risk.

As the overseers of management and long-term corporate strategy, directors are the cornerstone of good governance; a well-governed company needs a quality board with competent directors. It is impossible to define either term precisely, but at a minimum, you need individuals with integrity and the requisite

[Traduction]

Honorables sénateurs, c'est la quatrième séance que nous consacrons à l'examen de ce projet de loi. Vous conviendrez tous, je pense, de l'intérêt qu'ont jusqu'ici revêtu nos délibérations et je suis convaincu qu'il en ira de même de nos travaux d'aujourd'hui.

Il se peut que ce soit la dernière séance que nous consacrons à l'étude de ce texte et je saisis par conséquent l'occasion de remercier le sénateur Hervieux-Payette du travail qu'elle a accompli dans le cadre de ce projet de loi. Les efforts qu'elle y a consacrés constituent un excellent exemple des moyens qu'ont les sénateurs d'engager un débat sur des questions qui doivent retenir notre intérêt.

Avant de procéder à l'étude du texte article par article, nous allons entendre l'unique témoin que nous accueillons aujourd'hui. Il s'agit de Mme Judy Cotte, conseillère générale et directrice de développement politique, de la Coalition canadienne pour une saine gouvernance.

Bienvenue devant le comité. Si vous avez préparé un exposé en vue de cette séance, je vous demanderais de bien vouloir commencer en nous le présentant. J'espère qu'après cela, vous voudrez bien répondre aux questions que les sénateurs souhaiteraient vous poser.

**Judy Cotte, conseillère générale et directrice de développement politique, Coalition canadienne pour une saine gouvernance :** Très volontiers. Je tiens, pour commencer, à remercier le comité de l'occasion qui nous est ainsi donnée de comparaître devant lui aujourd'hui et d'exposer quel est le point de vue de la coalition à l'égard de ce projet de loi. J'ai fait parvenir au comité un mémoire qui est en fait une version plus détaillée des observations dont je voudrais vous faire part ce matin.

Permettez-moi, au cas où vous n'auriez pas encore eu l'occasion d'en prendre connaissance, de vous dire quelques mots au sujet de l'organisation au nom de laquelle je prends la parole devant vous. La Coalition canadienne pour une saine gouvernance, la CCGG, regroupe la plupart des grands investisseurs institutionnels du Canada. Notre coalition s'est fixé comme mission d'améliorer la gouvernance des sociétés cotées en bourse et de promouvoir l'efficacité des marchés financiers canadiens.

Pris dans leur ensemble, nos adhérents gèrent des fonds de pension totalisant environ 1,5 billion de dollars, soit environ la moitié de l'épargne-retraite des Canadiens. Disons, d'une manière générale, que nos adhérents possèdent entre 20 et 25 p. 100 du capital des principales entreprises du Canada.

Notre mémoire est une étude détaillée de l'importance que la saine gouvernance revêt pour les entreprises canadiennes faisant appel à l'épargne. Nos membres considèrent en effet qu'une saine gouvernance contribue à une utilisation plus efficace des capitaux, améliore le rendement du capital investi et abaisse le niveau de risque.

En tant que garants de la bonne gestion et du succès des stratégies à long terme mises en œuvre par les entreprises, les administrateurs sont la pierre angulaire d'une saine gouvernance. Pour être bien dirigée, une entreprise doit en effet avoir un conseil d'administration composé de gens possédant toutes les

business and industry knowledge. You need individuals who are willing to question management's assumptions, their proposed strategies and the risks associated with them.

We do agree that to do all of that effectively, you need a sufficiently diverse group of individuals. On the issue of gender diversity particularly, we are mindful of the research showing a correlation between more women on boards and improved financial performance.

Evidence also suggests that diverse groups outperform homogeneous ones when performing complex tasks. In our view, increasing the number of women on boards in Canada should have a very positive effect on Canadian public companies.

However, in our view, gender diversity cannot be considered in isolation; alone, it is not sufficient to ensure a high-quality board. Boards also need to be functionally diverse, so that they are comprised of a group of individuals with a wide variety of experiences, views and backgrounds and will bring those different perspectives to bear on their oversight of management.

I would like to refer you to a report that only came to my attention after I submitted our written brief. I am happy to provide a copy to you after today, if you would like.

The report is entitled *Diversifying the American Board*. It was issued after the Deloitte Center for Corporate Governance, the Millstein Center for Corporate Governance and Performance at the Yale School of Management and the Financial Women's Association brought together a group of 22 business and corporate governance leaders, including investors, corporate managers, directors and advisers. They brought them together in May 2010 to discuss practical ways to diversify corporate boards, and they concluded in that report, as we do, that you cannot consider diversity in a vacuum. The essential skills needed by a board at a particular time must have primacy in the search process.

In our view, the lack of gender and other diversity on boards largely results from the fact that when boards undertake that search process, they typically look to their existing business and social relationships. As a result, they tend to choose people with similar backgrounds, views, genders and ethnicities. If boards

compétences voulues. Ces compétences ne sauraient faire l'objet d'une définition a priori, mais il est clair qu'il faut, à tout le moins, que les administrateurs aient l'intégrité nécessaire et aussi la connaissance voulue tant des affaires en général que du secteur particulier d'activité de l'entreprise. Il faut pour cela des personnes qui n'hésitent pas à remettre en question les hypothèses retenues par la direction, les stratégies qu'elle propose de mettre en œuvre, et à interpeler les dirigeants sur les risques qui pourraient en découler.

Nous convenons tous qu'il faut pour cela que le conseil d'administration ait une composition suffisamment diverse. En ce qui concerne plus particulièrement la question de la parité hommes-femmes, nous sommes conscients des travaux de recherche qui démontrent l'existence d'une corrélation entre de meilleurs résultats financiers et une augmentation du nombre de femmes siégeant aux conseils d'administration.

Ces travaux portent en outre à penser que les groupes où règne la mixité obtiennent de meilleurs résultats dans l'accomplissement de tâches complexes. Nous estimons, par conséquent, qu'une augmentation du nombre de femmes dans les conseils d'administration d'entreprises canadiennes ne pourrait qu'influencer de manière positive l'action des entreprises.

Nous n'estimons pas, en revanche, que la question de la parité de genre puisse être envisagée isolément, car la parité ne saurait à elle seule garantir la qualité d'un conseil d'administration. Il convient aussi, en effet, de parvenir à une certaine diversité fonctionnelle afin que les conseils d'administration regroupent en leur sein des personnes d'horizons très divers, capables de contribuer à la mission de surveillance qu'ils exercent et assurer la diversité des points de vue.

Permettez-moi de citer un rapport dont je n'ai pu prendre connaissance qu'après vous avoir fait parvenir notre mémoire. Je pourrais, si vous le voulez, vous en laisser un exemplaire.

Ce rapport, intitulé *Diversifying the American Board*, a été rédigé après que le Deloitte Center for Corporate Governance, le Millstein Center for Corporate Governance and Performance de la Yale School of Management et la Financial Women's Association eurent réuni 22 dirigeants d'entreprises et de responsables du gouvernement d'entreprise, dont des investisseurs, des dirigeants d'entreprises, des membres de conseils d'administration et des conseillers. Ces personnes se sont réunies en mai 2010 pour examiner les moyens de diversifier davantage les conseils d'administration des entreprises. Dans leur rapport, ces responsables concluent, comme nous le faisons nous-mêmes, que la question de la diversité ne peut pas être envisagée isolément. Lors de la constitution d'un conseil d'administration, l'essentiel est de parvenir à regrouper les aptitudes dont le conseil aura besoin à un moment donné.

D'après nous, le manque de mixité et la faible diversité des conseils actuels sont surtout dus au fait que lorsqu'un conseil décide de recruter d'autres membres, il s'adresse en général à des gens qu'il connaît, soit socialement, soit dans le cadre de relations d'affaires. La tendance est ainsi de nommer des personnes ayant

were required to institute a professional recruitment process to identify individuals from a variety of backgrounds, diversity in all of its forms would likely follow.

I will talk more about how to encourage the development of a professional recruitment process after I address our position on this bill in particular.

Turning to this proposed bill, while we certainly support efforts to improve gender diversity on boards, we do not think this bill is the right way to go about it. In our view, a mandatory quota is simply too blunt an instrument and could create practical difficulties for boards.

One example that we have included in our brief illustrates the point. If you consider a board with 50 per cent male and 50 per cent female directors, if a woman resigns and the board finds an ideal candidate with exactly the right skills and experience needed by the board at that time but that candidate happens to be male, should the board be required to reject him simply because it would upset the gender balance on the board?

In our view, that would not be in the best interests of the company or its shareholders. The Deloitte report to which I referred also considered and rejected the use of quotas, in part because they recognized that the qualities of an ideal board will necessarily vary company to company and from time to time.

In addition to limiting choice, we are concerned that the dramatic and relatively quick change that would be required by this bill would disrupt the ability of the board to oversee management and the overall strategic direction of the company. As there are currently so few women on boards, for many companies, if not all of them, this bill would require half the directors to be replaced. Even with a three-year phase-in period, that potential disruption could be significant.

I would like to emphasize that we do not believe that Canadian public companies should have any difficulty finding qualified female candidates to serve on their boards. However, we do think they need sufficient time to recruit them and integrate them into the board in the ordinary course.

des antécédents et des points de vue similaires, du même sexe et des mêmes origines ethniques que les membres du conseil déjà en place. Si les conseils d'administration étaient tenus d'opter pour un processus de recrutement professionnel, et de sélectionner des personnes ayant des acquis différenciés, il est probable qu'on parviendrait, sur tous les plans à une beaucoup plus grande diversité dans la composition des conseils.

J'aimerais, après vous avoir présenté la position qui est la nôtre vis-à-vis du texte de ce projet de loi, évoquer les moyens de favoriser le recours à un processus de recrutement professionnel.

En ce qui concerne le texte de ce projet de loi, il est clair que nous sommes tout à fait favorables à ce qui pourrait être fait afin d'améliorer la parité dans les conseils d'administration, mais, selon nous, les dispositions envisagées dans ce texte ne sont pas le bon moyen de procéder. Nous estimons, en effet, que le contingentement est un moyen trop brutal qui, sur le plan pratique, risque d'entraîner pour les conseils un certain nombre de difficultés.

Permettez-moi de citer à cet égard un exemple tiré de notre mémoire. Prenez le cas d'un conseil d'administration constitué à 50 p. 100 de femmes. À supposer que l'une d'entre elles démissionne et que le conseil ait repéré un remplaçant idéal qui possède toutes les aptitudes et l'expérience dont le conseil a besoin. Or, il se trouve que le candidat en question est un homme. Le conseil va-t-il devoir écarter sa candidature simplement afin de préserver l'équilibre des sexes au sein du conseil?

Nous estimons pour notre part que cela ne serait conforme ni à l'intérêt de la compagnie ni à celui de ses actionnaires. Le rapport Deloitte, évoqué tout à l'heure, se penche sur la question du contingentement des sièges au sein d'un conseil, mais rejette le recours à une telle méthode, en partie parce que les responsables qui ont été sondés estiment que les qualités et compétences requises au sein d'un conseil varient nécessairement d'une entreprise à l'autre, et changent avec le temps.

Ce qui nous inquiète dans les dispositions envisagées, c'est non seulement qu'elles restreindraient les choix qui se présentent au niveau des candidatures, mais également le fait que les changements radicaux et relativement rapides qu'elles exigeraient gêneraient les membres du conseil dans l'exercice de leur mission de surveillance vis-à-vis la direction de l'entreprise et de ses orientations stratégiques. Étant donné qu'à l'heure actuelle, peu de femmes siègent aux conseils d'administration, de nombreuses entreprises, sinon toutes, se verraient, aux termes des dispositions envisagées, tenues de remplacer la moitié de leurs administrateurs. Or, même en prévoyant une période de transition de trois ans, cela risque d'entraîner de sérieux problèmes.

Je tiens à insister sur le fait que, selon nous, les entreprises canadiennes cotées en bourse n'auraient aucun mal à recruter le nombre voulu de femmes parfaitement aptes à occuper les fonctions d'administrateurs. Nous pensons, cela dit, que les entreprises doivent se voir accorder le temps nécessaire, d'abord pour les recruter, puis pour les intégrer au conseil d'administration.

Moreover, our members are concerned in principle with the use of mandatory quotas. Experience has shown that quotas can have unintended consequences, not the least of which is the potential stigmatization of the groups they are intended to promote.

Since we are confident that there is no shortage of qualified female candidates to serve on Canadian boards, we think that this potential stigma is not worth the potential benefits. We think there are better ways to address the issue.

There are three preferable alternatives that could be pursued to increase the number of women on boards, all of which are discussed in more detail in our written brief. The first one is to give shareholders the power to elect and remove directors. In Canada, shareholders do not have the power to vote for or against directors; they can only vote for them or withhold their vote, and a withheld vote has no practical legal effect. As a result, a director can be elected with just one vote; and if they are a shareholder, which they inevitably are, that vote can be their own. If a majority of shareholders or even 99 per cent of shareholders withhold their vote against a director, that director will be elected or, if sitting, will not have to vacate their seat on the board.

We have been working to change the way directors are elected for many years. The current law allows directors to entrench themselves and acts as a barrier to diversity. If shareholders had the power to vote against directors, they could address issues of director competence and diversity. For example, they could vote against directors who are nominated simply because of their social connections and who do not add value to the board. They could also vote against the chair or members of the nominating committee if the nominating committee refuses to put forward female candidates.

CCGG has persuaded 130 of Canada's largest companies to adopt a majority voting policy as a way around the current state of the law. It requires directors who do not receive a majority of votes in their favour to resign their position. However, this is a limited tool because it has only been adopted by 130 companies. As well, the policies that have been adopted all provide that the board can refuse to accept that resignation.

The second alternative that we advocate is to give shareholders what is known as proxy access. Giving shareholders the power to nominate their own directors would be an even more effective way to increase the number of women on boards. In our view, significant long-term shareholders should have the ability to

J'ajoute que nos membres ne sont pas, par principe, favorables au contingentement. L'expérience démontre en effet que cela peut entraîner des conséquences imprévisibles, dont la stigmatisation des groupes dont on cherchait, justement, à assurer la promotion.

Il n'y a, selon nous, aucune pénurie de candidates parfaitement qualifiées pour occuper des postes d'administrateurs, mais nous estimons que la stigmatisation que risque d'entraîner le caractère obligatoire des mesures envisagées ne serait guère compensée par les avantages escomptés. Il y a, d'après nous, de meilleurs moyens de procéder à cet égard.

Il y a, en effet, pour augmenter le nombre de femmes siégeant aux conseils d'administration, trois solutions qui nous paraissent préférables. Elles sont exposées en détail dans le mémoire que nous avons rédigé. La première solution consiste à reconnaître aux actionnaires le pouvoir d'élire et de destituer les administrateurs. Je rappelle qu'au Canada, les actionnaires ne peuvent pas, actuellement, voter contre un administrateur; ils peuvent, en effet, soit voter pour, soit refuser de voter. Or, le non-vote est, juridiquement, sans le moindre effet pratique. Cela étant, un administrateur peut parfaitement être élu avec une seule voix; et s'il est actionnaire, ce qui est invariablement le cas, le vote exprimé en sa faveur pourrait très bien être le sien. Si une majorité des actionnaires, ou même 99 p. 100 d'entre eux décident de ne pas accorder leurs suffrages à un candidat au conseil d'administration, l'intéressé sera élu néanmoins ou, s'il fait déjà partie du conseil, il conservera son siège.

Nous nous attachons, depuis de nombreuses années, à trouver le moyen de changer le mode d'élection des administrateurs. Les règles juridiques actuelles permettent en effet aux administrateurs de se retrancher dans leurs fonctions et cela constitue un obstacle à la diversité. Si, donc, les actionnaires se voyaient reconnaître le pouvoir de voter contre un administrateur, ils seraient à même de se prononcer non seulement sur la compétence des administrateurs, mais également sur la question de la diversité au sein du conseil. C'est ainsi qu'ils pourraient alors voter contre les administrateurs qui doivent leur siège simplement à leurs connaissances mondaines et qui ne contribuent guère aux délibérations du conseil. Les actionnaires pourraient également voter contre le président ou les membres du comité des candidatures si celui-ci refuse de présenter des candidates.

La CCGG a persuadé 130 des compagnies canadiennes les plus importantes d'adopter le scrutin majoritaire afin, justement, d'éviter les inconvénients des règles actuelles. Cette nouvelle politique en matière d'élection aux conseils, impose la démission aux administrateurs en faveur desquels les actionnaires ne se sont pas prononcés à la majorité. Cependant, nous ne connaissons pas les limites de cette solution étant donné qu'elle n'a été retenue que par 130 entreprises. Je précise, par ailleurs, qu'aux termes des politiques adoptées sur ce point, un conseil d'administration peut refuser la démission d'un de ses membres.

La seconde solution possible consiste à fournir aux actionnaires ce qu'on pourrait appeler une passerelle d'accès. Le fait de reconnaître aux actionnaires le pouvoir de présenter leurs propres candidats à l'élection au conseil d'administration serait un moyen encore plus efficace d'y accroître le nombre de femmes.

nominate some of their own directors in addition to the directors nominated by the company and have their list of nominees included in the company's proxy circular that is delivered to its shareholders in advance of the annual general meeting.

Although there are currently some ways in Canada that shareholders can attempt to nominate a director, the legal requirements are extremely onerous and prohibitively expensive, even for large institutional shareholders.

The third change we would advocate to improve the number of women on boards is to require better disclosure of companies' diversity and recruitment practices. As we have detailed in our brief, we do not think this issue has to be left to shareholders alone. If all Canadian public companies were subject to more detailed disclosure rules on how they recruit new directors and were required to disclose how they consider diversity in their recruitment process, both would likely improve. To use the oft-quoted phrase from the U.S. Supreme Court Justice Brandeis, "Sunlight is the best disinfectant." Experience has shown that disclosure rules do shape corporate behaviour.

An increased disclosure of recruitment and board diversity policies is also endorsed by the Deloitte report I referred to earlier.

To conclude, we agree that the boards of Canadian public companies need to be more diverse. We do not agree that the proposed bill goes about achieving it in the right way. We are concerned about the restrictions and the potential disruption that could result from a strict quota as well as the potential for unintended consequences.

We believe it is far better to give shareholders, as the ultimate owners of the company, the power to nominate their own directors, to hold them accountable and to remove them if necessary. In this way, shareholders can ensure that companies build competent, diverse boards comprised of people with the skills necessary to oversee the company.

As a policy initiative to complement that approach, companies should be required to disclose more information about their recruitment and diversity practices to better equip shareholders with the information they need to assist individual directors and the overall performance of the board.

Nous estimons que ceux qui détiennent de longue date une participation importante dans une entreprise, devraient pouvoir, eux aussi, proposer des candidats et voir leur liste de candidats figurer sur la circulaire sollicitant des procurations, que la direction envoie chaque année aux actionnaires avant la tenue de la réunion générale.

Au Canada, les actionnaires sont déjà, dans une certaine mesure, à même de présenter des candidatures aux conseils d'administration, mais cela est soumis à des règles de droit tellement lourdes et compliquées que leur emploi entraîne des coûts prohibitifs, même pour les grands actionnaires institutionnels.

Le troisième moyen qui permettrait, selon nous, d'accroître le nombre de femmes siégeant aux conseils d'administration consisterait à exiger des entreprises qu'elles fournissent davantage de détails concernant la mixité au sein des conseils d'administration et les pratiques de l'entreprise en matière de recrutement. Ainsi que nous l'expliquons dans notre mémoire, ce problème ne devrait pas être laissé à la seule initiative des actionnaires. Si toutes les entreprises canadiennes cotées en bourse étaient tenues de fournir davantage de détails sur leur manière de recruter de nouveaux administrateurs, et sur leur prise en compte du principe de mixité dans leurs efforts de recrutement, on constaterait sans doute une amélioration sur les deux plans. Comme se plaisait à dire le juge Brandeis, un des membres les plus éminents de la Cour suprême des États-Unis, le meilleur désinfectant est la lumière du jour. L'expérience démontre que les règles prônant une divulgation plus large ont un effet certain sur le comportement des entreprises.

Une plus large divulgation des politiques des entreprises en matière de recrutement et de mixité au sein du conseil d'administration est également prônée par le rapport Deloitte, que j'ai évoqué tout à l'heure.

Je précise donc, pour terminer, que nous convenons entièrement que les conseils d'administration d'entreprises canadiennes cotées en bourse doivent se diversifier. Cela dit, nous ne pensons pas que les mesures envisagées dans ce projet de loi soient le bon moyen d'y parvenir. Nous craignons en effet que le contingentement des places d'administrateurs perturbe le fonctionnement des entreprises et entraîne des conséquences imprévisibles.

Il serait, selon nous, de très loin préférable de reconnaître aux actionnaires, qui sont, en fait, les véritables propriétaires de l'entreprise, le pouvoir de nommer leurs propres administrateurs, de les tenir responsables de leurs actes et, si besoin est, de les destituer. Les actionnaires pourraient ainsi faire en sorte que les entreprises constituent des conseils d'administration marqués par la compétence et la diversité d'administrateurs possédant toutes les qualités requises pour exercer correctement leur mission de surveillance.

Les entreprises seraient en outre tenues de fournir davantage de renseignements sur leurs pratiques en matière de recrutement et de mixité au sein du conseil, afin que les actionnaires aient toutes les informations nécessaires pour appuyer l'action des divers administrateurs et soient en mesure d'évaluer correctement l'action du conseil.

I would add that this approach would have the added benefit of applying to all Canadian public companies and not just those that would be covered by the proposed bill.

I am happy to take your questions.

**The Chair:** Thank you very much, Ms. Cotte, and thank you for the excellent brief you submitted. That will be very helpful to us.

**Senator Gerstein:** Thank you for appearing before us with a very comprehensive report.

Approximately 40 or 50 years ago, an extremely famous business leader of Canada once said that the criterion for being a good board director was “being a gentleman.” I have the privilege of serving on several boards. Some of us sit on the New York Stock Exchange and some on the TSX.

I was very interested in your comment about the professional recruitment process. I experienced situations in past couple of years where we have gone out to find new directors in different companies. There were three occasions, and two of the three ended up being women. I must say that none of the directors recruited was known to anyone on the board because we had gone through a professional recruitment process. We had, in effect, hired an outside group to search.

I would be interested if you would expand on that. Is that something you are recommending today?

**Ms. Cotte:** It is an excellent point, and I think that much of this change would flow from changing the traditional way directors are recruited. That really is the core of the problem. Your point is very interesting because one of the specific recommendations in the Deloitte report was to ensure that at least some of the candidates put forward were unknown to the current board members. That is a really important point.

It is important to use professional recruiters because they will cast the net wider. If the net is cast wider, you will inevitably capture more women, minorities and people with different backgrounds beyond just former CEOs.

Also professional recruiters tend to eliminate the influence of the CEO in the process. Many people on the ground will say that the CEO is driving board recruitment behind the scenes. In our view, that is wholly inappropriate. Therefore, the use of a professional recruiter would help to ameliorate that, as well.

D’après moi, une telle solution aurait en outre l’avantage de s’appliquer à l’ensemble des entreprises canadiennes faisant appel à l’épargne et non simplement à celles qu’envisage actuellement le projet de loi.

C’est très volontiers que je répondrai à vos questions.

**Le président :** Madame Cotte, je vous remercie de votre exposé, et aussi de l’excellent mémoire que vous nous avez fait parvenir. Tout cela va nous être des plus utiles.

**Le sénateur Gerstein :** Je vous remercie de paraître devant le comité avec un rapport aussi complet sur la question qui retient actuellement notre attention.

Il y a 40 ou 50 ans, au Canada, un dirigeant d’entreprise renommé a dit que la principale qualité d’un bon administrateur serait « d’être un gentleman ». J’ai moi-même été appelé à siéger à plusieurs conseils d’administration. Certains d’entre nous siègent au conseil de la bourse de New York, d’autres au conseil de la bourse de Toronto.

J’ai trouvé très intéressant ce que vous avez dit au sujet d’un processus de recrutement professionnel. Au cours des quelques dernières années, j’ai participé, dans diverses entreprises, à la recherche, justement, de nouveaux membres pour le conseil d’administration. Cela s’est produit à trois reprises, et par deux fois c’est la candidature d’une femme qui a été retenue. Je précise immédiatement qu’aucun des administrateurs que nous avons recrutés n’était connu auparavant des membres du conseil, car le choix s’est fait dans le cadre d’un processus de recrutement professionnel. Nous avons retenu les services d’un cabinet indépendant pour dresser la liste des candidats.

Pourriez-vous nous en dire un peu plus sur ce point? Est-ce effectivement comme cela que les choses devraient, selon vous, se passer?

**Mme Cotte :** C’est un point important, car je pense, en effet, qu’une grande partie des changements souhaités découlerait d’un changement dans la manière dont sont traditionnellement recrutés les membres du conseil d’administration. C’est là l’essentiel. Ce que vous venez de dire me paraît important, car une des recommandations formulées dans le cadre du rapport Deloitte est justement de faire en sorte qu’au moins certains des candidats à un poste d’administrateur ne soient pas connus des membres en exercice. Cela me paraît important.

Il convient de faire appel à des cabinets de recrutement, car cela permet d’élargir le champ des recherches. Plus le champ de recherche est large, moins on va s’en tenir à d’anciens présidents-directeurs généraux, et plus on va envisager la candidature de femmes, de membres issus des diverses minorités et de personnes provenant d’horizons différents.

Ajoutons qu’en faisant appel à des cabinets de recrutement, on supprime de l’équation l’influence du président-directeur général de l’entreprise. Nombreux sont les praticiens qui vous diront qu’en matière de recrutement, c’est, en coulisse, le P.D.G. qui mène la danse. D’après nous, les choses ne devraient pas se passer ainsi. Le recours à des spécialistes du recrutement contribuerait donc à une amélioration de la situation.

**Senator Oliver:** Thank you for your excellent report. I am a strong believer in the work of the Canadian Coalition for Good Governance — I think you do excellent work. I also agree with the premise of the remarks you made today and believe you have reached the right conclusions.

However, I am interested in your three alternatives. They have had, so far at least, very limited success or impact. I am particularly interested in the third one, which was the need for better disclosure of diversity and recruitment practices. I would like to know what you have done about it and what success you have had on that. Do you write a letter to a CEO saying, “When you have your annual meeting, I want you to do this”? How do you go about it, what has been done, and what success have you had with it?

**Ms. Cotte:** There are two levels: The first would be changing the law, and the second would be encouraging practices company by company. In terms of changing the law, Canada is really lagging behind on its disclosure requirements around recruitment and diversity. Just this past year, the U.S. Securities and Exchange Commission, SEC, improved the American disclosure requirements and are requiring boards to talk about whether they consider diversity in recruitment, and if so, how, and how do they assess its effectiveness.

In Canada, the disclosure requirements do not go that far. There is very little mention of diversity. The Canadian Securities Administrators, CSA, guidelines says that one of the questions boards should ask themselves is whether candidates have a diversity of views, experience and backgrounds. That goes some of the way but not all of the way.

On a policy level, we believe CSA should be improving disclosure in that regard.

**Senator Oliver:** What has the coalition done about it?

**Ms. Cotte:** CSA looked at changing the corporate governance guidelines some years ago and did an overhaul of them. We were not in support of the approach they took, which, in our view, would lessen the governance requirements. Since that time, they have gone back to the drawing board and have not indicated a willingness to reopen the current corporate governance guidelines.

**Le sénateur Oliver :** Je vous remercie de votre excellent rapport. Je suis tout à fait partisan de la Coalition canadienne pour une saine gouvernance qui, d’après moi, fait de l’excellent travail. Je suis d’accord, en outre, avec les principes qui sont à la base de ce que vous nous avez dit aujourd’hui et j’estime que les conclusions que vous avancez sont les bonnes.

Je m’intéresse vivement aux trois solutions que vous avancez. Jusqu’ici, les résultats cependant ne sont guère concluants. Je m’intéresse particulièrement à la troisième, c’est-à-dire à l’obligation de fournir davantage de détails au sujet des pratiques mises en œuvre par l’entreprise en matière de recrutement et de diversification. Pourriez-vous nous dire en quelques mots quelles sont les mesures que vous avez prises en ce sens, et les résultats obtenus. Comment procédez-vous? Écrivez-vous une lettre à un P.D.G. pour lui dire « Je souhaiterais que, lors de votre prochaine réunion annuelle, vous procédiez de la manière suivante »? Comment vous y prenez-vous, qu’avez-vous fait jusqu’ici, et quels sont les résultats auxquels vous êtes parvenus?

**Mme Cotte :** Il y a, d’après moi, deux niveaux d’intervention possible : le premier consiste à modifier la législation applicable, et le second consiste à encourager individuellement chaque entreprise à modifier ses pratiques. En ce qui concerne la législation, je dois dire que le Canada a pris un certain retard au niveau des règles exigeant une plus grande transparence quant aux pratiques en matière de recrutement et de diversité. L’année dernière, la SEC américaine, l’organisme chargé de gendarmier le marché des valeurs mobilières et les bourses, a resserré les règles en matière de divulgation et exige dorénavant des conseils d’administration qu’ils précisent dans quelle mesure ils tiennent compte, dans le cadre de leurs efforts de recrutement, du principe de mixité, si tant est qu’ils en tiennent compte, et qu’ils indiquent comment ils procèdent, et comment aussi, ils évaluent l’efficacité de leurs nouvelles mesures.

Au Canada, en matière de transparence, la réglementation est moins exigeante. On ne parle en effet que très peu de mixité. Selon les lignes directrices des Autorités canadiennes en valeurs mobilières, les ACVM, les conseils d’administration doivent notamment se demander dans quelle mesure l’expérience, les antécédents et l’optique des candidats à un poste d’administrateur peuvent contribuer à la diversité voulue. Cela répond en partie aux problèmes qui existent à cet égard, mais en partie seulement.

Nous estimons, pour notre part, que les ACVM devraient prôner une plus grande transparence à cet égard.

**Le sénateur Oliver :** Quelle a été sur ce plan l’action de la coalition?

**Mme Cotte :** Il y a plusieurs années, les ACVM ont songé à modifier les lignes directrices sur le gouvernement d’entreprise et les ont effectivement refondues. Nous ne sommes pas, pour notre part, partisans de la méthode retenue alors, car cela tend, d’après nous, à relâcher les règles de gouvernance. Ils ont, depuis lors, repensé le problème sans cependant envisager de revoir à nouveau les actuelles lignes directrices sur le gouvernement d’entreprise.

They just did a review of compliance with the existing disclosure practices and have found that companies are not even doing a very good job at complying with the requirements we do have. That is something we encourage them to monitor and at least get companies to comply with the existing disclosure requirements.

However, on a company-by-company basis, we meet directly with the boards of Canadian public companies. We started two years ago and met with 10 companies; the next year we met with 30, and this year we will meet with 50.

**Senator Oliver:** Do you raise this issue?

**Ms. Cotte:** We certainly raise the quality of their disclosure, and we particularly focus on having a professional recruitment process.

**Senator Oliver:** Is there any voluntary uptake on that?

**Ms. Cotte:** I do not have in my head the extent to which it has improved. Our engagement process is relatively new, but it is something we raise with them. The quality of the directors on their board is always front and centre in our engagements with boards.

**Senator Ringuette:** Thank you for your presentation. I am sorry for my naiveté, but this Canadian Coalition for Good Governance is a new entity with which I am not familiar. How long has this entity been around?

**Ms. Cotte:** It was formed in 2003 with 8 institutional investors. It has grown steadily since that time to our current number of 45 institutional investors.

**Senator Ringuette:** In your presentation, I think you mentioned at least three or four times the usual phrase we hear in this committee, the unintended consequences that are usually spoken by bankers. It prompted me to look into your membership list, and I see that most of the Canadian banks are part of your coalition.

**Ms. Cotte:** The bank-owned funds are, which are separate from the banks. The banks themselves are not because they would be issuers with which we engage and review their disclosure. However, the bank-owned funds are members.

Ils viennent de constater, à l'issue d'une étude sur le degré d'observation des pratiques en matière de divulgation, que les entreprises ne respectent pas vraiment les exigences actuelles. Nous les encourageons à suivre de près la situation et à obtenir au moins des entreprises qu'elles respectent, en matière de divulgation, les règles actuellement en vigueur.

Nous contactons individuellement les diverses entreprises canadiennes cotées en bourse et nous réunissons avec les membres de leurs conseils d'administration. Nous avons entamé nos efforts en ce sens il y a deux ans, avec une rencontre auprès de 10 entreprises; l'année suivante, nous nous sommes réunis avec les responsables de 30 entreprises et cette année nous allons organiser des rencontres avec une cinquantaine d'autres.

**Le sénateur Oliver :** Lors de ces rencontres, soulevez-vous la question?

**Mme Cotte :** Nous soulevons bien sûr la question de la transparence, et nous insistons particulièrement sur le besoin de recourir à des professionnels du recrutement.

**Le sénateur Oliver :** Les entreprises se montrent-elles réceptives?

**Mme Cotte :** Je ne suis pas encore en mesure de dire à quel point cela a permis d'améliorer les choses. Nos efforts en ce sens sont relativement récents, mais je peux vous dire que nous évoquons effectivement la question avec eux. Lors de nos rencontres avec les conseils d'administration, la qualité des administrateurs est toujours un point essentiel de nos entretiens.

**Le sénateur Ringuette :** Je vous remercie de votre exposé. Je vous demande d'excuser l'insuffisance de mes informations, mais cette Coalition canadienne pour une saine gouvernance est un organisme dont je n'ai pas encore connaissance. Depuis combien de temps êtes-vous en activité?

**Mme Cotte :** La coalition a été créée en 2003, regroupant alors huit grands investisseurs. Nous nous sommes développés depuis lors et la coalition regroupe actuellement 45 investisseurs institutionnels.

**Le sénateur Ringuette :** Dans le cadre de votre exposé, vous avez employé, je pense à trois ou à quatre reprises, l'expression souvent employée devant le comité par des banquiers, qui nous mettent en effet en garde contre les conséquences imprévisibles. J'ai donc été portée à consulter la liste de vos membres et je constate que la plupart des banques canadiennes font partie de votre coalition.

**Mme Cotte :** C'est-à-dire que nous comptons en effet parmi nos adhérents les fonds d'investissement appartenant à des banques. Les banques elles-mêmes ne font pas partie de notre coalition. Elles comptent, justement, parmi les entreprises auprès desquelles nous agissons et que nous incitons à davantage de transparence. Mais, oui, font partie de notre coalition des fonds d'investissement appartenant aux banques.

**Senator Ringuette:** With respect to the list of membership that you have here and the three processes you spoke about — the shareholder voting, disclosure and so on — how many of your members would adhere to these three processes?

**Ms. Cotte:** All of our members would support majority voting, giving shareholders the power to vote for or against directors; proxy access, giving shareholders the ability to nominate some of their own directors; and improved disclosure around recruitment and diversity.

**Senator Ringuette:** No, I am not asking if they are supporting — they should be because those are the three processes you are promoting. I am asking whether, in addition to supporting, they have enacted on their boards the three processes you are promoting.

**Ms. Cotte:** You mean the fund boards?

**Senator Ringuette:** Your membership, which is promoting those three processes, are they themselves enacting the processes, or is it just a pie-in-the-sky kind of theory?

**Ms. Cotte:** We, as a coalition, are focused on the governance of Canadian public companies.

**Senator Ringuette:** Yes, but they are Canadian public companies. Are they themselves adhering to and practising what they are preaching?

**Ms. Cotte:** We do not, as a coalition, get involved in the internal governance of our members. In fact, because they are not public corporations, for example, majority voting or proxy access would not even be an issue. However, our members do endeavour to make every effort to be well governed and disclose everything relevant to the investors in their fund. Obviously, that would be very important to our members.

**Senator Ringuette:** You are not able to tell us that your members have put in practice the three processes that you suggest we should be looking into.

Furthermore, we definitely know that good corporate management and responsibility has been an issue in Canada, as it has been elsewhere in the world. Have you made any efforts toward the Government of Canada to put forth good government legislation and the three processes you are promoting?

**Le sénateur Ringuette :** En ce qui concerne la liste de vos adhérents, et les trois solutions que vous avez évoquées tout à l'heure — l'élargissement du droit de vote reconnu aux actionnaires, une plus large divulgation, et cetera — parmi vos membres, combien sont ceux qui souscrivent à ces trois recommandations?

**Mme Cotte :** Tous nos membres sont partisans d'une élection à la majorité, tous sont d'accord pour accorder aux actionnaires le droit de voter pour ou contre un administrateur; tous sont favorables à l'idée d'une passerelle d'accès donnant aux actionnaires la possibilité de nommer certains administrateurs, et pour une plus grande transparence au niveau des pratiques en matière de recrutement et de diversité.

**Le sénateur Ringuette :** Je ne vous demande pas dans quelle mesure ces entreprises sont partisans de cela — elles devraient naturellement l'être, étant donné qu'il s'agit de solutions que vous mettez vous-mêmes en avant. Ce que j'aurais voulu savoir c'est si, non seulement elles sont partisans de ces mesures, mais si elles les ont effectivement mises en œuvre au sein de leurs conseils d'administration.

**Mme Cotte :** Les conseils d'administration des fonds d'investissement?

**Le sénateur Ringuette :** J'entends par cela les membres de votre coalition qui prônent l'adoption de ces trois mesures. Vos adhérents les ont-ils eux-mêmes mises en œuvre ou tout cela reste-t-il pour l'instant théorique?

**Mme Cotte :** Notre action en tant que coalition concerne la gouvernance des entreprises canadiennes cotées en bourse.

**Le sénateur Ringuette :** Je veux bien, mais votre coalition regroupe des entreprises canadiennes cotées en bourse et j'aimerais par conséquent savoir si celles-ci mettent en pratique ces solutions dont elles prônent elles-mêmes l'adoption?

**Mme Cotte :** En tant que coalition, nous n'intervenons pas dans la gouvernance interne de nos adhérents. Dans la mesure où il ne s'agit pas d'entreprises cotées en bourse, la question du vote majoritaire ou de la passerelle d'accès ne se pose même pas. Cela dit, nos adhérents s'attachent à une saine gouvernance et à la divulgation des renseignements dont peuvent avoir besoin les personnes qui investissent dans les fonds en questions. Il était clair que c'est, pour l'ensemble de nos adhérents, quelque chose de très important.

**Le sénateur Ringuette :** Vous ne pouvez donc pas affirmer que vos adhérents ont eux-mêmes mis en œuvre les trois solutions que vous nous demandez d'examiner.

Nous sommes en outre persuadés qu'au Canada, comme dans les autres pays, la question de la responsabilité sociale des entreprises, et de leur bonne gestion se pose. Avez-vous pris contact avec le gouvernement du Canada en vue de l'adoption de nouvelles règles législatives sur le gouvernement d'entreprise et, plus particulièrement, concernant les trois solutions que vous avez évoquées tout à l'heure?

**Ms. Cotte:** Yes, we have. In fact, the Canada Business Corporations Act, CBCA, is currently under statutory review. We appeared before the parliamentary committee, to make 10 different recommendations, which included majority voting and proxy access. We did not deal with the disclosure point because it was not relevant to the bigger picture.

In June of 2010, the parliamentary committee recommended that the government study our recommendations further, and we continue to work with the officials and the Ministry of Industry, urging them to review the CBCA. We also continually interact with securities regulators to urge them to change the laws in many different respects. We are just about to put in a submission on disclosure of executive compensation, for example. We do regularly work with lawmakers to try to get the laws changed to give shareholders more power to effect change.

**Senator Ringuette:** Does that include also modernizing the Canadian boards in how they operate and in how they recruit through the professional recruitment process to which you have referred?

**Ms. Cotte:** Correct.

**Senator Ringuette:** Has that been successful thus far?

**Ms. Cotte:** We have met with some success, certainly. Changing the law is a long-term process. We feel, for example, that the executive compensation disclosure rules have definitely improved since we began working with the CSA to change them.

The law is slow in that regard. We have found, for example, that we have not been able to have majority voting instituted in Canadian law. However, by meeting directly with boards and persuading them that this is important and explaining why it matters, and that accountability is important to shareholders, we have been able to get 130 of Canada's largest companies to adopt it.

Similarly, "say on pay" is not yet law in Canada, but so far we have been able to persuade 45 large companies to adopt it and use our recommended form of resolution.

We always try to work on two fronts. We work to try to have the law changed because that is really the only permanent solution that will affect all public companies. However, where the law

**Mme Cotte :** Oui, en effet. La Loi canadienne sur les sociétés par actions, la LCSA, fait actuellement l'objet de la révision qui est prévue dans son texte même. Nous avons pris la parole devant le comité parlementaire, et avons formulé 10 recommandations, y compris sur le vote majoritaire et la passerelle d'accès. Nous n'avons pas évoqué la question des règles concernant une divulgation plus détaillée, car nous avons abordé le sujet sous un angle plus général.

En juin 2010, le comité parlementaire a recommandé au gouvernement d'étudier plus avant nos recommandations et nous continuons de collaborer avec des fonctionnaires fédéraux ainsi qu'avec les gens du ministère de l'Industrie pour les inciter à réviser les dispositions de la LCSA. Nous entretenons en outre un dialogue permanent avec les organismes de réglementation du commerce des valeurs mobilières, les encourageant à apporter, sur de nombreux points, des modifications à la législation applicable. Nous allons, par exemple, présenter sous peu un mémoire sur la transparence en matière de rémunération des dirigeants d'entreprise. Nous entretenons une collaboration régulière avec le législateur pour tenter d'obtenir la modification des textes applicables afin de donner aux actionnaires davantage de moyens d'effectuer des changements au sein de l'entreprise.

**Le sénateur Ringuette :** Cela comprend-il la modernisation des conseils d'administration des entreprises canadiennes, à la fois dans leur fonctionnement et dans la manière dont ils assurent le recrutement de leurs membres afin, justement, de recourir pour cela à des cabinets de recrutement comme vous le disiez tout à l'heure?

**Mme Cotte :** En effet.

**Le sénateur Ringuette :** Vos efforts en ce sens ont-ils abouti?

**Mme Cotte :** Nous avons, il est clair, obtenu un certain nombre de résultats. La modification des textes applicables est bien sûr un travail de longue haleine. Cela dit, nous avons le sentiment que les règles ayant trait à la transparence au niveau de la rémunération des dirigeants d'entreprise se sont améliorées depuis que, de concert avec les ACVM, nous nous attachons à les faire évoluer.

L'évolution de la législation procède lentement. C'est ainsi, par exemple, que nous ne sommes pas parvenus à faire inscrire dans la législation canadienne le principe du vote majoritaire. Cela dit, dans le cadre de nos rencontres avec les conseils d'administration, en persuadant leurs membres de l'importance du principe de la responsabilité envers les actionnaires, en leur expliquant combien les actionnaires y sont eux-mêmes attachés, nous avons pu convaincre 130 des plus importantes entreprises canadiennes de l'adopter.

En matière de rémunération des dirigeants, le principe de transparence n'est pas encore inscrit dans la législation canadienne, mais nous sommes jusqu'ici parvenus à convaincre 45 grandes entreprises de l'adopter et d'utiliser pour cela notre résolution type.

Nous essayons constamment d'avancer sur deux fronts. Nous nous attachons, ainsi, à obtenir la modification des textes en vigueur, car cela nous semble être le seul moyen d'aboutir à une

moves slowly or does not move at all, we engage directly with the boards of companies to try to persuade them to change their practices.

**Senator Ringuette:** Can you tell me, which of your coalition membership put in practice disclosure of director and CEO income and so forth, which you just mentioned and are promoting?

**Ms. Cotte:** First, it is a bit of an apples and oranges comparison because our members are not public companies. For many of our members, it would not make sense to say that they should adopt majority voting. As well, the disclosure requirements are much more rigorous for many of our members. For example, mutual funds have certain disclosure requirements under securities law.

Obviously, our members, who devote a lot of time and money to good governance, would all consider themselves to be well governed. However, much of what we advocate in public companies would not apply to them. That is not something on which the coalition focuses; the coalition focuses on the good governance of Canadian public companies.

**Senator Ringuette:** I think all Canadian corporations think they are well governed, but we have seen some data that indicates otherwise. I am looking at a document by the International Finance Corporation, IFC, of the World Bank Group that was just handed to the committee members this morning.

**The Chair:** I want to point out that this document, as Senator Hervieux-Payette told me, comes from Washington. It is, therefore, only in English. I hope everyone is agreeable to having it referred to and circulated.

**Senator Hervieux-Payette:** I want to add that the president of the organization just flew in from Washington this morning, and she carried the documents across the border with her.

I would like to welcome Ms. Natividad. Ms. Natividad is visiting relatives, and I invited her to attend our meeting this morning. She supplied the study, which they conducted worldwide. They are covering an extensive area, and I thank her for that. Of course, the publication is not in both official languages because it is not a Canadian publication.

**The Chair:** In any event, I wanted to make that formality clear.

Thank you for being here, Ms. Natividad. We welcome you. We hope you were not asked at the border whether you were coming to do work, as many of us are when we are going to the United States. We have learned through sad experience that the answer is “no.”

solution applicable à l'ensemble des entreprises cotées en bourse. Lorsque la loi évolue trop lentement, cependant, ou pas du tout, nous engageons le dialogue avec les conseils d'administration des diverses entreprises pour tenter de les convaincre de modifier leur manière de faire.

**Le sénateur Ringuette :** Pourriez-vous me dire quels sont, parmi vos adhérents, ceux qui appliquent le principe de transparence à la grille de rémunération des administrateurs et du P.D.G., comme vous proposez que cela se fasse?

**Mme Cotte :** On peut difficilement comparer, car les entreprises membres de notre coalition ne sont pas cotées en bourse. Cela étant, on voit mal comment ces entreprises pourraient opter pour un régime de vote majoritaire. Je précise par ailleurs qu'en matière de transparence, bon nombre de nos adhérents sont soumis à des règles beaucoup plus strictes. C'est ainsi, par exemple, que les fonds communs de placement sont, aux termes des dispositions régissant la vente de valeurs mobilières, tenus de fournir de plus en plus de renseignements.

Il est clair que nos membres, qui consacrent tant d'argent et de temps à la saine gouvernance, estiment tous qu'ils sont eux-mêmes bien gouvernés. Cela dit, bon nombre de recommandations que nous formulons à l'intention des entreprises cotées en bourse ne s'appliqueraient guère à eux. Ce n'est pas à cela que notre coalition consacre ses efforts, puisque nous nous intéressons essentiellement au bon gouvernement des entreprises canadiennes cotées en bourse.

**Le sénateur Ringuette :** J'imagine que toutes les entreprises canadiennes s'estiment bien gouvernées, mais, pourtant, selon certaines de nos informations, cela ne serait pas le cas. J'ai sous les yeux un document publié par la Société financière internationale, la SFI, qui relève du Groupe de la Banque mondiale. Il s'agit d'un document remis ce matin même aux membres du comité.

**Le président :** Je précise que, comme me l'a fait remarquer le sénateur Hervieux-Payette, ce document provient de Washington et il n'existe donc qu'en version anglaise. J'espère que vous accepterez néanmoins qu'on s'y réfère et qu'on le distribue.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Permettez-moi d'ajouter que la présidente de cet organisme est ce matin même arrivée par avion de Washington, amenant ce document avec elle.

J'en profite pour souhaiter la bienvenue à Mme Natividad. Elle est ici en visite dans sa famille et je l'ai invitée à assister à la séance de ce matin. C'est elle qui nous a remis cette étude qui porte sur l'ensemble des régions du monde. Il s'agit d'une vaste enquête et je la remercie de nous en avoir fait part. N'étant pas une publication canadienne, elle n'a, bien sûr, pas été rédigée dans les deux langues officielles.

**Le président :** Je tenais tout de même à le préciser.

Madame Natividad, nous vous remercions d'avoir accepté de vous joindre à nous ce matin. Soyez la bienvenue. J'espère qu'à la frontière on ne vous a pas demandé si vous veniez ici pour travailler, comme il est fréquent qu'on nous le demande lorsque nous nous rendons aux États-Unis. L'expérience nous a appris que la réponse qui s'impose est « non ».

**Senator Ringuette:** I guess you were just handed this report. I am just breezing through this and looking at the situation of competent women around the world having access to those boards. Yesterday, and before Christmas, when witnesses began appearing before our committee, it became clear that we are looking at an old boys' network.

How do you, through the members of your coalition, break that old boys' network? How do you ensure that they have representation of women and of different ethnicities?

Not long ago, we in Canada were preaching that Canadian companies should hire people from different ethnic communities to increase their understanding of their customers. Why should it not be the same for corporate boards in the way they should understand investors and also their clients?

**Ms. Cotte:** We absolutely agree that you have to break the old boys' network to begin to solve the problem. However, in our view, the three ways we have set out are the three ways you can begin to do it. Give shareholders the power to vote against directors who are not performing and who maybe have just been on the board too long.

Board renewal is part of this too; we raise this issue when we meet with boards. If we see directors who have been on the board for a long time, we raise the issue of whether it is time for some fresh perspectives and fresh blood.

First, you give shareholders the power to remove directors and nominate directors so that they themselves can cast the net wider — they do not have to wait for the board to do it. Then you give the shareholders better information so that they can assess board practices.

When you have disclosure requirements — and securities law is full of examples of this — it shapes corporate behaviour. When companies are forced to disclose what they do or do not do around board recruitment, no company wants to say, "I asked my buddy from the golf club." Disclosure requirements shape behaviour.

In our view, those are the three best ways to go about this.

**Senator Ringuette:** What are the unintended consequences you refer to when you use the word "force"? Does the word "force" mean legislation?

**Le sénateur Ringuette :** J'imagine qu'on vient tout juste de vous remettre ce rapport. Je vois, en le feuilletant, qu'il indique dans quelle mesure, selon le pays, des femmes compétentes sont susceptibles d'être nommées à des conseils d'administration. Hier, et avant Noël, lorsque les témoins ont commencé à comparaître devant notre comité, nous avons pu constater à quel point nous nous trouvons en présence d'une sorte de réseaux de copinage.

Comment parvenez-vous, par l'intermédiaire des membres de votre coalition, à briser la force de ces réseaux? Comment faites-vous pour faire en sorte que dans les conseils d'administration, les femmes soient mieux représentées, ainsi que les personnes de diverses origines ethniques?

Il n'y a pas longtemps, au Canada, nous encourageons les entreprises canadiennes à engager des gens de diverses origines ethniques afin d'élargir la connaissance que l'entreprise pouvait avoir de sa clientèle. Pourquoi ces arguments ne vaudraient-ils pas pour les conseils d'administration des entreprises, qui pourraient ainsi améliorer la connaissance qu'elles ont des investisseurs et de leurs clientèles?

**Mme Cotte :** Nous sommes parfaitement d'accord qu'il faut, pour résoudre le problème, entamer l'influence des réseaux de copinage. Cela dit, le meilleur moyen de s'y prendre serait d'adopter les trois solutions que nous avons mises en avant. Donner aux actionnaires le pouvoir de voter contre les administrateurs qui ne donnent pas satisfaction et qui, parfois, siègent depuis trop longtemps au sein du conseil d'administration.

Il y a également, en effet, la question du nécessaire renouvellement des conseils d'administration et nous évoquons le problème lors de nos rencontres. Lorsque nous constatons que certains administrateurs siègent au conseil depuis longtemps, nous soulevons la question de savoir s'il ne serait pas temps d'y introduire de nouvelles idées et de procéder à un renouvellement.

D'abord, donc, accorder aux actionnaires, à l'égard des administrateurs, un pouvoir de nomination et de destitution afin que les actionnaires eux-mêmes puissent élargir le champ des candidatures et ne pas avoir pour cela à attendre que le conseil d'administration se décide à le faire. Et puis, il faut en outre renforcer l'information des actionnaires afin qu'ils soient davantage en mesure de se prononcer sur l'action des administrateurs.

Les règles imposant une plus grande transparence — et la législation sur les valeurs mobilières en contient de nombreuses — agissent sur le comportement des entreprises. Lorsque celles-ci sont dans l'obligation de révéler la manière dont elles procèdent, ou ne procèdent pas, lorsqu'il s'agit de recruter un nouveau membre du conseil d'administration, aucun dirigeant d'entreprise ne voudra admettre qu'il a simplement contacté ses camarades de golf. Les règles de transparence influencent les comportements.

D'après nous, le meilleur moyen de procéder reste encore les trois moyens évoqués tout à l'heure.

**Le sénateur Ringuette :** Quelles sont les conséquences imprévisibles auxquelles vous songiez lorsqu'il a été question, tout à l'heure, de rendre cela obligatoire? Entendez-vous par « obligatoire » le fait de légiférer en ce sens?

**Ms. Cotte:** No. There might be a myriad of unintended consequences. I do not consider myself a social science expert on quotas, but I know there is a plethora of social science research looking at the unintended consequences of quotas.

One that immediately comes to mind is the potential stigmatization of the people who are brought in under a quota. There has been a controversial experience with affirmative action programs in the U.S. In our view, because there are many qualified women and because we do not think boards will have difficulty finding qualified women, we think the potential risk of that stigma is not worth the benefit.

**Senator Frum:** This is a bit in the realm of anecdotal social science, but I am wondering about the culture shift that we see. I keep harping on how the demographics of our education are changing so strongly.

In terms of breaking up the old boys' network, we have a staffer here who was saying yesterday that his law class was 70 per cent female and 30 per cent male. Even if boards stayed in the culture where they recruit who they know, they will know women. Women are the people who are coming to the fore.

Could you say, even on a cultural level, that you see a generational shift happening organically, aside from everything else?

**Ms. Cotte:** I would have to speak personally in that regard. Personally, not speaking for the coalition, I do think there is a generational shift. Perhaps not my generation, but probably the next generation is even better than mine was. In time that generation will grow up and gain more experience, and that will address some of this, but I do not think it will be enough. I think the law needs to change in the ways we have suggested to break through that. However, personally, I think this will improve over time.

**Senator Frum:** I agree with Senator Oliver that these proposals are very strong. However, in addition to that, you also have the weight of simply the reality of who is in the workforce and who will be available, and increasingly it will be qualified women.

**Ms. Cotte:** I personally think that is true and that in time the pool will continue to grow. However, we have to deal with the fact that there is a pool out there right now that is not being accessed. My personal view is that the pool will continue to grow.

**Senator Oliver:** I would like to receive a copy of the Deloitte report.

**Mme Cotte :** Non. Il peut y avoir de très nombreuses conséquences imprévisibles. Je ne suis pas sociologue, et nullement experte en matière de contingents, mais je sais que de très nombreux travaux de recherche en sciences sociales font ressortir les effets pervers du contingentement.

Une chose qui me vient immédiatement à l'esprit est le risque de stigmatisation des personnes nommées en vertu d'un contingent. À cet égard, on pourrait citer les résultats contestés des programmes de discrimination positive aux États-Unis. Étant donné le grand nombre de femmes compétentes et le fait que les conseils d'administration n'auraient aucune difficulté à en recruter, nous sommes portés à penser que les risques de stigmatisation seraient aucunement compensés par les avantages escomptés d'une telle mesure.

**Le sénateur Frum :** Je m'aventure un peu ici dans le domaine des sciences sociales et je ne voudrais pas sombrer dans le purement anecdotique, mais je m'interroge tout de même sur cette transition culturelle à laquelle nous assistons actuellement. Je m'intéresse particulièrement au changement radical qu'éprouve présentement la population estudiantine.

Lorsque vous envisagez les moyens de contrer l'influence des réseaux de copinage, je pense à l'un de nos collaborateurs qui me disait hier qu'à la faculté de droit, 70 p. 100 de ses camarades de classe sont des femmes, contre 30 p. 100 d'hommes. C'est dire que même si les conseils d'administration continuent à recruter parmi les gens qu'ils connaissent, ils finiront bien par recruter des femmes, car leur montée en puissance est indéniable.

Ne diriez-vous pas que même sur le plan culturel, hormis les autres facteurs qui entrent en jeu, on constate la montée d'une génération nouvelle?

**Mme Cotte :** Je ne peux, à cet égard, que vous répondre de mon point de vue personnel. Je ne m'exprime donc pas au nom de la coalition, lorsque je vous réponds que l'on constate effectivement l'entrée en scène d'une nouvelle génération. Je ne parle pas nécessairement de la mienne, mais je pense à la génération suivante qui est encore meilleure que la mienne. Cette génération va grandir et acquérir de l'expérience. Cela va permettre en effet de résoudre en partie le problème, mais je ne pense pas que cela suffise. Il faut, d'après moi, pour surmonter ces obstacles, que le droit évolue dans le sens dont nous avons parlé tout à l'heure. Cela dit, je pense, personnellement, qu'avec le temps, la situation va s'améliorer.

**Le sénateur Frum :** Je suis d'accord avec le sénateur Oliver pour dire que les mesures que vous proposez sont très énergiques. Ajoutons à cela le poids de la réalité démographique, car les compétences vont de plus en plus se retrouver du côté des femmes.

**Mme Cotte :** Je pense, personnellement, que c'est vrai et que le bassin des compétences ne va faire qu'augmenter. Cela dit, il faut bien constater que le bassin des compétences existe déjà, mais que c'est trop rarement qu'on y puise. Je suis pour ma part convaincue que le niveau de la femme va s'élever de plus en plus.

**Le sénateur Oliver :** J'aimerais obtenir une copie du rapport Deloitte.

**Ms. Cotte:** Certainly. I will send it to the clerk.

**Senator Oliver:** We are a parliamentary committee, a committee of the Parliament of Canada. What, if anything, can we do, apart from amending securities law, about better disclosure and the other three points that you mentioned?

Also, how diverse is your coalition board?

For more than 20 years, I have worked very hard on getting the four target groups more eligible to serve on large Canadian boards, that is, Aboriginal peoples, the disabled, visible minorities and women. I have personally spoken with some of the largest professional recruiters in Canada.

In private conversations, I have heard horror stories about some of the things that happen when they bring into the board committee the name of an eminent woman, an eminent visible minority or an eminent Aboriginal. There have been occasions when that person happened to be the best there was, but it was rejected by the board and lawsuits ensued.

What, if anything, can you say to help us in that regard? These professional recruiters do their job, but it is rejected and lawsuits ensue.

Those are my four points.

**Ms. Cotte:** Turning to the first point of what a parliamentary committee can do, majority voting and proxy access would actually have to be implemented through corporate legislation, through the CBCA. With the CBCA under statutory review right now, to see those changes implemented in the CBCA is something that could potentially work with industry. We are actively working toward that.

Certainly, a message from any lawmakers to CSA that this is important and that this is something that lawmakers want, while perhaps not resolving the issue, might provide some assistance, as we are also continually telling the CSA that this is important and that the law needs to change.

I think your second question was about our coalition board. We have 10 board members. For years, we had two women on that board, including our vice-chair who was scheduled to become our chair this year. Unfortunately, she retired, so we are down to one woman.

**Senator Oliver:** One out of 10 board members?

**Ms. Cotte:** Right. However, it is important to bear in mind that the way our board is structured, it is only, by design, the CEOs of the funds, so it is not a typical board in that regard. Our board is

**Mme Cotte :** C'est très volontiers que j'en remettrai un exemplaire à la greffière du comité.

**Le sénateur Oliver :** Nous sommes un comité parlementaire, un comité du Parlement du Canada. Hormis la modification de la Loi sur les valeurs mobilières, y aurait-il quelque chose que nous puissions faire pour accroître la transparence et favoriser le recours aux trois solutions que vous évoquiez tout à l'heure?

Que pouvez-vous nous dire du degré de diversité qui caractérise le conseil d'administration de votre coalition?

Depuis plus de 20 ans, je m'attache à obtenir que de plus en plus de membres de quatre populations cibles soient en mesure de siéger aux conseils d'administration de nos grandes entreprises. J'entends par cela les peuples autochtones, les personnes ayant un handicap, les membres de minorités visibles et les femmes. Je me suis entretenu à cet égard avec certains des principaux cabinets de recrutement du pays.

On m'a confié en privé, des récits horrifiants de ce qui se passe parfois lorsque quelqu'un propose au comité de nomination la candidature d'une femme éminente, d'un membre éminent d'une minorité visible ou d'un éminent autochtone. Il est arrivé que la personne en question soit effectivement le meilleur candidat, mais qu'elle soit néanmoins rejetée par le conseil qui s'est parfois d'ailleurs vu pour cela actionner en justice.

Qu'êtes-vous en mesure de nous dire à cet égard? Il arrive ainsi qu'un cabinet de recrutement fasse son travail, mais que ses propositions soient rejetées, quitte pour le conseil de s'attirer une action en justice.

Voilà les quatre points que je souhaitais soulever.

**Mme Cotte :** En ce qui concerne ce qui relève de l'action d'un comité parlementaire, il faudrait en fait que le principe du vote majoritaire et l'instauration d'une passerelle d'accès soient consacrés par la législation sur les sociétés, c'est-à-dire, inscrits dans la LCSA. Cette loi étant actuellement en cours de révision, les changements qui y seraient introduits en ce sens pourraient être bien accueillis par les acteurs du secteur. Nous nous y attachons.

Il pourrait en effet être utile que le législateur donne aux ACVM une indication de l'importance qu'il attache à une telle mesure, même s'il sait que cela ne règle pas entièrement le problème, car nous insistons continuellement auprès des ACVM sur l'importance de cela et sur le fait que la situation appelle un changement des règles applicables.

Votre deuxième question portait, je crois, sur le conseil d'administration de notre coalition. Celui-ci est composé de 10 membres. Pendant des années, notre conseil d'administration comprenait deux femmes, y compris la vice-présidente, qui devait, cette année, assumer la présidence. Elle a pris sa retraite, hélas, et il ne reste au conseil d'administration qu'une seule femme.

**Le sénateur Oliver :** Sur un conseil d'administration de 10 membres?

**Mme Cotte :** C'est exact. Il convient cependant d'ajouter que, tel que nous l'avons conçu dès le départ, notre conseil d'administration est uniquement constitué de P.D.G. des fonds d'investissement et

comprised of the heads of the funds. That is precisely what we are saying for public boards. You do not need to have just former CEOs. However, the way our board is structured, because we are speaking on behalf of our members, it is only the CEOs of the funds.

With respect to diverse groups being brought forward and shut down by the board, as you get board renewal and more diverse candidates on the board, I think that is something that will change with time. Unfortunately, that cannot be fixed right away. As you have board members who are new, who are women and who are themselves minorities, I would hope that would make them more welcoming to more diverse candidates.

Also, requiring boards to disclose whether they have a policy on diversity, how they consider diversity and how they assess whether their policies on diversity are working will eventually influence that behaviour. It will say nothing to shareholders if the board has a great policy on diversity but, in fact, does not appoint or offer up any diverse candidates for election. Disclosure does have a way of shaping behaviour.

**Senator Poy:** Do I understand correctly that at the moment your organization is working on persuasion, and you really need legislation to get the three processes in place?

**Ms. Cotte:** That is correct.

**Senator Poy:** Therefore, your member organizations do not necessarily follow the three processes, is that correct?

**Ms. Cotte:** As I said, those processes may not be applicable to our members because our members are not Canadian public companies. It is a bit of an apple and oranges equation, so that is a difficult question to answer.

As a coalition, we are focused on the governance of Canadian public companies. That is what we work to improve.

**Senator Poy:** Yes. You mentioned the word “diversity” a number of times, and Senator Oliver just mentioned diversity. To me, diversity is not just gender diversity; it is diversity of different people from different ethnic backgrounds.

qu’il s’écarte donc en cela du modèle habituel. Seuls des dirigeants des fonds d’investissement siègent à notre conseil d’administration. C’est exactement l’argument que nous tentons de faire valoir auprès du conseil d’administration d’entreprises cotées en bourse, leur expliquant qu’il n’est pas nécessaire d’accueillir uniquement au sein de leur conseil d’anciens P.D.G.. Il est vrai, cependant, qu’en raison de la structure que nous avons imprimée à notre propre conseil d’administration, celui-ci n’accueille que des P.D.G. de fonds d’investissement.

En ce qui concerne maintenant la question des candidats de diverses origines écartés par le conseil d’administration, je pense qu’avec le renouvellement progressif des administrateurs, et l’entrée dans les conseils de nouveaux administrateurs provenant de différents horizons, la situation est appelée à évoluer. Malheureusement, il n’existe, je pense, aucune solution dans l’immédiat. Au fur et à mesure que les conseils d’administration se renouvellent et accueillent de nouveaux membres, dont des femmes et des membres issus des diverses minorités, les conseils d’administration devraient être de plus en plus portés à accueillir des candidats autres que ceux qu’on trouvait traditionnellement au sein des conseils.

Le fait, également, d’exiger des conseils d’administration qu’ils fassent savoir quelle est leur politique en matière de diversité, comment ils envisagent la question et comment aussi ils s’y prennent pour évaluer les résultats de leurs politiques en ce domaine devrait, là encore, influencer les comportements. Les actionnaires ne se contenteront pas en effet de savoir que le conseil d’administration a adopté, en matière de diversité, une excellente politique dans la mesure où il ne retient, pour l’élection au conseil, aucun candidat venu d’un autre horizon. La transparence entraîne un changement de comportement.

**Le sénateur Poy :** Est-ce à dire que pour l’instant votre organisation cherche surtout à convaincre, mais que si l’on veut mettre en œuvre les trois mesures dont nous avons parlé, il faudra les inscrire dans un texte de loi?

**Mme Cotte :** C’est exact.

**Le sénateur Poy :** C’est dire également que les entreprises qui font partie de votre coalition n’ont pas elles-mêmes nécessairement mis en œuvre les mesures en question?

**Mme Cotte :** Je tiens à rappeler que nos adhérents ne sont pas des entreprises canadiennes cotées en bourse et que, par conséquent, les mesures en question ne s’appliquent pas nécessairement à elles. On ne peut en effet comparer que ce qui est comparable et je ne vois pas vraiment comment répondre autrement à la question.

Notre coalition œuvre pour une amélioration du gouvernement des entreprises canadiennes faisant appel à l’épargne. C’est à cela que nous nous attachons.

**Le sénateur Poy :** Bon. Vous avez, à plusieurs reprises prononcé le mot « diversité » et le sénateur Oliver vient lui-même d’en parler. Or, selon moi, la diversité implique davantage que la parité de genre; j’entends, en effet, par diversité un éventail de personnes de différentes origines ethniques.

Today in our Canadian society, we have many people from outside of Canada. In fact, one in five, I believe, is born outside of Canada. Thus, for our public companies to reflect the needs of the country or even internationally, we need diverse boards to run these companies. Is there a policy in your organization to also stress diversity of ethnicity?

**Ms. Cotte:** In fact, you will see in our brief that we make the point that we are looking for diversity in all of its forms. That is one reason why we do not support this legislation. We think gender diversity is part of the equation, but it is not the whole equation.

We tend to focus on diversity of views, experiences and backgrounds, which goes to the competence of the directors to oversee the company. If you take that meaningfully, if you look for diverse experience, views and backgrounds, you are likely to get all forms of diverse candidates. You are likely to get women, minorities and people from different economic backgrounds. This is important to bring forward different perspectives so that people will ask probing questions of management and not just have everyone thinking and acting the same way. We would agree that gender diversity is just a piece of the puzzle.

**Senator Ringuette:** When you answered Oliver's question, did I hear you correctly when you said that on the coalition board, there is only one woman?

**Ms. Cotte:** Currently, yes.

**Senator Ringuette:** Just one woman in how many members?

**Ms. Cotte:** Ten.

**Senator Ringuette:** How many of your 10 members are of ethnic diversity?

**Ms. Cotte:** It would depend how you define that. I do not know the answer to that.

**Senator Ringuette:** As defined in Senator Oliver's discussion.

**Ms. Cotte:** We do not have any visible minorities on our board.

**Senator Ringuette:** Then it is 0 out of 10. Thank you very much.

La société canadienne contemporaine comprend de nombreuses personnes provenant d'autres pays. Je crois pouvoir affirmer qu'un habitant sur cinq est né hors du Canada. Pour que les entreprises canadiennes cotées en bourse soient en mesure d'agir correctement au regard des besoins de notre pays, et même des besoins du marché international, il faut qu'elles soient administrées par des conseils qui, dans leur composition même, reflètent la diversité de notre population. Votre organisation a-t-elle défini une politique mettant également l'accent sur la diversité du point de vue des origines ethniques?

**Mme Cotte :** Nous insistons bien, dans notre mémoire, sur le fait que notre conception de la diversité embrasse ces divers aspects. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles nous ne sommes pas partisans des mesures envisagées dans le cadre de ce projet de loi. D'après nous, la parité de genre est, certes, un facteur de l'équation, mais ce n'est pas le seul.

Ce qui retient surtout notre attention, c'est la diversité des points de vue, des antécédents et de l'expérience, c'est-à-dire tout ce qui est pertinent au niveau de la compétence des administrateurs. Si l'on envisage la question avec sérieux, et que l'on s'attache effectivement à la diversité des antécédents, des points de vue et de l'expérience, il est fort probable que l'on obtiendra ainsi des conseils d'administration comprenant des femmes, en effet, mais également des personnes issues des diverses minorités et, aussi, de divers milieux économiques. Il est selon nous important d'attirer des personnes qui, ayant des points de vue différents, sont capables d'interpeller la direction de l'entreprise et c'est pour cela qu'on ne peut pas simplement se contenter d'un conseil d'administration homogène. Pour nous, la parité de genre est un facteur parmi d'autres.

**Le sénateur Ringuette :** Si j'ai bien compris, vous avez dit, en réponse à la question que vous posait le sénateur Oliver, qu'il n'y actuellement qu'une seule femme au conseil d'administration de la coalition?

**Mme Cotte :** C'est actuellement le cas.

**Le sénateur Ringuette :** Une seule femme dans un conseil d'administration de combien de membres?

**Mme Cotte :** Dix.

**Le sénateur Ringuette :** Et sur ces 10 membres, combien sont de diverses origines ethniques?

**Mme Cotte :** La réponse dépend bien sûr de la manière dont vous définissez origine ethnique. Je ne vois pas très bien comment vous répondre sur ce point.

**Le sénateur Ringuette :** Selon la définition que le sénateur Oliver en a donné tout à l'heure.

**Mme Cotte :** Aucun membre de notre conseil d'administration n'est actuellement issu d'une minorité visible.

**Le sénateur Ringuette :** C'est donc zéro membre sur un conseil d'administration qui en comporte 10. Je vous remercie.

**Ms. Cotte:** However, I would like to add two points. First, as I said, for many years, we had two women, including our vice-chair, who was scheduled to become the chair of the coalition. She retired this year, so she could no longer be the chair of the coalition. Second, it is important to bear in mind our board is structured differently. Our board is made up of the CEOs of these funds because of the importance of the work they do.

Part of the reason a public company board has had little or no gender diversity is because too often there is a tendency to look to existing or former CEOs. We say that that should not be the only type of person welcomed on to a board.

For our board, which is not a public company board, because of the importance of the work we do and because we are speaking on behalf of funds, our board members must be very senior executives at those funds. Therefore, I do not think it is an entirely fair comparison.

**The Chair:** Now you have confused me; I thought they had to be the CEO.

**Ms. Cotte:** I said it that way because they are all the CEOs except one, who is a very senior executive.

**The Chair:** I see. They are ex officio, in effect, and they come by reason of their position.

**Ms. Cotte:** Exactly.

**The Chair:** The problem, if there is a problem, in your view, lies with the corporations not with your organization.

**Ms. Cotte:** Exactly, because we are not a public company board. I think it is an unfair comparison. As I said, looking only to former CEOs, we think is the problem with historical recruitment for public company boards.

**Senator Gerstein:** I would divide my comments into three: first, an observation; second, a clarification; and third, a question.

My observation is that I was delighted when you were talking about the emphasis you are now starting to place on term limit on boards. I saw general agreement around this table, so I suspect we have recruited a number of people to support term limits in the Senate, which comes as a great delight because obviously that follows the line of thinking that exists with some other questions that were asked.

**Mme Cotte :** Permettez-moi, cependant, deux précisions. D'abord, ainsi que je le disais tout à l'heure, pendant de nombreuses années deux femmes siégeaient à notre conseil, y compris notre vice-présidente qui était appelée à assumer la présidence. Elle a pris sa retraite cette année, et n'a par conséquent pas pu assumer la présidence. Il faut, en second lieu, se rappeler la structure particulière de notre conseil d'administration. En effet, si le conseil est constitué de P.D.G. des fonds d'investissement c'est essentiellement en raison de l'importance du travail qu'ils y effectuent.

Le manque de parité hommes-femmes entre les sexes au sein des conseils d'administration d'entreprises faisant appel à l'épargne est en partie dû au fait qu'on cherche en général à recruter d'anciens ou d'actuels P.D.G. Or, selon nous, cela n'a pas lieu d'être et l'on ne doit pas uniquement chercher à recruter les membres d'un conseil d'administration parmi une seule catégorie de personnes.

En ce qui concerne notre propre conseil d'administration, qui n'est pas, je le rappelle, le conseil d'une entreprise cotée en bourse, étant donné l'importance du travail que nous accomplissons, et le fait que nous menons notre action au nom des fonds d'investissement représentés au sein de notre coalition, les membres de notre conseil d'administration doivent nécessairement être des hauts dirigeants des fonds en question. J'estime pour cela que la comparaison n'est pas vraiment valable.

**Le président :** J'ai un peu de mal à comprendre. Je croyais qu'il fallait être P.D.G. pour siéger au conseil.

**Mme Cotte :** Si j'ai dit cela c'est parce qu'ils sont tous P.D.G., sauf un qui est, néanmoins, un très haut dirigeant.

**Le président :** Je vois. C'est-à-dire qu'ils siègent au conseil d'administration en vertu des fonctions qu'ils occupent.

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

**Le président :** D'après vous, donc, le problème, si, effectivement, il y a un problème, se pose au niveau des entreprises, mais pas au niveau de votre propre organisation.

**Mme Cotte :** C'est en effet cela, étant donné que nous ne sommes pas une entreprise cotée en bourse. C'est pour cela que la comparaison ne me paraît pas valable. Le problème est qu'au sein des conseils d'administration d'entreprises faisant appel à l'épargne, on a traditionnellement cherché à recruter uniquement d'anciens P.D.G.

**Le sénateur Gerstein :** Il y a trois volets à mon intervention : d'abord, une observation; puis, une clarification et, en troisième lieu, une question.

Je tiens à dire, d'abord, que je suis heureux de vous entendre insister sur le besoin de limiter la durée des mandats d'administrateurs. Je constate qu'il y a, autour de cette table, un accord général sur ce point, ce qui me porte à conclure que nous sommes parvenus à recruter un certain nombre de personnes favorables à l'idée de limiter la durée du mandat des sénateurs, ce qui me fait grand plaisir, car c'est en parfait accord avec les idées qui ont été exprimées sur ces diverses questions.

In terms of the clarification, the members of your coalition are not public companies, is that correct?

**Ms. Cotte:** That is correct. They are institutional investors.

**Senator Gerstein:** They are institutional investors. As you look down the list, you would ask yourself, does York University have a diverse board? I do not have it in my hip pocket, but I suspect the answer is yes. I think as you go down most of this list, they are. Some of these are extremely tightly held institutional investors, and how they operate, they may be.

Am I correct, in allowing you to clarify, that when you are putting the board together, it is basically not that you have the opportunity to go out and do a search so that you get gender equality, diversity, et cetera; it is the result of the people who support your organization. York University is one with which I am more familiar; they are very diverse in their board. Whether it is a male or a female or a visible minority who comes to represent them on your board, you would not know who they would send. Is that correct?

**Ms. Cotte:** That is correct. We are a member-driven organization. We recruit members, and then we look for volunteers from our members to serve on our board. They typically are the CEOs of those funds who sit on our board.

**Senator Gerstein:** The word was used before, the “power” of persuasion. From my experience on boards, the power of persuasion of the Canadian Coalition for Good Governance is extremely high. I would suggest that any public company in Canada that does not— that does not mean that they might agree immediately with everything — take into consideration where the coalition is going does so at their own peril.

Because I know you are involved in how voting is conducted for annual meetings, slates of directors, et cetera, could you talk a little about what you are able to do through the power of persuasion?

**Ms. Cotte:** That is a good question. It is a big question. We seek to persuade companies on two levels.

The first is on the macro level where we issue best practices, white papers, such as the 2010 *Building High Performance Boards* document that was attached to our brief, which contains detailed guidelines on what we think is a well-constituted board. We issue

Je vais maintenant vous demander une petite précision. Vous avez bien dit que les membres de votre coalition ne sont pas des entreprises cotées en bourse?

**Mme Cotte :** C’est exact. Il s’agit d’investisseurs institutionnels.

**Le sénateur Gerstein :** De grands investisseurs donc. Je consulte la liste de vos adhérents et je me demande, le conseil d’administration de l’Université York est-il diversifié? Je ne dispose à cet égard d’aucun élément d’information précis, mais j’imagine que c’est bien le cas. Sans doute est-ce également le cas des autres institutions figurant sur cette liste. Certaines d’entre elles sont par contre des investisseurs institutionnels à capital fermé et dans leur cas, c’est moins certain.

Est-ce à dire que, lorsque vous avez nommé votre conseil d’administration, vous n’avez pas vraiment eu la possibilité de faire un effort de recrutement en bonne et due forme afin, justement, d’assurer la parité de genre, et la diversité d’ensemble. Et cela, serait dû à la nature même des organisations regroupées au sein de votre coalition. Je connais mieux ce qu’il pourrait en être de l’Université York. Je sais que son conseil d’administration est très diversifié. Que l’université se fasse, au sein de votre conseil, représenter par un homme, par une femme ou par quelqu’un issu d’une minorité visible, cela ne dépend aucunement de vous. Est-ce exact?

**Mme Cotte :** C’est exact. Notre organisation dépend essentiellement de ses membres. Nous recrutons des adhérents et puis nous demandons s’il y a parmi eux des bénévoles qui accepteraient de siéger à notre conseil d’administration. Ce sont, en général, les présidents-directeurs généraux des fonds ayant adhéré à notre coalition.

**Le sénateur Gerstein :** L’expression « pouvoir » de persuasion, a déjà été employée. D’après ce que j’ai pu constater en siégeant à des conseils d’administration, le pouvoir de persuasion de la Coalition canadienne pour une saine gouvernance est très fort. Selon moi, toute entreprise canadienne cotée en bourse qui refuse — et je n’entends pas dire par cela qu’il leur faille immédiatement mettre en œuvre tout ce qui est proposé par la coalition — de tenir compte, dirais-je donc, de l’action menée par la coalition prend de sérieux risques.

Pourriez-vous, étant donné que vous vous intéressez de très près à la manière dont est organisé le vote lors de l’assemblée générale des actionnaires, ainsi qu’à la manière dont sont nommés les administrateurs, et cetera, pourriez-vous, donc, nous dire quelque chose des résultats que vous êtes parvenu à obtenir par l’exercice, justement, de ce pouvoir de persuasion?

**Mme Cotte :** La question est à la fois vaste et intéressante. Nos efforts de persuasion s’exercent à deux niveaux. Le premier est, si vous voulez, le niveau global.

J’entends par cela nos notes sur les pratiques exemplaires, nos livres blancs tel celui que nous avons publié en 2010, sous le titre *Building High Performance Boards*. Nous en avons joint un exemplaire à notre mémoire. Il contient des lignes directrices

those large white papers, best practices, and we urge companies to adopt them, when we meet with them and generally.

On the micro level for the companies with which we will engage, we review their disclosure in a lot of detail. We have analysts who do a report about the quality of their disclosure. Then we meet with those boards to tell them what we think they are doing well and what we would like to see improve in terms of what we are able to accomplish through those two processes. Therefore, we have those two macro and micro levels.

Last year, we focused our engagements on the quality of the executive compensation disclosure, most of which was incomprehensible for even the more sophisticated reader. They all follow the legal requirements, but you could not make any sense of it. Therefore, in our engagements, we urge companies to talk to their shareholders in plain language to tell us what they are trying to achieve through their compensation structure and how that structure is designed to incent management to achieve the corporate strategy.

We have found this year that the executive compensation disclosure has improved dramatically. The big banks in particular have done a much better job at explaining in plain language what their goal is and how their executive compensation program is designed to achieve that goal.

That is something that the law did not change; it was just something that we raised when we met with boards, and we think it has been very successful. That is an example of how simply persuasion can have quite a dramatic effect in just one year.

**Senator Gerstein:** I compliment you.

[*Translation*]

**The Chair:** By tradition, the deputy chair of the committee always has the right, if she wishes, to have the last word. I therefore hand over to Senator Hervieux-Payette. So we will give the floor to Senator Massicotte, followed by Senator Hervieux-Payette for her questions. And to both of you I emphasize the word “question.”

[*English*]

**Senator Massicotte:** I have been following your organization for some time and know you represent significant shareholders. I want to compliment you for doing a very good job. You are doing a very important job in Canada because, as you mentioned, the legislation is not there. Therefore, I encourage you to proceed, and your persistence is paying off. Congratulations.

détaillées sur la constitution d'un conseil d'administration efficace et équilibré. Nous publions donc ces livres blancs, ces exposés de pratiques exemplaires et, lors de nos rencontres, mais aussi de manière générale, nous incitons les entreprises à les adopter.

Outre ce travail, disons, de grande envergure, nous menons également une action plus ciblée auprès de diverses entreprises. Nous nous livrons à un examen approfondi de leurs politiques et de leurs pratiques en matière de divulgation de diverses catégories de renseignements. Nos analystes rédigent alors un rapport sur la qualité de ce qui est fait à cet égard par l'entreprise. Nous nous réunissons ensuite avec le conseil d'administration pour expliquer à la fois les points forts et les faiblesses que nous avons relevés au niveau de la transparence. Notre action s'exerce ainsi sur ces deux plans.

L'année dernière, nous nous sommes surtout intéressés à la question de la transparence au niveau de la rémunération des dirigeants de l'entreprise, la plupart des renseignements fournis étant en effet quasiment incompréhensibles, même pour le lecteur averti. Nous avons constaté que les entreprises s'en tiennent certes aux exigences que leur impose la loi, mais que les informations communiquées ne permettent guère de s'y retrouver. Lors de nos rencontres, nous incitons par conséquent les entreprises à user, envers leurs actionnaires, d'un langage clair et de nous expliquer à quels objectifs répond la structure des rémunérations de l'entreprise et comment cette grille de rémunération est de nature à inciter les dirigeants à réaliser les objectifs de l'entreprise.

Cette année, nous avons constaté une amélioration radicale de la transparence en ce qui a trait à la rémunération des dirigeants. Les grandes banques, notamment, ont fait de gros efforts pour expliquer en langage clair à quoi répond leur grille de rémunération et comment celle-ci contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Il ne s'agit pas là d'un changement décrété par la loi, mais simplement de quelque chose que nous avons proposé aux divers conseils d'administration et nous estimons avoir été entendus. Voilà donc un exemple de la manière dont la simple persuasion permet parfois d'obtenir, en une année, des résultats incontestables.

**Le sénateur Gerstein :** Félicitations!

[*Français*]

**Le président :** Suivant la tradition, la vice-présidente du comité a toujours le droit, si elle le veut, d'avoir le dernier mot. Je passe donc la parole au sénateur Hervieux-Payette. On va donc accorder la parole au sénateur Massicotte, suivi du sénateur Hervieux-Payette pour ses questions. Et je souligne à vous deux le mot « question ».

[*Traduction*]

**Le sénateur Massicotte :** Je m'intéresse, depuis un certain temps déjà, à l'action de votre organisation et je sais que vous regroupez bon nombre d'actionnaires importants. Je tiens moi-même à vous féliciter de cet excellent travail. Vous vous êtes chargés d'une tâche d'autant plus importante que, comme vous le disiez tout à l'heure, nous n'avons guère mis en place, au Canada, de règles

[Translation]

**The Chair:** Thank you for your comments, Senator Massicotte. You are setting a bad example for the vice-chair.

[English]

**Senator Hervieux-Payette:** I agree; I also think you are doing a great job.

I would like to refer to your own comments. You said that we have sufficient number of qualified women in Canada to fill publicly traded company boards. Then you referred to the quota and talked about the practical difficulty. What is the practical difficulty to fill a board with qualified women?

If we remove the name from the CV but leave in what the board is looking for, which might be experience in the environment or communications or finance, what would be the practical difficulty to put before the board a CV that fulfilled all the requirements of the company?

**Ms. Cotte:** I do not think I referred to practical difficulties in the context of quotas. I talked about potential unintended consequences. In terms of practical difficulties, I think the practical difficulties have been the reluctance of board members to look beyond their existing social circles. That is really the nub of the problem. Therefore, if boards are forced through a disclosure requirement to professionalize their recruitment process, they will not want to disclose the way they are doing it now. As I said earlier, most will not want to say, "I got Mr. X. He is my golfing buddy at the country club."

Thus, disclosure requirements have a way of shaping corporate behaviour. The practical impediments present now are a result of the boards looking to entrench themselves and choose people similar to themselves.

**Senator Hervieux-Payette:** I want to clarify something. Maybe because I am French, the word "parity" for me does not mean a quota. Rather, it refers to the Canadian Charter of Rights and Freedoms where men and women are equal. I find it offensive to say that women, Aboriginal peoples, visible minorities and the handicapped are part of the diversity. I think we should have half-and-half, but there should be visible women, visible Aboriginal women and also handicapped women. The concept does not match.

législatives en ce domaine. Je vous encourage donc à continuer, car je constate que vos efforts aboutissent à de bons résultats. Félicitations!

[Français]

**Le président :** Merci de vos commentaires, sénateur Massicotte. Vous donnez un mauvais exemple à la vice-présidente.

[Traduction]

**Le sénateur Hervieux-Payette :** C'est également mon avis, car je pense, moi aussi, que vous faites là de l'excellent travail.

Je voudrais revenir un petit peu sur ce que vous disiez tout à l'heure. Selon vous, il y a, au Canada, suffisamment de femmes ayant toutes les qualités requises pour siéger au conseil d'administration d'entreprises cotées en bourse. Vous avez ensuite évoqué la question du contingentement et des difficultés pratiques qui peuvent en naître. Tout découle, en fait, de la difficulté qu'il y aurait à voir nommer aux conseils d'administration des femmes possédant par ailleurs toutes les qualités nécessaires.

À supposer qu'on retire simplement d'un curriculum vitae le nom de la candidate, y laissant tous les renseignements concernant les qualités que le conseil estime nécessaires, l'expérience, par exemple, dans les domaines de l'environnement, des communications ou de la finance, pourquoi serait-il difficile de présenter à un conseil d'administration, un curriculum vitae qui correspond en tous points aux besoins de l'entreprise?

**Mme Cotte :** Je ne crois pas avoir parlé des difficultés d'ordre pratique liées au contingentement des places d'administrateur. Je parlais des effets pervers qui risquaient d'en découler. Sur le plan pratique, d'après moi, les difficultés résident essentiellement dans le fait que les membres des conseils d'administration hésitent à étendre leurs efforts de recrutement au-delà du cercle de leurs connaissances. J'estime que, c'est là que se situe le problème. Si, donc, les conseils d'administration étaient tenus de suivre, en matière de recrutement, une procédure professionnelle, ils ne souhaiteraient certes pas que soit mise à jour la manière dont ils procèdent actuellement. Comme je le disais tout à l'heure, la plupart d'entre eux ne voudront pas admettre qu'ils ont simplement retenu la candidature de monsieur X, leur camarade de golf.

Les règles de transparence ont donc une influence sur le comportement des entreprises. S'il existe actuellement des obstacles pratiques à l'évolution souhaitée de la situation, c'est essentiellement parce que les conseils d'administration ont tendance à prendre racine et à se reproduire par cooptation.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Je voudrais apporter une petite précision. C'est peut-être parce que je suis francophone, mais, pour moi, le mot « parité » n'a rien à voir avec l'idée de contingentement. Il s'agit plutôt du principe, inscrit dans la Charte canadienne des droits et libertés, garantissant l'égalité des hommes et des femmes. Je trouve assez offensant l'idée voulant qu'on entende par diversité, les femmes, les peuples autochtones, les minorités visibles et les personnes atteintes d'un handicap. D'après moi, la parité veut dire répartition moitié-moitié. Il est

I totally support diversity, but it does not go against that parity. When you say 50 per cent, it could be either on the women's side or the men's side. I agree with the requirement of your organization to have diversity and to push for recruitment with that. When you go to a head-hunter firm and are looking for people, they know who their candidates are. If Senator Oliver and Senator Poy would be part of it, for example, she would be on the women's side and Senator Oliver would be on men's side. It is not a contradiction between the two.

That is quite evident to me. I want it explained why this word was chosen. I see confusion in the language and would like to have your comments on this because you will continue your study and push for better disclosure of recruitment and stress the diversity. Do you think you could convey this to your organization, not to confuse parity with diversity?

**Ms. Cotte:** I will certainly convey it. However, from our members' perspective, you cannot consider any form of diversity in a vacuum. First and foremost, you must have qualified directors who are courageous enough to stand up to management, who are capable monitors and who have the skill set necessary for the board at any particular time.

A range of people would have those skills, but we think the quality of the director has to be the primary consideration in the search process. However, companies should absolutely be looking within the realm of qualified candidates for diverse candidates who can bring different perspectives to bear on their oversight of management. We agree that different perspectives, views and experiences will provide better oversight, and a diverse group will be a more capable of monitoring management.

Our problem with this bill, whether you call it "parity" or a quota —

**Senator Hervieux-Payette:** They are not the same. I want to stress that.

**Ms. Cotte:** No matter what you call it, by requiring 50 per cent at any time to be male or female, we are concerned that that will just create a practical difficulty for a board.

Let us use an example: You have a board of 50 per cent men and 50 per cent women, which is perfect parity. A woman leaves, and the board manages to find the ideal candidate needed by the

certain que l'on compte parmi les femmes, des femmes issues de minorités visibles, des femmes autochtones ainsi que des femmes atteintes d'un handicap. D'après moi, le concept de parité n'est pas équivalent à celui de diversité.

Je suis entièrement favorable à la diversité, et je ne trouve aucune contradiction entre ce terme-là et l'idée de parité. Lorsqu'on parle d'une répartition moitié-moitié, il est clair que cela s'entend autant des femmes que des hommes. Je suis également d'accord avec les efforts de votre organisation en faveur de la diversité et de la diversification du recrutement. Lorsque vous vous adressez à un cabinet de recrutement, les responsables connaissent parfaitement l'identité des divers candidats. À supposer que le sénateur Oliver et le sénateur Poy soient inscrits sur la liste des candidats, il est clair qu'on serait en présence d'un candidat et d'une candidate, mais je ne vois là aucune contradiction.

La chose me paraît parfaitement évidente. J'aimerais donc qu'on m'explique pourquoi c'est ce mot-là qui a été retenu. J'y vois une certaine confusion de langage et je souhaiterais obtenir votre point de vue sur cela, étant donné que vous entendez poursuivre vos recherches, prôner une plus grande transparence au niveau du recrutement et insister sur l'importance de la diversité. Pensez-vous pouvoir faire en sorte que votre organisation ne confonde plus parité et diversité?

**Mme Cotte :** Je vais leur en faire part. Je dois dire, cependant, que dans l'optique de nos adhérents, la diversité, quelle qu'en soit la forme, ne peut pas être envisagée isolément. Le principal souci est de nommer des administrateurs qui ont le courage d'interpeller la direction de l'entreprise, qui sont à même d'exercer correctement leur mission de surveillance et qui possèdent les aptitudes et les connaissances dont le conseil d'administration a besoin à une époque donnée.

Il y a tout un éventail de personnes qui possèdent les connaissances nécessaires, mais j'insiste bien sur l'idée que dans le cadre du processus de recrutement, le facteur le plus important est la qualité de l'administrateur. Cela dit, il est clair que les entreprises devraient diversifier leurs efforts de recrutement afin de choisir, parmi les candidats ayant les aptitudes requises, ceux qui sont en mesure de contribuer de nouveaux points de vue à la mission de surveillance. Nous convenons que cette diversité de points de vue et d'expériences améliorent l'exercice de la mission de surveillance et qu'un conseil d'administration diversifié est mieux à même d'évaluer l'action des dirigeants de l'entreprise.

Ce qui nous inquiète, dans le texte de ce projet de loi, qu'il s'agisse de « parité » ou de contingentement...

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Ce n'est pas la même chose. Permettez-moi d'insister sur cela.

**Mme Cotte :** Quel que soit le nom par lequel on désigne la chose, nous craignons qu'en exigeant à tout instant la parité intégrale, on pose aux conseils d'administration des problèmes d'ordre tout à fait pratique.

Prenez l'exemple suivant : Le conseil d'administration est composé de 50 p. 100 d'hommes et de 50 p. 100 de femmes, la parité intégrale, donc. Une des femmes décide de démissionner, et

board at that time. However, that candidate happens to be male. The board would be required under this legislation to refuse that candidate. We think that is just too onerous a restriction to put on boards.

**Senator Hervieux-Payette:** Given your permanent solution to the three points, but mainly the first two, which are the shareholder vote and the proxy, why would the solution not be legislation about women and rather be about the shareholders and the proxy?

I understand that you feel that with the present law, we are not accomplishing the democratization of our corporations. For example, when I receive my proxy to vote for a director, I cannot put any other name; I cannot suggest anyone else; I cannot even say that someone else would be better qualified than the one you have. I might be lucky enough to have a proxy because I am a shareholder directly. However, if I hold a stake indirectly through a fund, whether it is a pension fund or other, I will never vote.

Do you think we have a structural problem if we look at the original spirit of the CBCA, which is that shareholders are the ones who are supposed to decide who the director is?

**Ms. Cotte:** Absolutely we have a structural problem. That hits the first two reforms we want. It is important to remember that shareholders are the owners of the company. They provide the capital. They elect the directors to act on their behalf to oversee management. For a long time, what would be the appropriate pyramid has been completely inverted. You have management telling the board what will happen, and then the shareholders get to have whatever is left. We are trying to invert it back to what it is supposed to be, the traditional corporate law paradigm, which is shareholders elect directors to represent their interests and to oversee management.

However, to make that structure a reality, you need to have directors who are truly accountable to shareholders. In our view, the only way to make them truly accountable is to give shareholders the power to remove them, and then going one step further to give shareholders the power to nominate some of their own. Why should shareholders not be able to nominate them? They still have to be elected by the majority of the shareholders.

**Senator Hervieux-Payette:** On all the shares being owned by most of your pension funds, if I own one share in these funds, I have lost my right to vote; it is already transferred to the fund.

le conseil parvient à trouver, parmi les divers candidats, celui qui répond parfaitement aux besoins du conseil. Or, c'est un homme. Aux termes des dispositions inscrites dans ce texte, le conseil va être obligé d'écarter ce candidat. D'après nous, cela impose à l'action des conseils une trop grande restriction.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Compte tenu des trois solutions que vous avez avancées, mais surtout des deux premières, c'est-à-dire le vote des actionnaires et la passerelle d'accès, pourquoi ne pas adopter de nouvelles règles législatives concernant les femmes, plutôt que les actionnaires ou les procurations de vote?

Je sens bien que, selon vous, l'état actuel de la législation n'encourage pas la démocratisation de nos entreprises. Ainsi, par exemple, lorsqu'on me donne une procuration pour l'élection d'un administrateur, je ne peux pas inscrire un autre nom; je ne peux pas avancer un autre candidat; je ne peux même pas dire que tel ou tel candidat est mieux qualifié que celui pour lequel on me demande de voter. Il se peut que j'aie l'occasion de voter par procuration, car je possède effectivement des actions, mais si ma participation est seulement indirecte, c'est-à-dire que je ne détiens une participation dans l'entreprise que par l'intermédiaire d'un fonds de placement, qu'il s'agisse d'un fonds de pension ou d'un autre type de fonds d'investissement, il ne me sera jamais donné de voter.

Pensez-vous que nous nous trouvons en présence d'un problème fondamental dans la mesure où, selon le principe à l'origine de la LCSA, ce sont les actionnaires qui sont censés choisir les membres du conseil d'administration?

**Mme Cotte :** Il est clair qu'il existe à cet égard un problème de structure. C'est bien la raison d'être des deux réformes que nous prônons. Il ne faut pas en effet perdre de vue l'idée que les véritables propriétaires de l'entreprise sont les actionnaires. Ce sont eux qui fournissent les capitaux nécessaires. Ils élisent les membres du conseil d'administration qui sont censés, en leur nom, encadrer la direction de l'entreprise. Depuis longtemps, il y a eu, si vous voulez, inversion de la pyramide, la direction de l'entreprise faisant savoir au conseil d'administration ce qu'elle entend faire, les actionnaires étant dans tout cela réduits à la portion congrue. Notre action consiste à essayer de rétablir l'ordre des choses, c'est-à-dire de revenir au principe juridique traditionnel du droit des entreprises selon lequel les actionnaires élisent les membres du conseil d'administration qui sont ainsi chargés de veiller à leurs intérêts et d'encadrer l'action de la direction.

Mais pour rétablir cette structure, il faudrait que les membres du conseil d'administration soient effectivement responsables devant les actionnaires. Or, selon nous, le seul moyen d'obtenir cela est d'accorder aux actionnaires un pouvoir de destitution et de leur donner, en outre, la possibilité de présenter des candidats lors des élections au conseil d'administration. Pourquoi, même, ne pas reconnaître aux actionnaires le monopole des nominations aux postes d'administrateurs? Seuls pourraient alors siéger au conseil d'administration les candidats élus par une majorité des actionnaires.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Les actions étant pour la plupart détenues par des fonds de pension, même si je possède des actions, je n'ai aucun droit de vote car ce droit a été cédé au

Therefore, as far as I am concerned, if your system is to work by giving back the right to vote to the shareholders, do you not agree that a women being 50 per cent of the workforce contributing to these pension funds should get their representative on the boards?

**Ms. Cotte:** Absolutely, we agree that there should be more women on the boards. I will point out that as an individual unit holder, our members are quite diverse; there are pension funds and mutual funds, and most, if not all, of our members would have proxy voting guidelines that are published; they vote in accordance with those guidelines. More women should be on boards; it is just a question of whether you mandate it to be 50 per cent or not. In our view, that is not something we support.

**The Chair:** That exhausts our list of questioners. Before we break, I want to thank you very much, Ms. Cotte, for coming this morning. We appreciated your input and your excellent brief, which will be of assistance to us.

Colleagues, we will take a short break to allow the witness to withdraw. Then we will reconvene to consider clause by clause.

Are senators ready to proceed with clause-by-clause consideration of Bill S-206?

**Hon. Senators:** Agreed.

**Senator Frum:** I would like to move that we do not proceed to clause by clause but rather move in camera to consider a draft report.

**The Chair:** There is a motion on the floor. Is there any discussion?

**Senator Ringuette:** On the agenda, it says that we are doing clause-by-clause consideration. I think we should pursue our agenda.

**The Chair:** Senator Ringuette, the committee is master of its agenda, and the committee will decide. Senator Frum has made a motion. I will put the motion, and we will see what happens.

**Senator Massicotte:** Can you explain the motion?

**Senator Frum:** I would like to present a draft report to the committee on how to proceed with this bill, and I would like to do it in camera.

fonds de placement. Si vous entendez instaurer les changements nécessaires en rendant aux actionnaires leur droit de vote, ne pensez-vous pas que, dans la mesure où les femmes constituent 50 p. 100 de la population active cotisant à ces fonds de pension, elles devraient avoir leurs propres représentants au sein des conseils d'administration?

**Mme Cotte :** Parfaitement, nous sommes entièrement d'accord que davantage de femmes devraient siéger aux conseils d'administration. Je tiens à ajouter que les détenteurs de parts que sont nos adhérents ne constituent pas du tout une catégorie homogène; il y a des fonds de pension, mais aussi des fonds communs de placement et la plupart de nos adhérents, sinon tous, ont mis en place, en matière de vote par procuration, des lignes directrices qui sont connues de tous. Le vote s'effectue conformément à ces lignes directrices. Davantage de femmes devraient siéger au sein des conseils d'administration, mais la question est de savoir s'il y a lieu d'imposer la parité intégrale. Ce n'est pas en ce qui concerne une mesure à laquelle nous puissions souscrire.

**Le président :** Nous avons épuisé la liste de ceux et de celles qui avaient des questions à poser. Avant de suspendre la séance, je tiens, madame Cotte, à vous remercier très sincèrement d'être venue prendre la parole ce matin devant le comité. Nous avons pris un vif intérêt à ce que vous nous avez dit, ainsi qu'à l'excellent mémoire que vous nous avez transmis. Tout cela nous sera de la plus grande utilité.

Chers collègues, nous allons maintenant suspendre pendant quelques instants la séance afin de permettre à notre témoin de se retirer. Nous reprendrons alors nos délibérations afin de procéder à l'étude article par article du texte du projet de loi.

Les membres du comité sont-ils prêts à entamer l'étude article par article du projet de loi S-206?

**Des voix :** D'accord.

**Le sénateur Frum :** Je propose que nous ne procédions pas pour l'instant à l'étude article par article du texte, mais que nous discussions à huis clos de la question du rapport provisoire.

**Le président :** Une motion a été présentée. Entendez-vous en débattre?

**Le sénateur Ringuette :** L'ordre du jour prévoit l'étude article par article. J'estime que nous devrions nous en tenir à notre ordre du jour.

**Le président :** Sénateur Ringuette, le comité est maître de son ordre du jour, et c'est au comité qu'il appartient de décider. Le sénateur Frum a présenté une motion. Je vais la mettre aux voix et nous aviserons.

**Le sénateur Massicotte :** Pourriez-vous nous expliquer l'objet de votre motion?

**Le sénateur Frum :** Je souhaite présenter au comité un rapport provisoire sur les suites qu'il nous convient de donner à ce projet de loi, et j'aimerais procéder à huis clos.

**Senator Hervieux-Payette:** No; we want to know your argument of why we will not vote or vote. We have not seen the report, and we do not know why you do not want to study the bill. I think you owe it to us to at least tell us why.

**Senator Frum:** I am saying that there is a motion on the floor, and you can vote on it or not. However, my motion is to go to draft report.

**The Chair:** All right.

**Senator Ringuette:** I have insufficient information. I have not seen any written motion in any official language.

**The Chair:** We will distribute it then.

**Senator Ringuette:** Chair, please, we are coming to an issue of transparency that I very much value. I think that the Canadian taxpayer values transparency and accountability. On this issue of going in camera, I do not favour any kind of measure that will remove transparency and accountability from any parliamentarian.

**The Chair:** We hear your views. The fact is that the committee can vote to go in camera. All Senate committees have gone, and do go, in camera from time to time. It is up to the committee whether we wish at this point to go in camera to consider a draft report that Senator Frum wishes to present. I will call the vote, and we will see what the committee's decision is.

All those in favour of Senator Frum's motion that we not proceed to clause by clause but proceed in camera to consider a draft report please so signify by raising your hand.

**Line Gravel, Clerk of the Committee:** Would you like a recorded vote?

**The Chair:** Honourable senators, we are proceeding to a recorded vote. The clerk will call members' names, beginning with the chair and then proceeding in alphabetical order. Senators should verbally indicate whether they vote for, against or abstain. The clerk will then announce the results of the vote, and it is my duty as chair to declare whether the motion is carried or defeated.

[Translation]

**Ms. Gravel:** The Honourable Senator Meighen.

**Senator Meighen:** For.

**Ms. Gravel:** The Honourable Senator Ataullahjan.

[English]

**Senator Ataullahjan:** Yes.

**Ms. Gravel:** The Honourable Senator Frum.

**Senator Frum:** For.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Non, nous voudrions que vous nous expliquiez pourquoi nous devrions voter dans un sens ou dans l'autre. Nous n'avons pas encore vu le rapport, et nous ne savons pas pourquoi vous ne souhaitez pas procéder à l'étude du projet de loi. J'estime que vous devriez à tout le moins nous dire pourquoi.

**Le sénateur Frum :** Une motion a été présentée et il ne tient qu'à vous de l'adopter ou de la rejeter. Je propose pour ma part que nous passions maintenant à l'étude du rapport provisoire.

**Le président :** Entendu.

**Le sénateur Ringuette :** Je n'ai pas suffisamment de renseignements. Je n'ai connaissance d'aucune motion présentée par écrit dans l'une ou l'autre des langues officielles.

**Le président :** Nous allons en distribuer le texte.

**Le sénateur Ringuette :** Monsieur le président, cela pose la question de la transparence, principe auquel je suis particulièrement attachée. Le contribuable canadien est, lui aussi, très attaché à la transparence et à la responsabilisation. En ce qui concerne la motion tendant à ce que la séance se poursuive à huis clos, je dois dire que je ne suis guère favorable à tout ce qui porte atteinte à la transparence et à la responsabilisation de l'action parlementaire.

**Le président :** Vos avis sont pris en compte. Le fait est que le comité peut voter le huis clos. Il arrive à tous les comités sénatoriaux de poursuivre de temps à autre à huis clos. Il appartient au comité de dire si nous souhaitons effectivement entamer à huis clos la discussion sur le projet provisoire que le sénateur Frum souhaite présenter au comité. Je vais mettre la motion aux voix et m'en remettre à la décision du comité.

Je demande à ceux qui sont pour la motion du sénateur Frum de ne pas entamer l'étude article par article, mais d'entreprendre à huis clos l'examen du rapport provisoire de bien vouloir lever la main.

**Line Gravel, greffière du comité :** Est-ce un vote par appel nominal?

**Le président :** Honorables sénateurs, nous allons procéder à un vote par appel nominal. Notre greffière va procéder à l'appel, en commençant par le nom du président puis, par ordre alphabétique, celui des membres du comité. Je demande aux sénateurs d'indiquer verbalement s'ils sont pour, contre, ou s'ils s'abstiennent. Notre greffière annoncera ensuite les résultats du scrutin et il m'appartiendra, en tant que président, de dire si la motion est adoptée ou rejetée.

[Français]

**Mme Gravel :** L'honorable sénateur Meighen.

**Le sénateur Meighen :** Pour.

**Mme Gravel :** L'honorable sénateur Ataullahjan.

[Traduction]

**Le sénateur Ataullahjan :** Oui.

**Mme Gravel :** L'honorable sénateur Frum.

**Le sénateur Frum :** Pour.

**Ms. Gravel:** The Honourable Senator Gerstein.

**Senator Gerstein:** Yes.

[*Translation*]

**Ms. Gravel:** The Honourable Senator Hervieux-Payette.

**Senator Hervieux-Payette:** Against.

[*English*]

**Ms. Gravel:** The Honourable Senator Kochhar.

**Senator Kochhar:** Yes.

[*Translation*]

**Ms. Gravel:** The Honourable Senator Massicotte.

**Senator Massicotte:** Against.

**Ms. Gravel:** The Honourable Senator Mockler?

**Senator Mockler:** For.

[*English*]

**Ms. Gravel:** The Honourable Senator Moore.

**Senator Moore:** Against.

**Ms. Gravel:** The Honourable Senator Oliver.

**Senator Oliver:** For.

**Ms. Gravel:** The Honourable Senator Poy.

**Senator Poy:** Against.

[*Translation*]

**Ms. Gravel:** The Honourable Senator Ringuette?

**Senator Ringuette:** Against.

[*English*]

**Ms. Gravel:** Yeas, seven; nays, five.

**The Chair:** I declare the motion carried.

(The committee continued in camera.)

(The committee resumed in public.)

**Senator Frum:** I would like to move that the committee adopt the draft report on Bill S-206.

**The Chair:** Is there any discussion?

**Senator Massicotte:** I have quickly read the draft report because we just received it. I think it is appropriate for me to explain my comments on the draft report and more particularly the bill. I hope I can convince all of you to support my position. However, I will not be too optimistic, so you will not disappoint me too much if you do not.

Let me repeat some of the concepts you discuss in your draft report. Obviously, we are talking about corporations. I certainly accept that corporate life is very important to any country, and

**Mme Gravel :** L'honorable sénateur Gerstein.

**Le sénateur Gerstein :** Pour.

[*Français*]

**Mme Gravel :** L'honorable sénateur Hervieux-Payette.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Contre.

[*Traduction*]

**Mme Gravel :** L'honorable sénateur Kochhar.

**Le sénateur Kochhar :** Oui.

[*Français*]

**Mme Gravel :** L'honorable sénateur Massicotte.

**Le sénateur Massicotte :** Contre.

**Mme Gravel :** L'honorable sénateur Mockler?

**Le sénateur Mockler :** Pour.

[*Traduction*]

**Mme Gravel :** L'honorable sénateur Moore.

**Le sénateur Moore :** Contre.

**Mme Gravel :** L'honorable sénateur Oliver.

**Le sénateur Oliver :** Pour.

**Mme Gravel :** L'honorable sénateur Poy.

**Le sénateur Poy :** Contre.

[*Français*]

**Mme Gravel :** L'honorable sénateur Ringuette?

**Le sénateur Ringuette :** Contre.

[*Traduction*]

**Mme Gravel :** Sept voix pour, cinq contre.

**Le président :** La motion est adoptée.

(Le comité poursuit ses travaux.)

(Le comité reprend en séance publique.)

**Le sénateur Frum :** Je propose que le comité adopte le rapport provisoire sur le projet de loi S-206.

**Le président :** Cela prête-t-il à discussion?

**Le sénateur Massicotte :** J'ai fait une lecture rapide du rapport provisoire étant donné que nous venons tout juste de le recevoir. J'estime devoir expliquer les observations que j'ai faites au sujet de ce rapport, et plus précisément au sujet du projet de loi. J'espère parvenir à vous convaincre tous de vous rendre à mes arguments. Je ne suis guère optimiste sur ce point, cependant, et je ne serai pas trop déçu si je ne parviens pas à vous persuader.

Permettez-moi de reprendre certaines des idées dont vous discutez dans le rapport provisoire. Le texte du projet de loi concerne, manifestement, les entreprises. J'admets volontiers que

certainly a country such as Canada. It is the predominant producer of wealth. It is the predominant producer of the payment of taxes and the creation of jobs. It permits the quality of life we have in our country. I certainly acknowledge the importance of those vehicles, and one should be sensitive when one, for reasons of social justice, tries to impose standards upon those vehicles because it could put at risk many important elements. I acknowledge that.

We heard many arguments about the roles of boards, that boards should represent the citizens, being 50 per cent or 51 per cent females; and they should vet the shareholders' pension plans and so on. I have some difficulty with that, to be frank. Boards of directors exist to supervise the CEO, to be a coach and to direct management so that the corporations make the best decisions in the interests of the corporations and, indirectly, in the interests of our country.

I acknowledge your argument to say that these are necessarily robust institutions, but we should be careful how we manage corporations and the board. Therefore, my interest relative to boards is to ensure that we always have the best board of directors to ensure that the corporations proceed in the right manner for the interests of our country.

I buy the essence of your arguments there. I am a free-market guy and a business person, so I acknowledge those issues. I have strong trepidations of imposing upon, managing or trying to manipulate those circumstances.

Look at society as a whole; look at history and read history books on the issues of Blacks in the United States and the history of women in our country. Last night I was reading a book on nudging that someone recommended we read. We are social animals and have immense difficulty with change. There is an immense preponderance to the status quo; we have difficulty with change. Within us there is a logical side but also the natural, social and pathological side where we have difficulty with change.

One would acknowledge that our society, throughout history, has had immense difficulty with change where it affects women. We have been slow at acknowledging their rights, and we are being slow in acknowledging the rights of other minorities, also.

I accept that logic does not dictate there. Many studies indicate diverse boards would be beneficial. Scientific studies do not necessarily prove that better financial results occur, but there are significant arguments saying that diversity is important at board levels, also, but in the interests of providing best counsel.

la vie des entreprises revêt, pour tout pays, une très grande importance, et c'est assurément le cas d'un pays tel que le nôtre. Les entreprises sont la principale source de richesse du Canada. Elles sont la principale source de rentrées fiscales, et créent la majeure partie des emplois. C'est grâce à elles si nous sommes parvenus à notre actuel niveau de vie. Je n'ai aucun mal à reconnaître leur importance et je sais qu'il faut procéder avec doigté lorsque, par souci de justice sociale, on entend leur imposer le respect de certaines normes. On ne veut pas en effet mettre en péril les leviers essentiels de notre économie. Tout cela, je le reconnais sans mal.

De nombreux arguments ont été avancés quant au rôle des conseils d'administration. Certains souhaitent que la population y soit mieux représentée, avec des conseils constitués à 50 ou 51 p. 100 de femmes. D'autres estiment qu'ils devraient avoir leur mot à dire au sujet des régimes de pension des actionnaires. Je dois dire que je ne comprends pas très bien. Les conseils d'administration ont essentiellement pour mission d'encadrer l'action du P.D.G., d'exercer auprès de lui les fonctions, on pourrait dire, d'un entraîneur et de veiller à ce que la direction agisse au mieux des intérêts de l'entreprise et, de manière indirecte, dans l'intérêt du pays.

J'admets votre argument lorsque vous dites qu'il s'agit de l'occurrence de puissantes institutions, mais il nous faut faire très attention aux mesures que nous décrétons à l'égard de ces entreprises et de leurs conseils d'administration. Il importe de faire en sorte que les membres du conseil d'administration possèdent toutes les qualités requises pour veiller à ce que l'entreprise soit pilotée correctement dans l'intérêt même du pays.

Je suis pour l'essentiel d'accord avec vous sur ce point. Je suis un ferme partisan de l'économie de marché et, en tant qu'homme d'affaires, je reconnais le bien-fondé de vos arguments à cet égard. J'hésite donc beaucoup à imposer quoi que ce soit aux entreprises et à m'immiscer dans leurs activités.

Prenez la société dans son ensemble; remontez dans l'histoire et consultez les ouvrages consacrés par exemple à l'histoire des Noirs aux États-Unis, et à celle des femmes dans notre propre pays. Hier soir, je me suis mis à lire un livre sur la notion de coup de coude, que quelqu'un m'avait recommandé. Nous avons, en tant que société, énormément de mal à changer notre manière de faire. Le statu quo pèse lourdement et nous accueillons difficilement le changement. Nous sommes partagés entre la logique, et le côté social, naturel, voire pathologique de notre être qui nous porte à résister au changement.

Il faut bien reconnaître que tout au long de notre histoire, la société a tout fait pour freiner l'avancement de la femme. Nous avons tardé à reconnaître ses droits, et nous tardons maintenant à reconnaître les droits des diverses minorités.

Je reconnais que ce n'est pas, en ce domaine, la logique qui dicte notre action. De nombreuses études démontrent les avantages que procurerait la diversification des conseils d'administration. Ces travaux de recherche ne démontrent pas nécessairement que cela entraînerait une amélioration des

I am a free-market person, but at the same time I accept there is a problem in our society with a resistance to change.

I do not buy into the social justice argument that women have to be at parity with men because I think a board with significant discretion is best. However, I acknowledge there is a difficulty of immobility in our society with respect to diversity on boards.

I would accept as an individual a nudging process for women; I would accept that we need to push the process along. I do not accept that we should impose gender parity because I do not accept that concept of quotas or that just because 11 per cent are Chinese, for example, they have to be 11 per cent of the board. I do not accept that. We have to give flexibility to corporations to do what is right and in their interests.

I do accept that, as parliamentarians, we should try to help the process along to ensure we get the right decision and allow more openness to women. There is a closed-off sense with many people.

If we would have done clause-by-clause consideration of the bill, I would have made the amendment that 50 per cent is too severe. It emboldens a parity or rigidity in the corporate laws with which I do not agree. I would have recommended that the 50 per cent should be a third or 35 per cent. Therefore, there remains immense discretion to acquiring the best board members. It is currently 16 per cent in Canada. You would be pushing corporations to accept the concept and perhaps it should have had a sunset clause on it; maybe that the law dies in 10 years, for instance.

Regardless, I would have encouraged you to push the process along and to get the openness going, though not to impose parity, because I do not agree with it. In the interests of our society, women and corporations, momentum would be created. Momentum is important in our society, and I think we would have achieved a better, more balanced board with an interest in society without prejudicing the right decision and board levels at the corporate level. That is what I would have done.

I hope to convince you that my argument is superior to doing nothing. Also, I would have given them more time. I would have probably allowed six years to get there. In society, you need to

résultats financiers, mais il est difficile de nier l'importance de la diversité au sein des conseils d'administration, ne serait-ce qu'en raison de la plus grande qualité des conseils que cela permet de donner à la direction de l'entreprise.

Je suis, certes, partisan de l'économie de marché, mais, en même temps, je reconnais qu'il existe en cela un problème de société et je constate que nous répugnons au changement.

Je ne suis pas pour cela persuadé que la justice sociale exige qu'il y ait, au sein des conseils d'administration, exactement autant de femmes que d'hommes, car il faut, selon moi, admettre en ce domaine un large pouvoir de discrétion. Cela dit, je reconnais qu'en ce qui concerne la diversification des conseils d'administration, notre société a du mal à évoluer.

À titre individuel, j'admets les mesures destinées à faire avancer les choses en élargissant la place à laquelle peuvent légitimement prétendre les femmes. Je ne pense pas, cependant, qu'il nous faille décréter au sein des conseils d'administration la parité intégrale car je n'admets pas l'idée de contingentement, l'idée que chaque conseil d'administration doit être, par exemple, à 11 p. 100 constitué d'administrateurs d'origine chinoise, étant donné que la population du Canada est à 11 p. 100 d'origine chinoise. Je n'en admets pas le principe. Il nous faut, je pense, reconnaître aux entreprises le nécessaire pouvoir d'appréciation pour se comporter comme il se doit, certes, mais conformément aussi à leurs intérêts propres.

Je reconnais qu'en tant que parlementaires, il nous appartient de favoriser l'évolution et de reconnaître aux femmes la place qui leur revient. Nombreux, certes, sont ceux qui hésitent à le faire.

Si nous avons procédé à l'étude article par article du texte du projet de loi, j'aurais proposé d'y apporter un amendement, car la parité à 50 p. 100 me paraît être une mesure pas trop radicale. La prescription d'un tel contingentement imprimerait à la législation sur les entreprises une rigidité qui ne me paraît pas souhaitable. J'aurais recommandé que cette proportion de 50 p. 100 soit ramenée à un tiers, ou à 35 p. 100. Le recrutement, pour siéger à un conseil d'administration, des administrateurs les mieux qualifiés doit relever d'un large pouvoir de discrétion. On inciterait fortement les entreprises à admettre le principe, et il y aurait peut-être en outre eu lieu d'inscrire dans le texte une clause d'extinction prévoyant, par exemple, que la disposition s'éteindrait 10 ans après son entrée en vigueur.

Quoi qu'il en soit, je vous aurais encouragés à faire avancer les choses et à favoriser un plus grand esprit d'ouverture sans imposer cependant la parité intégrale, car je ne parviens pas à en admettre le principe. Dans l'intérêt même de notre société, tant dans celui des femmes que dans celui des entreprises, le mouvement aurait été amorcé. Dans une société, le sentiment de mouvement est quelque chose de très important et je pense que nous serions ainsi parvenus à obtenir des conseils d'administration mieux équilibrés, reflétant davantage nos réalités sociales sans pour autant nuire au pouvoir de décision des entreprises et à la mission exercée par les conseils d'administration. Voilà comment j'aurais entendu procéder.

J'espère vous persuader que ce que je propose est préférable au fait de ne rien faire du tout. J'aurais, en outre, donné davantage de temps aux entreprises, leur accordant un délai de 6 ans. Il faut,

induce change. Look at the green movement. It is amazing that once you get momentum going in our society things happen. We, as parliamentarians, sometimes have to push it along. In spite of the laws in the United States, look at civil rights. Even the constitution was clear, yet society did not move for nearly 100 years.

It is important for us as parliamentarians to help push the process along.

**Senator Oliver:** I agree with much of what Senator Massicotte has said. As usual, he makes a lot of sense. However, you will recall that the last witness we had today said that gender alone does not make diversity. She said that there is much more to diverse boards than just gender. My concern, which Senator Poy raised as well, is that there are other groups that should be considered that are expressly excluded by this bill. That includes Aboriginal peoples, visible minorities, the disabled and other groups in Canada who ought to also be considered for boards. Therefore, I see that as being another major weakness.

Insofar as the other arguments you made leading up to your 35 per cent, I agree with you. However, I could not agree with it because it excludes too many of the other target groups.

**The Chair:** Thank you, colleagues. There is a motion on the floor from Senator Frum.

All those in favour of Senator Frum's motion please signify.

**Some Hon. Senators:** Agreed.

**The Chair:** Opposed?

**Senator Massicotte:** On division.

**The Chair:** On division.

Colleagues, thank you very much. That ends our meeting. I am sorry that many of our colleagues chose not to stay. That is their right, of course. In future, I hope there will be a different outcome.

**Senator Mockler:** Record or not, they can still make a minority report if they want to do one.

**The Chair:** Thank you very much, Senator Mockler. Thank you, colleagues.

(The committee adjourned.)

en effet, laisser à la société le temps d'évoluer. Songez au mouvement environnemental. On est surpris de voir combien les choses peuvent évoluer à partir du moment où le mouvement est lancé. En tant que parlementaires, il nous appartient parfois de donner un coup de coude afin de faire bouger les choses. Songez à la situation des droits civiques aux États-Unis et à leur difficile évolution malgré la législation qui avait été mise en place. La constitution était parfaitement claire sur ce point, mais la société a pris presque 100 ans pour y arriver.

Il nous appartient donc, en tant que parlementaires, de favoriser le mouvement.

**Le sénateur Oliver :** Je suis en accord avec une grande partie de ce que le sénateur Massicotte vient de nous dire. Comme d'habitude, ses propos vont dans le sens de la raison. Selon le dernier témoin que nous avons accueilli aujourd'hui, cependant, la diversité n'est pas simplement question de parité entre les hommes et les femmes. La question ne dépend pas, selon elle, uniquement du genre des administrateurs. Comme le sénateur Poy, j'estime qu'il y a lieu de prendre aussi en compte la situation d'autres groupes que les dispositions du texte passent cependant sous silence. J'entends par cela les peuples autochtones, les membres des minorités visibles, les personnes atteintes de divers handicaps ainsi que les membres d'autres groupes qui, au Canada, peuvent légitimement prétendre à des postes d'administrateur. J'y vois là encore un grave défaut du texte.

En ce qui concerne les autres arguments que vous avez développés pour parvenir à cette part de 35 p. 100, je suis d'accord. Je ne peux néanmoins pas vous suivre sur ce point, car ce que vous dites a pour effet d'exclure un trop grand nombre de personnes appartenant à des groupes spécifiques.

**Le président :** Chers collègues, je vous remercie. Le sénateur Frum a présenté une motion.

Je demande à tous ceux qui sont pour la motion du sénateur Frum de s'exprimer.

**Des voix :** D'accord.

**Le président :** Contre?

**Le sénateur Massicotte :** Avec dissidence.

**Le président :** Avec dissidence.

Chers collègues, je vous remercie. Voilà qui met fin à notre séance. Je suis désolé que bon nombre de nos collègues aient choisi de partir. C'est évidemment leur droit. J'espère, cependant, qu'à l'avenir les choses se passeront différemment.

**Le sénateur Mockler :** Que cela soit consigné ou non au compte rendu, ils ont la faculté néanmoins de rédiger un rapport minoritaire.

**Le président :** Sénateur Mockler, je vous sais gré de cette précision. Chers collègues, je vous remercie.

(La séance est levée.)





*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

**Wednesday, February 2, 2011**

*Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC):*

Louise Champoux-Paillé, Administrator (by video conference).

*Réseau des femmes d'affaires du Québec:*

Ruth Vachon, President and CEO (by video conference);

Justine Lacoste, Lawyer (by video conference).

*The Mustard Seed:*

Irene Pfeiffer, Strategic Consultant (by video conference).

**Thursday, February 3, 2011**

*Canadian Coalition for Good Governance:*

Judy Cotte, General Counsel and Director of Policy Development.

TÉMOINS

**Le mercredi 2 février 2011**

*Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC) :*

Louise Champoux-Paillé, administratrice (par vidéoconférence).

*Réseau des femmes d'affaires du Québec :*

Ruth Vachon, présidente-directrice générale (par vidéoconférence);

Justine Lacoste, avocate (par vidéoconférence).

*The Mustard Seed :*

Irene Pfeiffer, consultante en stratégie (par vidéoconférence).

**Le jeudi 3 février 2011**

*Coalition canadienne pour une saine gouvernance :*

Judy Cotte, conseillère générale et directrice de développement politique.