

SENATE



SÉNAT

CANADA

First Session
Forty-second Parliament, 2015-16-17

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

BANKING, TRADE
AND COMMERCE

Chair:
The Honourable DOUGLAS BLACK

Wednesday, December 6, 2017
Thursday, December 7, 2017

Issue No. 30

Consideration of a draft agenda (future business)

and

Second and third meetings:

Bill C-25, An Act to amend the Canada Business
Corporations Act, the Canada Cooperatives Act,
the Canada Not-for-profit Corporations Act,
and the Competition Act

INCLUDING:

THE EIGHTEENTH REPORT OF THE COMMITTEE
(Special Study Budget 2017-2018 (Cyber security
and cyber fraud))

WITNESSES:

(See back cover)

Première session de la
quarante-deuxième législature, 2015-2016-2017

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

BANQUES ET
DU COMMERCE

Président :
L'honorable DOUGLAS BLACK

Le mercredi 6 décembre 2017
Le jeudi 7 décembre 2017

Fascicule n° 30

Étude d'un projet d'ordre du jour (travaux futurs)

et

Deuxième et troisième réunions :

Projet de loi C-25, Loi modifiant la Loi canadienne
sur les sociétés par actions, la Loi canadienne sur les
coopératives, la Loi canadienne sur les organisations
à but non lucratif et la Loi sur la concurrence

Y COMPRIS :

LE DIX-HUITIÈME RAPPORT DU COMITÉ
(Budget d'étude spéciale 2017-2018 (Cybersécurité
et à la cyberfraude))

TÉMOINS :

(Voir à l'endos)

STANDING SENATE COMMITTEE
ON BANKING, TRADE AND COMMERCE

The Honourable Douglas Black, *Chair*

The Honourable Carolyn Stewart Olsen, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Dagenais	* Smith (or Martin)
Day	Tannas
* Day (or Mercer)	Tkachuk
Downe	Unger
* Harder, P.C. (or Bellemare), (or Mitchell)	Wallin
Marwah	Wetston
Ringuette	* Woo (or Saint-Germain)

*Ex officio members

(Quorum 4)

Changes in membership of the committee:

Pursuant to rule 12-5 and to the order of the Senate of November 7, 2017, membership of the committee was amended as follows:

The Honourable Senator Ringuette replaced the Honourable Senator Omidvar (*December 7, 2017*).

The Honourable Senator Omidvar replaced the Honourable Senator Ringuette (*December 5, 2017*).

The Honourable Senator Dagenais was added to the membership (*December 4, 2017*).

The Honourable Senator Maltais was removed from the membership of the committee, substitution pending (*December 4, 2017*).

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT
DES BANQUES ET DU COMMERCE

Président : L'honorable Douglas Black

Vice-présidente : L'honorable Carolyn Stewart Olsen

et

Les honorables sénateurs :

Dagenais	* Smith (ou Martin)
Day	Tannas
* Day (ou Mercer)	Tkachuk
Downe	Unger
* Harder, C.P. (ou Bellemare), (ou Mitchell)	Wallin
Marwah	Wetston
Ringuette	* Woo (ou Saint-Germain)

* Membres d'office

(Quorum 4)

Modifications de la composition du comité :

Conformément à l'article 12-5 du Règlement et à l'ordre adopté par le Sénat le 7 novembre 2017, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

L'honorable sénatrice Ringuette a remplacé l'honorable sénatrice Omidvar (*le 7 décembre 2017*).

L'honorable sénatrice Omidvar a remplacé l'honorable sénatrice Ringuette (*le 5 décembre 2017*).

L'honorable sénateur Dagenais a été ajouté à la liste des membres du comité (*le 4 décembre 2017*).

L'honorable sénateur Maltais a été retiré de la liste des membres du comité, remplacement à venir (*le 4 décembre 2017*).

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Wednesday, December 6, 2017
(79)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met this day at 4:18 p.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Douglas Black, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Black, Dagenais, Downe, Marwah, Omidvar, Stewart Olsen, Tannas, Tkachuk, Unger, Wallin and Wetston (11).

Other senator present: The Honourable Senator Massicotte (1).

In attendance: Adriane Yong, Analyst, Parliamentary Information and Research Services, Library of Parliament.

Also present: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Thursday, November 23, 2017, the committee continued its examination of Bill C-25, An Act to amend the Canada Business Corporations Act, the Canada Cooperatives Act, the Canada Not-for-profit Corporations Act, and the Competition Act. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 29.*)

WITNESSES:

Catalyst Canada Inc.:

Ashley Mac Isaac-Butler, Director, Women On Board and Government Affairs.

Institute for Gender and the Economy:

Sarah Kaplan, Director.

Transparency International Canada:

Jon Allen, Director;

Denis Meunier, Member, Beneficial Ownership Working Group.

The chair made a statement.

Ms. Mac Isaac-Butler, Ms. Kaplan and Mr. Allen each made a statement and, together with Mr. Meunier, answered questions.

At 6:02 p.m., the committee suspended.

At 6:04 p.m., pursuant to rule 12-16(1)(d), the committee resumed in camera to consider a draft agenda (future business).

At 6:16 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mercredi 6 décembre 2017
(79)

[*Français*]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui, à 16 h 18, dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Douglas Black (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Black, Dagenais, Downe, Marwah, Omidvar, Stewart Olsen, Tannas, Tkachuk, Unger, Wallin et Wetston (11).

Autre sénateur présent : L'honorable sénateur Massicotte (1).

Également présente : Adriane Yong, analyste, 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 jeudi 23 novembre 2017, le comité poursuit son examen du projet de loi C-25, Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi canadienne sur les coopératives, la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et la Loi sur la concurrence. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 29 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :

Catalyst Canada Inc. :

Ashley Mac Isaac-Butler, directrice, Women On Board and Government Affairs.

Institute for Gender and the Economy :

Sarah Kaplan, directrice.

Transparency International Canada :

Jon Allen, directeur;

Denis Meunier, membre, Beneficial Ownership Working Group.

Le président fait une déclaration.

Mme Mac Isaac-Butler, Mme Kaplan et M. Allen font chacun une déclaration et, avec M. Meunier, répondent aux questions.

À 18 h 2, la séance est suspendue.

À 18 h 4, conformément à l'article 12-16(1)(d) du Règlement, la séance se poursuit à huis clos afin que le comité examine une ébauche de rapport (travaux futurs).

À 18 h 16, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

La greffière du comité,

Lynn Gordon

Clerk of the Committee

OTTAWA, Thursday, December 7, 2017

(80)

[English]

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

Members of the committee present: The Honourable Senators Black, Dagenais, Downe, Marwah, Ringuette, Stewart Olsen, Tannas, Tkachuk, Unger, Wallin and Wetston (11).

Other senators present: The Honourable Senators Massicotte and Omidvar (2).

In attendance: Adriane Yong, Analyst, Parliamentary Information and Research Services, Library of Parliament.

Also present: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Thursday, November 23, 2017, the committee continued its examination of Bill C-25, An Act to amend the Canada Business Corporations Act, the Canada Cooperatives Act, the Canada Not-for-profit Corporations Act, and the Competition Act. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 29.*)

WITNESSES:

Diversity Institute:

Wendy Cukier, Founder and Director.

Hansell LLP:

Frédéric Duguay, Partner;

Susan Kushneryk, Partner.

Institute of Corporate Directors:

Matthew Fortier, Vice President, Policy.

The chair made a statement.

Ms. Cukier, Ms. Kushneryk, Mr. Duguay and Mr. Fortier each made a statement and answered questions.

At 12:06 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

La greffière suppléante du comité,

Barbara Reynolds

Acting Clerk of the Committee

OTTAWA, le jeudi 7 décembre 2017

(80)

[Français]

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

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Black, Dagenais, Downe, Marwah, Ringuette, Stewart Olsen, Tannas, Tkachuk, Unger, Wallin et Wetston (11).

Autres sénateurs présents : Les honorables sénateurs Massicotte et Omidvar (2).

Également présente : Adriane Yong, analyste, 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 jeudi 23 novembre 2017, le comité poursuit son examen du projet de loi C-25, Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi canadienne sur les coopératives, la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et la Loi sur la concurrence. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 29 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :

Diversity Institute :

Wendy Cukier, fondatrice et directrice.

Hansell LLP :

Frédéric Duguay, associé;

Susan Kushneryk, associée.

Institut des administrateurs de sociétés :

Matthew Fortier, vice-président, Politiques.

Le président fait une déclaration.

Mme Cukier, Mme Kushneryk, M. Duguay et M. Fortier font chacun une déclaration et répondent aux questions.

À 12 h 6, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

REPORT OF THE COMMITTEE

Thursday, December 7, 2017

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

EIGHTEENTH REPORT

Your committee, which was authorized by the Senate on Tuesday, October 17, 2017, to study and report on issues and concerns pertaining to cyber security and cyber fraud, respectfully requests funds for the fiscal year ending March 31, 2018.

Pursuant to Chapter 3:06, section 2(1)(c) of the *Senate Administrative Rules*, the budget submitted to the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration and the report thereon of that committee are appended to this report.

Respectfully submitted,

Le président,

DOUGLAS BLACK

Chair

RAPPORT DU COMITÉ

Le jeudi 7 décembre 2017

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

DIX-HUITIÈME RAPPORT

Votre comité, qui a été autorisé par le Sénat le mardi 17 octobre 2017 à étudier, pour en faire rapport, des questions et préoccupations relatives à la cybersécurité et à la cyberfraude, demande respectueusement des fonds pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 2018.

Conformément au chapitre 3:06, article 2(1)c) du *Règlement administratif du Sénat*, le budget présenté au Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration ainsi que le rapport s'y rapportant, sont annexés au présent rapport.

Respectueusement soumis,

**STANDING SENATE COMMITTEE ON
BANKING, TRADE AND COMMERCE**

**Study on issues and concerns pertaining to
cyber security and cyber fraud**

**APPLICATION FOR BUDGET
AUTHORIZATION FOR THE FISCAL
YEAR ENDING MARCH 31, 2018**

Extract from the *Journals of the Senate* of
Tuesday, October 17, 2017:

The Honourable Senator Day moved,
seconded by the Honourable Senator
Eggleton, P.C.:

That the Standing Senate Committee on
Banking, Trade and Commerce be authorized
to study and report on issues and concerns
pertaining to cyber security and cyber fraud,
including:

- cyber threats to Canada's financial and
commercial sectors;
- identity theft, privacy breach and other
fraudulent activities targeting Canadian
consumers and small businesses;
- the current state of cyber security
technologies; and
- cyber security measures and regulations
in Canada and abroad.

That the committee submit its final report
no later than Friday, June 29, 2018, and that
the committee retain all powers necessary to
publicize its findings until 180 days after the
tabling of the final report.

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

Clerk of the Senate

Nicole Proulx

La greffière du Sénat

**COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT
DES BANQUES ET DU COMMERCE**

**Étude sur les questions et préoccupations
relatives à la cybersécurité et à la cyberfraude**

**DEMANDE D'AUTORISATION DE
BUDGET POUR L'EXERCICE FINANCIER
SE TERMINANT LE 31 MARS 2018**

Extrait des *Journaux du Sénat* du mardi
17 octobre 2017 :

L'honorable sénateur Day propose, appuyé
par l'honorable sénateur Eggleton, C.P.,

Que le Comité sénatorial permanent des
banques et du commerce soit autorisé à
étudier, pour en faire rapport, les questions et
préoccupations relatives à la cybersécurité et
à la cyberfraude, y compris :

- les cybermenaces pesant sur le secteur
financier et commercial au Canada;
- le vol d'identité, l'atteinte à la vie privée
et les autres activités frauduleuses
ciblant les consommateurs canadiens et
les petites entreprises;
- l'état actuel des technologies de
cybersécurité;
- les mesures et les règlements liés à la
cybersécurité au Canada et à l'étranger.

Que le comité présente son rapport final au
plus tard le vendredi 29 juin 2018 et qu'il
conserve tous les pouvoirs nécessaires pour
diffuser ses conclusions dans les 180 jours
suivant le dépôt du rapport final.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

SUMMARY OF BUDGET

Activity 1: Conference: \$ 19,064
 Wall Street Journal Pro
 Cybersecurity Executive
 Forum, New York, New York,
 December 13, 2017
TOTAL \$ 19,064

The above budget was approved by the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce on Thursday, November 30, 2017.

The undersigned or an alternate will be in attendance on the date that this budget is considered.

SOMMAIRE DU BUDGET

Activité 1 : Conférence : 19 064 \$
 Wall Street Journal Pro
 Cybersecurity Executive
 Forum, New York, New York,
 le 13 décembre 2017
TOTAL 19 064 \$

Le budget ci-dessus a été approuvé par le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce le jeudi 30 novembre 2017.

Le soussigné ou son remplaçant assistera à la séance au cours de laquelle le présent budget sera étudié.

 Date

 Président du Comité sénatorial permanent des
 banques et du commerce
 DOUGLAS BLACK
 Chair, Standing Senate Committee on Banking,
 Trade and Commerce

 Date

 Président du Comité permanent de la régie
 interne, des budgets et de l'administration
 LARRY W. CAMPBELL
 Chair, Standing Committee on Internal Economy,
 Budgets and Administration

STANDING SENATE COMMITTEE ON BANKING, TRADE AND COMMERCE

Study on issues and concerns pertaining to cyber security and cyber fraud

EXPLANATION OF BUDGET ITEMS

**APPLICATION FOR BUDGET AUTHORIZATION FOR THE FISCAL YEAR ENDING
MARCH 31, 2018**

ACTIVITY 1: Conference: Wall Street Journal Pro Cybersecurity Executive Forum, New York, New York, December 13, 2017

4 participants: 3 Senators, 1 analyst

PROFESSIONAL AND OTHER SERVICES

OTHER

1. Conference fees (0406) (\$850 US x 1.2087 exchange rate)	4,356
<i>(4 participants x \$1,089)</i>	
Sub-total	\$4,356

TRANSPORTATION, ACCOMMODATION AND LIVING EXPENSES

1. Transportation - air	9,500
<i>3 senators x \$2,500 (0224)</i>	
<i>1 staff x \$2,000 (0227)</i>	
2. Hotel accommodation	2,600
<i>3 senators, \$650/night, 1 night (0222)</i>	
<i>1 staff, \$650/night, 1 night (0226)</i>	
3. Per diem	1,008
<i>3 senators, \$126/day, 2 days (0221)</i>	
<i>1 staff, \$126/day, 2 days (0225)</i>	
4. Taxis	600
<i>3 senators x \$150 (0223)</i>	
<i>1 staff x \$150 (0232)</i>	
Sub-total	\$13,708

ALL OTHER EXPENDITURES

OTHER

1. Miscellaneous costs associated with travel (0229)	1,000
Sub-total	\$1,000

Total of Activity 1 **\$19,064**

Grand Total **\$19,064**

The Senate Administration has reviewed this budget application.

Date

Blair Armitage, Principal Clerk,
Committees Directorate

Date

Nathalie Charpentier, Comptroller,
Finance and Procurement Directorate

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES BANQUES ET DU COMMERCE

Étude sur les questions et préoccupations relatives à la cybersécurité et à la cyberfraude

EXPLICATION DES ITEMS BUDGÉTAIRES

**DEMANDE D'AUTORISATION DE BUDGET POUR L'EXERCICE FINANCIER SE
TERMINANT LE 31 MARS 2018**

ACTIVITÉ 1 : Conférence : Wall Street Journal Pro Cybersecurity Executive Forum, New York, New York, le 13 décembre 2017

4 participants: 3 sénateurs, 1 analyste

SERVICES PROFESSIONNELS ET AUTRES

AUTRE

1. Frais d'inscription (0406) (850\$ USD x 1.2087 taux de change)	4 356
<i>(4 participants x 1 089 \$)</i>	
Sous-total	4 356 \$

TRANSPORTS, HÉBERGEMENT ET FRAIS DE SÉJOUR

1. Transport - aérien	9 500
<i>3 sénateurs x 2 500 \$ (0224)</i>	
<i>1 employé x 2 000 \$ (0227)</i>	
2. Hébergement	2 600
<i>3 sénateurs, 650 \$/nuit, 1 nuit (0222)</i>	
<i>1 employé, 650 \$/nuit, 1 nuit (0226)</i>	
3. Indemnité journalière	1 008
<i>3 sénateurs, 126 \$/jour, 2 jours (0221)</i>	
<i>1 employé, 126 \$/jour, 2 jours (0225)</i>	
4. Taxis	600
<i>3 sénateurs x 150 \$ (0223)</i>	
<i>1 employé x 150 \$ (0232)</i>	
Sous-total	13 708 \$

AUTRES DÉPENSES

AUTRES

1. Divers coûts liés aux déplacements (0229)	1 000
Sous-total	1 000 \$

Total de l'Activité 1 **19 0064\$**

Grand Total **19 064 \$**

L'administration du Sénat a examiné la présente demande d'autorisation budgétaire.

Date

Blair Armitage, greffier principal,
Direction des comités

Date

Nathalie Charpentier, contrôleur,
Direction des finances et de l'approvisionnement

APPENDIX (B) TO THE REPORT

Thursday, December 7, 2017

The Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration has examined the budget presented to it by the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce for the proposed expenditures of the said committee for the fiscal year ending March 31, 2018, for the purpose of its special study on issues and concerns pertaining to cyber security and cyber fraud, as authorized by the Senate on Tuesday, October 17, 2017. The approved budget is as follows:

Activity 1: Conference: Wall Street Journal Pro Cybersecurity Executive Forum, New York, New York, December 13, 2017	\$	19,064
TOTAL	\$	19,064

(includes funds for a conference; includes funds for 3 senators to travel)

The budgets approved by the Senate for each travel activity are the maximum amount that can be spent for that activity;

Budgets normally include funds for the full membership of the committee to travel;

In general, a reduced delegation actually travels and efforts are made to find additional savings;

Therefore, actual expenditures are expected to be considerably below the approved budget, and they will be reported to the Senate;

ANNEXE (B) AU RAPPORT

Le jeudi 7 décembre 2017

Le Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration a examiné le budget qui lui a été présenté par le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce, concernant les dépenses projetées dudit comité pour l'exercice se terminant le 31 mars 2018, aux fins de son étude sur des questions et préoccupations relatives à la cybersécurité et à la cyberfraude, tel qu'autorisé par le Sénat le mardi 17 octobre 2017. Le budget approuvé se lit comme suit:

Activité 1 : Conférence : Wall Street Journal Pro Cybersecurity Executive Forum, New York, New York, le 13 décembre 2017	19 064	\$
TOTAL	19 064	\$

(y compris des fonds pour une conférence; y compris des fonds pour les déplacements de 3 sénateurs)

Les budgets approuvés par le Sénat pour chaque déplacement représentent le montant maximal qui peut être dépensé pour ce déplacement;

Les budgets prévoient normalement des fonds pour les déplacements de tous les membres du comité;

En règle générale, dans les faits, une délégation réduite se déplace et des efforts sont faits pour réaliser des économies additionnelles;

Par conséquent, on s'attend à ce que les dépenses réelles soient grandement inférieures au budget approuvé, et elles feront l'objet d'un rapport au Sénat;

Any funds remaining at the conclusion of a travel activity will be clawed-back and can be made available for allocation to committees for other activities.

Tous les fonds restants après un déplacement seront récupérés et peuvent être réattribués aux comités pour d'autres activités.

Respectfully submitted,

Respectueusement soumis,

Le président,

LARRY W. CAMPBELL

Chair

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, December 6, 2017

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce, to which was referred Bill C-25, An Act to amend the Canada Business Corporations Act, the Canada Cooperatives Act, the Canada Not-for-profit Corporations Act, and the Competition Act, met this day in public at 4:18 p.m. to give consideration to the bill; and, in camera, for the consideration of a draft agenda (future business).

Senator Douglas Black (*Chair*) in the chair.

[*English*]

The Chair: Good afternoon. I want to welcome my colleagues. Senator Dagenais, welcome to the committee. Welcome, as well, invited guests. We're looking forward to your presentations. Welcome also to any members of the general public who are following these proceedings today.

My name is Doug Black, and I'm the chairman of this committee.

On September 28, 2016, the Minister of Innovation, Science and Economic Development introduced in the House of Commons Bill C-25, An Act to amend the Canada Business Corporations Act, the Canada Cooperatives Act, the Canada Not-for-profit Corporations Act, and the Competition Act.

The bill, as amended and passed by the House of Commons, was read a second time in the Senate and referred to our committee on November 23, 2017.

Last week, we heard from the Honourable Navdeep Bains, P.C., M.P., Minister of Innovation, Science and Economic Development, who was accompanied by his officials.

Today, I'm pleased to welcome our witnesses. Catalyst Canada is represented by Ashley Mac Isaac-Butler, Director, Women On Board and Government Affairs. From the Institute for Gender and the Economy is Sarah Kaplan, Director. From Transparency International Canada, we have Jon Allen, Director; and Denis Meunier, Member, Beneficial Ownership Working Group.

Before we hear from you, I would like to introduce the committee members so you know who you're interacting with today.

Senator Wallin: Pamela Wallin from Saskatchewan.

Senator Omidvar: Ratna Omidvar from Ontario.

Senator Unger: Betty Unger from Alberta.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 6 décembre 2017

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce, auquel a été renvoyé le projet de loi C-25, Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi canadienne sur les coopératives, la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et la Loi sur la concurrence, se réunit aujourd'hui, à 16 h 18, en séance publique, pour étudier le projet de loi, puis à huis clos, pour étudier un projet d'ordre du jour (travaux futurs).

Le sénateur Douglas Black (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Bonjour. J'aimerais souhaiter la bienvenue à mes collègues. Sénateur Dagenais, bienvenue au comité. J'aimerais également souhaiter la bienvenue à nos invités. Nous avons hâte d'entendre vos exposés. Nous souhaitons également la bienvenue à tous les membres du public qui regardent notre réunion aujourd'hui.

Je m'appelle Doug Black, et je suis président du comité.

Le 28 septembre 2016, le ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique a présenté le projet de loi C-25, Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi canadienne sur les coopératives, la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et la Loi sur la concurrence à la Chambre des communes.

Le projet de loi, tel qu'amendé et adopté à la Chambre des communes, a été lu pour la deuxième fois au Sénat et renvoyé à notre comité le 23 novembre 2017.

La semaine dernière, l'honorable Navdeep Bains, C.P., député, ministre de l'Innovation des Sciences et du Développement économique, a comparu devant le comité en compagnie de ses fonctionnaires.

Je suis heureux d'accueillir nos témoins d'aujourd'hui. Tout d'abord, Catalyst Canada est représenté par Ashley Mac Isaac-Butler, directrice, Women On Board and Government Affairs. Nous accueillons également Sarah Kaplan, directrice de l'Institute for Gender and the Economy. Enfin, nous avons Jon Allen, directeur, et Denis Meunier, membre, Beneficial Ownership Working Group, Transparency International Canada.

Avant d'entendre les témoins, j'aimerais présenter les membres du comité, afin que vous sachiez avec qui vous parlez aujourd'hui.

La sénatrice Wallin : Pamela Wallin, de la Saskatchewan.

La sénatrice Omidvar : Ratna Omidvar, de l'Ontario.

La sénatrice Unger : Betty Unger, de l'Alberta.

[Translation]

Senator Dagenais: Jean-Guy Dagenais from Quebec.

[English]

Senator Tannas: Scott Tannas from Alberta.

Senator Wetston: Howard Wetston from Ontario.

Senator Marwah: Sabi Marwah from Ontario.

Senator Tkachuk: David Tkachuk from Saskatchewan.

Senator Stewart Olsen: Carolyn Stewart Olsen from New Brunswick.

Senator Downe: Percy Downe from Charlottetown.

The Chair: Wonderful.

Senator Tkachuk: Chair, it's nice to see you in the chair. See what happens to a person who is no longer on the chair? They don't even give them a name tag anymore.

The Chair: I don't think that was intentional.

May we start with Catalyst Canada, please.

Ashley Mac Isaac-Butler, Director, Women On Board and Government Affairs, Catalyst Canada Inc.: Thank you, Mr. Chair and committee members. It is a distinct honour for me to be here today. It is very much full circle for me, as I began my career in this very building working with the Senate.

Today I'm here representing Catalyst Canada. Our goal is to help organizations around the world build workplaces where women and men of all backgrounds have equal opportunities to succeed. I will be focusing my remarks from the perspective of working with organizations to close the worldwide gender gap in leadership, wages and opportunity.

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

[Français]

Le sénateur Dagenais : Jean-Guy Dagenais, du Québec.

[Traduction]

Le sénateur Tannas : Scott Tannas, de l'Alberta.

Le sénateur Wetston : Howard Wetston, de l'Ontario.

Le sénateur Marwah : Sabi Marwah, de l'Ontario.

Le sénateur Tkachuk : David Tkachuk, de la Saskatchewan.

La sénatrice Stewart Olsen : Carolyn Stewart Olsen, du Nouveau-Brunswick.

Le sénateur Downe : Percy Downe, de Charlottetown.

Le président : Excellent.

Le sénateur Tkachuk : Monsieur le président, c'est bien de vous voir occuper le fauteuil. Vous voyez ce qui arrive à une personne lorsqu'elle n'occupe plus le fauteuil. On ne lui donne même plus d'étiquette de nom.

Le président : Je ne crois pas que c'était intentionnel.

Nous entendrons d'abord le témoin de Catalyst Canada.

Ashley Mac Isaac-Butler, directrice, Women On Board and Government Affairs, Catalyst Canada Inc. : Merci, monsieur le président et membres du comité. C'est un honneur pour moi d'être ici aujourd'hui. C'est comme si je bouclais la boucle, car j'ai commencé ma carrière dans cet édifice, comme employée du Sénat.

Aujourd'hui, je représente Catalyst Canada. Notre objectif est d'aider les organisations à l'échelle mondiale à bâtir des milieux de travail où les femmes et les hommes de tous les milieux ont les mêmes chances de réussir. Aujourd'hui, je parlerai surtout de nos collaborations avec les organisations en vue de combler l'écart entre les hommes et les femmes en matière de leadership, de salaires et de possibilités de carrière à l'échelle mondiale.

Permettez-moi d'abord de faire valoir un point très simple. Ce qui est bon pour les femmes est également bon pour les affaires. En effet, l'égalité entre les hommes et les femmes au sein des conseils d'administration n'est pas seulement une question de justice et d'équité. C'est une question directement liée à la capacité du Canada de prospérer et de faire face à la concurrence dans l'économie mondiale. Notre compétitivité à long terme repose essentiellement sur la capacité des entreprises canadiennes à exploiter les divers talents qu'elle a à sa disposition, à commencer par ceux des femmes, et l'atteinte de l'équilibre entre les sexes au sein des conseils d'administration et dans les rangs de la haute direction est largement reconnue comme un impératif économique mondial.

Study after study, from Catalyst and others, has shown that having more women on boards and in senior leadership, on average, improves organizations' overall financial performance, enables them to better serve their customers and allows innovation to flourish.

It's fair to say that the conversation about women on boards in Canada has shifted to an encouraging direction in recent years, from why to how. Furthermore, the introduction of "comply or explain" securities law rule amendments, and the introduction of the legislation we are discussing here today, is a positive and encouraging step forward.

Yet the reality is that there is still a long way from reaching parity, which is the ultimate goal. Unfortunately, the pace of change continues to be frustratingly slow. For example, the Canadian Securities Administrators' recent review of "comply or explain" showed little progress for women on boards and in senior leadership positions. It found that only 14 per cent of board seats on TSX-listed companies are held by women and that only 35 per cent of companies had adopted written policies for improving diversity on boards. Additionally, Osler LLP, in its annual *Diversity Disclosure Practices Report*, reported that men still hold 85 per cent of executive positions in Canada. Clearly, there is still work to be done.

Turning to the "how" around advancing women into leadership positions, the central question to consider is this: What instruments will most effectively bring about change? Around the world, there are numerous efforts taking place, from legislative quotas to regulatory actions to voluntary pledges or targets initiated by companies. Our recent report, *Gender Diversity on Boards in Canada: Recommendations for Accelerating Progress*, which was commissioned by the Government of Ontario, looked at the various approaches and their effectiveness.

Ultimately, Catalyst believes that there is no one "right" way to accelerate progress for women on boards. What matters is the intentional action and commitment to setting goals and making change. That is why, in the same report I just cited, we make several recommendations to drive change. Among these, that TSX-listed issuers set 30 per cent targets for women board directors by 2017 and achieve them within three to five years, use at least one mechanism to facilitate board renewal and

Diverses études menées par Catalyst et d'autres organismes ont montré que la présence de femmes dans les conseils d'administration et à la haute direction des entreprises contribue, en moyenne, à améliorer les résultats financiers généraux des organisations, leur permet de mieux servir leurs clients et encourage l'innovation.

Il faut reconnaître que le débat sur la présence des femmes dans les conseils d'administration au Canada a amorcé un virage intéressant au cours des dernières années; en effet, on ne se demande plus pourquoi nous le ferions, mais comment y arriver. De plus, la modification des règlements en application de la Loi sur les valeurs mobilières avec l'introduction de la règle « se confirmer ou s'expliquer » et la présentation du projet de loi dont nous discutons ici aujourd'hui, représentent un progrès positif et encourageant.

Pourtant, il y a encore beaucoup de chemin à parcourir pour atteindre l'objectif ultime, à savoir la parité. Malheureusement, les changements se font beaucoup trop attendre. Par exemple, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières ont publié récemment un rapport sur la règle « se conformer ou s'expliquer », et ce rapport révèle que la représentation des femmes dans les conseils d'administration et dans les postes de haute direction avait peu ou n'avait pas progressé. Dans le rapport, on observe que seulement 14 p. 100 des postes dans les conseils d'administration d'entreprises inscrites à la TSX sont détenus par des femmes et que seulement 35 p. 100 des entreprises ont adopté des politiques écrites visant à améliorer la diversité dans les conseils d'administration. De plus, Osler LLP, dans son rapport annuel intitulé *Rapport sur les pratiques de divulgation en matière de diversité*, indique que les hommes détiennent toujours 85 p. 100 des postes de direction au Canada. Visiblement, il y a encore du travail à faire.

Si l'on cherche à savoir « comment » offrir davantage de postes de direction aux femmes, il faut tout d'abord déterminer quels sont les instruments qui seront les plus efficaces pour apporter le changement. De nombreux efforts sont déployés partout dans le monde, de l'imposition de quotas prescrits par la loi aux mesures réglementaires obligeant les sociétés à appliquer volontairement des promesses ou des cibles. Dans notre récent rapport intitulé *La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada : Recommandations visant à accélérer les progrès*, rapport commandé par le gouvernement de l'Ontario, nous examinons les diverses approches et leur efficacité.

En fin de compte, Catalyst estime qu'il n'y a pas qu'une seule façon d'accélérer l'accession des femmes aux conseils d'administration. L'important, c'est de préciser les intentions et de prendre des engagements en vue d'établir des objectifs et d'encourager le changement. C'est pourquoi, dans le même rapport que je viens tout juste de citer, nous formulons plusieurs recommandations en vue d'accélérer le changement. Ainsi, nous recommandons entre autres que les émetteurs inscrits à la TSX

establish written policies to increase the representation of women on boards; that governments reinforce the setting of targets, renewal mechanisms and written policies, track and publish progress and set a minimum goal of 40 per cent women to their own agencies, boards, commissions and Crown corporations; and that more stringent legislation or regulatory approaches be considered if progress is not made, particularly toward the 30 per cent target.

Government policies mandating companies to report the types of actions they are taking to address board diversity, as well as explaining why they may not have policies in place, force companies to address the issue. They can also provide “best practices” for other organizations to implement.

At the end of the day, while the means to increase women’s representation may vary, the key is that it gets done and it gets done quickly. Until we achieve parity in business leadership roles in Canada, they will be marginalized in every other arena. Thank you for your attention.

The Chair: Thank you very much.

Next is the Institute for Gender and the Economy.

[*Translation*]

Sarah Kaplan, Director, Institute for Gender and the Economy: Good afternoon. I thank the committee for inviting me today.

[*English*]

It is an honour to appear before this committee to comment on Bill C-25, in particular as it relates to diversity in the boardroom and executive suite. I am a professor and director of the Institute for Gender and the Economy at the Rotman School of Management at the University of Toronto. In this role, I promote the use of rigorous academic research to inform policy and practice, which is particularly important in the realm of gender and diversity where many common beliefs are not actually supported by data and may end up getting in the way of progress.

établissent d’ici 2017 des cibles de l’ordre de 30 p. 100 en ce qui concerne les femmes dans les conseils d’administration, qu’ils atteignent ces cibles d’ici trois à cinq ans, qu’ils aient recours à au moins un mécanisme pour faciliter le renouvellement de leur conseil d’administration et qu’ils établissent une politique écrite en vue d’augmenter la représentation des femmes au sein des conseils d’administration. Nous recommandons aussi que les gouvernements renforcent et encouragent l’établissement de cibles, de mécanismes de renouvellement et de politiques écrites, qu’ils fassent le suivi des progrès et leur divulgation, et qu’ils établissent une cible minimale de 40 p. 100 de femmes au sein de leurs propres organismes, conseils d’administration, commissions et sociétés d’État. Par ailleurs, nous recommandons d’envisager d’adopter des approches législatives ou réglementaires plus contraignantes si les progrès sont insuffisants, particulièrement en ce qui concerne la cible de 30 p. 100.

Les politiques gouvernementales exigeant que les sociétés dévoilent les types d’actions qu’elles entreprennent relativement à la diversité dans leurs conseils d’administration, et qu’elles expliquent pourquoi elles n’ont pas de politiques à cet effet, contraignent ces sociétés à analyser la situation. Elles peuvent aussi indiquer des pratiques exemplaires que les autres organisations peuvent mettre en œuvre.

Au bout du compte, les moyens d’accroître la représentativité des femmes peuvent varier, mais l’important est d’agir, et de le faire sans plus tarder. Tant que les femmes n’auront pas atteint la parité dans les fonctions de direction au Canada, elles seront marginalisées dans tous les autres secteurs. Je vous remercie de votre attention.

Le président : Merci beaucoup.

Nous entendrons maintenant le témoin de l’Institute for Gender and the Economy.

[*Français*]

Sarah Kaplan, directrice, Institute for Gender and the Economy : Bonjour. Je remercie le comité de m’avoir invitée aujourd’hui.

[*Traduction*]

C’est un honneur de comparaître devant votre comité pour formuler des commentaires sur le projet de loi C-25, en particulier en ce qui a trait à la diversité au sein des conseils d’administration et des équipes de direction. Je suis professeure et directrice à l’Institute for Gender and the Economy, à la Rotman School of Management de l’Université de Toronto. Dans le cadre de ces fonctions, j’encourage l’utilisation de recherches universitaires rigoureuses pour éclairer les politiques et les pratiques, ce qui est particulièrement important dans le domaine de la diversité et de l’égalité entre les sexes, où de nombreuses

The goal of the diversity provisions in Bill C-25 is to increase representation of women and other under-represented groups in business leadership. From a legislative and regulatory standpoint, there are two ways to achieve this goal. The first is quotas and the second is regulated disclosure. Bill C-25, and its precursor at the OSC, follows the latter path.

The working hypothesis under this “comply or explain” approach is that disclosure of diversity statistics will be enough to motivate firms to become inclusively representative.

Unlike when Bill C-25 was first proposed, we now, in late 2017, have the benefit of three years of evidence on whether this hypothesis has been proven. The answer is that it has not. The Canadian Securities Administrators’ first review at the end of 2015 found that women held 11 per cent of total board seats. Two years later, the number is 14 per cent. The number we should be hoping for would be something like 40 per cent, which is what we see in countries like Iceland, Norway and France.

Where do we see the 40 per cent figure in Canada? Well, almost 40 per cent of companies in Canada still have no women on their boards. When we look at practices to promote diversity, only 35 per cent of companies report having a written diversity policy and only 11 per cent of firms have diversity targets at all.

Disappointingly, of the 505 board seats that were filled last year, 74 per cent were filled by men. At this rate, parity will be far beyond our reach for decades. If, as suggested in your hearing last week, replacement is the barometer of progress, then we are not making much headway.

These figures raise a question about whether the current bill will achieve its objectives. A wealth of social science research has observed the powerful effect of bias that is embedded not only in our minds but also in our systems, processes and structures. This manifests itself in the faulty assumption that qualified women do not exist or that the current imbalance we see today was produced by a meritocratic process.

For a law to have a fighting chance of displacing these dynamics, it must be equally powerful. This is why more and more countries are opting for quotas, which have meaningful

croyanances communes et répandues non appuyées par des données peuvent entraver les progrès à cet égard.

L’objectif des dispositions sur la diversité contenues dans le projet de loi C-25 est d’accroître la représentation des femmes et des membres d’autres groupes sous-représentés dans les fonctions de direction. Il y a deux façons d’atteindre ces objectifs sur les plans législatif et réglementaire. La première façon consiste à imposer des quotas, et la deuxième, à établir des exigences réglementaires de divulgation. Le projet de loi C-25 et son précurseur à la CVMO ont adopté la deuxième façon.

L’hypothèse de travail qui sous-tend l’approche « se conformer ou s’expliquer », c’est que la divulgation de statistiques sur la diversité sera suffisante pour motiver les entreprises à devenir inclusives.

Contrairement à la première fois où le projet de loi C-25 a été proposé, nous pouvons maintenant compter, à la fin de 2017, sur trois ans de données probantes pour déterminer si cette hypothèse a été prouvée. La réponse, c’est qu’elle n’a pas été prouvée. En effet, le premier examen mené par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières à la fin de 2015 a révélé que les femmes détenaient 11 p. 100 du nombre total de sièges dans les conseils d’administration. Deux ans plus tard, cette proportion était de 14 p. 100. Nous devrions viser une proportion de l’ordre de 40 p. 100, car c’est ce que nous pouvons observer dans des pays comme l’Islande, la Norvège et la France.

Où pouvons-nous observer cette proportion de 40 p. 100 au Canada? Eh bien, presque 40 p. 100 des sociétés au Canada n’ont toujours pas de femmes dans leur conseil d’administration. En ce qui concerne les pratiques qui encouragent la diversité, seulement 35 p. 100 des entreprises indiquent avoir une politique écrite sur la diversité et seulement 11 p. 100 des sociétés ont des objectifs en matière de diversité.

Il est navrant de constater que sur 505 postes à pourvoir au sein des conseils d’administration l’an dernier, 74 p. 100 l’ont été par des hommes. À ce rythme, nous n’atteindrons pas la parité avant des décennies. Si, comme on l’a suggéré lors de votre audience de la semaine dernière, le remplacement est la mesure du progrès, nous n’avons pas accompli grand-chose.

Face à ces données, on peut se demander si le projet de loi actuel atteindra ses objectifs. En effet, dans de nombreuses recherches en sciences sociales, on a pu observer l’effet considérable des préjugés incrustés non seulement dans nos têtes, mais également dans nos systèmes, nos processus et nos structures. Ces préjugés se traduisent par l’hypothèse fautive selon laquelle les femmes qualifiées n’existent pas ou que le déséquilibre actuel que nous observons est le résultat de processus fondés sur le mérite.

Si l’on souhaite qu’une loi réussisse à modifier ces dynamiques, elle doit être tout aussi puissante. C’est la raison pour laquelle de plus en plus de pays imposent des quotas qui

consequences for not meeting the targets, specifically, substantial fines, invalidating new board appointments, withholding of board compensation, ineligibility for government contracts or dissolution of the company.

Given that Bill C-25 does not contemplate quotas, I would like to suggest three areas where the bill could be strengthened to increase the likelihood that it helps Canadian businesses achieve more appropriate representation of women and other under-represented groups. As a preface, let me note that as an American immigrant to Canada, it is my view that the Canadian government has an opportunity to show global leadership on inclusion and representation. We are at a moment in the world when Canada can be a beacon for social justice and I hope we can grasp every opportunity to do so.

First, it is a global advance for the bill to consider forms of diversity other than gender. It is again an opportunity for Canada to be at the forefront. This additional specification is important because research suggests that many diversity initiatives tend to benefit White women while ignoring other under-represented groups.

In the current form of the bill and regulations, diversity remains undefined. The risk here is that the lack of detail will lead firms to use an overly broad definition that will not accomplish the intended representation goals.

In the United States, where the Securities Exchange Commission requires publicly traded companies to report on whether they consider diversity in director appointments, the majority of firms used broad definitions focused on a director's experience or skills, which then justified failure to appoint people from under-represented groups.

This is the challenge with the "marketplace framework" suggested by Minister Bains in his testimony last week before this committee, in which he focused on "diversity of thought, perspectives and ideas." As a result, I recommend that a clear definition of diversity be included, likely from the Employment Equity Act, and not just as guidance.

Second, the bill in its current form only requires firms to report whether or not they have targets. My fear is that this voluntary approach will not move us beyond the 11 per cent that report having targets now. I suggest that it would usefully include a requirement that firms set and report targets rather than just explaining why they don't.

entraînent des conséquences importantes pour les entités qui n'atteignent pas les cibles établies, par exemple, de lourdes amendes, l'invalidation des nouvelles nominations au conseil d'administration, la retenue de la compensation du conseil d'administration, l'inadmissibilité aux contrats du gouvernement ou la dissolution de l'entreprise.

Étant donné que le projet de loi C-25 n'envisage pas l'imposition de quotas, j'aimerais suggérer trois domaines dans lesquels le projet de loi pourrait être renforcé, afin d'accroître la probabilité qu'il aide les entreprises canadiennes à atteindre une représentation plus appropriée des femmes et des groupes sous-représentés. Mais auparavant, permettez-moi de souligner qu'à titre d'immigrant américain au Canada, je suis d'avis que le gouvernement canadien a l'occasion de devenir un leader mondial en matière d'inclusion et de représentation. En effet, dans la situation mondiale actuelle, le Canada peut devenir un modèle de justice sociale, et j'espère que nous pourrions saisir toutes les occasions de le faire.

Tout d'abord, le projet de loi est généralement avant-gardiste, car il tient compte d'autres formes de diversité que le sexe. Il s'agit encore une fois d'une occasion, pour le Canada, de devenir un chef de file. Ce détail supplémentaire est important, car selon les recherches, de nombreuses initiatives en matière de diversité ont tendance à profiter aux femmes blanches tout en laissant de côté d'autres groupes sous-représentés.

Dans leur forme actuelle, le projet de loi et les règlements ne définissent pas la diversité. Ce manque de précision risque d'encourager les entreprises à utiliser une définition trop large qui ne permettra pas d'atteindre les objectifs visés en matière de représentation.

Même si la Commission des valeurs mobilières des États-Unis exige que les sociétés cotées en bourse indiquent si elles ont tenu compte de la diversité dans le processus de nomination de leurs directeurs, la majorité des sociétés utilisent des définitions générales axées sur l'expérience ou les compétences des candidats, ce qui justifie ensuite l'absence de personnes de groupes sous-représentés au sein des candidats retenus.

C'est le défi qui se pose dans le « cadre de marché » suggéré par le ministre Bains dans le témoignage qu'il a livré la semaine dernière devant votre comité, et dans lequel il s'est concentré sur la « diversité dans les pensées, les points de vue et les idées ». Par conséquent, je recommande d'inclure une définition précise de la diversité qui proviendra probablement de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, plutôt que d'ajouter seulement une ligne directrice.

Deuxièmement, dans sa forme actuelle, le projet de loi exige seulement que les entreprises précisent si elles ont des cibles ou non. Je crains que cette approche sur une base volontaire ne nous permette pas de dépasser la proportion de 11 p. 100 d'entreprises qui ont des cibles. Je crois qu'il serait plus utile d'ajouter une exigence selon laquelle les entreprises doivent établir des cibles

Targets are valuable because they give citizens and shareholders a means for holding firms accountable. They are also valuable because they help firms achieve a critical mass of female representation on boards so that women are not reduced to a token status, which research shows reduces their effectiveness.

Third, and finally, I suggest a separate or supplemental reporting mechanism rather than just requiring the information to be listed in a company proxy statement. “Comply or explain” relies on comparison across peers and shareholder pressure to improve representation on boards. However, it is very hard to accomplish this goal when the required information can be placed anywhere in and in any form in a lengthy proxy statement.

To collect the information across firms, someone has to read each statement individually, look for this data and then pull them together in a report. If, however, this information were reported by companies in a separate web form or the like, the data could easily be compiled and reported to all Canadians on an annual basis. Companies could be easily ranked and their progress tracked over time. “Comply or explain” mechanisms are substantially weakened if the comparative data are not readily accessible to shareholders and all Canadians.

I am at your disposal to answer any questions, including to continue the conversation from last week about the business case for diversity, the implications for meritocracy or other topics. Thank you very much.

The Chair: Thank you very much, Ms. Kaplan.

Jon Allen, Director, Transparency International Canada: Good afternoon, Mr. Chairman and members of the committee. Thank you for the opportunity to participate in today’s hearing. With me today is Mr. Denis Meunier, a member of Transparency International Canada and a former senior official with the CRA and with FINTRAC.

TI Canada is a member of the world’s leading non-governmental anticorruption organization, with more than 100 chapters worldwide and an international secretariat in Berlin. TI Canada has been at the forefront of our national anticorruption and transparency agenda.

et les indiquer, plutôt que d’expliquer pourquoi elles ne l’ont pas fait.

Les cibles sont précieuses, car elles fournissent aux citoyens et aux actionnaires un moyen d’exiger des comptes de la part des entreprises. Elles sont aussi précieuses parce qu’elles aident les entreprises à atteindre une masse critique de femmes au sein des conseils d’administration, afin que leur présence ne soit pas seulement symbolique, car les recherches démontrent que cela réduit leur efficacité.

Troisièmement, je suggère d’adopter un mécanisme de production de rapports distinct ou supplémentaire, plutôt que de se contenter d’exiger que l’information soit indiquée dans la circulaire de procuration de l’entreprise. L’approche « se conformer ou s’expliquer » repose sur les comparaisons entre les pairs et la pression exercée par les actionnaires en vue d’améliorer la représentation au sein des conseils d’administration. Toutefois, il est très difficile d’atteindre cet objectif lorsque l’information exigée peut être indiquée n’importe où et sous n’importe quel format dans une longue circulaire de procuration.

Pour recueillir des informations sur les différentes entreprises, une personne doit lire chaque circulaire individuellement, chercher ces données et les regrouper ensuite dans un rapport. Toutefois, si ces informations étaient indiquées par les entreprises dans un formulaire web distinct ou un format de ce genre, les données pourraient être facilement compilées et divulguées à tous les Canadiens sur une base annuelle. Ainsi, on pourrait facilement attribuer un rang à chaque entreprise et suivre ses progrès au fil du temps. Les mécanismes de type « se conformer ou s’expliquer » sont affaiblis de façon importante si les données comparatives ne sont pas facilement accessibles aux actionnaires et à tous les Canadiens.

Je suis à votre disposition pour répondre à vos questions ou pour poursuivre la conversation entamée la semaine dernière sur l’analyse de rentabilisation de la diversité, les conséquences de la méritocratie ou d’autres sujets. Merci beaucoup.

Le président : Merci beaucoup, madame Kaplan.

Jon Allen, directeur, Transparency International Canada : Bonjour, monsieur le président et membres du comité. Je vous remercie de me donner l’occasion de participer à l’audience d’aujourd’hui. Je suis accompagné de M. Denis Meunier, un membre de Transparency International Canada et ancien cadre supérieur de l’ARC et du CANAFE.

TI Canada est membre de la principale organisation non gouvernementale anticorruption à l’échelle mondiale. Cette organisation compte plus de 100 sections locales à l’échelle mondiale et un secrétariat international situé à Berlin. TI Canada est à l’avant-plan de notre programme national en matière d’anticorruption et de transparence.

As we don't have much time, I'd like to move directly to the heart of TI Canada's recommendations regarding Bill C-25.

While TI Canada welcomes Bill C-25's measure to eliminate anonymous ownership of bearer shares, our main concern relates to the absence, in the draft bill, of a public beneficial ownership registry of companies that are incorporated in Canada. The bottom line, as noted in a recent TI Canada report, *No Reason to Hide: Unmasking the Anonymous Owners of Canadian Companies*, copies of which are with the clerk, noted more rigorous identity checks are now required for individuals to obtain a library card in Toronto or Ottawa than for those establishing companies in Canada.

What we mean by this is that there is no requirement, when establishing a private company in Canada, to list the ultimate beneficial owner or owners of the corporation or the percentage of the corporation that the owners control. Corporate registries do not verify identification of those listed on the corporation, and most do not even require information on shareholders, let alone beneficial owners.

Why is this lacuna important? Because individuals involved in money laundering, terrorist financing, tax evasion and the distortion of real estate markets in cities like Toronto and Vancouver are using such corporations to carry out illegal or highly questionable activities.

Without access to beneficial ownership information, i.e., verified information regarding who actually owns the entity in question, Canadian law enforcement, the CRA and other local and provincial authorities are significantly hamstrung in their ability to pursue and respond to such nefarious activities.

The context in which we make these recommendations includes spreading populism, increasing financial pressures on the middle class, increasing income inequality and recent whistle-blower disclosures such as the Panama and Paradise Papers and events like the Charbonneau Commission. These disclosures and events provide concrete examples of how anonymous companies and other legal arrangements are gaming the system by evading taxes and laundering the proceeds of crime and corruption.

Governments around the world recognize the threats posed by under-regulated legal entities. In 2014, the G20, of which Canada is a member, issued its High-Level Principles on Beneficial Ownership, in which countries, including Canada,

Comme le temps est limité, j'aimerais immédiatement aborder les recommandations de TI Canada à l'égard du projet de loi C-25.

Même si TI Canada accueille favorablement les mesures proposées par le projet de loi C-25 pour éliminer la détention anonyme d'émissions au porteur, notre principale préoccupation est liée à l'omission d'inclure, dans l'ébauche du projet de loi, un registre public des bénéficiaires effectifs des entreprises constituées en société au Canada. Au bout du compte, comme il est souligné dans un récent rapport de TI Canada intitulé *No Reason to Hide: Unmasking the Anonymous Owners of Canadian Companies*, dont des exemplaires ont été remis à la greffière, on exige maintenant un processus de vérification de l'identité plus rigoureux pour les demandeurs de cartes de bibliothèque de Toronto ou d'Ottawa que pour les fondateurs d'entreprises au Canada.

Ce que cela signifie, c'est que lorsqu'on fonde une entreprise privée au Canada, on n'est pas tenu d'indiquer le ou les propriétaires bénéficiaires de l'entreprise ou le pourcentage de l'entreprise contrôlé par les propriétaires. En effet, les registres des sociétés ne vérifient pas l'identité des personnes indiquées dans l'entreprise, et la plupart d'entre eux n'exigent même pas de renseignements sur les actionnaires, et encore moins sur les propriétaires bénéficiaires.

Pourquoi cette lacune est-elle importante? Parce que les individus qui s'adonnent à des activités tels le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme, l'évasion fiscale et la distorsion des marchés immobiliers dans des villes comme Toronto et Vancouver se servent de ce type d'entreprises pour mener des activités illégales ou fortement douteuses.

Sans accès aux renseignements sur la propriété effective, c'est-à-dire des renseignements vérifiés sur l'identité du ou des propriétaires de l'entité en question, les organismes d'application de la loi canadiens, l'ARC et d'autres autorités locales et provinciales ont une capacité fortement limitée lorsqu'il s'agit de repérer de telles activités nuisibles et d'intervenir.

Nous faisons ces recommandations dans un contexte où il y a une montée du populisme, où la classe moyenne subit des pressions financières de plus en plus grandes, où l'inégalité des revenus augmente et où il y a eu des révélations récemment comme les Panama et les Paradise Papers et des événements comme la commission Charbonneau. Ces révélations et événements montrent de quelle façon des entreprises anonymes, entre autres, contournent le système en pratiquant l'évasion fiscale et en recyclant des produits de la criminalité et de la corruption.

Partout dans le monde, les gouvernements sont conscients des menaces que présentent les personnes morales sous-réglementées. En 2014, le G20, dont le Canada est membre, a publié ses principes de haut niveau relatifs à la propriété effective, et dans ce cadre, des pays, dont le Canada, se sont

committed to improve the transparency of beneficial ownership in their respective jurisdictions.

In 2016, the European Commission mandated its 28 member countries to collect accurate information on beneficial ownership and create a central registry that is accessible, at a minimum, to competent authorities, financial institutions as well as those who can demonstrate a “legitimate interest” in that information. A new draft directive is now under consideration by the commission that would require that such registries become publicly available. The U.K. has already enacted such legislation and implemented new disclosure rules, and other countries, including Denmark, France, and the Netherlands are following suit. As more countries like these put up barriers to the criminal and corrupt, those looking to game the system will gravitate to jurisdictions with weaker standards.

How is Canada doing in this regard? A recent TI Canada analysis found that Canada’s performance was either weak or very weak in seven of the 10 G20 principles on beneficial ownership.

Canada’s Department of Finance assessed the inherent money laundering risks and found that domestic banks, corporations, especially private for-profit corporations, and certain types of money services businesses were rated very high risk, with corporations representing the highest vulnerability to be used to conceal beneficial ownership.

In September 2016, the Financial Action Task Force published a highly critical evaluation of Canada’s secrecy regime. The task force called on the government to make beneficial ownership information accessible “as a matter of priority.”

These reports demonstrate that Canadian companies are particularly susceptible to be used as vehicles for criminal activity and tax evasion. Beneficial owners can remain entirely anonymous — their identities concealed even from the government agencies entrusted with enforcing laws and regulations. Indeed, financial consultants abroad have a specific term for facilitating tax dodging and the funnelling of illicit funds in Canada. It’s called “snow washing.” This is a stain on Canada’s reputation as a good global citizen.

The Chair: Mr. Allen, could you move to conclusion, please?

Mr. Allen: I sure will.

As a priority, then, TI Canada recommends that the Government of Canada require all companies in the country to identify their beneficial owners. The government should then

engagés à améliorer la transparence concernant la propriété effective.

En 2016, la Commission européenne a demandé à ses 28 pays membres de recueillir de l’information précise sur la propriété effective et de créer un registre central auquel peuvent accéder, au minimum, les autorités et les institutions financières compétentes, de même que les acteurs qui peuvent avoir un intérêt légitime à y accéder. La commission est en train d’examiner une nouvelle ébauche de directive qui exigerait que de tels registres deviennent accessibles au public. Le Royaume-Uni a déjà adopté de telles mesures législatives et de nouvelles règles de divulgation, et d’autres pays, comme le Danemark, la France et les Pays-Bas ont emboîté le pas. À mesure que le nombre de pays comme ceux-là, qui érigent des barrières contre la criminalité et la corruption, augmente, ceux qui cherchent à déjouer le système se tourneront vers des pays dont les normes sont moins rigoureuses.

Comment le Canada s’en tire-t-il sur ce plan? Selon une récente analyse de TI Canada, son bilan est soit faible, soit très faible pour sept principes relatifs à la propriété effective énoncés par le G20 sur dix.

Le ministère des Finances du Canada s’est penché sur les risques inhérents que pose le blanchiment d’argent et a constaté que les banques et sociétés nationales, en particulier les sociétés privées à but lucratif et certains types d’entreprises de transfert de fonds ou de vente de titres négociables étaient considérés comme très à risque; les sociétés risquent davantage d’être utilisées pour cacher les propriétaires bénéficiaires.

En septembre 2016, le Groupe d’action financière a publié une évaluation très critique du régime du secret du Canada. Le groupe a exhorté le gouvernement à rendre l’information sur la propriété bénéficiaire accessible de manière prioritaire.

Ces rapports montrent que les entreprises canadiennes risquent particulièrement d’être utilisées comme vecteurs pour des activités criminelles et l’évasion fiscale. Les propriétaires bénéficiaires peuvent préserver leur anonymat — leur identité peut être cachée même aux organismes gouvernementaux chargés d’appliquer les lois et les règlements. En fait, des consultants financiers à l’étranger ont une expression pour désigner l’évasion fiscale et le détournement de fonds illicites au Canada, soit snow washing. Cela entache la réputation du Canada de bon citoyen du monde.

Le président : Monsieur Allen, pourriez-vous conclure, s’il vous plaît?

M. Allen : Certainement

Par conséquent, en priorité, TI Canada recommande que le gouvernement du Canada oblige toutes les entreprises du pays à révéler l’identité de leurs propriétaires bénéficiaires. Le

publish this information in a central registry that is accessible to the public in an open data format.

The federal government should lead in the implementation of these recommendations while also working with the provinces and territories to develop supporting legislation.

Thank you for your time today, and we will be pleased to answer any questions.

The Chair: Thank you very much, Mr. Allen.

We have a long list of senators with questions. We'll start with the sponsor of the bill, Senator Wetston.

Senator Wetston: We have a lot of very talented witnesses here.

On the issue of quotas, targets, and “comply or explain”, I'll start with Ms. Kaplan. You have done a lot of research, and I have read a lot of research in this area. There are so many papers produced by all sorts of think tanks and universities. Whether in Europe, the United States or Canada, whatever policy is suggested has to fit the country. The context is really important. So it's one thing to say you have quotas in Norway, but we are not Norway. It's one to say what the SEC does and what its disclosure is. We are not the U.S. I understand the approach you're taking, and your comments on the approach taken in this bill are important, so help me with context here. There must be a way in which you can describe your recommendation in a Canadian context, not just comparatively to other contexts?

Ms. Kaplan: Yes, absolutely, every country has to take their own approach. The comparison is important. For example, when Minister Bains came last week, he compared the progress to what was happening in Australia or the U.K., and that comparison is being used as a way to talk about this potential legislation.

What is specific to Canada, and I say this as an immigrant and a great appreciator of Canada, is the deep commitment to diversity in this society, more so than maybe many others. In the Canadian context, it's very important to think about how we make that commitment real.

If one were to design a policy differently, one might suggest quotas, but in the context of Bill C-25, which doesn't contemplate quotas, the next best thing, if you want to get fast movement, is to require organizations to set targets. Right now, firms have the opportunity to simply explain why they do not have targets, which is why only 11 per cent have.

gouvernement devrait alors publier l'information sous forme de données ouvertes dans un registre central accessible au public.

Le gouvernement fédéral devrait agir en chef de file dans la mise en œuvre de ces recommandations tout en collaborant avec les provinces et les territoires pour l'élaboration de mesures législatives.

Je vous remercie de m'avoir écouté. Nous serons ravis de répondre à vos questions.

Le président : Merci beaucoup, monsieur Allen.

La liste de sénateurs qui ont des questions est longue. C'est le parrain du projet de loi, le sénateur Wetston, qui commence.

Le sénateur Wetston : Nous avons des témoins très talentueux.

Concernant les quotas, les cibles et la règle « se conformer ou s'expliquer », je vais d'abord m'adresser à Mme Kaplan. Vous avez fait beaucoup de recherches, et j'ai lu beaucoup d'études sur le sujet. De nombreux documents sont produits par divers groupes de spécialistes et universités. Que ce soit en Europe, aux États-Unis ou au Canada, toute politique proposée doit être adaptée au pays visé. Le contexte est très important. Par conséquent, on peut bien dire que des quotas sont imposés en Norvège, mais le Canada n'est pas la Norvège. On peut bien expliquer ce que fait et divulgue la Commission des valeurs mobilières des États-Unis, mais le Canada, ce n'est pas les États-Unis. Je comprends votre approche, et vos observations sur l'approche adoptée dans le cadre du projet de loi sont importantes. J'aimerais que vous me donniez le contexte. Il doit exister une façon pour vous d'expliquer votre recommandation dans un contexte canadien, et non seulement par rapport à ce qui se fait dans d'autres pays.

Mme Kaplan : Oui. Chaque pays doit adopter son approche. La comparaison est importante. Par exemple, lors de sa comparaison de la semaine dernière, le ministre Bains a fait une comparaison entre les progrès réalisés et ce qui se passait en Australie et au Royaume-Uni, et cette comparaison est utilisée pour discuter du projet de loi.

Ce qui distingue le Canada, et je le dis en tant qu'immigrante et en tant que personne qui aime beaucoup le pays, c'est l'engagement de cette société à l'égard de la diversité, qui est plus profond que peut-être dans bien d'autres pays. Dans le contexte canadien, il est très important de réfléchir à la façon de respecter cet engagement.

S'il fallait concevoir une politique de façon différente, on pourrait proposer l'imposition de quotas, mais dans le contexte du projet de loi C-25, qui ne prévoit pas de quotas, la meilleure solution si l'on veut que les choses se passent rapidement, consiste à obliger les organismes à fixer des cibles. À l'heure actuelle, les entreprises peuvent simplement expliquer pourquoi

What gets measured, gets done. That would create, in the spirit of the law, the proposed bill, firms comparing themselves against each other. Comparing it on the targets they set would also be important, and that would sort of slice down the middle between quotas and the more open approach being contemplated so far in the bill.

Senator Wetston: Ms. Mac Isaac-Butler, I'm very familiar with Catalyst, and I've worked closely with Catalyst in the past. This bill is not about gender equity or gender diversity; it's about diversity, so it's broader, and you indicated that. When you discuss this issue with 30 per cent target, for example — or whatever target a corporation or business adopts — what is your view about targets with respect to diversity versus some of your remarks that have been focused on gender diversity, and how do you accommodate that with respect to targets?

Ms. Mac Isaac-Butler: We believe there are several approaches to gender parity. On corporate boards, quotas undoubtedly are the fastest, but targets can also be effective.

In Canada, those organizations that do set targets have seen results. One example I can give you is the Canadian banks. They have set targets and held themselves accountable to them today. Today, all the Canadian banks have at least 30 per cent female representation on their boards, and some are as high as 41 per cent.

Senator Wetston: You didn't answer my question about diversity. You answered about gender, and I broadened it to be more inclusive. Perhaps, Ms. Kaplan, you have an approach?

Ms. Kaplan: We sometimes want to lump gender in with other diversity measures, and it's important to keep those separate. First, women represent 50 per cent of the population and nearly 50 per cent of the workforce. That's different when we talk about the other underrepresented groups contemplated in the Employment Equity Act, where visible minorities are 18 per cent of the population, people with disability 14 per cent and indigenous people 5 per cent. It is harder to contemplate exactly how you would set targets when you are talking about people in these smaller per cents, unlike in the case where women represent 50 per cent of the population. I agree with you that you have to think differently about those two populations.

elles n'ont pas fixé de cibles, ce qui explique pourquoi seulement 11 p. 100 d'entre elles le font.

Ce qui est quantifié se réalise. Dans l'esprit de la loi, du projet de loi proposé, cela amènerait les entreprises à se comparer. Il serait également important de les comparer sur le plan des cibles qu'elles se fixent, et il y aurait en quelque sorte un juste milieu entre l'imposition de quotas et l'approche plus ouverte envisagée dans le projet de loi jusqu'à maintenant.

Le sénateur Wetston : Madame Mac Isaac-Butler, je connais très bien Catalyst, un organisme avec lequel j'ai déjà collaboré étroitement. Le projet de loi ne porte pas sur l'équité entre les sexes ou la diversité des sexes; il porte sur la diversité, et a donc une portée plus large, ce que vous avez indiqué. Concernant la cible de 30 p. 100 dont vous parlez, par exemple — ou toute cible qu'une société ou une entreprise se fixeraient —, quel est votre point de vue sur les cibles portant sur la diversité par rapport à certaines de vos observations qui étaient axées sur la représentation des femmes, et comment en tenez-vous compte pour ce qui est des cibles?

Mme Mac Isaac-Butler : À notre avis, il existe plusieurs approches concernant la parité des sexes. Dans les conseils d'administration des entreprises, l'imposition de quotas est sans aucun doute le moyen le plus rapide, mais la définition de cibles peut aussi être une mesure efficace.

Au Canada, les organismes qui fixent des cibles obtiennent des résultats. Je peux vous donner l'exemple des banques canadiennes. Elles fixent des cibles et rendent des comptes à cet égard. De nos jours, dans toutes les banques canadiennes, au moins 30 p. 100 des membres du conseil d'administration sont des femmes, et dans certains cas, la proportion s'élève à 41 p. 100.

Le sénateur Wetston : Vous n'avez pas répondu à ma question sur la diversité. Vous avez parlé de la représentation des femmes, et j'ai élargi la question pour inclure d'autres aspects. Avez-vous une approche sur ce plan, madame Kaplan?

Mme Kaplan : Nous voulons parfois regrouper la question de l'égalité entre les sexes avec d'autres mesures sur la diversité, mais il est important de faire une distinction. Tout d'abord, les femmes représentent 50 p. 100 de la population et près de 50 p. 100 de la population active. C'est différent lorsque nous parlons des autres groupes sous-représentés visés par la Loi sur l'équité en matière d'emploi, où les minorités visibles représentent 18 p. 100 de la population, les personnes handicapées, 14 p. 100 de la population et les Autochtones, 5 p. 100. Il est plus difficile de savoir exactement comment établir des cibles lorsqu'il s'agit de ces plus petites proportions que représentent ces personnes, contrairement aux femmes, qui représentent la moitié de la population. Je suis d'accord avec vous. Nous devons concevoir ces deux populations différemment.

There are no global benchmarks on how to do this at the governmental level. Canada would be the first. I think it's a great thing that Canada would be the first on this, but one might say you want to target representation that is closer to the per cent in the population. Whether you set a target or whether you say, "We're going to identify those populations in the Employment Equity Act — we might want to extend that to include the LGBTQ community — and say that your goal should be to get close to representation."

Senator Wetston: Care to comment?

Ms. Mac Isaac-Butler: From Catalyst's perspective, diversity is very broad. Our focus is on all women having equal access.

Senator Wetston: The issue you're raising is important. The issue of beneficial ownership is important. There has been some discussion of that, but you're asking for more; you're asking for a legislative response. My question is the way you advance this issue. I recognize this is important. We all want to address white-collar crime and organized crime. We want to address those issues, and it's important, so I don't disagree whatsoever. But it's not a straightforward amendment, is it? It's much more complicated than saying, "Create a registry and, by the way, just identify these individuals and ensure the owners are actually identified." It's more complicated than that, is it not?

Mr. Allen: It can be more complicated than that, but the Brits have already done it. They have created a registry. It's complicated in Canada because you have the federal government and the provinces involved, but the federal government could certainly lead on the matter. That's what we recommend they do.

I also think that, given the tax revenues that are lost as a result of money laundering and tax evasion, the federal government and the provinces should have a great interest in wanting to do this. If the federal government came up with some model legislation or used its federal powers, they might be able to move this through quite quickly. I would hope they would. I would hope, first of all, that they agreed with us and, second, that they could find a way. We're more than happy to provide examples of how the Brits have done it and how others are proceeding, but I think the Department of Finance is looking at it.

Senator Wetston: My other quick comment is that I'm not suggesting it's not important. I'm suggesting it requires study and serious consideration, because if you go that way, because of the nature of our country and a lot of fragmentation here, it has to be carefully thought out as to how it might be put in place, if the government is so inclined to do that.

Il n'existe pas de références ailleurs dans le monde quant à la façon de procéder. Le Canada serait le premier pays à le faire. Je crois que c'est une très bonne chose que le Canada est le premier à agir sur ce plan, mais on pourrait dire qu'on veut cibler une représentation qui se rapproche de celle dans la population. Il s'agit d'établir une cible ou de décider de définir ces populations dans le cadre de la Loi sur l'équité en matière d'emploi — on pourrait vouloir élargir la définition pour inclure la communauté LGBTQ —, ainsi que de dire que l'objectif, c'est de se rapprocher de la représentation.

Le sénateur Wetston : Voulez-vous dire quelque chose?

Mme Mac Isaac-Butler : Du point de vue de Catalyst, la diversité est un concept très large. Notre priorité, c'est que toutes les femmes aient un accès équitable.

Le sénateur Wetston : La question que vous soulevez est importante. La question de la propriété effective est importante. Il y a eu des discussions là-dessus, mais vous demandez davantage, soit une solution législative. Ma question porte sur votre façon de présenter les choses. J'admets que c'est important. Nous voulons tous lutter contre la criminalité économique et le crime organisé. Nous voulons régler ces problèmes, et c'est important, de sorte que je ne suis pas en désaccord avec vous. Or, il ne s'agit pas d'une modification simple, n'est-ce pas? C'est beaucoup plus complexe que de dire : « Créez un registre et, en passant, identifiez ces personnes et assurez-vous que les propriétaires sont identifiés. » C'est plus compliqué que cela, non?

M. Allen : C'est peut-être plus compliqué, mais les Britanniques l'ont déjà fait. Ils ont créé un registre. Au Canada, c'est compliqué parce qu'il y a le gouvernement fédéral et les provinces, mais le gouvernement fédéral pourrait certainement prendre l'initiative. C'est ce que nous recommandons.

Je crois également que, compte tenu des recettes fiscales qui sont perdues à cause du blanchiment d'argent et de l'évasion fiscale, le gouvernement fédéral et les provinces devraient souhaiter vivement le faire. Si le gouvernement fédéral proposait des mesures législatives modèles ou qu'il utilisait ses pouvoirs, il pourrait être en mesure de procéder très rapidement. Je le souhaiterais. Je souhaiterais, premièrement, qu'il soit d'accord avec nous, et deuxièmement, qu'il trouve un moyen. Nous sommes enchantés de fournir des exemples de la façon dont les Britanniques et d'autres pays ont procédé, mais je crois que le ministère des Finances examine la question.

Le sénateur Wetston : Je veux dire brièvement aussi que je ne dis pas que ce n'est pas important. Je dis que cela nécessite une étude sérieuse, car si l'on s'oriente dans cette voie, en raison de la nature de notre pays et de la grande fragmentation, il faut bien réfléchir à la façon dont cela pourrait être mis en place, si le gouvernement est disposé à le faire.

Senator Tkachuk: Women have been very aggressive in business start-ups and actually are the majority in small-business start-ups over the last number of years. Is there any research showing they have been just as aggressive in being shareholders of public corporations?

Ms. Kaplan: You mean as investors?

Senator Tkachuk: Yes. If you want to be on the board, you should be an investor.

Ms. Kaplan: Not all board members would have been previously an investor in the company in which they were selected to be on a board. I don't think there is necessarily a one-to-one correlation.

We do know that women have a lot of wealth and stand to be inheritors of a lot of wealth, especially as the baby-boomer generation disappears. In fact, most of the banks are obsessed with figuring out how to speak to female investors, precisely for that reason. For a long time, banks and others who provide investment services have not paid attention to women investors.

I'm not sure we can say whether women have been "aggressive" or not on that front, but that doesn't mean that women are not qualified to be board members.

Senator Tkachuk: I didn't ask that question. The question I was asking was to see if they were just as aggressive in that market, because they obviously are interested in business because they are doing the small business start-ups and are very successful in it. I just wanted to see if they were also interested in the public square as well as being shareholders.

Ms. Kaplan: Absolutely.

Senator Tkachuk: I heard from the minister about the studies that were done, and when women got appointed to boards, all of a sudden profits improved and all of that stuff. I'd like you to tell me some of the companies where this has happened, and what were the numbers? When were the studies done? When were the people appointed, and what were the companies that had increased performance?

Ms. Mac Isaac-Butler: I don't have that data with me.

Ms. Kaplan: First of all, I would say that, with all due respect to my Catalyst colleague, in the 2000s, Catalyst did come out with a study that showed a correlation between performance and having more than three women on a board. However, from an academic standpoint, the studies that have looked across all of the evidence — I believe you mentioned this in the hearing last week — have found, actually, no statistically significant relationship between women on boards and performance. I

Le sénateur Tkachuk : Les femmes sont très dynamiques sur le plan du démarrage d'entreprises et, en fait, occupent une place majoritaire à cet égard ces dernières années. Est-ce que des études indiquent qu'elles sont aussi dynamiques pour ce qui est de devenir actionnaires de sociétés ouvertes?

Mme Kaplan : Voulez-vous dire en tant qu'investisseuses?

Le sénateur Tkachuk : Oui. Si l'on veut être membre du conseil d'administration, il faut être investisseur.

Mme Kaplan : Les membres d'un conseil d'administration n'ont pas tous investi dans l'entreprise avant d'être choisis comme membres du conseil. Je ne crois pas qu'il y a nécessairement une corrélation directe.

Nous savons que les femmes ont beaucoup de richesses et vont hériter bientôt de beaucoup de richesses, surtout à mesure que la génération des baby-boomers partira. En fait, la plupart des banques cherchent avec obsession à déterminer comment parler aux investisseuses, précisément pour cette raison. Pendant longtemps, des banques et d'autres fournisseurs de services d'investissement ne portaient pas attention aux investisseuses.

J'ignore si nous pouvons dire que les femmes sont plus dynamiques ou non à cet égard, mais cela ne signifie pas qu'elles n'ont pas les compétences qu'il faut pour faire partie d'un conseil d'administration.

Le sénateur Tkachuk : Je n'ai pas posé cette question. Ce que je voulais savoir, c'est si elles sont aussi dynamiques dans ce marché, car de toute évidence, le milieu des affaires les intéresse puisqu'elles démarrent de petites entreprises et qu'elles réussissent très bien. Je voulais seulement voir si elles souhaitaient également devenir actionnaires.

Mme Kaplan : Absolument.

Le sénateur Tkachuk : Le ministre a parlé des études qui ont été menées, et lorsque des femmes ont été nommées à des conseils d'administration, tout à coup, les profits ont augmenté, et cetera. J'aimerais que vous nommiez certaines des entreprises dans lesquelles cela s'est produit. De plus quels étaient les chiffres? À quel moment les études ont-elles été effectuées? Quand les gens ont-ils été nommés, et quelles entreprises ont augmenté leur rendement?

Mme Mac Isaac-Butler : Je n'ai pas ces données sous la main.

Mme Kaplan : Tout d'abord, sauf le respect que j'ai pour ma collègue de chez Catalyst, je dirais que dans les années 2000, Catalyst a mené une étude qui a révélé une corrélation entre le rendement et le fait d'avoir plus de trois femmes au sein d'un conseil d'administration. Cependant, les études universitaires qui se sont penchées sur la question — je crois que vous en avez parlé lors de votre audience de la semaine dernière — n'ont montré aucun lien statistiquement significatif entre le rendement

should say that that goes both ways. It's not that it's better, but it's not that it's worse.

Senator Tkachuk: It's not any worse; I agree with you.

Ms. Kaplan: Therefore, it's unclear that that produces an argument against. In fact, those numbers have often been translated to say that if you can't be better than the status quo, then you don't have a right to be included. My point of view is that, if there is no difference, there should be no excuse not to. But the academic evidence is consistent with the point that there isn't financial gain. Maybe very small on accounting performance in terms of revenues or profits, but not in terms of market performance.

Senator Tkachuk: I want you to know that I agree with you, and I'd like to see targets that are not in this bill. I'd like to see targets for more gender equality but also find a way to get more diverse boards. It's a difficult, difficult task. I heard the minister saying what he was saying, and I'm reading other stuff that doesn't say that, and I'm thinking that's not a good argument to use. Why not just come up front and say what you want?

Senator Wallin: As my colleagues have said, "comply or explain" has different outcomes in different sectors, in different countries and in different cultures. Again, I do think the context is important.

If we got this review within five years, if you add the supplemental reporting and you are asking companies to now pull it out and put it there and, in a sense, highlight it, aren't you doing through the back door what you can't do through the front door, which is to impose quotas or targets? I'll use the word "targets."

Ms. Kaplan: I just want to refer back to Minister Bains' language last week in the hearing in which he said that the whole mechanism behind "comply or explain" is to get firms to compare with each other and compete. Then, he said that the other mechanism is not just competition amongst firms but shareholder pressure or social pressure. I don't understand how you can do that. Take, for example, Air Canada, which actually is a company that has set its own targets. It has a very clear statement. It's on page 37 of a 103-page proxy statement. The average citizen, the average shareholder, the average person is not going to read through hundreds and hundreds of pages to get those numbers.

Senator Wallin: But, if you look at a board of directors and there are seven guys and three women, you know what the percentage is.

organisationnel et le nombre de femmes siégeant au conseil d'administration. Je dirais que cela va dans les deux sens. Ce n'est pas mieux, mais ce n'est pas pire non plus.

Le sénateur Tkachuk : Ce n'est pas pire; je suis d'accord avec vous.

Mme Kaplan : Par conséquent, je ne sais pas trop si cet argument est valable. En fait, ces chiffres ont souvent été interprétés de manière à ce que, si on ne peut pas faire mieux que le statu quo, leur présence n'est pas requise. Selon moi, s'il n'y a pas de différence, on ne devrait pas avoir d'excuses pour les exclure. N'empêche que d'après les études universitaires, on s'accorde pour dire qu'il n'y a pas de gains financiers. Il y a peut-être une légère augmentation des revenus ou des profits, mais pas au niveau du rendement du marché.

Le sénateur Tkachuk : Je veux que vous sachiez que je suis d'accord avec vous, et j'aimerais qu'on fixe des objectifs afin de parvenir à une plus grande égalité entre les sexes, mais aussi qu'on trouve le moyen d'avoir des conseils d'administration plus diversifiés. C'est une tâche difficile. J'ai écouté ce que le ministre avait à dire, et j'ai lu d'autres choses qui disaient le contraire, alors je ne crois pas que ce soit un bon argument à invoquer. Pourquoi ne pas nous dire franchement ce que vous voulez?

La sénatrice Wallin : Comme l'ont indiqué mes collègues, le modèle qui consiste à « se conformer ou s'expliquer » a donné différents résultats selon le secteur, le pays et la culture. Encore une fois, je considère que le contexte est important.

Si on a cet examen dans cinq ans, et qu'on ajoute le mécanisme de reddition de comptes complémentaire en demandant aux entreprises d'en faire mention dans leur rapport, ne tente-t-on pas ici de faire par la porte arrière ce qu'on ne peut pas faire ouvertement, c'est-à-dire imposer des quotas ou des cibles? Je vais dorénavant parler de « cibles ».

Mme Kaplan : J'aimerais revenir à ce qu'a dit le ministre Bains la semaine dernière. Il a indiqué que le principe « se conformer ou s'expliquer » servait à amener les sociétés à se comparer les unes aux autres et à se livrer concurrence. Il a ajouté que l'autre mécanisme misait non seulement sur une comparaison avec les pairs, mais aussi sur une pression des actionnaires pour améliorer la représentation dans les conseils d'administration. Je ne comprends pas comment on peut atteindre cet objectif. Prenez par exemple Air Canada, qui a fixé de façon très claire ses propres cibles. Cela se trouve à la page 37 d'une déclaration de procuration de 103 pages. Le citoyen moyen ou l'actionnaire moyen ne va pas parcourir une centaine de pages pour obtenir ces chiffres.

La sénatrice Wallin : Mais si vous avez un conseil d'administration qui compte sept hommes et trois femmes, vous savez quel est le pourcentage.

Ms. Kaplan: Right, but even just looking at the board of directors, I own shares in many companies and I have to vote for boards of directors. I actually Google each name to figure out if it's a man or a woman or a person of colour because that matters to my voting. If that information were actually made directly available, because not everyone is going to do that amount of research — if we buy Minister Bains's argument about what the mechanisms are, then we need to allow the mechanisms to work. To allow the mechanisms to work, you need to have that transparency.

Senator Wallin: On the point you have just made, because I think we were talking about this, the minister said he wasn't trying to focus on gender or check boxes beside minority groups of all different kinds. He wanted to circumvent that. You gave Canada credit for leadership in considering other forms of diversity. When he says things like thoughts, ideas, approaches, perspectives, doesn't that allow you to bring in minority groups without putting check marks beside it and saying, "We need two of these and one of these," which seems to me not what the objective is from anybody's approach.

Ms. Kaplan: Well, I would say that the problem with saying "diversity of ideas" and those kinds of things is that that leads people to say — I heard the head of diversity at Google say the other day, "We could have diversity in a room full of 12 White men." For sure, it could be that one is a marketing person and one is an engineer, so you have diversity. What we have observed in the United States is that, when you are allowed to set your own definition or to define it in that way, then people can claim that they have achieved diversity without achieving representation of exactly the people who are contemplated to be represented by this bill.

Senator Wallin: Do you think that, if you have, on a board of directors, 12 aging White guys and nobody else, that you're fooling anybody, even though one may come from marketing and one may come from sales, that you've accomplished diversity? I don't think people are that naïve, right?

Ms. Kaplan: I wish people weren't that naïve, but the evidence is against you on that one. The evidence is, in the United States, more than half of the companies asked by the SEC to report use these broader definitions, and then they use that as their justification for why they do not have diversity on their boards. While, in principle, I agree that we couldn't imagine, us sitting here, that that would represent diversity, it is being used as an excuse in organizations. That's why I think that having organizations set targets makes it meaningful. The number one reason that organizations, both in the U.S. and Canada, give for not having diversity is, "We have a meritocracy. Therefore, we appoint the best people." What people haven't understood is how

Mme Kaplan : Oui, mais même en examinant les conseils d'administration, ce n'est pas évident. Je possède des actions dans de nombreuses sociétés et je dois voter pour les membres des conseils d'administration. En fait, je dois vérifier le nom de chacun d'entre eux sur Google pour savoir si c'est un homme, une femme ou une personne de couleur, parce que cela me tient à cœur. Si cette information était directement fournie, car ce n'est pas tout le monde qui est prêt à faire ce genre de recherche —, si nous acceptons l'argument du ministre Bains, à ce moment-là, nous devons faire en sorte que tous les mécanismes fonctionnent. Et pour ce faire, on a besoin de cette transparence.

La sénatrice Wallin : Au sujet de la question que vous venez d'aborder, car je crois qu'on en a parlé, le ministre a indiqué qu'il n'essayait pas de mettre l'accent sur les sexes ni de cocher des cases à côté des divers groupes minoritaires. En fait, il voulait éviter cela. Vous avez reconnu le leadership du Canada au chapitre de la diversité. Lorsque le ministre parle de la diversité des opinions, des idées, des approches ou des points de vue, cela ne vous permet-il pas de soulever la question des groupes minoritaires sans nécessairement dire : « Nous avons besoin de deux représentants dans ce groupe et d'un autre dans tel groupe », ce qui ne semble pas être l'objectif de quoi que ce soit?

Mme Kaplan : Lorsqu'on parle de la « diversité des idées » et de ce genre de choses, cela amène les gens à dire : — et j'ai entendu le directeur de la diversité de Google dire l'autre jour — « La diversité peut exister dans un groupe de 12 hommes blancs ». Effectivement, un pourrait venir du domaine du marketing et un autre pourrait être ingénieur. Selon ce qu'on a observé aux États-Unis, lorsqu'on peut établir sa propre définition de la diversité ou la définir de cette façon, les gens peuvent prétendre avoir atteint leurs objectifs de diversité sans nécessairement avoir une représentation équilibrée comme on l'envisage dans le cadre de ce projet de loi.

La sénatrice Wallin : Si, au sein d'un conseil d'administration, on comptait 12 hommes blancs et personne d'autre, pensez-vous qu'on pourrait faire croire aux gens qu'on a accompli la diversité, même en ayant une personne qui vient du domaine du marketing et une autre des ventes? Je ne crois pas que les gens soient aussi naïfs que ça, n'est-ce pas?

Mme Kaplan : J'aimerais que les gens ne soient pas aussi naïfs, mais les preuves vont dans le sens inverse. Aux États-Unis, plus de la moitié des entreprises à qui la SEC a demandé de faire rapport s'appuient sur ces définitions très larges, puis elles s'en servent pour justifier le fait qu'elles n'ont pas atteint leurs objectifs de diversité au sein de leur conseil d'administration. Les organisations s'en servent comme prétexte. C'est pourquoi, selon moi, il est important que les organisations se fixent des objectifs. La principale raison qu'ont invoquée les organisations, autant aux États-Unis qu'au Canada, c'est qu'elles prônent la méritocratie. Par conséquent, elles choisissent les meilleurs candidats. Les gens n'ont pas compris à quel point ce

that meritocracy is an incredibly gendered process. I can say more about that if you're interested.

Senator Marwah: This is addressed to Ms. Mac Isaac-Butler and Ms. Kaplan. There is very little in your comments that one can argue about, so I think I agree with virtually everything that you said. But both of you are quoting very macro numbers in your analysis, like your 14 per cent. They apply to all companies in Canada. Has any analysis been done that really tries to break this problem up by sector? I think you mentioned the FIs. The FIs clearly dealt with the issue, but Canada is a resource country. If you look at the resource-based companies, their performance, I will guarantee, is substantially lower than the average. We deal with the macro number of things, but, if you break it down into sectors, you will find the numbers radically different between sectors.

Secondly, if you break the analysis between large-cap, medium-cap and small-cap, there again the numbers are dramatically different. Yet, there has never been any analysis or any recommendations directed toward where some of the problems are and suggesting solutions that cater to these problems. It all seems to be one size fits all, and there has never been an attempt to say, "Okay, if the problem is the resource sector and that is mid-cap, how are we going to solve that problem. I don't think we can just say, "We have to give you a 30 per cent target, and you have to go get it." Surely there must be other ways to try to deal with these unique problems. That is Canada. As Senator Wetston said, you have to make it country specific. This is Canada. If a small business or small-cap company is based up in northern B.C, you're not going to find many minorities there. Trying to get minorities there is not going to work. You can't just have one size fits all. I've never seen any quality analysis done that is sector specific or specific to large-cap, mid or small-cap.

Ms. Kaplan: So a couple of things: One, that is absolutely true. There is some research that came out of TD that did look at differences across sectors and found that, where they were identifying some performance benefits of having women on boards, it was in precisely those sectors, like resource sectors, that have not had as much representation in the past. So I think that there are differences.

Also, even the CSA report itself says when we look at the percentage of members of boards that are women, it is much higher for the large-cap companies. It's 24 per cent for companies over \$10 billion and 20 per cent for companies over \$1 billion. So I agree with you there are differences in the economy.

processus fondé sur le mérite est sexiste. Je pourrai vous en dire davantage à ce sujet si cela vous intéresse.

Le sénateur Marwah : Ma question s'adresse à Mmes Mac Isaac-Butler et Kaplan. Il y a très peu d'éléments contentieux dans vos propos, alors je suis d'accord avec presque tout ce que vous avez dit. Mais vous avez toutes les deux cité des chiffres macroéconomiques dans votre analyse, comme le 14 p. 100. Ce pourcentage se rapporte à toutes les entreprises au Canada. A-t-on essayé d'évaluer le problème par secteur? Je crois que vous avez mentionné les institutions financières. Les institutions financières ont visiblement pris le taureau par les cornes, mais sachez que le Canada est un pays de ressources. Si on se penche sur le rendement des sociétés d'exploitation des ressources, je vous garantis qu'il est de loin inférieur à la moyenne. Vous nous avez donné un pourcentage, mais si on le ventile par secteur, les résultats seront très différents.

Ensuite, si on fait une distinction entre les entreprises à grande, moyenne et petite capitalisation, les chiffres seront encore une fois très différents. Or, il n'y a pas eu d'analyses ni de recommandations qui ont été faites en vue de proposer des solutions adaptées à ces problèmes. On semble vouloir adopter une approche unique. On n'a jamais tenté d'analyser une situation particulière en disant : « Si le problème se situe dans le secteur des ressources, et qu'il s'agit d'une entreprise de taille moyenne, comment allons-nous régler le problème? Je ne crois pas que nous puissions nous contenter de fixer un objectif de 30 p. 100 et de demander à toutes les entreprises de s'y conformer. » Il doit certainement y avoir d'autres façons de régler ces problèmes particuliers et propres au Canada. Comme le sénateur Wetston l'a dit, il faut trouver une solution qui convient au pays. Si une entreprise à petite capitalisation est établie dans le Nord de la Colombie-Britannique, étant donné qu'on ne va pas trouver beaucoup de minorités là-bas, il pourrait être difficile de nommer des membres de minorités au conseil d'administration. La solution ne peut pas être la même dans tous les cas. Je n'ai vu aucune analyse qui faisait la distinction entre les différents secteurs et les différentes tailles d'entreprise.

Mme Kaplan : Premièrement, ce que vous dites est tout à fait vrai. La Banque TD a mené une étude afin d'analyser les différences entre les secteurs. On a constaté que, parmi les secteurs où le rendement était amélioré grâce à la présence des femmes au conseil d'administration, il y avait les secteurs des ressources, c'est-à-dire le type de secteurs où les femmes n'étaient pas bien représentées par le passé. Donc oui, je considère qu'il y a des différences.

En outre, même le rapport de la CVM indique que le pourcentage des femmes aux conseils d'administration est beaucoup plus élevé au sein des entreprises à grande capitalisation. On parle de 24 p. 100 dans les entreprises dont le chiffre d'affaires s'élève à plus de 10 milliards de dollars et de 20 p. 100 au sein des entreprises de 1 milliard de dollars. Par

But it's unclear to me why a mid-cap company that's based in a location that doesn't have very many visible minorities might not want a director who comes from some other part of Canada. In France, when they started putting in the quotas, people were saying, "We might even have to look outside of France to find new members of boards." In this global economy, it doesn't actually seem completely crazy to me to think that you might look abroad.

While I agree with you that there are some specifics to the companies, I think one of the problems that we've had in making progress is that people have not thought creatively about who might qualify as a director on a company, and it could be a much broader pool of people than just, "Oh, I'm going to look at my two neighbours and I didn't find any minorities, so I guess I can't have minorities on my board."

Senator Marwah: I'm suggesting it would help if some of your work identified or tried to cater to solutions that deal with some of these unique problems, whether it's resource sector or remote sectors. You cannot compare Canada to France. Look at the geography. There is a matter of cost. Flying someone from Toronto to B.C. is not as easy as flying from Cologne to Paris. It's a bit different. Those are some of the unique problems that nobody has tried to tackle and say, "Hey, we have to come up with other unique solutions to deal with this issue." It seems to be one size fits all. I want 30 per cent. That's it.

Ms. Kaplan: I agree. That's one why one of the reasons I said if we're going to go with the current approach to Bill C-25, which is not a quota, is that companies could set their own targets. It could be that in some companies that have no women on their boards, you don't set the 50 per cent target the first year, whereas with some of these financial institutions that have done a much better job, you would contemplate a much higher target. That might be a way that the bill, even if you set targets, would still accommodate the differences that you're describing.

Senator Downe: Thank you, Mr. Allen, for your presentation. I enjoyed it very much. It's simply shocking that it's easier to get a library card and it's more transparent information you have to disclose than beneficial ownership information.

Given what's going on in other areas, and the public's awareness of this, as you indicated in your presentation, has been highlighted by the recent leaks of Paradise Papers and Panama

conséquent, je suis d'accord avec vous pour dire qu'il y a des différences selon les secteurs économiques.

Cependant, je ne comprends pas tout à fait pourquoi une entreprise à moyenne capitalisation qui est établie dans une région où on ne trouve pas beaucoup de minorités visibles ne voudrait pas avoir un directeur qui vient d'une autre région du Canada. En France, lorsqu'on a commencé à imposer des quotas, les gens disaient : « Nous pourrions même recruter de nouveaux membres du conseil en dehors du pays. » Dans l'économie mondiale d'aujourd'hui, cette idée de se tourner vers l'étranger n'est pas si loufoque.

Même si je conviens qu'il y a des différences entre les entreprises, je pense que l'un des obstacles aux progrès jusqu'à maintenant, c'est qu'on n'a pas été très créatifs lorsqu'il s'agissait de choisir des personnes pour siéger à ces conseils d'administration. Il faut recruter à même un plus grand bassin de candidats et il ne faut pas s'en tenir à ses deux voisins en disant qu'ils ne sont pas des minorités, alors il n'y aura pas de minorités au sein du conseil d'administration.

Le sénateur Marwah : Je pense qu'il serait utile, dans le cadre de votre travail, de proposer des solutions adaptées qui ciblent ces problèmes particuliers, qu'il s'agisse du secteur des ressources ou des régions éloignées. On ne peut pas comparer le Canada à la France, ne serait-ce que sur le plan géographique. Il y a une question de coûts qui entre en ligne de compte. Un vol Toronto-Colombie-Britannique n'est pas la même chose qu'un vol Cologne-Paris. Il y a des problèmes uniques que personne n'a essayé de régler. Il faut trouver d'autres solutions pour remédier à ce problème. On semble adopter une approche universelle. Je veux 30 p. 100, un point c'est tout.

Mme Kaplan : Je suis d'accord. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles j'ai dit que si nous options pour l'approche proposée dans le projet de loi C-25, les entreprises pourraient se fixer leurs propres objectifs. Dans le cas des entreprises où les femmes sont totalement absentes du conseil d'administration, on ne va pas leur fixer un objectif de 50 p. 100 la première année, mais d'un autre côté, on pourrait envisager un objectif plus élevé pour les institutions financières dont le conseil d'administration compte déjà une bonne proportion de femmes. Cela dit, même si on établit des cibles, le projet de loi pourrait tout de même tenir compte des différences dont vous parlez.

Le sénateur Downe : Merci, monsieur Allen, pour votre exposé. Je l'ai trouvé très intéressant. Il est sidérant de voir que les contrôles d'identité sont plus rigoureux lorsqu'il s'agit d'obtenir une carte de bibliothèque que d'établir une société puisqu'on n'exige pas de renseignements sur les propriétaires bénéficiaires des sociétés.

Compte tenu de ce qui se passe dans d'autres domaines, et du fait que le public est bien conscient de cette situation, comme vous l'avez indiqué plus tôt, en raison des récentes fuites

Papers and the ongoing concern about the ability of the Canadian government to track, particularly tax evasion, the lack of information in this area is significant in the extreme, in my opinion.

The other problem, of course, is the inactivity of the Government of Canada. We saw recent concerns about the Canada Revenue Agency. The Auditor General, quite frankly, caught them misleading Canadians on their call centres, where they indicated 90 per cent of the calls were answered in a set time, and the Auditor General found out they were doing that by hanging up on 27 or 29 million of them or diverting them to an automatic phone system. The real rate was 34 per cent. I would argue intentional misleading of Canadians.

Perhaps even more serious are the concerns we've heard all recently about diabetics and the benefits they used to receive. The department and the government was publicly saying there's no change in policy. Technically correct, but then we find a leaked memo that that is not actually true and that the government had changed its interpretation and 80 to 90 per cent are being denied.

All of that leads to a concern that the government is not being particularly active about any of this. Given what other countries are doing on beneficial ownership, what is your view of why Canadians and the Canadian government are so slow in correcting this oversight?

Mr. Allen: I'll ask Mr. Meunier to jump in as well, because I know he has views, but to be honest with you, I don't know. It shocks me, as a former civil servant who had my taxes deducted straight from my paycheque and who has no deductions, et cetera, that people who can pay accountants or lawyers and who can make millions of dollars — because you don't use a tax haven if you're making \$65,000 a year. It shocks me that people are taking advantage of these tax havens, not paying their fair share, allowing the middle class to pay for health, education and infrastructure in this country, when very, very wealthy people who set up these corporations — sometimes legitimately, but sometimes not — choose to use the Cayman Islands or the British Virgin Islands to squirrel away their money and avoid paying tax or very low tax.

I can only say that I know the Prime Minister has spoken up recently about the issue, about the importance of trying to retrieve some of this money, and I think he's aware of the feeling of the middle class that, to some extent, they're being taken. Why should the burden fall on them when it's not falling on people who are much wealthier? We've seen what's happened in

relatives aux Paradise Papers et aux Panama Papers, de même que la difficulté du gouvernement canadien à détecter l'évasion fiscale, entre autres, je considère qu'il y a un énorme manque d'information à ce chapitre.

L'autre problème, bien entendu, est l'inertie du gouvernement canadien. On a récemment soulevé des préoccupations à l'égard de l'Agence du revenu du Canada. Le vérificateur général a déclaré que l'ARC avait induit les Canadiens en erreur en ce qui a trait à ses centres d'appel, en indiquant que ses agents avaient répondu à 90 p. 100 des appels. Toutefois, le vérificateur général a constaté que l'Agence avait bloqué 27 ou 29 millions d'appels ou les avait transférés à son système de libre-service automatisé. Le véritable taux était donc de 34 p. 100. L'Agence a donc intentionnellement trompé les Canadiens.

Par ailleurs, on a récemment soulevé de sérieuses préoccupations au sujet des diabétiques et du crédit d'impôt auquel ils ont droit. Le ministère et le gouvernement ont déclaré publiquement qu'ils n'avaient apporté aucun changement aux politiques. C'est peut-être le cas, en théorie, mais une fuite dont nous avons pris connaissance nous indique que ce n'est pas tout à fait exact. Il semble que le gouvernement ait modifié son interprétation des règles, de sorte que 80 à 90 p. 100 des diabétiques se sont vu refuser cette année le crédit qu'ils obtenaient auparavant.

Tout cela nous donne l'impression que le gouvernement n'est pas très actif dans ce dossier. Étant donné les mesures qu'ont prises d'autres pays à l'égard des propriétaires bénéficiaires, comment expliqueriez-vous la lenteur du gouvernement canadien à corriger ce problème?

M. Allen : Je vais demander à M. Meunier d'intervenir, car je sais qu'il a une opinion là-dessus, mais pour être honnête avec vous, je ne connais pas la réponse à cette question. En tant qu'ancien fonctionnaire dont les impôts étaient directement déduits de son chèque de paie et qui n'avait aucune déduction, et ainsi de suite, je suis sidéré de voir qu'il y a des gens qui peuvent payer des comptables ou des avocats et qui font des millions de dollars — parce qu'on n'a pas recours à un paradis fiscal lorsqu'on gagne 65 000 \$ par année. Je trouve déplorable que des gens qui gagnent autant d'argent profitent de ces paradis fiscaux et ne paient pas leur juste part d'impôt, et que la classe moyenne doive ensuite financer le système de santé, l'éducation et les infrastructures au pays. Les gens très riches qui ont mis sur pied ces entreprises — de façon légale ou non — placent leur argent dans un compte des îles Caïmans ou des îles Vierges britanniques pour payer le moins d'impôt possible.

Tout ce que je peux dire, c'est que le premier ministre s'est prononcé récemment sur la question, sur l'importance de tenter de récupérer une part de cet argent, et je pense qu'il sait comment la classe moyenne se sent à cet égard. Pourquoi la classe moyenne devrait-elle faire sa part alors que les gens les mieux nantis ne font même pas la leur? On a vu ce qui s'est

the United States and in France, where people have become disillusioned —

The Chair: If I may, I'd like you to focus on answering the question, please.

Mr. Allen: I was just going to say that I think we've seen populism rise in Canada, in other countries, and we may well see it rise here, where people have kind of had enough and would like to see changes.

Denis Meunier, Member, Beneficial Ownership Working Group, Transparency International Canada: Very briefly, your question was why so slow, and I think there's a question of political will. The issue of beneficial ownership has been on the international scene for a number of years with the FATF being an international body requiring countries to do so. Canada is largely non-compliant with those particular rules. It's up to us in Canada, legislators, to introduce the kind of legislation that would facilitate identifying beneficial owners so that they can't hide behind a series of shell companies and whatever. Now, not all companies are like this, but there's a very high risk. Corporations are being used to launder money, hide taxes and to hide the corrupt kleptocrats from around the world. I think it's a question of political will.

Senator Downe: The inactivity is shocking. Consider the government's response last week to the autism concern I raised about people who used to receive the benefit and are now being denied. The government took some pride in announcing that they struck a committee. Nobody outside Ottawa would consider that progress. What people would want is the system to be restored so the people who were receiving the credit for years before would continue to get it now. This strikes me as another delay. I asked the minister last week. He informed us, this committee, that the Finance Department is working on it. Well, we could be years away.

There was level of the concern we saw when the Senate, under the leadership of Senator Andreychuk, moved the Magnitsky bill and then it was passed by the House of Commons as well. We found out that millions of dollars from that Russian crime was laundered through Canada. Particularly, we think, in the Toronto housing market, but we don't know. This is another indication of the lack of transparency in this country.

My question would be: Why would we not simply amend this bill now to correct this as opposed to waiting years for the government that shows, as you indicate, a lack of political will?

passé aux États-Unis et en France, où la population est désillusionnée...

Le président : Si je puis me permettre, je vous demanderais d'essayer de répondre plus directement à la question.

M. Allen : J'allais simplement dire que nous avons observé une montée du populisme dans d'autres pays, et on pourrait constater ce même phénomène ici au Canada. C'est ce qui arrive lorsque les gens en ont assez et veulent du changement.

Denis Meunier, membre, Beneficial Ownership Working Group, Transparency International Canada : Je vais être très bref. Vous avez demandé pourquoi on mettait autant de temps à intervenir, et je crois que ce changement passe par la volonté politique. La question des propriétaires bénéficiaires retient l'attention sur la scène internationale depuis plusieurs années, depuis que le GAFI, l'organisme international compétent, exige aux pays de se conformer à ses objectifs. Le Canada ne le fait pas jusqu'à présent. Il appartient au Canada, aux législateurs, de présenter le type de mesure législative qui faciliterait l'identification des propriétaires bénéficiaires, pour empêcher qu'ils ne se cachent derrière une série de sociétés fictives. Évidemment, ce n'est pas le cas de toutes les entreprises, mais il y a quand même un risque élevé. Les entreprises s'en servent pour blanchir de l'argent, éviter de payer de l'impôt et dissimuler les activités corrompues des kleptocrates de partout dans le monde. Je pense qu'il y a une question de volonté politique.

Le sénateur Downe : L'inertie du gouvernement est consternante. Prenez par exemple sa réaction lorsque j'ai soulevé le fait qu'on privait certaines personnes autistes du crédit d'impôt auquel elles ont droit. Il a annoncé fièrement la mise sur pied d'un comité d'experts. Personne en dehors d'Ottawa ne va évaluer les progrès. Ce que les gens veulent, c'est qu'on rétablisse le système, de sorte qu'ils puissent continuer de recevoir le crédit qu'ils recevaient auparavant. On retarde les choses. J'ai posé la question au ministre la semaine dernière. Il m'a dit que le ministère des Finances travaillait là-dessus. Cela pourrait prendre encore des années.

Quand le Sénat, sous l'impulsion de la sénatrice Andreychuk, a adopté le projet de loi Magnitsky et que la Chambre des communes a emboîté le pas, on a bien vu que c'était sérieux. Nous avons découvert que des millions de dollars produits par ces organisations criminelles russes étaient blanchis au Canada. Nous croyons que cela se faisait particulièrement sur le marché de l'immobilier de Toronto, mais nous n'en avons pas la certitude. C'est un autre signe de l'opacité qui règne dans notre pays.

Alors, pourquoi ne pas simplement amender maintenant le projet de loi plutôt que d'attendre pendant des années le gouvernement qui, d'après vous, se montre privé de volonté politique?

Mr. Meunier: I can't answer that question. That's really up to you. But I know that the private sector — I can name the Canadian Life and Health Insurance Association — presented a brief back in 2014 specifically demanding this to the department that was sponsoring the public consultation. Same thing with the Global Organization of Parliamentarians Against Corruption. They've sent a letter specifically asking for a public registration of beneficial ownership.

With the private sector that we talked to — banks — we can facilitate, save money and make their jobs more efficient because, under the current legislation, they have to meet certain beneficial ownership requirements. When they can't, they have to make reasonable efforts to do so. When they can't, they default to simply identifying the most senior manager.

When we compare this to what's happening in Europe next week, they will be making a decision not on a question of whether there's going to be a registry of beneficial ownership available to police, CRA and competent authorities; they're talking about going much further. They're talking about making it publicly available, like we're recommending, and also looking further to other kinds of legal arrangements. Are we slow? Are we behind? My answer is yes.

Senator Downe: While the Europeans are making decisions next week, we're convening meetings. I'll leave it at that.

Senator Tannas: Before I get to my question, I want to add to Senator Marwah's point. I follow the Watson Wyatt report that talks about board trends, and the last report I saw said that 40 per cent of new directors at TSX 100 companies are women. This was not last year but the year before. I presume that trend is roughly continuing.

I think when you talk about the large-cap community within Canada, we're on our way. The mid-cap, I would suggest, will follow. Certainly institutional investors are quite proactive about this now, and they grade companies that do not have a diversity policy down, and that forms part of their proxy recommendation. So mid-caps that have institutional shareholders and so on, I think they will be forced along and "comply or explain" will help that.

But small- and micro-cap companies are an entirely different set. It goes to Senator Tkachuk's question about who is investing. I can guarantee you that the vast majority of directors on small- and micro-cap companies are also enormous investors in those companies. That's just the way it is. So, to me, that is a

M. Meunier : Je ne peux pas répondre. C'est vraiment à vous d'en décider. Mais je sais que le secteur privé — je peux nommer l'Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes — a présenté un mémoire en 2014 dans lequel il a formulé précisément cette demande au ministère qui parrainait la consultation publique. Même chose de la part de l'Organisation mondiale des parlementaires contre la corruption, qui a envoyé une lettre dans laquelle elle demandait précisément la création de registres publics des propriétaires bénéficiaires.

Avec les représentants du secteur privé que nous avons consultés — les banques — nous pouvons jouer un rôle facilitateur, économiser et rendre leur travail plus efficace parce que, conformément aux lois en vigueur, elles doivent remplir certaines obligations à l'égard de la propriété bénéficiaire. Sinon, elles doivent faire des efforts raisonnables pour y parvenir. Sinon, encore, elles peuvent se contenter de simplement trouver l'identité du gestionnaire principal.

Quand on pense que la semaine prochaine, en Europe, on décidera, non pas de rendre accessible à la police, à l'Agence du revenu du Canada et aux autorités compétentes un registre des propriétaires bénéficiaires, mais on ira plus loin. Les Européens envisagent de rendre le registre public, comme nous le recommandons, et cherchent d'autres mesures légales. Oui! nous sommes lents. Oui! nous sommes dépassés.

Le sénateur Downe : Pendant que les Européens prendront des décisions, la semaine prochaine, nous en sommes encore à convoquer des réunions. Je m'arrête ici.

Le sénateur Tannas : Avant ma question, je tiens à faire une observation dans l'esprit de ce que disait le sénateur Marwah. Je suis un assidu des rapports Watson Wyatt, sur les tendances dans les conseils d'administration, et, d'après le dernier que j'ai lu, 40 p. 100 des nouveaux directeurs, dans les cent plus grandes sociétés cotées au TSX, sont des femmes. Ce n'était pas l'année dernière, mais l'année avant. Je suppose que la tendance se maintient à peu près.

Je pense que, dans l'ensemble des entreprises canadiennes à forte capitalisation, l'évolution est engagée. Je crois que celles à moyenne capitalisation suivront. Certains investisseurs institutionnels ont pris les devants. Ils classent les entreprises qui n'ont pas encore publié de politique sur la diversité et ils forment en conséquence des recommandations pour les votes par procuration. Les entreprises à moyenne capitalisation dont les actionnaires sont des investisseurs institutionnels et ainsi de suite devront donc, je pense, suivre le courant et, sinon, s'expliquer, ce qui aidera à cette évolution.

Mais les entreprises à faible capitalisation et à microcapitalisation forment un ensemble tout à fait différent. On revient à la question du sénateur Tkachuk sur l'identité des investisseurs. Je peux vous garantir que l'immense majorité des dirigeants de ces entreprises y sont aussi d'importants

different issue if we agree to the point that females will become a significant part of small- and micro-cap investor market will imply that they will be further down their career path than they are right now in terms of large numbers.

I wonder if you've given any thought to how we could pull the large numbers of people that are mid-career, women that are mid-career. Instead of having to wait until they get to the end, if there were some programs, banks, accounting firms, where they could provide either flexibility or some kind of ability that would change their policies with respect to participation in public companies, even provide indemnities or something, that would allow that group to come into the director workforce early.

I'm on the board of two TSX companies. They're both all men. I'm on the selection committee of those, and we have a supply problem. There is a supply problem. I don't care what anybody says. We've been through this. We need a larger supply of women with relevant experience. We can see them; we just can't get at them. I wonder if you've given any thought to that, or, if not, what's your reaction?

Ms. Mac Isaac-Butler: At Catalyst, we're investing in all sorts. We have a program called Women on Board, which I lead up. It pairs women who are at mid-level, corporate-ready boards with CEOs or board chairs of corporate organizations in a mentorship sponsorship program, a two-year program, to aim at giving these women candidates the tools they need to make that transition into those mid-cap or corporate boards. That's one way that we're working with these women to set them up for success in joining mid-cap.

Predominantly, we do focus on corporate, but we're seeing that the women coming through the program are more suited for those mid-cap, smaller-cap companies, so we'll be putting our focus more into that in the future to round them out to transition.

Ms. Kaplan: The Institute for Corporate Directors has a thousand board qualified people, and you may not want that person on your TSX board, but they are board qualified for a number of these other kinds of positions. I agree with you. I'm 100 per cent in agreement that we should be very focused on getting mid-career women board ready, absolutely. But I think we have more ready than maybe some people would believe.

investisseurs. C'est comme ça, simplement. Donc, d'après moi, c'est un autre problème, si nous convenons que l'importance qu'acquerront les femmes sur le marché des investisseurs dans ces entreprises sous-entendra qu'elles seront plus nombreuses que maintenant à se trouver plus loin dans leur cheminement de carrière.

Avez-vous réfléchi à une façon de mobiliser de nombreuses personnes, de nombreuses femmes arrivées au milieu de leur carrière. Au lieu d'attendre qu'elles parviennent au bout, on pourrait, grâce à des programmes, des banques, des cabinets d'expertise comptable, augmenter la flexibilité ou la possibilité de modifier leurs politiques sur la participation aux sociétés publiques, même fournir des indemnités ou quelque chose de ce genre, qui accélèreraient leur arrivée anticipée parmi les dirigeants d'entreprise.

Je fais partie des conseils d'administration de deux entreprises cotées au TSX. Ils sont exclusivement masculins. Je fais partie du comité de sélection des deux, et nous constatons une pénurie de femmes. C'est un problème. Peu importe ce qu'on dira. Nous sommes passés par là. Nous avons besoin de plus de femmes possédant une expérience intéressante. Nous savons qu'il y en a, mais elles semblent inaccessibles. Y avez-vous réfléchi? Sinon, qu'en pensez-vous?

Mme Mac Isaac-Butler : Chez Catalyst, nous investissons tous azimuts. J'y pilote un programme, « Femmes au conseil d'administration », de jumelage de femmes de niveau intermédiaire, prêtes à faire le saut dans un conseil d'administration, avec des directeurs généraux ou des présidents du conseil d'administration d'entreprises, dans un programme de parrainage du mentorat. Ce programme d'une durée de deux ans vise à leur donner les moyens nécessaires à leur transition vers ces entreprises à moyenne capitalisation ou ces conseils d'administration. C'est une méthode que nous employons pour qu'elles y réussissent leur entrée.

Nous nous focalisons surtout sur le privé en général, mais nous constatons que les femmes, à la fin du programme, sont mieux faites pour les entreprises à moyenne ou à faible capitalisation. Nous insisterons donc davantage sur cet aspect, à l'avenir, pour les y préparer.

Mme Kaplan : L'Institut des administrateurs de sociétés possède un millier de personnes possédant les compétences voulues pour faire partie d'un conseil d'administration, et vous risquez de ne pas en vouloir dans le conseil d'administration de votre société cotée au TSX, mais ces personnes peuvent faire partie du conseil d'administration d'un certain nombre d'autres entreprises. J'en conviens avec vous, je suis absolument d'accord pour que nous préparions surtout des femmes en milieu de carrière pour les faire entrer dans un conseil d'administration, et je pense que plus y sont prêtes que certains ne le croient.

Senator Marwah: Just to follow on Senator Tannas's question, I agree with you. There's a long list. There are many lists around. But in many companies that are the feeder pools, like the banks — and I know that very well — we don't allow mid-career women to join a board. There's another piece where you have to target a specific problem with specific solutions rather than broad, general 30 or 35 per cent one size fits all. That should be a recommendation. We need to target the problems much differently for different sectors and for different problems, rather than just coming up with the same 30 per cent. We need more. That's not doing enough, because it is different. That's my point. We don't allow mid-career women, period. You have to be an executive before you're allowed join a board, and even then with board approval. That will cut the supply right there. Telecoms and oil companies are the same. They're all the same.

Ms. Kaplan: If you were to ask either of us what is the broad set of ways that we could address this challenge of women in leadership in corporations — and we've been focused on board but this bill also contemplates women in executive leadership — I think there's a large suite of activities, including this kind of mentorship and training and changes in rules and regulations. I think we confined our remarks to begin with around the constraints, around the bill that is proposed, and thinking about ways that we can, within the constraints of that bill, do something. It would be fantastic if there were other mechanisms put in place that would contemplate these kinds of issues that you're exactly describing.

Senator Marwah: I highly encourage you to do that.

Ms. Kaplan: I would encourage you to do it.

Senator Massicotte: Thank you for being with us today. I must admit, I've been here now 14 years, and about 10 years ago we had this same discussion about progress and diversity and so on. I must admit that over the years, I lost confidence in the natural process that things will occur if we let it go. If you look at results we've achieved, it's disappointing to see where we are.

I'm all in favour of something light-handed, nudging the process to get where we want to go. I share some of your suggestions. But it's got to be flexible enough. Not only is our country different, but every corporation is different. You have to create a process or a solution where you give everybody that chance to get there in their own ways. Yesterday, I read a big report by industry regarding the percentage on boards. There's quite a bit of variation. You have to allow that flexibility.

Le sénateur Marwah : Seulement pour donner suite à la question du sénateur Tannas, je suis d'accord avec vous. La liste est longue. Beaucoup de listes circulent. Mais, dans beaucoup d'entreprises qui sont des bassins de candidats, comme les banques — et j'en sais quelque chose — on empêche les femmes en milieu de carrière de faire partie d'un conseil d'administration. Il y a aussi la nécessité de proposer des solutions précises pour un problème précis plutôt que des solutions générales, uniques pour tous, à 30 ou 35 p. 100. On devrait formuler une recommandation. Nous devons cibler les problèmes très différemment selon leur nature et les secteurs, plutôt que de toujours arriver aux mêmes 30 p. 100. Il faut plus. C'est insuffisant, parce que c'est différent. Enfin, d'après moi. Les femmes arrivées en milieu de carrière sont bloquées, un point c'est tout. Il faut être cadre pour faire partie d'un conseil d'administration, et encore faut-il l'aval du conseil d'administration. Ça suffit pour couper le robinet. Les sociétés de télécommunication et les pétrolières sont les mêmes. Elles sont toutes les mêmes.

Mme Kaplan : Si vous demandiez à l'une de nous par quel ensemble général de méthodes nous pourrions nous attaquer au problème de la sous-représentation des femmes à la direction des sociétés — et nous nous sommes focalisés sur les conseils d'administration, mais le projet de loi envisage aussi la présence de femmes dans les postes de direction — je répondrais qu'il y en a beaucoup, notamment ce genre de mentorat et de formation ainsi que la modification des règles et des règlements. Tout d'abord, nous avons borné nos remarques aux contraintes générales imposées par le projet de loi et aux moyens d'agir à l'intérieur de ces contraintes. Ce serait fantastique si d'autres mécanismes étaient envisageables pour les problèmes que vous décrivez exactement.

Le sénateur Marwah : Je vous y encourage fortement.

Mme Kaplan : Moi aussi.

Le sénateur Massicotte : Merci d'être ici. Je dois l'admettre, ça fait maintenant 14 ans que je suis sénateur, et, il y a environ 10 ans, nous avons eu la même discussion sur les progrès réalisés, la diversité et ainsi de suite. Je dois admettre que, au fil des années, j'ai perdu confiance dans le déterminisme des résultats du laisser-faire naturel. Nos résultats, actuellement, sont décevants.

Je préconise absolument une poussée légère pour nous amener à notre objectif. Je suis d'accord avec certaines de vos propositions. Mais elles doivent être assez souples. Non seulement notre pays est-il différent, mais chaque entreprise l'est aussi. Il faut imaginer un processus ou une solution qui donne à chacun la chance d'arriver par ses propres moyens. Hier, j'ai lu un volumineux rapport de l'industrie concernant le pourcentage de représentation dans les conseils d'administration. Il est très variable. Vous devez autoriser cette flexibilité.

Ms. Kaplan, you made reference to management. From a country point of view, the number is much greater when you talk about female, diversity representation among management, among executives. If you look at those numbers, that hasn't moved very much in the last several years. I know the proposed act is very much dealing with board levels. What should we do there? That is a more significant issue, a more social issue. The studies are clear. There is a perception we often hire board members based upon our own perception of ourselves, White men employ White men. What do we do for executive positions? How do we nudge that along?

Ms. Mac Isaac-Butler: Sponsorship. Mentorship and sponsorship are key. You said the majority of those executive-level positions are men, and men tend to sponsor and women tend to mentor. If we have men at 85 per cent of these top-level companies, then men will sponsor men and women will mentor women. We need to turn the tables on that and get more women into these executive-level roles to get more sponsorship for these women.

Ms. Kaplan: I would say that that's a very individualistic focus on what a person would do to mentor another person. I think there are also plenty of things, as you mentioned, that we can nudge along. Behavioural economics would suggest there are all sorts of structural changes that you can make, such as changing job descriptions to include all sorts of criteria that we have stereotypically thought of as female, like being able to multitask and collaborate. By the way, any leader should be able to do that, but we tend not to include those kinds of descriptions in job descriptions. We use words like "excellence," which are also highly gendered. I think there are all sorts of things you can do, beyond that individual sponsorship, that include changing your job descriptions and changing how you do your promotions. There are companies now that say they will not actually authorize a promotion unless the slate is diverse, whether it's an internal slate or external slate.

I think these are things that are well beyond what you could put into a bill, but these are the kinds of things that Catalyst is certainly recommending. The kinds of things that we, as academic researchers, are both researching and recommending are all of those structural changes that I think would do more than just putting the onus on individuals to do sponsoring out of the goodness of their heart.

Senator Massicotte: Let me ask Mr. Allen a question. We've dealt with this issue about illegal funding and money getting funnelled. You talk a lot about the real estate markets in Toronto and Vancouver. People are finding ways to funnel illegal funds into those, and I wouldn't mind going into a little bit of detail. How do we get there? If the money is in the banking system, it's

Madame Kaplan, vous avez fait allusion à la direction. À l'échelle d'un pays, les chiffres sur la représentation des femmes, la diversité, dans les directions, chez les cadres, sont beaucoup plus élevés. Ils n'ont pas beaucoup bougé depuis sept ans. Je sais que le projet de loi touche particulièrement les taux dans les conseils d'administration. Que faire à ce sujet? C'est un problème plus important, plus social. Les études le disent clairement. La perception est que nous embauchons souvent les membres des conseils d'administration d'après notre propre perception de nous-mêmes. Les hommes blancs emploient des hommes blancs. Que faisons-nous pour les postes de cadre? Comment, pour ça aussi, faisons-nous bouger les choses?

Mme Mac Isaac-Butler : Par le parrainage. Le mentorat et le parrainage sont la clé. Vous dites que la majorité de ces postes de cadres sont détenus par des hommes et que les hommes ont tendance à parrainer les candidats et les femmes à faire du mentorat. Si les hommes sont présents dans 85 p. 100 de ces entreprises de haut niveau, ils parraineront des hommes, et les femmes feront du mentorat pour les femmes. Il faut changer les règles du jeu, à cet égard, et confier à plus de femmes ces rôles de cadres pour augmenter le parrainage de femmes.

Mme Kaplan : Je dirais que c'est un point de vue très individualiste du mentorat. Je pense qu'il y a aussi une foule de choses, comme vous l'avez mentionné, que nous pouvons faire bouger. L'étude économique des comportements permettrait de croire qu'on peut provoquer toutes sortes de changements structurels, par exemple modifier les descriptions des tâches pour y inclure toutes sortes de critères que, de façon stéréotypée, nous avons catégorisés comme propres aux femmes, tels la capacité de faire plusieurs tâches à la fois et l'esprit de collaboration. À propos, tout dirigeant devrait pouvoir le faire, mais nous avons tendance à les omettre dans les descriptions de tâches. Les termes comme « excellence », sont très « genrés ». Je pense que toutes sortes de solutions s'ajoutent au parrainage individuel, notamment la modification des descriptions de tâches et des modalités de promotion. Actuellement, des entreprises préviennent qu'elles n'autoriseront pas de promotion à moins d'une liste diversifiée de candidats, qu'ils proviennent de ses rangs ou de l'extérieur.

Ces solutions débordent amplement ce qu'on pourrait inclure dans un projet de loi, mais elles feraient partie de celles que Catalyst recommande sûrement. Celles que nous, chercheurs universitaires, étudions et recommandons font toutes partie des changements structurels qui, à mon avis, iraient plus loin que simplement s'en remettre, pour le parrainage, à la grandeur d'âme de certains.

Le sénateur Massicotte : Permettez-moi de questionner M. Allen. Nous nous sommes occupés du financement illégal et de la réaffectation d'argent à d'autres fins. Vous avez beaucoup parlé du marché de l'immobilier à Toronto et à Vancouver. Des individus trouvent moyen d'y injecter des fonds illégaux, et il ne me déplairait pas d'aller dans les détails. Comment est-ce

already been whitewashed and it's too late. I presume that if you're using real estate to hide illicit funds, that means you're introducing cash. As you know, real estate brokers now have an obligation to proceed like accounting firms. The only profession left that is not stringent and still has an opening is the legal profession. How does one get there? You say, "Look at the illegal funds in the real estate market." Give me an example of how someone can get there and go into the real estate broker with \$600,000 in cash bills. I just don't see it.

Mr. Allen: We've heard that they think 10 per cent of purchases of real estate in Vancouver and Toronto are foreign. I think those numbers are incredibly low, if you speak to real estate agents right now.

Senator Massicotte: So what?

Mr. Allen: How do they do it? They have children. You know that in Vancouver, there are very wealthy children who are living in the apartments that their parents have purchased, and they have money. Money can be sent to their children, their children can then put it in a bank and they can then buy, as we know, 10 condominiums on the corner of a luxury building.

Senator Massicotte: I'm trying to get to the point. Once it's in the banking system, internationally, it's too late. You have to take illicit funds and somehow get them into the banking system, and they say they're using real estate to get there. Are you saying a 12-year-old child goes up to the bank and deposits \$600,000 of cash to buy the condo?

Mr. Allen: No. That's right, but the father has a shell corporation, and the director of the shell corporation is the person that goes ahead and makes the purchase or purchases on behalf of the beneficial owner, whom we don't know. So we have a director of a shell corporation buying 10 or 15 apartments, and then the corporation goes to —

Senator Massicotte: I have no problem with that, but I'm saying you're obviously assuming that the cash — the payment for that purchase — is already in the banking system.

Mr. Allen: It could be.

Senator Massicotte: If that's the case, it's too late. He can buy anything he wants. I'm trying to figure out how the scheme works.

Mr. Meunier: In money laundering, the easy part — the dumb part — is bringing cash to a bank. The more sophisticated money launderers want to create the greatest amount of distance between them and the proceeds of crime. Once it's in the bank, regardless, it's not too late, because money laundering continues

possible? Si l'argent se trouve dans les banques, il est déjà blanchi, et c'est trop tard. Je suppose que si on se sert de l'immobilier pour dissimuler des fonds illicites, ça signifie qu'on les introduit au Canada sous forme liquide. Vous savez que les courtiers immobiliers sont tenus d'agir comme les experts comptables. Il ne reste que les avocats à échapper à des règles rigides et dont la profession offre encore des possibilités. Comment ça se passe? Vous incriminez les fonds illégaux dans l'immobilier. Donnez un exemple de ce qui arrive quand on aborde un courtier immobilier avec 600 000 \$ liquides. Je ne pige simplement pas.

M. Allen : Nous avons entendu dire que 10 p. 100 des achats dans l'immobilier, à Vancouver et à Toronto, seraient le fait d'étrangers. Je pense que c'est un taux incroyablement bas, d'après, actuellement, les agents immobiliers.

Le sénateur Massicotte : Et après?

M. Allen : Comment font-ils? Ils ont des enfants. Vous savez que, à Vancouver, beaucoup d'enfants très riches vivent dans les appartements que leurs parents ont achetés, et ils ont de l'argent. L'argent peut être envoyé aux enfants, qui peuvent le déposer à la banque, après quoi il est possible d'acquérir, comme nous le savons, 10 condos d'angle dans un bâtiment de luxe.

Le sénateur Massicotte : Venons-en au fait. Une fois l'argent dans le système bancaire international, il est trop tard. Il faut, d'une façon ou d'une autre, faire passer les fonds illicites dans le système bancaire, et, paraît-il, l'immobilier est la façon de le faire. Êtes-vous en train de dire qu'un enfant de 12 ans va à la banque déposer 600 000 \$ liquides pour acheter le condo?

M. Allen : Non. Vous avez raison, mais le père possède une société qui est une coquille vide, et le directeur de cette coquille vide est l'acheteur pour le compte du propriétaire bénéficiaire, dont nous ne connaissons pas l'identité. Donc le directeur de la coquille vide achète 10 ou 15 appartements, puis cette société va...

Le sénateur Massicotte : Là-dessus, je n'ai aucune difficulté, mais je vous le dis, vous supposez manifestement que les liquidités, qui serviront à régler l'achat, sont déjà dans le système bancaire.

M. Allen : Peut-être.

Le sénateur Massicotte : Dans ce cas, il est trop tard. L'acheteur peut se procurer tout ce qu'il veut. J'essaie de comprendre le stratagème.

M. Meunier : Dans le blanchiment d'argent, le plus facile est d'apporter les liquidités à la banque. Les blanchisseurs les plus intelligents veulent mettre la plus grande distance entre eux et les produits de leurs crimes. Une fois l'argent à la banque, il n'est quand même pas trop tard, parce que le blanchiment se poursuit

with layering, buying things, hiding things, buying investments —

Senator Massicotte: Once it's in the bank —

Mr. Meunier: — and integrating and buying a real business where you generate more funds.

Senator Massicotte: You were previously a FINTRAC person, right?

Mr. Meunier: Yes.

Senator Massicotte: Once it's in the banking system and presumably exceeds the \$10,000 limit —

Mr. Meunier: The banks have a responsibility to identify suspicious transactions, so this information, as well as wire transfers over \$10,000, is reported to FINTRAC.

Senator Massicotte: How does that three-year-old child get \$600,000 worth of cash?

Mr. Meunier: It comes from different sources. Particularly, the main route out of a country — and I'll pick a country that has currency controls — is that they basically wire money through many relatives. They wire it in.

Senator Massicotte: It's my understanding, though, that once it's in the banking system and once you can wire money, forget it.

Mr. Allen: Why do you say forget it? If you knew who the beneficial owner of the corporation was, then you could go to that beneficial owner and start asking them questions about where this money came from.

Senator Massicotte: FINTRAC has that authority today. If you look at where it's converted into drug money or whatever, once it's converted, they have that authority today. If they're going to lie to you about the source of the funds, they will lie to you about beneficial ownership.

Mr. Allen: One of the points we're trying to make is that without a public registry, you're putting a huge amount of responsibility on life insurance companies, banks and underfunded law enforcement. By themselves, they simply cannot attack this problem. Without the Paradise Papers, the Panama Papers and the investigative journalism that was done, nobody would have known what was going on. One law firm, 500 banks and 16,000 corporations: The CRA was not going to be able to find out by itself. What you need is a public registry that will tell you that there's a beneficial owner who seems to have —

par la stratification des opérations, l'achat de biens, leur dissimulation, l'achat d'investissements...

Le sénateur Massicotte : Après dépôt à la banque...

M. Meunier : ... et l'intégration puis l'achat d'une véritable entreprise qui permet de produire plus de fonds.

Le sénateur Massicotte : Vous étiez au CANAFE, n'est-ce pas?

M. Meunier : Oui.

Le sénateur Massicotte : Une fois l'argent dans le système bancaire et que, je suppose, son montant excède la limite de 10 000 \$...

M. Meunier : Les banques sont tenues de repérer les opérations douteuses et de les signaler, ainsi que les téléversements de plus de 10 000 \$, au CANAFE.

Le sénateur Massicotte : Comment un enfant de trois ans peut-il détenir 600 000 \$ en liquidités?

M. Meunier : L'argent provient de différentes sources. La principale route, pour sortir l'argent d'un pays — qui, précisons-le, contrôle ses devises — est essentiellement le téléversement à de nombreux membres de la parenté qui, à leur tour, l'envoient par le même moyen au destinataire.

Le sénateur Massicotte : Mais je croyais que, dès que l'argent était dans le système bancaire et que vous pouviez faire des téléversements, il n'y avait plus rien à faire.

M. Allen : Pourquoi dites-vous ça? Si vous connaissiez l'identité du propriétaire bénéficiaire de la société, vous pourriez le questionner sur l'origine de cet argent.

Le sénateur Massicotte : Aujourd'hui, le CANAFE détient ce pouvoir, celui d'enquêter sur le lieu de sa transformation en narcodollars ou quoi encore, après. Il a aujourd'hui ce pouvoir. Celui qui ment sur la provenance des fonds mentira sur l'identité du propriétaire bénéficiaire.

M. Allen : C'est ce que, notamment, nous essayons d'exposer. Que, sans registre public, on charge d'une lourde responsabilité les assureurs vie, les banques et la police, qui est sous-financée. Par eux-mêmes, ils ne peuvent pas s'attaquer au problème. N'eût été des Paradise Papers, des Panama Papers et du journalisme d'enquête, personne n'aurait rien su. Un cabinet juridique, 500 banques et 16 000 sociétés. L'Agence du revenu du Canada n'aurait pas été en mesure de découvrir elle-même le pot aux roses. Il faut un registre public qui dira qu'il existe un propriétaire bénéficiaire qui semble avoir...

Senator Massicotte: I buy all that. I'm just trying to understand. I'm sorry, chair. I couldn't get any comfort, but I'll let it go.

The Chair: Do you have it yet, Senator Massicotte?

Senator Massicotte: That's it.

The Chair: Thank you very much.

Senator Omidvar: Thank you all for being here.

My question is to Ms. Kaplan, and it's in two parts. I want to return to diversity, targets and definitions. I'm very sensitive to what Senator Marwah has said. We can't have a one-size-fits-all approach in a country that's big and diverse in many ways.

I have in front of me a report, which I'm sure you're familiar with, from the Canadian Board Diversity Council that actually determined that roughly half — 47 per cent — of FP 500 boards have set voluntary targets. This includes the mining and oil and gas sectors, at 15 per cent, and finance and insurance is always up there, at 63 per cent.

My question to you is this: If half of Fortune 500 companies can set themselves voluntary targets and measure their performance against them, should a voluntary target be included in the legislation?

Ms. Kaplan: By voluntary targets, do you mean a provision where each firm offers up their own target? Yes, that is one of my suggestions. I believe that instead of giving firms the option of setting a target, I think they should set a target. I'm not saying what the target should be, but I'm saying each firm should set a target.

Senator Omidvar: I know you tried to answer this earlier, but I want to dig a little deeper. How would you go beyond gender? Or, actually, let's stay with gender. How would we measure the intersectionality of gender and race, gender and ability and gender and indigenous status, and then how would we move towards other aspects of diversity as they are currently defined in the Employment Equity Act?

Ms. Kaplan: In terms of targets, you mean?

Senator Omidvar: Yes.

Ms. Kaplan: I don't have a good answer. As you said, I tried before and clearly didn't satisfy you, and I'm going to fail to satisfy you again here in the sense that we have no best practice to which to refer you in terms of what any other country has done on diversity targets.

Le sénateur Massicotte : Je vous crois. J'essaie tout simplement de comprendre. Je n'ai pas obtenu d'assurance, mais je vais laisser tomber.

Le président : L'avez-vous maintenant, sénateur Massicotte?

Le sénateur Massicotte : C'est tout.

Le président : Merci beaucoup.

La sénatrice Omidvar : Merci à vous tous d'être ici.

Ma question s'adresse à Mme Kaplan et comporte deux volets. Je veux revenir à la diversité, aux cibles et aux définitions. Je suis très sensible à ce que le sénateur Marwah a dit. Nous ne pouvons pas adopter une approche universelle dans un pays vaste et diversifié à bien des égards.

J'ai devant moi un rapport, dont vous êtes sans doute au courant, du Conseil canadien pour la diversité administrative, qui a établi qu'environ la moitié — 47 p. 100 — des 500 conseils se sont fixé des cibles volontaires. Citons notamment les secteurs minier, pétrolier et gazier, à 15 p. 100, et les secteurs des finances et des assurances, à 63 p. 100.

Ma question pour vous est la suivante : si la moitié des entreprises du palmarès Fortune 500 peuvent se fixer des cibles volontaires et mesurer leur rendement, une cible volontaire devrait-elle être incluse dans la loi?

Mme Kaplan : Par cibles volontaires, voulez-vous dire que chaque entreprise établit sa propre cible? C'est l'une de mes suggestions. Je crois qu'au lieu de donner aux entreprises l'option de fixer une cible, elles devraient devoir en fixer une. Je ne dis pas qu'elle devrait être la cible, mais chaque entreprise devrait fixer une cible.

Le sénateur Omidvar : Je sais que vous avez essayé de répondre à cette question plus tôt, mais je vais entrer un peu plus dans les détails. Comment pouvons-nous aller au-delà du genre? Prenons l'exemple du genre. Comment mesureriez-vous l'intersectionnalité du genre et de la race, du genre et de la capacité et du genre et du statut d'Indien, et comment traiterions-nous d'autres aspects de la diversité qui sont actuellement définis dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi?

Mme Kaplan : Pour ce qui est des cibles?

Le sénateur Omidvar : Oui.

Mme Kaplan : Je n'ai pas une bonne réponse à vous donner. Comme vous l'avez dit, j'ai déjà essayé et ma réponse ne vous a clairement pas satisfait, et je vais échouer encore une fois car nous n'avons pas de pratique exemplaire à laquelle nous référer en ce qui concerne les cibles en matière de diversité dans d'autres pays.

We do have best practice when it comes to gender targets, and I think part of the reason we have that is because women, as I said before, represent half the population. It is much harder, even from a theoretical standpoint, to figure out exactly how to set diversity targets on the other forms of diversity contemplated by the Employment Equity Act simply because the numbers are much smaller. Once you get into the law of small numbers, it's much harder to contemplate.

You could, however, set some type of target that would be contemplated over all of the other categories. This would be our goal. It could be through the intersection. You could have a woman of colour and that would hit both targets at once.

We don't have a good answer as to how to do that because there aren't previous examples of how to do that. All of my interventions were how to put more teeth into what is mainly a voluntary program, and whatever we can contemplate to put more teeth in would be important.

Senator Omidvar: Thank you. I too am looking for more teeth, if I may use that expression, but I'm not sure how we do this.

Let me ask you about definitions. You proposed that employment equity definitions be used because they have served us well for the last 20 years. Would you prefer to see these definitions in the legislation, or would you be satisfied with having them in regulations?

Ms. Kaplan: The way Minister Bains spoke about it in the session last week was that the Employment Equity Act would be referred to as guidance. I don't think guidance is enough. It has to be that these are the categories that matter. I don't know if I have an opinion about where it shows up, whether in the act itself or in the regulations. Wherever it shows up, it has to be more than simply, "This is guidance for you. It's one possible definition." I think we need to say, "These are the definitions that matter to us."

Senator Omidvar: In other words, in legislation. Thank you.

[Translation]

Senator Dagenais: This is my first time on this committee. I ask for your indulgence. Mr. Allen, I listened carefully to your presentation, and what drew my attention was the famous tax evasion. You and I both understand that, given the current climate, the minister responsible for the Canada Revenue Agency has trouble making us believe that she can fight effectively against this scourge. I think this bill could give us an opportunity to help her. Could you suggest two or three measures

Nous avons une pratique exemplaire pour les cibles en matière d'égalité entre les sexes, et je pense que c'est en partie parce que les femmes, comme je l'ai déjà dit, représentent la moitié de la population. Il est beaucoup plus difficile, même d'un point de vue théorique, de déterminer exactement comment établir des cibles en matière de diversité sur les autres formes de diversité prévues dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi pour la simple raison que les chiffres sont beaucoup moins élevés. Lorsqu'on est aux prises avec de petits nombres, c'est beaucoup plus difficile.

Vous pourriez cependant fixer une cible pour toutes les autres catégories. Ce serait notre but. Ce pourrait être en regroupant des catégories. On pourrait avoir une femme de couleur, ce qui permettrait de respecter les deux cibles en même temps.

Nous n'avons pas de bonne réponse à vous fournir sur la façon de procéder puisque nous n'avons pas d'exemples. Toutes mes interventions portaient sur des moyens de donner plus de mordant à ce qui est principalement un programme volontaire, et toutes les idées que nous pouvons envisager pour y parvenir sont importantes.

La sénatrice Omidvar : Merci. Je veux moi aussi plus de mordant, si vous me permettez d'utiliser cette expression, mais je ne suis pas certaine de la façon de procéder.

Permettez-moi de vous interroger sur les définitions. Vous avez proposé que les définitions sur l'équité en matière d'emploi soient utilisées parce qu'elles nous sont utiles depuis les 20 dernières années. Préférez-vous que ces définitions figurent dans la loi, ou seriez-vous satisfait si elles étaient dans un règlement?

Mme Kaplan : D'après ce que le ministre Bains a dit à l'audience la semaine dernière, la Loi sur l'équité en matière d'emploi servirait de guide. Je ne pense pas que ce soit suffisant. Ces catégories doivent être importantes. Je ne sais pas si elles devraient figurer dans la loi ou dans le règlement. Peu importe où elles figureront, on ne peut pas se contenter de dire, « C'est un guide pour vous, une définition possible ». Je pense que nous devons dire : « Ce sont là les définitions qui comptent pour nous. »

La sénatrice Omidvar : Autrement dit, elles devraient figurer dans la loi. Merci.

[Français]

Le sénateur Dagenais : C'est ma première comparution à ce comité. J'espère que vous me donnerez un peu de chance. Monsieur Allen, j'ai bien écouté votre présentation, et ce qui a attiré mon attention, c'est la fameuse évasion fiscale. Vous et moi comprenons que — par les temps qui courent — la ministre responsable de l'Agence du revenu du Canada a de la difficulté à nous faire croire à ses capacités de lutter efficacement contre ce fléau. Je pense que ce projet de loi pourrait nous donner une

we could add to the bill which could help the CRA to act more quickly and more effectively against tax evasion? What could we add to the bill to reach that objective?

[English]

Mr. Allen: As we said, the most important thing you could do to help them would be to have a public registry of beneficial owners, and that would enable the CRA and other authorities to be able to know quickly and not to have to begin to fish through a whole series of shell companies to find out who really is benefiting or not from a certain sense of activities. Having a registry would, I think, help. I know that they provided a billion new dollars and there have been cutbacks, so that's positive. Less of a focus on small tax issues and much more of a focus on some of the more significant problems would help. Don't spend 5,000 hours or 3,000 hours on a small issue if you really are concerned about this problem and setting some standards.

But Mr. Meunier was actually in the agency.

[Translation]

Mr. Meunier: Thank you for your question, senator. I can't really speak on behalf of the agency, but I agree with what my colleague said, which is that Bill C-25 concerns Canadian companies only. We might be able to provide an impetus by including in the bill the obligation of creating a registry of ultimate beneficiaries, those who are really behind the companies. In my opinion, the risk mainly concerns private corporations.

As for other recommendations, I would say that we at least have to ensure that the federal registrar require not only verification, but a verification of the identity of the real beneficiaries. The information also has to be updated periodically so that we can ensure that we are dealing with the ultimate beneficiary, and this information has to be made accessible to the agency, the Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada, FINTRAC, to police forces and to declaring entities — here I mean the financial institutions — and to the public. In my opinion, those are two or three recommendations that could easily help our country to better manage tax evasion and money laundering.

Senator Dagenais: My next question is for Ms. Kaplan. There has been much talk about gender equity on boards of directors. Could you clarify the situation? I think there are a lot of women today who make investments through their brokers. Have you

occasion de l'aider. J'aimerais vous demander de me donner deux ou trois éléments qu'on pourrait ajouter dans le projet de loi et qui pourraient aider l'Agence du revenu du Canada à agir plus rapidement et plus efficacement contre l'évasion fiscale. Qu'est-ce qu'on pourrait ajouter dans le projet de loi afin d'atteindre cet objectif?

[Traduction]

M. Allen : Comme nous l'avons dit, la chose la plus importante que vous pourriez faire pour aider, c'est d'avoir un registre public des propriétaires bénéficiaires, ce qui permettrait à l'ARC et à d'autres organismes de trouver réponse rapidement et de ne pas être obligés de passer en revue tout un ensemble de sociétés fictives pour savoir qui sont des bénéficiaires et qui ne le sont pas. Je pense qu'il serait utile d'avoir un registre. Je sais qu'un milliard de dollars en nouveaux fonds ont été versés et que des compressions ont été effectuées, ce qui est positif. Il serait utile de porter moins attention aux questions fiscales mineures et de se concentrer beaucoup plus sur les problèmes les plus importants. Ne passez pas 3 000 ou 5 000 heures sur une question mineure si vous vous préoccupez vraiment de ce problème et établissez des normes.

Mais M. Meunier était à l'agence.

[Français]

Denis Meunier, membre, Beneficial Ownership Working Group, Transparency International Canada : Merci pour votre question, monsieur le sénateur. Je ne peux vraiment pas parler au nom de l'agence, mais je suis d'accord avec ce que mon collègue a partagé avec vous, c'est-à-dire que le projet de loi C-25 touche uniquement les sociétés canadiennes. Nous pourrions jouer un rôle d'impulsion en insérant au projet de loi l'obligation de créer un registre des bénéficiaires effectifs ultimes, ceux qui sont vraiment derrière les sociétés. Pour moi, le risque s'adresse particulièrement aux sociétés privées.

Quant à d'autres recommandations, je dirais qu'il faut au moins s'assurer que le registraire fédéral exige non seulement une identification, mais une vérification de l'identité des bénéficiaires effectifs. Il faut aussi que ce soit mis à jour périodiquement de sorte qu'on puisse s'assurer qu'on a affaire au bénéficiaire ultime, et que ces renseignements soient accessibles à l'agence, au Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE), aux corps policiers, aux entités déclarantes — je parle des institutions financières — et au public. À mon avis, ce serait deux ou trois recommandations qui pourraient facilement aider notre pays à mieux gérer l'évasion fiscale et le blanchiment d'argent.

Le sénateur Dagenais : Ma prochaine question s'adresse à Mme Kaplan. On a beaucoup parlé de la parité au sein des conseils d'administration. Pourriez-vous éclaircir un peu la situation? Parce que je pense que de nombreuses femmes aujourd'hui font des placements par l'entremise de leur courtier.

ever done research on shareholders' meetings that indicate what proportion of women attend those meetings?

Ms. Kaplan: I am sorry that I cannot answer in French.

[*English*]

I do not know of any research on the proportion of men and women who are actually going to shareholder meetings, for example, and things like that. I'm not aware of any research at all about that. But I do know that anyone who is a shareholder is asked at least to vote via proxy, and I don't know of any research that would suggest that there is any difference in responsiveness to that.

Senator Unger: I have very short comments and questions.

Ms. Kaplan and Ms. Mac Isaac-Butler, I have been listening to you, and, as a woman, I'm not trying to hold myself out as an example, but I did start a small business, which I ran for 25 years. I have also served on many boards, and honestly, I primarily worked with men. For the life of me, I cannot figure out why today's women, who are a lot more aggressive than I ever was, are having trouble succeeding. I don't understand that. As you can tell, I still get nervous when I talk here, and I shouldn't because I'm among my colleagues, but I never had to push my way into any board position or any earlier job that I had. I don't get today's women, I guess. Would you comment?

Ms. Kaplan: Well, I don't think it's an issue of today's women. The evidence would suggest it has been an issue for women throughout history and that things are certainly better today than they were two and three decades ago, although not nearly as much better than they should be. I don't think the issue is today's women. Congratulations on your successes. I think there are many women we could hold up as exceptions that prove the rule.

However, the evidence strongly suggests that the systems we have today — including our definitions of what excellent performance is in terms of the processes by which candidates for leadership roles or candidates for boards are identified in terms of the networks of executives that exist — are all right now leading to the exclusion of women in leadership roles.

While, of course, we're making progress, because people talk about it a lot, we are not at the numbers that we should be, given the amount of attention that it has gotten. I think the very fact that "comply or explain" that has been contemplated in place in

Avez-vous déjà fait une recherche sur les assemblées d'actionnaires qui indiquerait dans quelle proportion les femmes assistent à ces réunions?

Mme Kaplan : Je suis désolée de ne pas pouvoir répondre en français.

[*Traduction*]

J'ignore si des recherches ont été faites pour connaître la proportion d'hommes et de femmes qui assistent aux réunions des actionnaires, par exemple. Je ne sais pas si des recherches ont été effectuées à ce sujet. Je sais cependant que tous les actionnaires doivent voter par procuration, et je ne sais pas si des recherches ont été faites qui laisseraient entendre qu'il y a une différence au niveau des réponses.

La sénatrice Unger : Mes observations et questions seront très brèves.

Mesdames Kaplan et Mac Isaac-Butler, j'ai écouté vos déclarations et, en tant que femme, je n'essaie pas de me donner en exemple, mais j'ai lancé une petite entreprise, que j'ai exploitée pendant 25 ans. J'ai également siégé à de nombreux conseils et, pour être honnête, j'ai principalement travaillé avec des hommes. Je n'arrive tout simplement pas à comprendre pourquoi les femmes de nos jours, qui sont plus ambitieuses que je ne l'ai jamais été, ont dû mal à réussir. Je ne comprends pas. Comme vous pouvez le constater, je suis encore nerveuse lorsque je prends la parole ici, et je ne devrais pas l'être car je suis avec mes collègues, mais je n'ai jamais eu à me battre pour faire partie d'un conseil ou occuper un emploi par le passé. Je ne comprends pas les femmes d'aujourd'hui, j'imagine. Pourriez-vous vous prononcer là-dessus?

Mme Kaplan : Eh bien, je ne pense pas que c'est un problème avec les femmes d'aujourd'hui. Les faits révèlent que c'est un problème pour les femmes depuis toujours et que la situation s'est améliorée par rapport à ce qu'elle était il y a de cela deux ou trois décennies, même si ce pourrait être beaucoup mieux. Je ne pense pas que les femmes d'aujourd'hui sont le problème. Félicitations pour vos réussites. Je pense que nous pourrions citer en exemple de nombreuses femmes qui sont des exceptions qui confirment la règle.

Cependant, les faits donnent sérieusement à penser que les systèmes en place de nos jours — y compris nos définitions pour décrire le rendement excellent dans les processus où des candidats à des rôles de leadership ou à des postes dans des conseils sont ciblés dans le cadre des réseaux de cadres existants — mènent à l'exclusion des femmes dans les rôles de leadership.

Même si nous réalisons évidemment des progrès — les gens en parlent beaucoup —, nous n'avons pas atteint les chiffres que nous aurions dû atteindre, compte tenu de l'attention que le sujet a reçue. Je pense que le fait que le modèle « se conformer ou

OSC has not made very much progress is exactly testimony to the fact that the system itself is designed to not make progress unless it's more than nudged. I want to go back to the language that was used before. I think we need more than a nudge; we might need a shock to the system.

I would not put the blame on women today. I teach these women. There is no problem with the women.

Senator Unger: Can you give me an idea of why you think there is this rejection, if you will? Rejection is a strong word, but what is the reason?

Ms. Kaplan: Well, there isn't a reason. There is a very complicated, complex system in place that has been built up over time. There will not be one reason.

As an example, we have a term in academia called the ideal worker or the ideal executive. Who do we think of as the ideal leader? This is men and women alike; this is not that men are sexist and women aren't. We all look at leaders and leadership characteristics, and we often don't see that a woman or a person of colour fits into our idea of what a leader looks like. It's something we have grown up with and is programmed into how we think about things.

We have criteria, for example, for boards of directors that say we privilege people who have had profit and loss responsibility or have been CEOs. We know there are very few female CEOs. If one of your criteria is you must have been a CEO, it will be difficult to find women.

Why are those the criteria? Why wouldn't we have different criteria? In fact, one of my colleagues at the Rotman School of Management is doing research that shows that for boards that have expanded their definitions to look at a broader set of people, they are actually getting more board effectiveness. Now they have someone who is the head of human resources, another person who is the head of marketing and someone who is the head of government relations, but that means defining leadership differently.

That is one of the processes behind it, but we could be here for a really long time for me to answer that question.

Senator Unger: Mr. Allen, I thank you for your presentation. I believe this is a very large problem and I would like to see legislation to have this changed. I believe that Canada is as fast asleep on the issue that you raise as we are on cybercrime and cybersecurity. Would you comment on the latter?

expliquer » qu'on a envisagé de mettre en place à la CVMO n'a pas beaucoup progressé est la preuve que le système en soi est conçu pour ne réaliser que de légers progrès. Je veux revenir au libellé qui a été utilisé par le passé. Je pense que nous avons besoin de plus de progrès; nous avons probablement besoin d'une onde de choc dans le système.

Je ne jetterais pas le blâme sur les femmes d'aujourd'hui. J'enseigne à ces femmes. Il n'y a pas de problème avec elles.

La sénatrice Unger : Pouvez-vous m'expliquer ce rejet, pour ainsi dire? Le mot est fort, mais quelle en est la raison?

Mme Kaplan : Eh bien, il n'y a pas de raison. Il y a un système très compliqué qui a été mis sur pied au fil du temps. Il n'y aura pas une raison particulière.

Par exemple, nous avons une expression dans le milieu universitaire, soit le travailleur ou le cadre idéal. Comment imaginons-nous le travailleur idéal? Ce peut être un homme ou une femme; ce n'est pas que les hommes sont sexistes et que les femmes ne le sont pas. Nous examinons tous les dirigeants et leurs caractéristiques, et nous constatons souvent qu'une femme ou qu'une personne de couleur ne cadre pas avec notre perception d'un dirigeant. Nous avons grandi avec cette perception, qui est ancrée dans notre mentalité.

Nous avons des critères, par exemple, pour les conseils d'administration qui disent que nous privilégions les gens qui ont assumé des responsabilités relatives aux gains et aux pertes ou qui ont été des PDG. Nous savons qu'il y a très peu de femmes PDG. Si l'un de vos critères est que le candidat doit avoir été un PDG par le passé, il sera difficile de trouver des femmes.

Pourquoi utilise-t-on ces critères? Pourquoi ne pas utiliser des critères différents? En fait, l'un de mes collègues à la Rotman School of Management effectue des recherches qui montrent que les conseils qui ont élargi leurs définitions examinent un groupe plus vaste de candidats, ce qui améliore leur efficacité. Ils ont un directeur des ressources humaines, un directeur du marketing et un directeur des relations gouvernementales, mais cela signifie qu'ils définissent le leadership de manière différente.

C'est l'un des processus sous-jacents, mais nous pourrions être ici très longtemps pour que je puisse répondre à cette question.

La sénatrice Unger : Monsieur Allen, je vous remercie de votre exposé. Je crois que c'est un problème de taille, et j'aimerais qu'une mesure législative soit adoptée pour changer cette situation. Je crois que le Canada se repose sur ses lauriers en ce qui concerne la question que vous soulevez autant que nous en matière de cybercriminalité et de cybersécurité. Pourriez-vous nous faire part de vos réflexions à ce sujet?

Mr. Allen: I'm no expert on cybercrime or cybersecurity, so it would be very difficult for me to comment on that. It's not really within the transparencies bailiwick.

The Chair: Senator Wetston, you indicated you had a note that might be of interest to the committee.

Senator Wetston: As I indicated, I think it's an important area and needs to be studied. I'm not persuaded that it's a miscellaneous amendment. I think it needs studied because organized crime, money laundering and securities fraud — international and domestic — cannot be addressed by simply having a registry. That's my only point. It is very complicated, as we all know. Criminals are very smart. We all understand that. If we have to avoid issues of tax avoidance version tax evasion, what are we looking at? I agree with Senator Downe. He spent a lot of time on this issue. My point was this: I believe, and I think I'm correct, that the Minister of Finance is next week hosting meetings with the provinces and territories to address the beneficial ownership issue. From my perspective, that may not be enough, but it's important start to addressing this issue. I wanted to bring that to your attention. Are you aware of that?

Mr. Allen: We are aware of it and we are happy it is taking place. I couldn't agree more that the issues we've raised are very complex, but I would say that including a public registry of beneficial ownership is one step, and it's not a complex step. It's something that has been done before.

While we're not going to solve all these problems today, I would simply hope that we could begin to make some real progress and not spend too much time studying it. This one relatively narrow aspect doesn't necessarily need that much studying, I don't think, based on what governments in Europe and elsewhere are doing. We do have to take the federal-provincial issue into account, but I think there should be great self-interest to move ahead.

Senator Tkachuk: I'm a little bit like Senator Massicotte in terms of understanding exactly how cash would get into the system, but I'm also confused on beneficial ownership. Say there is a federal private corporation in Canada and you have three, four or five owners, and they could be corporations or people. Could you take me through the trail as to how a beneficial owner would hide? What happens? The corporation has to file income tax, and it has to show what dividends and salaries it pays. Take me to the next step. How does a corporation end up in the Cayman Islands? Oftentimes, the Cayman Islands investment is different from the beneficial ownership here in Canada. Could you help me out with that?

M. Allen : Je ne suis pas un expert en cybercriminalité ou en cybersécurité, alors il serait très difficile pour moi de me prononcer à ce sujet. Ces domaines ne font pas vraiment partie de mes champs de compétence.

Le président : Sénateur Wetston, vous avez fait savoir que vous avez une note qui pourrait intéresser le comité.

Le sénateur Wetston : Comme je l'ai mentionné, je pense que c'est un secteur important qu'il faut étudier. Je ne suis pas sûr s'il s'agit d'une modification diverse. Je pense qu'il faut étudier la question car on ne peut pas s'attaquer au crime organisé, au blanchiment d'argent et à la fraude de valeurs mobilières — à l'échelle internationale et nationale — en mettant simplement en place un registre. C'est le seul point que je tenais à soulever. Comme nous le savons tous, c'est très compliqué. Les criminels sont très fûtés. Nous le savons tous. Si nous devons éluder le problème de l'évitement fiscal et de l'évasion fiscale, qu'allons-nous faire? Je suis d'accord avec le sénateur Downe. Il a consacré beaucoup de temps à ce dossier. Mon argument était le suivant : je crois, et je ne pense pas me tromper, que le ministre des Finances tiendra la semaine prochaine des rencontres avec les provinces et les territoires pour traiter de la question de la propriété effective. De mon point de vue, ce n'est peut-être pas suffisant, mais c'est un point de départ important pour régler la question. Je tenais à porter ce point à votre attention. Êtes-vous au courant?

M. Allen : Nous sommes au courant et nous en sommes bien contents. Je suis tout à fait d'accord que les problèmes que nous avons soulevés sont très complexes, mais je dirais qu'un registre public des propriétés effectives est une étape, mais ce n'est pas une étape complexe. C'est quelque chose qui a été fait par le passé.

Même si nous n'allons pas régler tous ces problèmes aujourd'hui, j'espère que nous pourrions effectuer de véritables progrès et ne pas passer trop de temps à étudier le dossier. C'est un aspect relativement restreint qu'il n'est pas forcément nécessaire d'étudier, si l'on se fie à ce que les gouvernements en Europe et ailleurs font. Nous devons prendre en considération la question fédérale-provinciale, mais je pense qu'on aurait intérêt à aller de l'avant.

Le sénateur Tkachuk : Je suis quelque peu dans la même situation que le sénateur Massicotte pour ce qui est de comprendre les fonds qui seraient injectés dans le système, mais je suis également perplexe au sujet de la propriété effective. Admettons qu'il y a une société privée fédérale au Canada et que vous avez trois, quatre ou cinq propriétaires, qui pourraient être des sociétés ou des particuliers. Pourriez-vous m'expliquer comment une propriété effective serait cachée? Que se passe-t-il? La société doit produire une déclaration de revenus et doit montrer les dividendes et les salaires qu'elle verse. Expliquez-moi l'étape suivante. Comment une société se retrouve-t-elle aux îles Caïmans? Souvent, les investissements dans les îles Caïmans

Mr. Allen: So you have a corporation in Canada. You have set it up. Now remember, the beneficial owners don't appear anywhere. You basically have a secretary in a law firm who is the only person who appears on the registry. This company in Canada begins receiving invoices from a company in the Cayman Islands for consulting, financial services or a variety of things, and it doesn't have to be in the Cayman Islands. It could be in Liechtenstein or Luxembourg or anywhere. So the company in Canada begins to pay these invoices and — my oh my — the profits of this company go down very significantly. In fact, they can go down to almost zero, of course, because all these false invoices, in most cases, are being paid there. This is just one small example.

So the company in Canada has no tax to pay and it's shuffled its money to the Cayman Islands where it pays 1.2 per cent tax and where it is almost impossible to get information, because it's a tax haven and secrecy haven and they don't very easily release any information about the companies there.

But it's not just one company in the Cayman Islands. Then, you set up three or four companies. The reality is all of this money is actually being managed out of the U.K. The Cayman Islands is a post box, and it gets its 1.2 per cent tax and a registry fee for the corporations. The real activity, however, is probably happening in London, where the money that was in the bank, which Senator Massicotte was talking about, is now being managed. That's where the financial services benefits really end up. The Cayman Islands, for the most part, are simply post boxes or places through which money flows. That's just one example.

Mr. Meunier: The whole point is to try and distance yourself as much as possible. You simply do like the Russian dolls and incorporate and have more of the corporations held by another corporation and by another corporation, and that itself becomes a very difficult task because you would switch jurisdictions.

If you are an investigator, as soon as you make a request, let's say, to access their records, I can tell you within five minutes that phone call will be made because the beneficial owner is not necessarily the person listed on the company registry. That money will be moved around. Obviously, there are many legitimate companies, but we are talking about the ones that are nefariously established.

The Chair: Your supplementary question has caused great interest, so Senator Massicotte has a further comment.

sont différents de la propriété effective ici au Canada. Pourriez-vous m'aider à comprendre?

M. Allen : Vous avez une société au Canada. Vous l'avez mise sur pied. N'oubliez pas que les propriétaires bénéficiaires n'apparaissent nulle part. Vous avez essentiellement une secrétaire dans un cabinet d'avocats qui est la seule personne dont le nom figure dans le registre. Cette entreprise au Canada commence à recevoir des factures d'une entreprise dans les îles Caïmans pour des services de consultation, des services financiers ou divers services, qui ne sont pas forcément offerts dans les îles Caïmans. Ce pourrait être à Liechtenstein, au Luxembourg ou ailleurs. Donc, l'entreprise au Canada commence à payer ces factures et — mon Dieu — les profits de l'entreprise diminuent considérablement. En fait, ils peuvent être presque nuls, bien entendu, en raison de toutes ces fausses factures qui sont très souvent payées là-bas. Ce n'est qu'un petit exemple.

Donc, l'entreprise au Canada n'a aucun impôt à payer et a transféré son argent dans les îles Caïmans où il paie un impôt de 1,2 p. 100 et où il est presque impossible d'obtenir des renseignements, car c'est un paradis fiscal et que les renseignements à propos des entreprises là-bas ne sont pas très facilement divulgués.

Mais ce n'est pas qu'une entreprise dans les îles Caïmans. Vous en créez trois ou quatre. Le fait est que tout cet argent est administré au Royaume-Uni. Les îles Caïmans ne sont qu'une case postale, et elles touchent 1,2 p. 100 de l'impôt et un frais d'enregistrement pour les entreprises. Les activités se font probablement à Londres, où l'argent qui est placé à la banque est administré, et le sénateur Massicotte en a parlé. C'est là où il y a vraiment les avantages financiers. Les îles Caïmans sont principalement des cases postales où l'argent circule. Ce n'est qu'un exemple.

M. Meunier : Le but est d'essayer de prendre le plus possible ses distances. Vous utilisez le concept des poupées russes et intégrez les entreprises dans une autre, puis dans une autre, et il devient très difficile de retracer les données des entreprises, car elles changent de pays.

Si vous êtes un enquêteur, dès que vous faites une demande d'accès aux dossiers d'une entreprise, par exemple, je peux vous dire qu'en l'espace de cinq minutes, un appel téléphonique sera effectué, car le propriétaire effectif n'est pas forcément la personne qui figure au registre de l'entreprise. Cet argent sera déplacé. De toute évidence, il y a de nombreuses entreprises légitimes, mais nous parlons de celles qui ont été mises sur pied à des fins malicieuses.

Le président : Votre question supplémentaire suscite un grand intérêt; le sénateur Massicotte aimerait faire un autre commentaire.

Senator Tkachuk: I'm still confused, but Senator Massicotte may clarify things for me.

Senator Massicotte: Let's talk about your example. We are talking generalities. In your case, basically it's your transfer pricing. There is actually a false pricing of goods and services provided to that Canadian company. But in that case, Senator Downe will be very glad to hear, obviously if they got away with it, it's because Revenue Canada did not do their job. Because the onus is upon a taxpayer to prove it's a reverse negative. Therefore, they didn't do their job to say that when the new invoices came in to reduce your taxable income, it's a false invoice. The real solution is that Revenue Canada should be doing their job when they do the audit, and the company should be obligated to prove the transfer price was fair. The onus is upon them.

Mr. Meunier: To help them, all they need is a tool, and the tool is the beneficial ownership registry made available at least to competent authorities, but —

Senator Massicotte: In other words, if Revenue Canada did their job, there would not be a problem.

Mr. Meunier: But how did they discover that?

Senator Massicotte: They asked questions and the taxpayer proved they did receive services. I know it's an issue of argument, but it's not as if they have no tools or ability to get there.

Mr. Allen: You just saw the Minister of National Revenue saying there is \$25 billion in it. I'm not saying that's even tax havens. That could be unpaid taxes and interest, et cetera. But we are putting enormous responsibility on the CRA when they simply don't have the tools and will never have the tools because these crooks are so —

Senator Massicotte: The issue we are talking about has nothing to do with who the owner is. The issue is that it is done by many companies and the argument is legitimate but is probably exaggerated. You are using the issue of identification, but that is a practice used by many reputable companies, and often with legitimate reasons where actual goods or services were delivered.

Mr. Allen: But you want to be able to confirm legitimacy. In cases where it is legitimate, that's fine.

Senator Massicotte: That's what we have auditors for.

The Chair: I will interject; I think that point has been made.

Le sénateur Tkachuk : Je ne comprends toujours pas, mais le sénateur Massicotte m'éclairera peut-être.

Le sénateur Massicotte : Parlons de votre exemple. On parle de généralités. Dans votre cas, il s'agit du prix de transfert. L'entreprise canadienne se voit fournir un faux prix pour les biens et services. Or, dans ce cas, le sénateur Downe sera très heureux d'entendre que si les gens s'en sont tirés, c'est parce que Revenu Canada n'a pas fait son travail. C'est le contribuable qui a la responsabilité de prouver qu'il s'agit d'un négatif inverse. Ainsi, Revenu Canada n'a pas fait son travail et n'a pas expliqué que les nouvelles factures qui réduisaient le revenu imposable étaient de fausses factures. Ce qu'il faut, c'est que Revenu Canada fasse son travail de vérification comme il le faut et que l'entreprise soit tenue de prouver que le prix de transfert était juste. Cela leur appartient.

M. Meunier : Ils peuvent utiliser un outil : le registre des bénéficiaires effectifs est offert aux autorités compétentes, à tout le moins, mais...

Le sénateur Massicotte : En d'autres termes, si Revenu Canada faisait son travail, on n'aurait pas de problème.

M. Meunier : Mais comment ont-ils découvert cela?

Le sénateur Massicotte : Ils ont posé des questions et le contribuable a prouvé qu'il avait bel et bien obtenu les services. Je sais que c'est une question d'argument, mais ce n'est pas comme s'ils n'avaient pas les outils ou la capacité de le faire.

M. Allen : Vous venez d'entendre la ministre du Revenu national parler de 25 milliards de dollars. Je ne dis pas que ce sont des paradis fiscaux. Ce peut être des impôts impayés, des intérêts, et cetera. Or, nous plaçons une énorme responsabilité sur les épaules de l'ARC alors qu'elle n'a tout simplement pas les outils nécessaires pour intervenir puisque ces voleurs sont tellement...

Le sénateur Massicotte : L'identité du propriétaire n'a rien à voir avec la question. L'enjeu, c'est que de nombreuses sociétés le font et que l'argument est légitime, mais probablement exagéré. Vous parlez d'identification, mais il s'agit d'une pratique à laquelle ont recours de nombreuses sociétés réputées, souvent pour des raisons légitimes, lorsque des biens et des services sont bel et bien offerts.

M. Allen : Mais on veut pouvoir confirmer leur légitimité. Si tout est légitime, il n'y a pas de problème.

Le sénateur Massicotte : Voilà pourquoi nous avons des vérificateurs.

Le président : Je vais vous interrompre; je crois que vous avez exprimé votre point de vue.

Senator Tkachuk: I want to follow up on my supplementary. You said you were a civil servant; I was in small business. There are PST auditors and GST auditors and income tax auditors. I had visits from all of them, and I was a small little company in Saskatchewan. I think almost all businessmen I know have had a visit from at least one of the three. I don't buy the fact that there are all these companies out there doing all these things that no one is finding out about. They have to file GST, PST and have to file why they are not charging GST.

Mr. Allen: You have highlighted the problem, senator. The CRA is spending its time going after people like you and can because they know where you are. They know who the beneficial owner is. But they don't have the time or the manpower to be able to go after the very sophisticated operations that people pay very expensive lawyers and very expensive accountants to design for them.

Senator Tkachuk: I should have filed my income tax through a law firm, and then I would have had nobody visit me?

Senator Downe: Since I was mentioned in the previous conversation, let me jump in. The CRA — you are correct — does an outstanding job. I've always said this in my research over the last eight or nine years on domestic tax evasion. For people like Senator Tkachuk and others who are following the rules and disclosing the information to the CRA, it is easy to follow through and check. Senator Massicotte and others should spend a few minutes looking at the Paradise Papers and the Panama Papers where you see public disclosure on how many Canadians have decided for some reason to have banking in Panama, Bermuda, Liechtenstein or other countries. While we all know it's not illegal to have an account overseas, it is, however, illegal not to declare the proceeds from that. We have found in case after case that these people have corporations hidden because the beneficial ownership is not known by the CRA. I am critical of CRA for, I think, very good reasons, but in this case, the lack of beneficial ownership is a hindrance to what the CRA has to do, which is collect the taxes owing.

The Conference Board of Canada, in February of this year — and we all know they are a well-respected think tank — put out a report where they estimate the tax gap is up to \$47 billion, which is a significant amount of money, and a large portion of that is hidden outside the country.

Mr. Allen: Thank you very much. I will cite another statistic. In 2011, Statistics Canada found that 24 per cent of Canadian direct investment abroad went to the top 12 tax havens — \$170 billion Canadian investment abroad. Is all of this money illegal? Absolutely not. Much of it could be legal. On the other hand, this

Le sénateur Tkachuk : J'aimerais faire suite à ma question supplémentaire. Vous dites que vous étiez fonctionnaire; j'étais propriétaire d'une petite entreprise. Il y a les vérificateurs de la TVP, les vérificateurs de la TPS et les vérificateurs de l'impôt. Ils m'ont tous rendu visite, et j'avais une toute petite entreprise en Saskatchewan. Je crois que presque tous les gens d'affaires que je connais ont reçu la visite d'au moins un de ces trois vérificateurs. Je ne crois pas que les entreprises puissent faire tout cela sans que personne s'en rende compte. Elles doivent faire des déclarations de TPS et de TVP; elles doivent expliquer pourquoi elles ne facturent pas la TPS.

M. Allen : Vous venez de souligner le problème, monsieur le sénateur. L'ARC va vers des gens comme vous parce qu'elle sait qui vous êtes. Elle sait qui est le propriétaire de l'entreprise. Mais elle n'a pas le temps ni les ressources nécessaires pour s'attaquer aux opérations très sophistiquées pensées par des avocats et des comptables que les entreprises paient très cher.

Le sénateur Tkachuk : Si j'avais fait faire ma déclaration fiscale par un cabinet d'avocats, on m'aurait laissé tranquille?

Le sénateur Downe : Comme on a parlé de moi dans la conversation précédente, je vais intervenir. Vous avez raison : l'ARC fait un travail exceptionnel. Je l'ai toujours dit dans le cadre de mes recherches des huit ou neuf dernières années sur l'évasion fiscale nationale. Il est facile de faire une vérification auprès des gens comme le sénateur Tkachuk et d'autres qui respectent les règles et qui communiquent tous les renseignements nécessaires à l'ARC. Le sénateur Massicotte et les autres devraient prendre quelques minutes pour s'informer au sujet des Paradise Papers et des Panama Papers, qui font état du nombre de Canadiens qui ont décidé pour une raison ou pour une autre d'ouvrir un compte de banque au Panama, aux Bermudes, au Liechtenstein ou dans d'autres pays. Bien que nous sachions tous qu'il n'est pas illégal d'avoir un compte à l'étranger, il est toutefois illégal de ne pas déclarer les profits qu'il génère. Dans de nombreux cas, nous avons découvert que ces gens avaient des sociétés cachées parce que l'ARC n'en connaît pas les bénéficiaires effectifs. Je suis critique à l'endroit de l'ARC pour de bonnes raisons, je crois, mais dans ce cas-ci, l'absence d'un bénéficiaire effectif nuit à la capacité de l'ARC de percevoir les impôts dus.

En février dernier, le Conference Board du Canada — nous savons tous qu'il s'agit d'un groupe de réflexion respecté — a publié un rapport dans lequel il estime que l'écart fiscal est de plus de 47 milliards de dollars, ce qui est beaucoup, et qu'une grande partie de ces fonds sont cachés à l'extérieur du pays.

M. Allen : Merci beaucoup. Je vais citer une autre statistique. En 2011, Statistique Canada a rapporté que 24 p. 100 des investissements canadiens directs à l'étranger visaient les 12 plus importants paradis fiscaux... On parle de 170 milliards de dollars d'investissements canadiens à l'étranger. Est-ce que tout cet

is Canadian investment that is abroad that is being taxed — perhaps legally, perhaps not — at a very low rate, and is that money, as you suggested, known to Canadian authorities for taxation here? I doubt —

The Chair: If you wrap up on that point now, we have ventilated this.

Senator Marwah: I have a question for Mr. Allen as well. We can debate whether there is a problem of beneficial ownership. Clearly there is one, but we can debate the magnitude. My issue is one of timing. You suggest that we put through amendments as part of this bill to solve this one simple issue of registry, but there is no simple legislation. This is certainly not going to happen by the end of next week or January or February or March. You are talking about delaying the whole bill to April or May perhaps, if it's agreed by that time and we get consensus, which is another question. Do you think we should delay the rest of this bill, which has many elements we've been waiting years to accomplish, including diversity, so we can try and get this and delay it to April or May?

Mr. Allen: To turn the question around, my worry is if you don't do it now, when will you do it?

Senator Marwah: It is not a matter of us doing it. Why not go to the Department of Finance and say, "We have a real problem." And have they said it's not a problem? I understand from Senator Wetston he is meeting with provincial counterparts. Have you engaged with them? Have they said it's not a problem and to go away?

Mr. Allen: No. I have engaged with them, and we have been told that there are federal-provincial obstacles and we are beginning to meet, but this is a problem that's been around for a long time and it's a problem that has been identified for a long time. We think there is a certain urgency to it. I leave it in legislators' hand to know whether or not it can be dealt with within the time, but on the other hand, this is a corporations bill, and it's not there simply to protect corporations; it's there to balance the rights. There are many rights of corporations. They have great benefits from being incorporated.

Senator Marwah: Do you believe we should delay all the other aspects of the bill to incorporate this? That's what you're saying.

Mr. Allen: I certainly want —

Senator Marwah: That's the net outcome of what you're saying, so you believe it's worth the price.

argent est illégal? Absolument pas. La plupart de ces investissements pourraient être légaux. Toutefois, ces investissements canadiens à l'étranger sont imposés — peut-être légalement, peut-être pas — selon un taux très bas. Est-ce que les autorités canadiennes savent que cet argent devrait être imposé ici? Je doute...

Le président : Je vous demanderais de conclure; nous avons déjà abordé ce point.

Le sénateur Marwah : J'ai une question pour M. Allen également. Nous pourrions débattre du problème des bénéficiaires effectifs. De toute évidence, il y a un problème, mais nous pouvons débattre de son importance. Ce qui me pose problème, c'est le temps. Vous avez proposé d'intégrer les modifications au projet de loi pour régler le problème du registre seulement, mais les lois ne sont pas simples. Nous n'allons pas régler la question d'ici la fin de la semaine ni d'ici janvier, février ou mars. On parle de retarder l'adoption du projet de loi jusqu'en avril ou en mai peut-être, si on arrive à s'entendre et qu'il y a consensus, ce qui n'est pas fait. Croyez-vous qu'on doit retarder l'adoption de tout le projet de loi, qui vise de nombreuses questions que nous voulions régler depuis des années, comme la diversité? Allons-nous reporter tout cela au mois d'avril ou au mois de mai?

M. Allen : Je vais retourner la question : si nous ne le faisons pas maintenant, quand le ferons-nous?

Le sénateur Marwah : Là n'est pas la question. Pourquoi ne pas dire au ministère des Finances que nous avons un vrai problème. Est-ce qu'on a dit que ce n'était pas un problème? Selon ce que dit le sénateur Wetston, le ministre rencontrera ses homologues provinciaux. Leur avez-vous parlé? Est-ce qu'ils ont dit qu'il n'y avait pas de problème et vous ont demandé de vous en aller?

M. Allen : Non. Je leur ai parlé et ils nous ont dit qu'il y avait des obstacles fédéraux et provinciaux, mais le problème dure depuis longtemps et on le sait depuis longtemps également. Nous croyons qu'il y a une certaine urgence. Je laisse le soin aux législateurs de décider s'il est possible de le régler à temps, mais il s'agit d'un projet de loi sur les sociétés et il ne vise pas uniquement à protéger les sociétés : il vise à équilibrer les droits de chacun. On a tout avantage à intégrer ce volet au projet de loi.

Le sénateur Marwah : Croyez-vous qu'on doit retarder tous les autres volets du projet de loi pour y intégrer celui-ci? C'est ce que vous dites.

M. Allen : Je veux...

Le sénateur Marwah : C'est le résultat net de ce que vous dites, alors vous croyez que cela en vaut la peine.

The Chair: The point has been made, and then you'd have a real problem on your hands, let me tell you.

Senator Omidvar: I want to revert back to my interest in the language in the bill, which talks about diversity but really expresses its focus on gender equity and trying to move the needle a bit, as best we can, without being overly prescriptive. But even when we use the employment equity definitions, there are concerns around other aspects of diversity. There are 14 grounds and the Canadian human rights requirements. In the Senate, a colleague pointed out very appropriately the need for linguistic diversity, especially in a country that is bilingual. How should we grapple with this notion of definitions that are about diversity, that are broader than gender, maybe even broader than employment equity?

Ms. Kaplan: I agree that the Employment Equity Act only has four categories and those four categories do not represent all the different forms of diversity that are out there. As you said, there are many others that are even defined in the Human Rights Act, and then we could think of even more. So there would be an argument potentially to say, as Minister Bains said, let's leave the definition open and allow each business to approach it in the way they want.

My concern with having no definition is simply that we know what happens when there is no definition. When there is no definition, it means that people revert to such a broad definition of diversity that we make no progress on any of the protected categories of people.

I don't have a specific prescription for you. I think this is a choice that you, as legislators, need to think about, this trade-off between accommodating a broader set of diversity that you might be concerned about versus offering some definitions that don't allow corporations the out to say, "Well, it's diversity because I have a marketer and an engineer."

That's the trade-off that you are contemplating when you set a definition. Because when you set a definition, if we just go with the Employment Equity Act, would you not have, for example, the LGBTQ community included? Many people would suggest that is a grave omission. I don't want to make a specific recommendation to you. The Employment Equity Act is one that has served the country well, so it seems at least a baseline to start from. I simply want to say if you don't define, the risk is that you will not move the needle.

Senator Omidvar: In other words, you think using the employment equity definitions is a good start?

Ms. Kaplan: It would be the minimum, yes, but I think having a definition is important.

Le président : Le message est clair; vous pourriez vous retrouver avec un vrai problème, je vous le dis.

La sénatrice Omidvar : J'aimerais revenir au libellé du projet de loi, qui vise la diversité, mais qui se centre surtout sur l'équité entre les sexes afin de changer les choses le plus possible, sans être trop prescriptif. Or, même lorsqu'on utilise les définitions de l'équité en matière d'emploi, d'autres préoccupations relatives à la diversité demeurent. Il y a 14 motifs, en plus des exigences de la Commission canadienne des droits de la personne. Au Sénat, un collègue a souligné de manière fort appropriée le besoin d'une diversité linguistique, surtout dans un pays bilingue. Comment pouvons-nous veiller à ce que les définitions sur la diversité dépassent le sexe et dépassent peut-être même l'équité en matière d'emploi?

Mme Kaplan : Je conviens que la Loi sur l'équité en matière d'emploi ne comprend que quatre catégories, qui ne représentent pas toutes les formes de diversité. Comme vous l'avez dit, il y a de nombreuses autres définitions, notamment dans la Loi sur les droits de la personne et ailleurs également. Comme l'a fait valoir le ministre Bains, on pourrait laisser la définition ouverte pour permettre à chaque entreprise de l'interpréter à sa façon.

Toutefois, on sait ce qui arrive lorsqu'il n'y a pas de définition : les gens s'en remettent à une définition si large de la diversité qu'on ne réalise aucun progrès pour les catégories de personnes protégées, et cela m'inquiète.

Je n'ai rien de précis à vous prescrire. Je crois que c'est un choix auquel vous devez réfléchir en tant que législateurs : ce compromis entre une diversité plus large et le fait de veiller à ce que les définitions ne permettent pas aux sociétés de penser par exemple que la diversité se résume à embaucher un spécialiste du marketing et un ingénieur.

C'est le compromis qu'il faut faire lorsqu'on songe à une définition. Par exemple, si l'on se fondait uniquement sur la Loi sur l'équité en matière d'emploi, alors on ne parlerait pas de la communauté LGBTQ? De nombreuses personnes considéreraient qu'il s'agit d'une grave omission. Je ne veux pas faire de recommandation précise. La Loi sur l'équité en matière d'emploi a bien servi le pays alors on pourrait s'en inspirer. Tout ce que je veux dire, c'est que s'il n'y a pas de définition, on risque de ne pas avancer.

La sénatrice Omidvar : En d'autres termes, vous croyez que les définitions sur l'équité en matière d'emploi constituent un bon point de départ?

Mme Kaplan : Ce serait un minimum, oui, mais je crois qu'il est important d'établir une définition.

The Chair: I want to thank the four witnesses very much. This has been an extremely stimulating and important conversation for us. Thank you for all your time.

There's one in camera matter that I'd like to deal with. It will be very quick. There will be no interventions.

(The committee continued in camera.)

Le président : Je remercie les quatre témoins de leur présence. La conversation a été très stimulante et très importante pour nous. Nous vous remercions d'avoir pris le temps de témoigner devant nous.

J'aimerais aborder une question à huis clos. Ce sera très bref. Il n'y aura aucune intervention.

(La séance se poursuit à huis clos.)

EVIDENCE

OTTAWA, Thursday, December 7, 2017

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce, to which was referred Bill C-25, An Act to amend the Canada Business Corporations Act, the Canada Cooperatives Act, the Canada Not-for-profit Corporations Act, and the Competition Act, met this day at 10:30 a.m. to give consideration to the bill.

Senator Douglas Black (*Chair*) in the chair.

[*English*]

The Chair: Good morning and welcome, colleagues, invited guests and members of the general public who are following today's proceedings of the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce either here in the room or listening via the web. My name is Doug Black and I have the privilege of chairing this committee.

On September 28, 2016, the Minister of Innovation, Science and Economic Development introduced Bill C-25, An Act to amend the Canada Business Corporations Act, the Canada Cooperatives Act, the Canada Not-for-profit Corporations Act, and the Competition Act in the House of Commons. The bill, as amended and passed by the House of Commons, was read a second time and referred to our committee on November 23, 2017.

Last week we heard from the Honourable Navdeep Bains, P.C., M.P., Minister of Innovation, Science and Economic Development, accompanied by his officials. Yesterday we heard from a number of organizations and representatives, as we will today, during our examination of this bill.

I am therefore pleased to welcome, from the Diversity Institute. Wendy Cukier, Founder and Director; from Hansell LLP, Frédéric Duguay, Partner, and Susan Kushneryk, Partner; and from the Institute of Corporate Directors, Matthew Fortier, Vice President, Policy.

Before getting under way, I will ask senators to introduce themselves, so you know who your inquisitors will be.

[*Translation*]

Senator Ringuette: Pierrette Ringuette from New Brunswick.

[*English*]

Senator Omidvar: Ratna Omidvar, Ontario.

Senator Wallin: Pamela Wallin, Saskatchewan.

Senator Unger: Betty Unger, Alberta.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le jeudi 7 décembre 2017

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui, à 10 h 30, pour examiner le projet de loi C-25, Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi canadienne sur les coopératives, la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et la Loi sur la concurrence.

Le sénateur Douglas Black (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : La séance est ouverte. Bonjour, chers collègues, mesdames et messieurs, qui prenez part ou assistez, en personne ou par Internet, à cette séance du Comité sénatorial permanent des banques et du commerce. Je m'appelle Doug Black et j'ai l'honneur de présider ce comité.

Le 28 septembre 2016, le ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique présentait à la Chambre le projet de loi C-25, Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi canadienne sur les coopératives, la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et la Loi sur la concurrence. Le projet de loi, dans sa version modifiée, a fait l'objet d'une deuxième lecture et d'un renvoi à ce comité le 23 novembre 2017.

La semaine dernière, nous avons entendu l'honorable Navdeep Bains, C.P., député, ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique; il était accompagné de ses collaborateurs. Hier, nous avons entendu un grand nombre d'organisations et de représentants, tout comme nous le ferons aujourd'hui, dans le cadre de l'examen de ce projet de loi.

Je suis heureux d'accueillir Wendy Cukier, fondatrice et directrice du Diversity Institute, Frédéric Duguay et Susan Kushneryk, associés chez Hansell LLP, et Matthew Fortier, vice-président, Politiques, de l'Institut des administrateurs de sociétés.

Avant d'entendre les témoins, j'aimerais que les sénateurs se présentent. Chacun saura ainsi qui sont ses interlocuteurs.

[*Français*]

La sénatrice Ringuette : Pierrette Ringuette, du Nouveau-Brunswick.

[*Traduction*]

La sénatrice Omidvar : Ratna Omidvar, Ontario.

La sénatrice Wallin : Pamela Wallin, Saskatchewan.

La sénatrice Unger : Betty Unger, Alberta.

Senator Tannas: Scott Tannas, Alberta.

Senator Stewart Olsen: Carolyn Stewart Olsen, New Brunswick.

The Chair: And we are ably assisted by the clerk and by our analyst from the Library of Parliament.

Without further ado, may we hear from you, Dr. Cukier.

Wendy Cukier, Founder and Director, Diversity Institute: Thank you very much, senators. I appreciate having the opportunity to speak to you. I understand everyone received my brief, so there are just a few points I want to make and then I'm happy to answer questions.

The Diversity Institute does research aimed at advancing inclusion. Today I'm actually not just representing the Diversity Institute but a number of other organizations that have signed in support of the brief, including groups like the Canadian Association of Black Lawyers, the Mosaic Institute, the Information and Communications Technology Council of Canada, the Toronto Region Immigrant Employment Council and so on — a number of groups that are concerned about diversity and inclusion issues.

I've worked on issues with respect to women in leadership roles for close to 30 years now, and there is no question more needs to be done. Our research shows that women remain under-represented in these elite roles as well on the boards. The good news, however, is that we are seeing some increase. In the last three years in both Toronto and Montreal, for example, the representation of women on boards of companies headquartered in Montreal increased by about 40 per cent and in Toronto by about 30 per cent.

When it comes to racialized minorities, however, the picture is much less rosy. In Toronto, a city where half of the population is racialized, racialized minorities account for under 7 per cent of leadership roles in the private sector. Similarly, if you look at the intersection between race and gender, you see White women outnumber racialized women 16 to 1 on corporate boards, even though they are half of the population.

Because of this and the work we've done in looking at indigenous people in leadership roles, people with disabilities and so on, we feel very strongly that this legislation has to treat the four employment equity categories as a minimum in its

Le sénateur Tannas : Scott Tannas, Alberta.

La sénatrice Stewart Olsen : Carolyn Stewart Olsen, Nouveau-Brunswick.

Le président : Nous sommes assistés par une greffière et par l'analyste au service du comité à la Bibliothèque du Parlement.

Sans plus de cérémonie, j'invite Mme Cukier à prendre la parole.

Wendy Cukier, fondatrice et directrice, Diversity Institute : Je vous remercie beaucoup, mesdames et messieurs les sénateurs, de me donner l'occasion de vous adresser la parole. Je crois comprendre que chacun d'entre vous a obtenu copie de mon mémoire et, par conséquent, je n'ajouterai qu'une ou deux observations avant de me mettre à votre disposition pour répondre aux questions que vous pourriez avoir.

Le Diversity Institute étudie essentiellement tout ce qui intéresse l'inclusion et sa mise de l'avant. Aujourd'hui, je ne suis pas seulement la représentante du Diversity Institute, mais également la porte-parole d'organisations qui ont contresigné le mémoire, et notamment l'Association canadienne des juristes noirs, le Mosaic Institute, le Conseil des technologies de l'information et des communications, le Toronto Region Immigrant Employment Council, pour ne nommer que celles-là, des groupes qui s'intéressent aux questions de diversité et d'inclusion.

Je travaille sur les questions liées à la présence des femmes aux postes de direction depuis près de 30 ans et il ne fait aucun doute qu'il reste beaucoup à faire. Selon nos travaux de recherche, les femmes restent sous-représentées à ces postes prestigieux et au sein des conseils d'administration. Malgré tout, heureusement, nous observons une légère amélioration de la situation. Depuis trois ans, tant à Toronto qu'à Montréal, par exemple, la représentation des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises dont le siège social est situé à Toronto a augmenté de 40 p. 100 et celles dont le siège social est à Montréal montrent un pourcentage d'augmentation de 30 p. 100.

Cependant, quand il est question des minorités raciales, la situation se présente beaucoup moins bien pour elles. À Toronto, où la moitié de la population est issue de minorités raciales, leur poids n'atteint pas 7 p. 100 aux postes de direction dans le secteur privé. De la même façon, si vous recoupez race et sexe, vous constatez qu'il y a 16 fois plus de femmes blanches que de femmes issues de minorités raciales au sein des conseils d'administration, même si la moitié de la population est issue de minorités raciales.

Ces données et nos travaux sur la présence d'Autochtones aux postes de direction, sur les personnes handicapées, et cetera, nous amènent à croire fortement que le projet de loi doit absolument considérer les quatre groupes visés par l'équité en

definition of diversity, so we are very pleased see the remarks of the minister in this regard.

In addition, we know that what gets measured gets done, so the reporting and the accountability requirements this legislation introduces are going to be critically important in whether we see the progress that all of us hope to see with respect to representation.

The third point that I think needs to be made is we hear very often that the problem is the pool. "We'd love to have women and we'd love to have racialized minorities, but there are none." One of the things that our research revealed is that there are huge differences between companies in the same sector. Some, for example, have over 30 per cent women on boards and some have none. That is a really important data point because that tells you some organizations are intentional and put in place the processes to attract and retain women in leadership roles and others don't, and you see a similar picture with respect to racialized minorities.

I know that there has been a lot of debate and discussion about these issues. I think there are different ways to get to the same objectives. Among the groups that I've spoken to, there are certainly some who feel that legislative changes are required to embed the definition of diversity in the legislation. There are others who would support the notion of putting it in the regulations. There are some who feel that we need hard quotas, and there are others who think that targets provide more flexibility. I'm happy to talk about some of those issues further, but I do think what is critically important is the intention of this legislation really does bring the Corporations Act into the 21st century, and in the 21st century diversity is more than just gender.

Thank you very much.

Susan Kushneryk, Partner, Hansell LLP: Thank you, senators, for inviting us to appear before you today. My name is Susan Kushneryk, and I'm a partner at Hansell LLP, and Frédéric Duguay is here with me, also a partner at Hansell.

Hansell LLP and Hansell McLaughlin Advisory are legal counsel and governance advisers with expertise in government relations and communications. We advise boards of directors and directors and officers of large, medium and small Canadian corporations. As part of our practice, we devote significant resources to thought leadership.

matière d'emploi comme un minimum dans sa définition de la diversité. Nous sommes donc très heureux des remarques exprimées par le ministre à cet égard.

De plus, on sait que tout ce qui est quantifiable est réalisable, donc les déclarations et rapports que ce projet de loi veut rendre obligatoires détermineront si les progrès espérés ont bel et bien été accomplis en matière de représentation.

Le troisième point que j'aimerais apporter concerne la raison souvent donnée pour ne rien faire : « Nous aimerions avoir des femmes et des personnes issues de minorités raciales au conseil d'administration, mais il n'y a personne en vue. » Une chose que notre recherche a fait ressortir, c'est qu'il y a d'énormes différences entre les entreprises d'un même secteur d'activité. Par exemple, quelques-unes comptent 30 p. 100 de femmes au sein de leur conseil d'administration, alors que d'autres n'en ont aucune. Cette donnée est vraiment importante, car elle révèle que certaines organisations sont volontaires et prennent les moyens pour attirer et retenir les femmes dans des postes de direction, alors que d'autres organisations ne font rien. La même constatation s'applique aux minorités raciales.

Je sais que ces enjeux ont fait l'objet de nombreux débats et ont été largement discutés. Je crois qu'il y a toujours plus d'un moyen d'atteindre un même objectif. Parmi les groupes que j'ai rencontrés, il y en a, bien sûr, qui considère que des modifications législatives intégrant la définition de la diversité dans le texte de loi doivent être apportées. D'autres appuient l'idée de l'inscrire dans la réglementation. Certains sont d'avis qu'il faut fixer des quotas stricts, d'autres pensent que la définition de cibles offrirait une plus grande flexibilité. Je suis contente de fouiller ces questions plus avant, mais je pense que ce qui est d'une importance capitale, c'est que ces mesures législatives cherchent véritablement à amener la Loi canadienne sur les sociétés par actions dans le XXI^e siècle, et, au XXI^e siècle, la diversité ne s'applique pas uniquement au genre des personnes.

Je vous remercie.

Susan Kushneryk, associée, Hansell LLP : Je vous remercie, mesdames et messieurs, de m'avoir invitée à comparaître devant vous aujourd'hui. Je m'appelle Susan Kushneryk et je suis associée dans le cabinet Hansell. Frédéric Duguay, également associé chez Hansell, m'accompagne.

Hansell LLP et Hansell McLaughlin Advisory sont des cabinets qui offrent des conseils juridiques et d'affaires et qui sont spécialisés en relations et en communications avec les gouvernements. Ils servent les conseils d'administration, les dirigeants et les membres de la haute direction de grandes entreprises ou de petites et moyennes entreprises canadiennes. Dans le cadre de notre pratique, nous attribuons d'importantes ressources à la recherche de pointe.

The proposed amendments to director elections in the CBCA contained in Bill C-25 are significant and introduce a risk of unproductive disruption for CBCA companies.

Our concerns about the proposed amendments led us to dedicate many months of researching and considering them. We also consulted a number of capital market participants and regulators to prompt discussion and closer consideration of the provisions.

Our analysis and findings have informed our views and are set out in our discussion paper, which I understand the clerk has shared with you.

We would like to raise three points with this committee.

First, while we unreservedly support enhancements to shareholder engagement and majority voting, our view is that the corporate statute is not the right place to make those changes. We already have majority voting in Canada through the TSX, guaranteeing majority voting for corporations representing over 98 per cent of the market value of Canadian capital markets.

Further, as you noted, Senator Wetston, at this committee's meeting last Thursday, the CBCA is only one of 14 corporate statutes in Canada, and only 40 per cent of the TSX-listed companies are CBCA companies. Having such a significant differential in voting requirements could prompt corporations to simply move to a different corporate statute. Based on our experience advising clients, we expect a number of them will consider doing exactly that and that new companies may decide not to incorporate under the CBCA. Moreover, such different requirements in the CBCA are contrary to the objective of having a consistent approach to public company regulation across Canada.

Second, there is a risk that the way majority voting is structured in the bill will cause significant disruption for CBCA companies. In particular, the sudden death aspect of the elections will create a risk of material negative consequences.

Third, we believe that government should consider mitigating the worst of the risks of sudden death elections by introducing a delay or hold period following an election.

My partner Frédéric will provide more detail about these three points.

Les modifications à la Loi canadienne sur les sociétés par actions que propose le projet de loi C-25 en ce qui concerne l'élection des administrateurs sont significatives et créent un risque inutile pour les sociétés constituées en vertu de cette loi.

Notre inquiétude à cet égard nous a amenés à consacrer un grand nombre de mois à l'étude et à l'examen des modifications proposées. Nous avons également consulté de nombreux participants et autorités de contrôle sur le marché financier afin d'amorcer la discussion et un examen approfondi des dispositions pertinentes.

L'analyse que nous avons effectuée et ses conclusions ont inspiré nos positions et sont présentées dans le document de travail que vous a communiqué la greffière, si j'ai bien compris.

Nous souhaitons soumettre trois points au comité.

Premièrement, bien que nous appuyions sans réserve les améliorations apportées à la participation des actionnaires et au vote majoritaire, nous sommes d'avis que la loi sur les sociétés n'est pas le bon outil pour apporter ces changements. Le vote majoritaire existe déjà au Canada grâce à la Bourse de Toronto, laquelle exige le vote majoritaire dans les sociétés représentant plus de 98 p. 100 du cours en bourse des marchés financiers canadiens.

De plus, comme vous l'a fait remarquer le sénateur Wetston à la réunion du comité jeudi dernier, la Loi canadienne sur les sociétés par actions n'est que l'une des 14 lois sur les sociétés au Canada, et seulement 40 p. 100 des sociétés cotées à la Bourse de Toronto sont constituées en vertu de cette loi. Une aussi grande différence entre les critères électoraux pourrait amener des sociétés à simplement changer de personnalité juridique. Si l'on se fie à notre expérience, il faut s'attendre à ce que le nombre de sociétés envisagent de réagir ainsi et que les nouvelles entreprises décident de ne pas se constituer en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions. De plus, l'application de critères aussi différents de ceux d'autres autorités de contrôle va à l'encontre de l'objectif d'une approche compatible dans les diverses réglementations des sociétés ouvertes au Canada.

Deuxièmement, le mode d'organisation du vote majoritaire que définit le projet de loi risque de semer la confusion dans les sociétés constituées en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions. Pour être plus précise, le caractère aléatoire du vote « subit » induit le risque de conséquences négatives notables.

Finalement, nous croyons que le gouvernement devrait envisager de parer aux pires risques qu'entraîne un vote « subit » en prévoyant un battement ou en fixant un délai de maintien en fonction après l'élection d'un remplaçant ou d'une remplaçante.

Mon associé, Frédéric Duguay, va préciser ces trois points.

Frédéric Duguay, Partner, Hansell LLP: Since 2014, the TSX requires directors to be elected individually by a majority of the votes cast at any uncontested meeting. To comply, companies must adopt a policy requiring a director to immediately tender their resignation if not elected by a majority. A resignation must be accepted by the board, absent exceptional circumstances, and if the board refuses to accept the resignation, a news release explaining its reasons why must be issued within 90 days.

The results from the past three years demonstrate that the TSX regime is working as intended. On average, directors in uncontested elections receive support of over 94 per cent of shareholders who vote. In the few cases where directors have been voted down, the results also show that boards respond by accepting the director's resignation.

Our firm has collected data from the past three years in respect of meetings and director elections that shows that the concern of "zombie directors" is not an issue in Canada, and we would be pleased to provide this committee with more details about this data.

The advantages of the TSX regime are its consistency and flexibility to address evolving circumstances. All TSX-listed companies are subject to the same requirements. The TSX also closely monitors director elections to assess compliance with the policy objectives of majority voting and provides additional guidance as necessary. These advantages would be diluted under a fragmented regime.

[*Translation*]

Our second concern relates to the potential for disruption from the "sudden death" aspect of the elections proposed in the bill. Following a "sudden death" election, a board would have no option to keep a director who has been voted down, even for a transition period while the board attempts to manage its affairs.

Public companies are governed by a number of requirements. "Sudden death" elections introduce unintended regulatory risks regarding, among others, the board's composition rules for its audit committee, and the possibility of triggering change in control provisions in key commercial agreements.

We are also concerned that the provisions in Bill C-25 for director elections could be used for a purpose that is inconsistent with the policy objectives of majority voting. For example, dissident shareholders could take control of the board by voting against particular directors who may be unsympathetic to their agenda, without soliciting dissident proxies.

Frédéric Duguay, associé, Hansell LLP : Depuis 2014, la Bourse de Toronto exige que chaque administrateur soit élu à la majorité absolue de l'assemblée lors d'une élection sans concurrent. Pour s'y conformer, les sociétés doivent adopter une politique qui oblige tout administrateur non élu à la majorité à remettre sa démission. Cette démission doit être acceptée par le conseil, à moins de circonstances exceptionnelles, et en cas de refus, le conseil doit en indiquer le motif dans un communiqué diffusé dans un délai de 90 jours.

Les résultats des trois dernières années prouvent que le régime électoral de la Bourse de Toronto fonctionne comme prévu. En moyenne, les administrateurs élus sans concurrent obtiennent le suffrage de plus de 94 p. 100 des actionnaires. Dans les rares cas où le candidat n'obtient pas la majorité nécessaire, les résultats révèlent aussi que le conseil réagit en acceptant la démission de l'administrateur concerné.

Les données recueillies par notre cabinet sur les assemblées et les élections d'administrateurs au cours des trois dernières années révèlent que le problème des « administrateurs automatés » n'existe pas au Canada. Si le comité le souhaite, nous serons heureux de lui fournir de plus amples détails à ce sujet.

Les avantages qu'offre le régime de la Bourse de Toronto sont la cohérence et la flexibilité face à l'évolution des choses. Toutes les sociétés cotées à la Bourse de Toronto doivent se conformer aux mêmes exigences. La Bourse de Toronto surveille de près les élections d'administrateurs afin d'assurer le respect des objectifs du scrutin majoritaire, et elle offre d'autres conseils, s'il y a lieu. Ces avantages seraient érodés dans un régime éclaté.

[*Français*]

Notre deuxième préoccupation concerne le risque de perturbations découlant des élections à « mort subite » proposées par le projet de loi. À la suite d'une élection à « mort subite », le conseil n'aura aucune flexibilité envers un administrateur qui a été rejeté, même pendant une période de transition pour gérer ses affaires.

Les sociétés publiques sont régies par un nombre d'exigences. Les élections à « mort subite » introduisent des risques réglementaires, entre autres relatifs à la composition du comité d'audit et concernant les dispositions de changement de contrôle dans les accords commerciaux clés.

Nous sommes également préoccupés par le fait que le processus d'élection pourrait être utilisé à des fins qui ne sont pas compatibles avec les objectifs du vote majoritaire. Par exemple, un actionnaire dissident pourrait prendre le contrôle du conseil d'administration en votant contre des administrateurs particuliers qui ne sont pas favorables à son programme, et ce, sans avoir à recourir à une sollicitation de procuration dissidente.

The underlying purpose of securities law is to provide shareholders with sufficient information to allow them to make a reasoned decision. The opportunity to make important changes to the board — and control the company's direction — without a contested proxy solicitation is not consistent with this underlying objective.

[English]

Finally, we would like to recommend less disruptive alternatives to implement majority voting. At a minimum, the amendment should incorporate a 90-day hold period, which would mitigate the risk of being in breach of regulatory requirements and allow the board the opportunity to effectively manage its transition and succession planning.

With that, we would be pleased to take your questions.

[Translation]

Matthew Fortier, Vice President, Policy, Institute of Corporate Directors: Mr. Chair and members of the committee, thank you for having invited me to be here today.

[English]

The Institute of Corporate Directors is Canada's association for boards and directors from the for-profit, not-for-profit and Crown sectors. We represent over 12,000 organizational and societal leaders who play a significant role in determining the strategies for many of our country's most important institutions.

Canada's corporate governance regime is a principles-based one. Our public issuers are subject to a fulsome set of rules through harmonized provincial securities and stock exchange regulations, and this is a system that serves us well.

At the end of last year, I ended my term as the chair of the Global Policy Committee of the Global Network of Director Institutes, which includes 19 jurisdictions from the U.S. and the U.K., to Pakistan and Malaysia and others. I can tell you after working with and travelling to many of these countries that Canada's stable and ethical governance is a competitive advantage at a time when countries are looking for ways to attract people and investment.

In the interests of time, I will limit my remarks to two items in the legislation: majority voting and diversity disclosure.

In the ICD's 2014 comment letter to Industry Canada, we argue that updates to the CBCA should not interfere with the mandates or decisions of provincial regulators or the TSX or add

L'objectif sous-jacent du droit des valeurs mobilières est de fournir des renseignements suffisants pour permettre à un actionnaire de se former une opinion éclairée. La possibilité d'apporter un changement important au conseil d'administration et, par conséquent, de contrôler l'orientation de l'entreprise sans une sollicitation de procuration dissidente n'est pas compatible avec cet objectif.

[Traduction]

Pour terminer, nous aimerions suggérer des méthodes moins troublantes de mise en œuvre du scrutin majoritaire. Le projet de loi devrait au moins prévoir un délai de maintien en fonction de 90 jours, ce qui réduirait le risque d'infraction aux règles et donnerait l'occasion au conseil d'assurer effectivement la transition et de prévoir la relève.

Cela dit, nous serons heureux de répondre à vos questions.

[Français]

Matthew Fortier, vice-président, Politiques, Institut des administrateurs de sociétés : Merci, monsieur le président, et membres du comité, de m'avoir invité aujourd'hui.

[Traduction]

L'Institut des administrateurs de sociétés constitue l'association canadienne des conseils d'administration et des administrateurs et administratrices dans le secteur privé, avec ou sans but lucratif, et dans les sociétés d'État. Il représente plus de 12 000 dirigeants d'organismes et de sociétés qui jouent un rôle significatif dans la définition des stratégies d'un grand nombre des institutions parmi les plus importantes du pays.

Le régime canadien de gouvernance des sociétés est fondé sur des principes. Les appels publics à l'épargne sont soumis à tout un ensemble de règles d'application des réglementations provinciales harmonisées des valeurs mobilières et des marchés boursiers, et ce système nous est utile.

À la fin de l'année dernière, j'ai quitté mes fonctions de président du Global Policy Committee du Global Network of Director Institutes, un réseau d'organismes de 19 pays, dont les États-Unis, le Royaume-Uni, le Pakistan et la Malaisie. Après avoir travaillé et voyagé dans un grand nombre des pays membres, je me sens autorisé à vous dire que la gouvernance stable et éthique du Canada représente un avantage concurrentiel à une époque où les pays cherchent des moyens d'attirer les ressources humaines et financières.

Pour terminer à temps, je vais limiter mes commentaires à deux éléments du projet de loi, soit le vote majoritaire et la présentation de renseignements relatifs à la diversité.

Dans la lettre soumise en 2014 en réponse à l'invitation à commenter d'Industrie Canada, l'Institut des administrateurs de sociétés soutient que les changements à la Loi canadienne sur les

to the burden of companies by overlaying duplicative requirements. We also noted that the TSX had already mandated majority voting policies.

The TSX's approach provides real consequences for directors who fail to receive a majority but provides boards with appropriate safeguards through the exceptional circumstances exemption to deal with the risk of failed elections. It's important to note that the exceptional circumstances exemption in the TSX rules was used only once over the most recent year.

As well as failed elections, there are other possible unintended consequences of majority voting. A discussion paper released by Hansell LLP, my colleagues at this table, flagged a number of these, including the effectiveness of boards when directors fail to receive a majority; the inability for shareholders to have a say on replacement directors or, most concerning, opening the door to dissident shareholders using this change in legislation to target one or more directors in a self-interested campaign. To mitigate against these possibilities, we would urge the government to include a reasonable time frame for boards to address the consequences of a director being voted down by the shareholders. This would allow time for the board to reconstitute itself in accordance with the corporate strategy it has approved.

The TSX majority voting regime provides boards 90 days to accept a directors' resignation. The ICD believes this would be a reasonable time frame to introduce into the CBCA. We hope that the government considers this proposal, and we would welcome the opportunity to work with them.

I'd like now to spend a couple of minutes discussing diversity disclosure.

The ICD believes that the more Canada views diversity as a driver of innovation, the better our boards, companies and economies will perform. Unfortunately, recent results from the OSC show that Canada is good distance from where we need to be to leverage our diversity in a way that helps drive innovation and competitiveness.

sociétés par actions ne devraient pas faire obstacle aux mandats ou aux décisions des autorités réglementaires provinciales ou des bourses ni accroître le fardeau des sociétés en redoublant les exigences qui existent déjà. Il ajoute que la Bourse de Toronto exige déjà le vote majoritaire et des politiques en ce sens.

L'approche de la Bourse de Toronto prévoit de réelles conséquences lorsque l'administrateur n'est pas élu à la majorité, mais les conseils jouissent de mesures de protection adéquates en cas d'élections manquées. En effet, ils peuvent évoquer des circonstances exceptionnelles pour maintenir en fonction un administrateur qui n'a pas obtenu la majorité des voix. Il faut savoir que cette exception à la règle n'a été évoquée qu'une seule fois au cours de la dernière année.

À l'instar des élections manquées, le vote majoritaire est assorti d'autres répercussions involontaires en cas d'échec. Un document de travail publié par le cabinet Hansell, là où travaillent mes confrères assis à ma table, en indique un certain nombre, notamment le manque d'efficacité des conseils dont les administrateurs n'obtiennent pas la majorité des voix, l'impossibilité pour les actionnaires d'intervenir dans la désignation des remplaçants, ou, le pire, la possibilité pour les actionnaires rebelles de profiter de ces modifications à la loi pour cibler des administrateurs dans une campagne de dénigrement d'intérêt personnel. Pour éviter ces possibilités, nous conseillons vivement au gouvernement de prévoir un délai raisonnable afin que le conseil visé ait le temps de réfléchir aux conséquences du rejet de la candidature d'un administrateur de la part des actionnaires. Le conseil en question aura alors le temps de se reconstruire en conformité avec la stratégie adoptée par l'entreprise.

Le régime électoral de la Bourse de Toronto accorde 90 jours aux conseils d'administration pour accepter la démission d'un administrateur. L'Institut des administrateurs de sociétés pense que ce serait là un délai raisonnable qu'on pourrait introduire dans la Loi canadienne sur les sociétés par actions. Nous espérons que le gouvernement étudiera cette proposition, et nous serions heureux d'avoir l'occasion de travailler avec lui.

J'aimerais maintenant parler de la présentation de renseignements relatifs à la diversité pendant une minute ou deux.

L'Institut des administrateurs de sociétés croit que plus les Canadiens considéreront la diversité comme un moteur de l'innovation, meilleurs seront les rendements des conseils d'administration, des sociétés et de l'économie en général. Malheureusement, les résultats récents de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario révèlent que le Canada est assez loin du point où il doit se rendre s'il veut tirer parti de la diversité de sa population de manière à favoriser l'innovation et la compétitivité.

While disappointing, this isn't necessarily surprising. Our public markets are fuelled by small- and mid-cap companies that are often governed by directors who are just trying to keep the company going. While it should be, diversity is not always top of mind, so our job is not only to convince Canada's public companies that diversity is good for their business, but also to help them get there.

This time last year, the ICD, working with the law firm, Oslers, launched a Board Gender Diversity Template that provides all companies access to a templated policy that allows them to choose how they will diversify their boards on a timeline that makes sense for their business. I believe the clerk has provided you with a copy of our draft template.

Last month, with our friends at Catalyst Canada, CCGG, the 30 % Club, Women in Capital Markets, the Business Council of Canada and the Clarkson Centre, we founded the Coalition for Gender and Good Governance to help provide Canadian companies tangible ways to improve gender diversity. I believe the clerk has also circulated to you the *Director's Playbook*, which is the first publication by this coalition.

But, of course, diversity goes beyond gender. This has long been the ICD's position and is precisely what the diversity provisions within this bill aim at as well.

In a survey of ICD members released late last month, the top two societal concerns discussed by boards were the inclusion of new Canadians in the workforce and increasing the involvement of indigenous Canadians in the workforce. This is encouraging, but a recent report from the Diversity Institute shows that visible minorities account for only about 3 per cent of corporate board seats, so much more needs to be done.

For these reasons, we support the government's broadened definition of diversity. Nevertheless, we should be mindful of the progress that needs to be made regarding gender diversity.

We feel there is momentum building and, while all diversity is important, it is untenable that over half of the country's population is so under-represented in corporate boardroom positions. The ICD fully intends to continue building this momentum towards greater gender diversity on Canada's boards.

Bien que la situation soit décevante, elle n'est pas vraiment surprenante. Nos marchés publics sont alimentés par des sociétés à faible ou moyenne capitalisation souvent dirigées par des administrateurs qui essaient simplement de maintenir la société à flot. Bien que la diversité devrait être notre première préoccupation, ce n'est pas toujours le cas, donc il faut non seulement convaincre les sociétés ouvertes du Canada que la diversité est bonne pour les affaires, mais aussi les aider à y arriver.

L'an dernier à pareille époque, l'Institut des administrateurs de sociétés, en collaboration avec le cabinet d'avocats Oslers, a lancé un modèle de politique en matière de diversité au sein d'un conseil d'administration. Toutes les sociétés peuvent le consulter et s'en inspirer pour décider de la façon dont elles assureront la diversité au sein de leur conseil d'administration selon un calendrier normal pour leur secteur d'activité. Je crois que la greffière vous a remis une copie du modèle.

Le mois dernier, avec Catalyst Canada, la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance, le 30 % Club du Canada, Women in Capital Markets, le Conseil canadien des affaires et le Clarkson Centre, nous avons formé l'Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance afin de proposer aux sociétés canadiennes des moyens pratiques d'améliorer la diversité des genres. Je crois que la greffière vous a également distribué le Manuel de l'administrateur, qui est la première publication de l'alliance.

La diversité, bien sûr, ne se limite pas au genre. C'est là en effet la position qu'affiche depuis longtemps l'Institut des administrateurs de sociétés et c'est exactement ce que visent également les modalités du projet de loi portant sur la diversité.

Dans une enquête auprès de ses membres dont les résultats ont été publiés à la fin du mois dernier, l'Institut des administrateurs de sociétés a appris que les deux principales préoccupations sociétales des conseils d'administration sont l'intégration des nouveaux Canadiens au marché du travail et l'augmentation de la participation des Autochtones au marché du travail. C'est un phénomène encourageant, mais un rapport récent du Diversity Institute montre que les minorités visibles n'occupent que 3 p. 100 seulement des sièges aux conseils d'administration; il reste donc beaucoup de travail à faire.

Pour toutes les raisons que je viens d'évoquer, l'institut appuie la définition élargie de la diversité que propose le gouvernement. Il faut néanmoins être attentif au progrès nécessaire en ce qui concerne la diversité des genres.

On gagne du terrain sur ce plan, mais, bien que toutes sortes de diversités comptent, il est inadmissible que plus de la moitié de la population du pays soit sous-représentée dans les conseils d'administration. L'Institut des administrateurs de sociétés a la ferme intention de continuer à encourager ce mouvement vers une plus grande diversité des genres au sein des conseils d'administration au Canada.

Thank you, and I'm happy to take your questions.

The Chair: Thank you all very much for your very strong presentations. We will start now turn to questions from senators.

Senator Omidvar: Thank you all for being here. I have a series of questions.

Let's start with Dr. Cukier. Thank you for your leadership, Dr. Cukier, on diversity issues, not just here but in other cases as well. You do not have a position on targets. You talked about the fact that you don't take a position on targets, but I want to ask you what you would say to the setting of voluntary targets by corporations affected by this act based on that context and their circumstances. We had a discussion yesterday that one size cannot fit all, that the mining and gas sector has this context, financial services has that context, and manufacturing, et cetera. How would you respond to that proposal?

Ms. Cukier: Actually, I'm sorry if I wasn't clear. We think targets are absolutely essential. We don't have a position on quotas.

First thing, I think the government should really have in its mind where it wants to be five years out. That's critically important.

The advantage of using targets is that they are flexible, as you said. It is not just for sectors, but while there is a lot of discussion about quotas for gender, you can't really establish quotas easily for indigenous people and racialized minorities because the contexts are so different. In Montreal, 20 per cent of the population is racialized. In Toronto, it's over 50 per cent. In Estevan, Saskatchewan, I wouldn't venture what it would be, whereas in a city like Thunder Bay, the indigenous community is much larger.

The advantage of targets in Canada is that it allows us to adapt. If you look at the places where quotas have been implemented, they tend to be very homogeneous societies.

Senator Omidvar: You were quite elegant, I thought, in not taking a position on embedding the definitions around diversity in legislation versus regulation. You said "some say this" and "some say that." I would like to know what you say.

Ms. Cukier: I'm a pragmatist. If you can embed the definition in the legislation and get it through the house and Senate, it's a great idea. In the current context, getting it embedded in the regulation might be the best we can do. While legislation is

J'ai terminé. Je serai heureux de répondre à vos questions.

Le président : Je vous remercie tous pour vos exposés très convaincants. Nous allons maintenant passer aux questions des sénateurs.

La sénatrice Omidvar : Je vous remercie d'être tous là. J'ai beaucoup de questions à vous poser.

La première s'adresse à Mme Cukier. Je vous remercie, madame Cukier, d'avoir pris les devants en matière de diversité, non seulement dans cette salle, mais dans d'autres cadres également. Vous n'avez pas de position sur les cibles à atteindre. Vous avez parlé du fait que vous refusez de prendre position sur les cibles, mais je veux vous demander ce que vous pensez de l'idée que les sociétés touchées par cette loi, en tenant compte du contexte et des circonstances, fixent elles-mêmes leurs cibles. Hier, il a été question du fait que nulle formule ne saurait convenir à tout le monde, car le secteur des mines et du gaz n'a pas le même cadre d'activité que le secteur des services financiers ni de celui de la fabrication, et cetera. Que répondriez-vous à cette proposition?

Mme Cukier : En fait, vous me pardonneriez de ne pas avoir été assez claire. Je pense que les cibles sont absolument essentielles. C'est sur les quotas que nous n'avons pas d'opinion.

D'abord, je pense que le gouvernement devrait vraiment avoir à l'esprit la situation dans laquelle il veut être dans cinq ans. C'est essentiel.

L'avantage des cibles, c'est qu'elles sont variables, comme vous l'avez dit. Elles ne s'appliquent pas seulement aux secteurs d'activité, car on parle beaucoup de quotas pour assurer la diversité des genres, mais il est difficile de fixer des quotas pour les Autochtones et les minorités raciales en raison de la grande différence des cadres de vie. À Montréal, 20 p. 100 de la population est issue de minorités raciales. À Toronto, ce pourcentage est supérieur à 50 p. 100. À Estevan, en Saskatchewan, je n'avancerais pas de chiffre, alors qu'une ville comme Thunder Bay compte une communauté autochtone beaucoup plus importante.

Le fait d'avoir fixé des objectifs permet au Canada de s'adapter. Ce sont généralement des sociétés très homogènes qui ont mis en place des quotas.

La sénatrice Omidvar : J'ai trouvé très élégant de votre part de ne pas prendre position dans le débat entourant l'intégration des définitions de la diversité dans la loi plutôt que dans le règlement. Vous vous en êtes tenue aux propos des uns et des autres, mais j'aimerais entendre ce que vous vous en pensez.

Mme Cukier : Je suis pragmatique. Si vous pouvez inscrire la définition dans le projet de loi et le faire adopter par la Chambre et le Sénat, c'est une excellente idée. Dans le contexte actuel, l'inscrire dans le projet de loi pourrait être la meilleure chose à

certainly a more lasting solution and less subject to the vagaries of governments, defining it in the regulations is a perfectly acceptable compromise.

Senator Wallin: Welcome. Thank you. Good to see some of you again.

I've got a two-part question. On the question of targets rather than quotas, it seems that the track record of "comply and explain" essentially leads to companies setting targets for themselves. Are you saying the "comply and explain" approach here will probably work?

Ms. Cukier: I'm very attentive to the fact Senator Wetston is here, but "comply and explain" legislation can work. Canada's employment equity legislation has actually had a measurable impact on federally regulated companies. It's certainly slower than other approaches.

The accountability and transparency are key, because if you have "comply or explain" legislation but people are only complying and explaining for a government official and the public is not able to access that information easily, it does not have the impact. I'm a big believer in consumer and corporate activism. If you start making this data more readily available, people will vote with their money, and that will move corporations forward faster than anything else.

Senator Wallin: As we discussed yesterday, if boards remain all male and aging, people will notice.

To you and Mr. Fortier, just a quick comment, because we have been going around this: The minister, and the legislation, therefore, is clear that they don't want to just use the gender targets, the racialized targets and disabilities targets; he is looking for something else and trying to work in the realm of ideas. He wants people with diverse views, approaches and thinking, and that presumably will bring us to a different kind of board. Do you agree with that approach on some level, and if so, can you give that a bit of definition?

Mr. Fortier: Sure. The definitions that have been discussed around gender, ethnicity and others are probably the right place to start. You get into some trouble when you say "simply diversity of background or experience," which are important. But having two White men who ran two different banks is not necessarily diversity. You have to be careful about having it too broad. You do need to define these things, and gender is the right place to start.

faire. Bien que la loi soit un véhicule plus permanent et moins soumis aux caprices des gouvernements, le fait d'inclure la définition dans le règlement est un compromis parfaitement acceptable.

La sénatrice Wallin : Bienvenue. Merci. Il est bon de revoir certains d'entre vous.

J'ai une question à double volet. En ce qui concerne le débat entre les cibles et les quotas, il semble que la formule consistant à « se conformer ou s'expliquer » conduit essentiellement les entreprises à fixer leurs propres cibles. Suggérez-vous que, dans ce cas, une telle formule pourrait très bien fonctionner dans ce cas?

Mme Cukier : Je suis consciente de la présence du sénateur Wetston, mais j'affirme qu'une loi imposant la nécessité de « se conformer ou s'expliquer » pourrait fonctionner. La Loi canadienne sur l'équité en matière d'emploi a eu un impact mesurable sur les entreprises de régie fédérale, mais cette approche est certainement plus lente que d'autres.

L'obligation de rendre compte et la transparence sont essentielles, car si vous avez une loi de type « se conformer ou s'expliquer », mais que les gens ne font que se conformer ou s'expliquer au nom d'un représentant du gouvernement et que le public ne peut pas accéder facilement aux renseignements, l'effet de la mesure est nul. Je crois fermement au militantisme des consommateurs et des entreprises. Si vous facilitez l'accès à ces données, les gens voteront avec leur portefeuille et vous parviendrez, mieux que de tout autre façon, à faire avancer les entreprises plus rapidement.

La sénatrice Wallin : Comme nous l'avons dit hier, si les conseils d'administration continuent d'être formés uniquement d'hommes d'un certain âge, les gens le remarqueront.

J'ai un commentaire rapide qui s'adresse à vous et à M. Fortier, parce que nous avons fait le tour de la question : le ministre a clairement dit qu'il ne veut pas se contenter d'utiliser les cibles fondées sur le sexe ou sur l'ethnicité ou les cibles relatives aux personnes handicapées; il cherche autre chose et tente de travailler dans le domaine des idées. Il veut des gens qui aient des opinions, des approches et des idées différentes, ce qui mènera probablement à la création d'un tout autre genre de conseil. Êtes-vous d'accord avec cette approche? Dans l'affirmative, pourriez-vous nous donner une définition?

M. Fortier : Tout à fait. Nous avons discuté des définitions fondées sur le genre, l'ethnicité et d'autres critères; c'est sans doute un bon point de départ. On se met un peu les pieds dans les plats quand on parle simplement de bagage et d'expérience diversifiés, qui sont tout de même importants. Cependant, le fait d'avoir deux hommes blancs ayant dirigé deux banques différentes ne constitue pas nécessairement de la diversité. Il faut se méfier de ratisser trop large. Ces éléments doivent être définis et le genre est un bon point de départ.

I want to pick up on something Dr. Cukier said in her presentation that what gets measured, gets done. If we can encourage more corporations in Canada to have policies and targets, that tells shareholders they're going to do this and if they don't, there's a problem. That's what we're getting at. Whether you define that by gender or something else, that's up to the company ultimately, I think, but you have to be careful about having too broad a definition of diversity.

Ms. Cukier: I would echo that. As a minimum, we need the four employment equity categories. We have been doing that in Canada since 1986. Federally regulated companies have been reporting on this. It's too bad Senator Marwah is not here, but I'm sure he can talk about what the impact of that has been. The four are a minimum, and then I think we can move beyond that. One of risks of taking it too broad without being specific is you can end up with astrology as a dimension of diversity, such as "I'm a Sagittarius and you're not."

We have to start with employment equity. Many companies already think sexual orientation and gender identity are included. There are some big banks that want to drill down into the racialized minorities and break it out even more. Age can also be an issue. I'm on some boards where there's a real commitment to ensuring generational diversity, because you want those different perspectives.

But I will say emphatically that employment equity categories need to be the base.

Senator Wallin: What comes up in all our discussion is that you may have a woman of colour who is just as traditional as anybody else, and you might have a middle-aged White guy who says, "Come on, let's have all the diversity in the world." That's the trouble.

Ms. Cukier: The skills matrix usually helps, but I think it's true that within-group differences can be as big as between-group differences — I'm not a typical girl — but we know on average there are certain kinds of experiences that women have that are different and bring to the table. Indigenous people bring different experiences. Racialized minorities and immigrants bring different experiences. So those broad categories do serve a purpose, but I take your point.

Mr. Fortier: One of the things we say often is that this is about performance, not conformance. Your example is the right one. If you have someone who meets a certain definition of diversity but they're not necessarily the best for the job, that's not where you want to be. There is no easy answer to this but, at the end of day, you want high-performing boards.

Dans de son exposé, Mme Cukier a dit que ce qui se mesure peut être accompli. J'aimerais revenir là-dessus. Si nous pouvions inciter plus d'entreprises canadiennes à adopter des politiques et à établir des cibles, elles indiqueraient aux actionnaires qu'il faut agir dans ce sens, sinon, il y a un problème. Voilà où nous voulons en venir. À terme, je crois que c'est à l'entreprise de définir ses objectifs en termes de genre ou autre, mais gardons-nous de ne pas nous retrouver avec une définition trop large de la diversité.

Mme Cukier : J'abonde dans le même sens. Nous avons besoin d'au moins quatre catégories d'équité en matière d'emploi. C'est ce que nous faisons au Canada depuis 1986. Les entreprises relevant de la réglementation fédérale ont rédigé un rapport à ce sujet. C'est dommage que le sénateur Marwah ne soit pas ici, car je suis convaincue qu'il pourrait nous parler des incidences de cette situation. Les quatre catégories représentent un minimum, mais je crois que nous pouvons aller plus loin. Il faut se méfier de ratisser trop large; l'astrologie pourrait devenir une catégorie de diversité, par exemple, une personne pouvant affirmer qu'elle est Sagittaire et pas vous.

L'équité en matière d'emploi doit être notre point de départ. De nombreuses entreprises croient déjà que l'orientation sexuelle et l'identité de genre sont incluses. Certaines grandes banques veulent analyser les minorités raciales et les décomposer encore plus. L'âge peut aussi être un enjeu. Je siège à des conseils résolument déterminés à assurer la diversité générationnelle, car il est souhaitable d'avoir divers points de vue.

Mais j'insiste pour dire que les catégories d'équité en matière d'emploi doivent nous servir de base.

La sénatrice Wallin : Il ressort de nos échanges qu'une femme de couleur peut être tout aussi traditionnelle que n'importe qui d'autre, et qu'un homme blanc d'âge moyen peut estimer que le Canada devrait être le pays le plus diversifié du monde. Voilà l'ennui.

Mme Cukier : En général, la matrice des compétences aide, mais je crois que les différences à l'intérieur du groupe peuvent être aussi importantes que les différences entre les groupes. Je ne suis pas une femme typique. Par contre, nous savons qu'en moyenne, les femmes vivent des expériences différentes. Les Autochtones vivent des expériences différentes, tout comme les minorités raciales et les immigrants. Donc, ces catégories élargies ont leur utilité, mais je comprends votre point de vue.

M. Fortier : Nous disons souvent que c'est une question de résultats et non de conformité. Votre exemple est juste. Vous ne voulez pas vous retrouver dans une position où vous avez une personne qui, bien qu'elle réponde à une certaine définition de la diversité, n'est pas nécessairement la meilleure pour occuper le poste. La solution n'est pas simple, mais au final, ce que vous voulez, ce sont des conseils d'administration très performants.

Senator Stewart Olsen: There has been absolutely no pushback here on the gender and diversity initiatives, but from testimony, we hear that it's very slow and difficult, so setting targets is what everyone is recommending. I don't understand where the pushback is coming from on the existing boards. I've always thought that cream rises and it doesn't matter, and I think that's been reflective. I know things are slow, but can you just kind of fill me in a little bit on those thoughts? Why is this so difficult? Is it really difficult, or is it a misperception by perhaps some of our witnesses that this is not happening in Canada?

Mr. Fortier: No, I think the statistics bear out that it is not happening at the rate that the ICD would like to see.

In terms of challenges, often people think of corporate boards and they think of big bank boards or very large-cap company boards. If they are not doing this, they have the resources to do, and therefore they should just do it. There is no shortage of qualified women to fill those board positions. But the reality of our capital markets is that it's mostly small- and mid-cap companies, and they're mostly in mining or extraction sectors. It has not been a top-of-mind issue for them. There are also issues in terms of who people know, because we also know board seats are often filled by people known to the board.

There is a lot to unpack. It's not as easy as saying do it by next year or else, because actually it's harder to do than that. Just going back to what I said earlier, if you get companies to buy into the idea that a diversified board will likely be a better board because it will be more innovative because you have different experiences talking about the issues, then I think you can start that conversation again and say that by 2022, we can get there. But it is harder than it first appears.

Ms. Cukier: I think that part of the issue, and I'm on the board of small and big organizations, is around intentionality and the fact that very often if it's not top of mind, people think about their friends or the friend of the friend, or they reach out through their social network, and all of us tend to have fairly homogeneous social networks, whether it's the people we went to university with or the community we grew up with. So you do really have to make it intentional. That's one thing.

The second thing is it's a two-way street. You need the boards to be intentional about it, but you also have to do the outreach into communities and ask whether they thought of being a board. Because if people don't see people who look like them in those roles, it shapes their aspirations. If people work in organizations where leadership looks different and they think they only pick each other, then that shapes their willingness to put their names

La sénatrice Stewart Olsen : Il n'y a eu aucune réaction aux initiatives liées au genre et à la diversité. Mais d'après les témoignages que nous avons entendus, c'est très lent et difficile, donc tout le monde recommande que nous établissions des cibles. Je ne comprends pas d'où proviennent les réactions en ce qui a trait aux conseils existants. J'ai toujours pensé que la crème remontait à la surface et que ce n'était pas important. Je sais que les choses avancent lentement, mais pouvez-vous simplement m'éclairer un peu sur ce sujet? Pourquoi est-ce si compliqué? Est-ce vraiment compliqué ou est-ce que certains de nos témoins ont l'impression erronée que cela ne se produit pas au Canada?

M. Fortier : Non. Je crois que les statistiques confirment que cela ne se produit pas au rythme souhaité par l'IAS.

Pour ce qui est des défis, lorsque les gens pensent aux conseils d'administration d'entreprises, ils pensent souvent aux conseils des grandes banques ou des sociétés à très grande capitalisation. Or, ce n'est pas ce que font ces conseils : ils ont pourtant les ressources pour cela et ils devraient tout simplement le faire. Les femmes qualifiées qui pourraient occuper ces postes ne manquent pas. En vérité, nos marchés boursiers sont surtout composés de sociétés à petite ou moyenne capitalisation, surtout dans le secteur de l'extraction et de l'exploitation des ressources. Ce n'est pas une question qui les préoccupe beaucoup. Nous savons que les sièges au conseil d'administration sont souvent comblés par des personnes connues des autres membres, ce qui est problématique.

Il y a beaucoup de choses à tirer au clair. Il ne suffit pas d'obliger les gens à passer aux actes d'ici l'an prochain, par exemple. C'est beaucoup plus complexe que cela. Cela nous ramène à ce que je disais plus tôt : si vous réussissez à convaincre les entreprises qu'un conseil diversifié a toutes les chances d'être plus efficace et plus innovant, parce qu'il est composé de gens ayant des expériences différentes, alors vous pourrez lancer le débat et affirmer que nous pourrions y arriver d'ici 2022. Mais c'est plus difficile qu'il n'y paraît à première vue.

Mme Cukier : Je siège à des conseils de PME. D'abord, selon moi, une partie du problème réside dans le fait que, si la diversité des origines n'est pas en tête de liste, les gens pensent à leurs amis ou aux amis de leurs amis ou alors ils se tournent vers leur réseau social. La plupart d'entre nous avons des réseaux sociaux assez homogènes, composés de collègues d'université ou d'amis d'enfance. Il faut donc que la quête de diversité obéisse à une véritable intention.

Deuxièmement, c'est une voie à double sens. Les conseils doivent agir intentionnellement, mais le gouvernement doit aussi organiser des activités de sensibilisation dans les collectivités et demander aux gens s'ils ont déjà songé à siéger à un conseil. En effet, si le citoyen moyen ne se retrouve pas dans les membres des conseils d'administration, leurs ambitions en sont affectées. Celui ou celle qui travaille dans un organisme où les membres de

forward. We see this in women, in particular, on boards. They need sponsors and mentors and more encouragement very often to put their names forward than others do. There is not a simple solution. You need a lot of work on the ground as well as by the boards.

Senator Stewart Olsen: I listened to your presentations on majority voting. Can you just go over a little bit more of the basic rationale behind it? It seems to me that you want to change boards with gender and diversity, but you prefer the status quo regarding majority voting. I'd like some feedback on that, if you wouldn't mind.

Mr. Duguay: I think you have to look at it as two separate issues. Gender diversity is a director issue. For majority voting, we are talking in terms of the mechanics for director elections.

Under the current regime for the TSX, which already has majority voting, a director who doesn't receive a majority of votes must immediately tender their resignation, and then the board has 90 days to accept or announce that it rejects the resignation on exceptional circumstances. Where the bill changes this is that the annual meeting essentially becomes a sudden-death election. If you don't receive a majority of votes at the annual meeting, you are immediately off the board.

Our concerns in that respect relate to unintended consequences, that this could happen in a way. For example, public companies, other than complying with the corporate statute, have to comply with other regulatory requirements under securities law, for example. Under securities law, your audit committee has to be comprised solely of independent directors who have a background in financial reporting matters as well. If your chair of the audit committee is suddenly voted off at the annual meeting, he's off the board on that particular date, which means that now the company is no longer in compliance with that particular aspect of securities regulation.

Where we're trying to address these particular concerns with what we have proposed in terms of a holding period is that by allowing the board time to address the consequences of the vote and not be immediately offside on certain requirements, the board needs time in order to find a replacement, recruit a new director, rearrange its board and engage with the shareholders in order to understand the consequences of that vote.

la direction ont l'air différents et qui croit que les dirigeants se nomment par cooptation, pourra hésiter à poser sa candidature. Nous le constatons chez les femmes, en particulier au sein des conseils. Elles ont besoin de parrainage et de beaucoup plus d'encouragement que les hommes afin de se porter candidates. Il n'y a pas de solution simple. Il y a beaucoup de travail à faire sur le terrain et les conseils doivent aussi faire leur part.

La sénatrice Stewart Olsen : J'ai écouté ce que vous aviez à dire sur le vote majoritaire. Pouvez-vous nous parler un peu plus des raisons qui motivent ces témoignages? J'ai l'impression que vous voulez que les conseils soient plus diversifiés, mais que vous préférez plutôt le statu quo dans le cas du vote majoritaire. J'aimerais entendre vos commentaires à ce sujet, si vous le voulez bien.

M. Duguay : Je crois que ce sont deux dossiers distincts. La diversité des genres concerne les administrateurs. Quant au vote majoritaire, nous parlons de la mécanique de l'élection des administrateurs.

En vertu du régime actuel de la Bourse de Toronto, qui prévoit déjà le vote majoritaire, un administrateur qui n'obtient pas la majorité des voix doit remettre sa démission sur-le-champ, après quoi le conseil dispose d'un délai de 90 jours pour l'accepter ou la refuser en raison de circonstances exceptionnelles. Si le projet de loi devait être adopté, l'assemblée annuelle deviendrait essentiellement l'occasion d'une élection unique. Si vous n'obtenez pas une majorité des voix à l'élection lors de l'assemblée annuelle, vous serez contraint de quitter immédiatement le conseil.

Nous craignons les conséquences imprévues d'un tel mécanisme, s'il devait être adopté. Par exemple, outre qu'elles doivent se conformer à la loi sur les sociétés, les sociétés publiques doivent respecter d'autres exigences réglementaires prévues dans les lois sur les valeurs mobilières. En vertu de ces lois, le comité de vérification doit être composé uniquement d'administrateurs indépendants qui ont également de l'expérience dans le domaine de l'information financière. Le président du comité de vérification qui serait subitement radié des cadres lors de l'assemblée annuelle perdrait immédiatement son siège au conseil, ce qui revient à dire que l'entreprise ne serait plus conforme à cette disposition de la réglementation des valeurs mobilières.

Nous essayons de répondre à ces préoccupations en recommandant l'adoption d'une période de latence destinée à donner au conseil le temps de composer avec les conséquences du vote et de ne pas risquer d'enfreindre certaines de ses obligations, car il aurait besoin de temps pour trouver des remplaçants, pour embaucher un nouveau chef de la direction, pour se réorganiser et pour communiquer avec les actionnaires de façon à bien comprendre les conséquences d'un tel vote.

It's really in the mechanics of how majority voting is proposed in the bill and trying to address these unintended consequences because they are not similar to what we currently have in place with the TSX regime.

Mr. Fortier: It's important to recognize that this is not just a corporate governance or compliance issue or mechanical issue, which it very much is as well. You start to get into hypotheticals, which is always dangerous.

One of the concerns we have is a board recruits a very talented person. She's an expert in blockchain technology, and they've decided this will be the future of their company and this director will advise management and play a role a little more hands-on than is traditional. Then that person gets voted off for whatever reasons, and the reasons can be many. It can be legitimate, or it could somewhat illegitimate because the advice they got from their proxy advisory firm, for instance, was not particularly great. So that person is gone, and all of a sudden you have a void and you don't know where you're going to go. If it's a sudden death, that person is gone. How are you going to forward the strategy? How are you going to oversee an important part of the company's future? If you have 90 days, you can mitigate against that, and I think that's what we're talking about. Just to reiterate what Frédéric said, it is a separate issue from gender diversity.

Senator Stewart Olsen: No question. I understand. So you are okay with majority voting with a longer time frame.

Mr. Fortier: And we already have it in Canada on the TSX.

Senator Ringuette: My first question to Minister Bains when he was in front of us last week was what the time frame to review this legislation and the regulations to see if there was progress, and he indicated three to five years. Do you believe that within the period of three to five years there will be progress, or are we too ambitious in our outlook?

Ms. Cukier: Well, as I said, we saw, without this legislation in place, in Montreal-headquartered corporations, we saw a 40 per cent increase in the representation of women, and we saw in Toronto about a 30 per cent increase. So if people are intentional, you can make a difference. My concern was we saw the representation of racialized minorities actually go down, and so that's why I want the same intention that we're focusing on gender be applied to some of those other areas as well.

Il faut se demander comment s'appliquera la disposition du projet de loi concernant le vote majoritaire et essayer d'éviter les conséquences imprévues, parce que celles-ci ne ressemblent pas à ce que prévoit actuellement le régime de la Bourse de Toronto.

M. Fortier : Il faut reconnaître qu'il ne s'agit pas uniquement d'une question de gouvernance d'entreprise ou de conformité ou d'une question de mécanique, ce qui est également le cas. Vous risquez de basculer dans les hypothèses, ce qui est toujours périlleux.

Voici un exemple de ce qui nous inquiète. Disons qu'un conseil recrute une personne très talentueuse, une spécialiste de la technologie de chaîne de blocs qui conseillera la direction et jouera un rôle un peu plus actif qu'à l'habitude. Le conseil a décidé que l'avenir de l'entreprise passerait par cette technologie. Un peu plus tard, cette personne est expulsée lors d'un vote, pour un motif quelconque. Les raisons peuvent être multiples et plus ou moins légitimes, car les avis juridiques que les membres du conseil ont reçus de leur société d'expertise-conseil en matière de procurations, par exemple, n'étaient pas particulièrement judicieux. Donc, cette personne ne fait plus partie du conseil et vous vous retrouvez soudainement avec un fauteuil vide. Vous ne savez pas ce que vous allez faire. Si c'est une élection unique, cette personne est partie. Comment allez-vous faire avancer la stratégie? Comment superviser ce pan d'activité si important pour l'avenir de l'entreprise? Si vous disposez d'un délai de 90 jours, vous pouvez atténuer les conséquences négatives. C'est ce qui nous intéresse, d'après moi. Comme Frédéric l'a dit, ce n'est pas la même chose que la diversité des genres.

La sénatrice Stewart Olsen : Sans aucun doute. Je comprends. Donc, vous êtes d'accord avec le vote majoritaire qui offre un horizon à plus longue échéance.

M. Fortier : Nous l'avons déjà au Canada, à la Bourse de Toronto.

La sénatrice Ringuette : La première question que j'ai posée au ministre Bains, lorsqu'il s'est présenté devant nous la semaine dernière, portait sur le délai d'examen du projet de loi et du règlement afin de déterminer s'il y avait eu des progrès. Il m'a indiqué qu'il faudrait de trois à cinq ans. Croyez-vous que nous aurons progressé dans trois à cinq ans? Nos attentes sont-elles trop élevées?

Mme Cukier : Eh bien, comme je l'ai dit, nous avons constaté, sans cette mesure législative, une augmentation de 40 p. 100 de la représentation des femmes dans les sociétés ayant leur siège social à Montréal. À Toronto, cette augmentation a été d'environ 30 p. 100, ce qui revient à dire que des gens décidés peuvent changer les choses. Ce qui m'inquiète, c'est la baisse constatée de la représentation des minorités raciales. Voilà pourquoi je souhaite que nous accordions autant d'attention à ces autres éléments qu'à la diversité des genres.

But I think the government, based on the data and based on what it knows about the composition of boards and corporations, can say that we should be at 30 per cent in five years. I don't think that's an unreasonable target, given where we are today. They could say we should be at 15 per cent or whatever for racialized minorities. There is enough data that they could set global objectives or targets and then really track toward those and make them public, because we need to know where we're trying to get to in order to move this forward.

Senator Ringuette: For my second question, I'll make a comment, and correct me if I'm wrong. You kind of alluded to it earlier. I get the impression that boards of directors seem to reelect themselves or their friends, and it's kind of almost an incestuous process. Is that so, and how frequent would that be? What can we do to change? I know this legislation should help in dismantling this culture, and it is a culture. But what is the percentage of this happening right now, from your experience?

Mr. Fortier: I won't use the word "incestuous" because I'm from Institute of Corporate Directors, but I will say that I don't think you're wrong. I think that that has been the way that boards have constituted themselves over time. It is beginning to change, but you're not at all off base by saying — let's put gender aside — who do you know, who do you trust and who would be a good fit around this table. That's often what we're talking about, and, of course, soft skills are very important.

I'll plug us a little bit: We have 12,000 members who go to 130 events across the country to meet other directors. It's education. They learn what is going on, whether it's blockchain, AI or just more kinds of nuts-and-bolts issues. A big part of that is getting to know different qualified people so that your network expands. Yes, you can go through executive recruiters, which they often do now, but it still very much relies on who do you know and who do you trust. That's not necessarily a bad thing, but you need to know more people and you need to trust more people.

Ms. Cukier: I would echo that. I have been on a number of boards. Unless you have somebody who really is raising this issue and concerned about this issue, it's unconscious bias. It's not that people necessarily intend to exclude people. It's who they know and who they are comfortable with.

Toutefois, je crois qu'en se fondant sur les données et sur ce qu'il sait de la composition des conseils d'administration et des sociétés, le gouvernement peut dire que nous devrions atteindre un niveau de représentation de 30 p. 100 d'ici cinq ans. Je ne crois pas que ce soit un objectif déraisonnable, étant donné l'état actuel des choses. Le gouvernement pourrait dire que nous devrions être à 15 p. 100, par exemple, pour les minorités raciales. Il y a suffisamment de données pour qu'il puisse fixer des objectifs à l'échelle mondiale, puis en faire le suivi et les rendre publics. Si nous voulons faire avancer les choses, nous devons avoir une bonne idée de l'objectif à atteindre.

La sénatrice Ringuette : Je ferai un commentaire en guise de deuxième question. Corrigez-moi si je me trompe. Vous y avez, en quelque sorte, fait allusion plus tôt. J'ai l'impression que les membres des conseils se réélisent eux-mêmes ou élisent leurs amis. Le processus est presque incestueux. Est-ce bien le cas? À quelle fréquence cela se produit-il? Que pouvons-nous faire pour que cela change? Je sais que ce projet de loi devrait contribuer à abolir cette culture, car il s'agit bel et bien d'une culture. Mais à quel point est-ce que cela se produit en ce moment, selon vous?

M. Fortier : Puisque je représente l'Institut des administrateurs de sociétés, j'éviterai d'utiliser le terme « incestueux », mais je ne pense pas que vous ayez tort. Je crois que c'est ainsi que les conseils se sont constitués au fil du temps. Le changement est en cours, mais vous ne faites pas fausse route en disant que tout dépend de qui l'on connaît, de la confiance qu'on a dans telle ou telle personne et de la qualité de son apport pour le groupe, exception faite de la question du genre. C'est souvent de cela que nous parlons et, bien sûr, les compétences non techniques sont très importantes.

Je vais nous faire un peu de publicité. Nous avons 12 000 membres qui assistent à 130 événements dans tout le pays pour rencontrer d'autres administrateurs. C'est de l'éducation. Ils découvrent ce qui se passe, que ce soit du côté de la chaîne de blocs, de l'intelligence artificielle ou simplement de détails pratiques. Une large part de cette éducation consiste à apprendre à connaître différentes personnes qualifiées afin d'agrandir le réseau de contacts. Oui, vous pouvez faire appel à des recruteurs professionnels, ce qui se fait souvent en ce moment, mais cela dépend encore beaucoup des gens que vous connaissez et de ceux à qui vous faites confiance. Ce n'est pas nécessairement une mauvaise chose, mais vous devez connaître plus de gens et leur faire davantage confiance.

Mme Cukier : Je suis d'accord avec vous. J'ai siégé à plusieurs conseils. À moins que vous n'ayez quelqu'un qui soulève vraiment cette question et qui s'en préoccupe, c'est un parti pris inconscient. Ce n'est pas que les gens aient nécessairement l'intention d'exclure certaines personnes. C'est qu'ils choisissent celles qu'ils connaissent et avec qui ils sont à l'aise.

One of the other things that I think is also important is you have to think about retention. If you bring someone in who is different from everybody else around the board in terms of how they think, interact and so on, if there is not a process in place for supporting them and ensuring that they feel welcome, they'll come in and leave just as quickly.

There is a lot of work that is tied to good governance that actually starts to move this forward by introducing rational, objective-driven processes that will get us where we need to go.

Mr. Duguay: It's important to say that boards are very thoughtful about their succession planning. When we look at the results from the past three years since we've had the "comply or explain" regime for TSX-listed companies, I agree that the results may show that the improvement has been glacial and incremental, but it has forced boards to recruit forward and to be thoughtful about the directors that they need on their going-forward basis. Also, what the evidence shows is boards that have adopted targets, for example, are very mindful in recruiting forward and having something to measure against. That has forced the boards to think more broadly in terms of how they recruit directors, so whether they go to third parties such as using search firms or whether they try to expand their networks.

In the past, we've worked with a board based in the Prairies that had a lot of business in Atlantic Canada, and they needed to recruit a director from Atlantic Canada. What they did is they called a prominent politician from Atlantic Canada and said, "We would like to recruit more women on the board. Do you have four or five women that you know from the region that you think would be a good fit for this board?" That's essentially how they ended up recruiting that director to that particular board.

It's thinking broader in terms of that particular approach and how you recruit your directors and plan for succession. Again, the word I would use and repeat is "recruiting forward." That's key.

Ms. Cukier: One of the things that we have been working with, because it's true that a lot of these companies are start-ups and they are small and their networks are not as extensive, is starting to promote peer-to-peer connections. We know that immigrants are more likely to be entrepreneurs than Canadian-born business people, so starting to show small businesses how they can partner with other small businesses and get to know people who they might not normally associate with in order to advance global objectives has been very successful on a small scale. That's how you start to build those networks.

L'autre aspect important est celui de la longévité au conseil. Si l'on choisit quelqu'un très différent du reste du conseil, qui ne pense pas et n'interagit pas comme les autres, et s'il n'y a pas de processus en place pour appuyer cette personne et s'assurer qu'elle se sente la bienvenue, elle ne fera que passer.

Le gros travail qui a été réalisé sur le plan de la bonne gouvernance commence à faire avancer les choses sous la forme de processus rationnels, axés sur les objectifs, qui nous permettront de progresser.

M. Duguay : Je dois dire que les conseils sont très attentifs à la planification de leur relève. À l'examen des résultats des trois dernières années, soit depuis la mise en place du régime de conformité ou d'explication pour les sociétés inscrites à la Bourse de Toronto, force est de constater que, si les améliorations ont été lentes et progressives, les conseils se sont sentis obligés à recruter en fonction de l'avenir et à réfléchir au type d'administrateurs dont ils auront besoin plus tard. De plus, les faits démontrent que les conseils s'étant fixé des objectifs sur ce plan sont très conscients qu'ils doivent recruter en fonction de l'avenir et avoir des critères d'évaluation. Ils ont été contraints à réfléchir de façon plus globale au recrutement de leurs administrateurs, qu'en faisant simplement appel à des tierces parties, comme des chasseurs de têtes ou en tentant d'élargir leurs réseaux.

Par le passé, nous avons travaillé avec un conseil d'administration situé dans les Prairies qui faisait beaucoup affaire au Canada atlantique et qui devait recruter un administrateur de cette région. Il a communiqué avec un éminent politicien du Canada atlantique pour lui dire : « Nous aimerions recruter plus de femmes au sein du conseil d'administration. Connaissez-vous quatre ou cinq femmes de la région qui, selon vous, conviendraient à ce conseil? » C'est essentiellement de cette façon que ces gens-là ont recruté ce membre du conseil.

Il s'agit d'adopter une approche plus globale quant au recrutement des administrateurs et à la planification de la relève. Encore une fois, l'expression que j'utiliserai et répéterai est « recruter pour l'avenir. » C'est essentiel.

Mme Cukier : Dans le cadre de nos activités, nous faisons la promotion des relations entre pairs, étant donné que bon nombre de ces entreprises sont en démarrage et de petite taille, et que leurs réseaux sont plus limités. Nous savons que les immigrants ont plus tendance à être des entrepreneurs que les gens nés au Canada. Or, la sensibilisation des petits entrepreneurs à la façon dont ils peuvent nouer des partenariats avec leurs homologues et apprendre à connaître des gens avec qui ils ne seraient pas normalement associés, dans le but progresser dans le sens des objectifs généraux, s'est avérée très efficace à petite échelle. C'est ainsi qu'on commence à bâtir ces réseaux.

[Translation]

Senator Dagenais: I apologize for being late. I have two questions for Mr. Fortier and Mr. Duguay. In order to sit on a board of directors, you have to have certain skills to obtain these positions. If you do not have the necessary skills, this can slow down or complicate the management of a company. Can you give me some examples of the difficulties you encounter with regard to diversity, when recruiting members? Is the issue different from one province to another? I know we spoke about the Maritimes earlier.

Mr. Duguay: First, it depends on the company and the industry. We put a lot of effort into defining the competencies you need to sit on a board of directors. With the majority vote, if we need an administrator with a key skill, for instance in the area of information technology, or in an emerging industry, there aren't necessarily hundreds of directors who are willing to take over at the point when the director is voted off the board. This makes things difficult. As for regional diversity, again, that depends on the company. If the company does a lot of business in various regions of Canada, it is important that it have representation from that region. As I said earlier, boards of directors take pains to define the competencies they need on the board. The skills depend on several factors that relate to experience in a given industry, a given area, and, increasingly, on gender and ethnic diversity.

Mr. Fortier: I would simply like to add that banks clearly do not have many problems finding qualified directors. In smaller sectors, such as extraction, it is more difficult because the networks are smaller also. That is why we drafted our diversity policy. We make it available to all companies, because it is important that they start to reflect on diversity. This does not necessarily mean that by 2020, 30 or 40 per cent of board members will be women, but companies have to start to think about it. It's more difficult in the mining extraction sector in the west, and in the technology sector. These are often very small organizations where the networks are not very extensive.

Senator Dagenais: I am going to be cautious in what I say, but I'd like to talk about certain boards I was supposed to sit on because I was a member of a government organization. In Quebec, when you are a part of a government organization, you are automatically catapulted onto a board of directors. This does not necessarily hamper the management of the government organization, but do you think that boards should look for people

[Français]

Le sénateur Dagenais : Je m'excuse de mon retard. J'ai deux questions qui s'adressent à M. Fortier et à M. Duguay. Pour faire partie d'un conseil d'administration, il faut avoir certaines compétences pour accéder à ces postes. Si vous n'avez pas les compétences nécessaires, cela risque de ralentir ou de compliquer la gestion d'une société. Pouvez-vous me donner un exemple de difficultés que vous rencontrez dans le recrutement des membres en ce qui a trait à la diversité? Le problème est-il différent d'une province à l'autre? Je sais qu'on a parlé tantôt des Maritimes.

M. Duguay : Premièrement, cela dépend de la société et de l'industrie dans laquelle elle se situe. On met beaucoup d'efforts, par exemple, à définir quelles sont les compétences clés qu'on doit avoir pour siéger à un conseil d'administration. Avec le vote majoritaire, si on a besoin d'un administrateur avec une compétence clé, par exemple, dans le domaine de l'informatique ou dans une industrie émergente, il n'y a pas nécessairement des centaines d'administrateurs qui seront prêts à prendre la relève au moment même où l'administrateur est voté hors du conseil d'administration. Cela rend les choses difficiles. Lorsqu'on parle de diversité régionale, encore, cela dépend de la société. Si la société fait beaucoup d'affaires dans différentes régions du Canada, il est important pour elle d'avoir une représentation de cette région-là. Comme je l'ai dit plus tôt, les conseils d'administration déploient des efforts pour définir les compétences dont ils ont besoin au sein du conseil. Ces compétences dépendent de bon nombre de facteurs liés à l'expérience dans une industrie particulière, dans une région particulière, et de plus en plus, à la diversité en termes de sexe et d'origine.

M. Fortier : J'aimerais seulement ajouter que, clairement, les banques n'ont pas beaucoup de problèmes à trouver des directeurs qualifiés. Dans les secteurs plus petits, notamment dans les secteurs de l'extraction, c'est plus difficile, parce que les réseaux sont plus petits aussi. C'est pour cette raison qu'on a rédigé notre politique de diversité. On la rend disponible à toutes les compagnies, parce que c'est important qu'elles commencent à réfléchir à la diversité. Cela ne signifie pas nécessairement que, d'ici 2020, il y aura 30 p. 100 ou 40 p. 100 de femmes siégeant aux conseils d'administration, mais il faut que les sociétés commencent à y réfléchir. C'est plus difficile dans le secteur de l'extraction minière, dans l'Ouest, et dans le secteur technologique. Ce sont souvent des organisations très petites où les réseaux ne sont pas très importants.

Le sénateur Dagenais : Je vais être prudent dans mes propos, mais j'aimerais parler de certains conseils d'administration où je devais siéger, parce que je faisais partie d'un organisme gouvernemental. Au Québec, lorsque vous faites partie d'un organisme gouvernemental, automatiquement vous êtes catapulté sur un conseil d'administration. Cela ne nuit pas nécessairement à la gestion de l'organisme gouvernemental, mais croyez-vous

from the outside? Often, the people on the board are already implicitly a part of the government organization. They don't look outside. I'd like to hear what you think.

Mr. Fortier: There are many advantages to finding people from the outside. As we said earlier, often the same people are recycled on boards. It's good to find new blood and people who are conversant with the new technologies, the new business methods. It's not easy. We have 12,000 members. They are not all directors. At least 60 per cent of our members are, but 40 per cent are trying to find their first seat. They are very accomplished, and they are all experts in their area. Yes, that is very important and if you have any ideas, I'd like to hear them.

Mr. Duguay: I would say that a lot depends on the recruitment process. I think there is a distinction to be made between a Crown corporation where there may be a governance structure that means that certain directors from a given sector will be part of a board of directors, as opposed to a public company where they really try to find the most qualified administrators to sit on their boards.

Organizations like the Institute of Corporate Directors — which has a large database, chapters in all provinces in various sectors, including the non-profit sector and the public sector for Crown corporations — are a good starting point for many boards of directors when they are looking for directors and potential candidates.

Senator Dagenais: Thank you very much, gentlemen.

Senator Massicotte: Thank you very much for being here with us. My question is addressed to Mr. Fortier or the Hansell representatives. The bill does not talk about the “say on pay” concept. This is, however, a very current concept among public companies. Is that an important gap? I am surprised because this seems to be an important tendency, and the federal act is not only about incorporation. It also has to set an example and talk about values. Given the pay equity problem there is in our country, I would have thought that there would be a section on “say on pay”. Do you have any comments on that omission?

Mr. Duguay: It's not an important omission. It is important to make a distinction between the Canada Business Corporations Act, which is really the act that concerns incorporation, and the 14 other acts that allow incorporation in Canada. A company with its head office in Ontario may incorporate under the British Columbia act, and there are a lot of examples of that because it is an act that provides a little more flexibility. As for governance or imposing regulations on public companies, the Toronto Stock

qu'on devrait aller chercher des gens à l'extérieur? Souvent, les gens qui font partie du conseil d'administration, implicitement, font déjà partie de l'organisme gouvernemental. On ne va pas à l'extérieur. J'aimerais entendre votre point de vue à ce sujet.

M. Fortier : Il y a de nombreux avantages à trouver des personnes à l'extérieur. Comme on l'a dit plus tôt, souvent, on recycle les mêmes personnes au sein des conseils d'administration. On doit trouver du sang neuf et des personnes qui connaissent les nouvelles technologies, les nouvelles façons des entreprises. Ce n'est pas facile. On a 12 000 membres. Ils ne sont pas tous des administrateurs. Au moins 60 p. 100 des membres le sont, mais 40 p. 100 essaient de trouver leur premier siège. Ils sont très accomplis et sont tous des experts dans leur domaine. Oui, c'est très important, et si vous avez des idées, j'aimerais les connaître.

M. Duguay : Je dirais que cela dépend beaucoup du processus de recrutement. Je pense qu'il y a une distinction à faire entre une société d'État où il y a peut-être une structure de gouvernance qui fait en sorte que certains administrateurs de tel secteur, par exemple, feront partie d'un conseil d'administration, par opposition à une société publique, où on cherche vraiment à trouver les administrateurs les mieux qualifiés pour siéger à un conseil d'administration.

Des organisations comme l'Institut des administrateurs de sociétés — qui ont une grande base de données, des chapitres dans toutes les provinces, dans plusieurs secteurs, y compris le secteur à but non lucratif et le secteur public pour les sociétés d'État — sont un bon point de départ pour plusieurs conseils d'administration lorsqu'il s'agit de chercher les administrateurs et les candidats potentiels.

Le sénateur Dagenais : Merci beaucoup, messieurs.

Le sénateur Massicotte : Merci beaucoup d'être parmi nous. Ma question pourrait s'adresser à M. Fortier ou aux gens de Hansell. Le projet de loi proposé ne parle pas du concept « *say on pay* ». C'est quelque chose, cependant, parmi les sociétés publiques qui est d'actualité. Est-ce un manque important? Je suis surpris, parce que la tendance est très importante, et que la loi fédérale n'est pas seulement une loi sur l'incorporation. Elle doit aussi être un exemple et parler de valeurs. Étant donné le problème d'équité salariale qu'il y a dans notre pays, on aurait pensé qu'il aurait pu y avoir une section sur le « *say on pay* ». Auriez-vous des commentaires sur cette lacune?

M. Duguay : Ce n'est pas une lacune importante. Il est important de faire une distinction entre la Loi canadienne sur les sociétés par actions, qui est vraiment la loi visant l'incorporation, et les 14 autres lois permettant l'incorporation au Canada. Une société qui a son siège social en Ontario peut s'incorporer selon la loi de la Colombie-Britannique, et il y a beaucoup d'exemples semblables, parce que c'est une loi qui donne un peu plus de flexibilité. Lorsqu'on parle de gouvernance ou d'imposition de règlements pour des sociétés publiques, la Bourse de Toronto et

Exchange and securities commissions already have the authority to impose those regulations.

It is true that in Canada we do not have a “say on pay” regime, which gives shareholders the right to vote on the remuneration of executives. When you look at the statistics regarding companies on the Toronto Stock Exchange, this involves over 75 per cent of companies, or at least the 250 largest companies in Canada. I would say that this is something the market has already imposed on large companies, and I don’t really see the point or need to have a specific rule, especially within an act on corporations.

Mr. Fortier: I’d have two things to add. First, we did not have the same abuses in Canada as there were in the United States and the United Kingdom.

Senator Massicotte: Not as much, but not far behind.

Mr. Fortier: Yes, I understand.

Second, it is really the investor’s role to let his board of directors know if he does not like its structure. We encourage our boards to initiate dialogue with their investors. That is clearly the best way to get along successfully.

Senator Massicotte: Do you have any comments on the separation of the positions of CEO and chair of the board of directors?

Mr. Duguay: In Canada, we have yet to see any situations where the positions were combined. We have never had this problem in Canada. Market practices over the past 15 or 20 years aimed to separate the positions of chair of board of directors and CEO within large public companies. The TSX made that recommendation in 1994, and it is included in securities commissions’ company rules of governance. There’s really nothing to add to that because the situation and the abuses do not exist in Canada.

Senator Massicotte: Do you agree, Mr. Fortier?

Mr. Fortier: Absolutely.

[English]

Senator Wetston: I must say that I have to declare that I’m very proud of the former staff of the OSC coming before the Senate committee and presenting so well in both official languages. I must put that on the record of this particular meeting.

The Chair: I suspect it was good training, senator.

les commissions à valeurs mobilières ont déjà la compétence pour imposer ces règlements.

Au Canada, c’est vrai, on n’a pas de régime de « *say on pay* » où on laisse le droit aux actionnaires de voter sur la rémunération des hauts dirigeants. Lorsque l’on regarde les statistiques des sociétés cotées en bourse, soit la Bourse de Toronto, il s’agit de plus de 75 p. 100 des sociétés, au moins les 250 sociétés parmi les plus importantes au Canada. Je dirais que c’est quelque chose que le marché a déjà imposé selon les sociétés d’envergure, et je ne vois pas vraiment l’utilité ou le besoin d’avoir un règlement spécifique, surtout au sein d’une loi sur les sociétés.

M. Fortier : J’ajouterais deux choses. Premièrement, le Canada n’a pas vécu les mêmes abus qu’aux États-Unis ou au Royaume-Uni.

Le sénateur Massicotte : Pas autant, mais pas loin derrière.

M. Fortier : Oui, je comprends.

Deuxièmement, c’est vraiment le rôle de l’investisseur d’indiquer à son conseil d’administration qu’il n’aime pas sa structure. Nous encourageons nos conseils d’administration d’entrer en dialogue avec leurs investisseurs. C’est manifestement la meilleure façon de réussir une entente.

Le sénateur Massicotte : Avez-vous un commentaire sur la séparation des postes de PDG et de président du conseil d’administration?

M. Duguay : Au Canada, il n’y a pas eu de situation où, encore aujourd’hui, les postes sont combinés. On n’a jamais eu ce problème au Canada. Les pratiques du marché, depuis au moins les 15 ou 20 dernières années, visaient à séparer les postes de président de conseil d’administration et de président-directeur général au sein des grandes sociétés publiques. C’était une recommandation de la TSX en 1994, et qui figure dans nos règles de gouvernance de sociétés par les commissions de valeurs mobilières. Il n’y a pas vraiment de point à ajouter par rapport à cela, parce que ce n’est pas une situation qui existe au Canada où il y aurait des abus.

Le sénateur Massicotte : Vous êtes d’accord, monsieur Fortier?

M. Fortier : Tout à fait.

[Traduction]

Le sénateur Wetston : Il me faut souligner que je suis très fier de l’ancien employé de la Commission des valeurs mobilières de l’Ontario qui a si brillamment témoigné devant le comité sénatorial, dans les deux langues officielles de surcroît. Je tenais à le souligner pour le compte rendu.

Le président : Je soupçonne qu’il a reçu une bonne formation, sénateur.

Senator Wetston: I think Mr. Duguay would agree with that. But having put that aside for a moment, welcome to you all here today.

I want to just explore a bit the “comply or explain” approach, which obviously is the instrument of choice in this bill. We all recognize that there was some progress in the first couple of years and then things seem to have slowed down. There are some stats that suggest there has been some improvement in some areas, but we seem to focus on the 1 per cent, and I can understand that. Admittedly, the “comply or explain” approach is unique for Canada, and we all understand that. The review and your discussions around this are very helpful, because obviously all policies need review at an appropriate time.

I wonder if you could share with me what your thoughts are about how you could improve the “comply or explain” approach, if that was what ended up being the result of Senate decision and the matter going back to the House of Commons. Can you help me with that?

Ms. Cukier: From my perspective, it really is less about the legislation and more about what is done with the legislation. I do think that the visibility and the attention that’s focused on the results of the legislation have a huge impact on how the public responds and how, frankly, clients of many of the companies that are affected by this respond.

I give you the example of Legal Leaders for Diversity. Some of you are familiar with them. They have said that they will use the diversity of law firms as one of the factors that they use in determining who they will give their business to, and they represent the legal counsels of many of the largest firms in the country — Deloitte and so on. That has more impact on the behaviour of the law firms than anything you could put in legislation.

To me, it’s the link between those two things that really makes the difference. The extent to which a light is shone on the performance of companies with respect to their diversity data will have, in my view, potentially a measurable impact only if their clients and the public think that this is important. My view is clients and the public increasingly do think that that’s important. It’s the two things together.

Senator Wetston: I don’t mean to have just have a conversation, Chair, but I wouldn’t mind pursuing this a bit more.

The Chair: Absolutely.

Senator Wetston: I personally believe that diversity is good governance. Mr. Fortier, do you agree with that?

Le sénateur Wetston : Je crois que M. Duguay serait d’accord. Mais faisons abstraction de cela pour un instant et permettez-moi de souhaiter la bienvenue à tout le monde.

J’aimerais en savoir davantage sur l’approche dite « se conformer ou s’expliquer », qui est évidemment l’instrument de choix dans ce projet de loi. Nous reconnaissons tous qu’il y a eu des progrès au cours des deux premières années et que les choses semblent avoir ralenti. Les statistiques laissent entendre qu’il y a eu des améliorations dans certains domaines, mais nous semblons nous concentrer sur le 1 p. 100 et je peux le comprendre. Certes, l’approche « se conformer ou s’expliquer » est unique au Canada, et nous le comprenons tous. Cet examen et vos discussions à ce sujet sont très utiles, car il va de soi que toutes les politiques doivent être examinées au moment opportun.

À votre avis, comment pourrait-on améliorer l’approche « se conformer ou s’expliquer », si le Sénat rendait une décision à cet égard et renvoyait cette question à la Chambre des communes? Pouvez-vous m’éclairer à cet égard?

Mme Cukier : À mon avis, il s’agit beaucoup moins du projet de loi que de ce qu’on en fait. Je crois que la visibilité et l’attention accordée aux effets du projet de loi ont un impact énorme sur la façon dont le public réagit et, franchement, sur la façon dont réagissent les clients de bon nombre des entreprises touchées.

Je vous donne l’exemple de Legal Leaders for Diversity. Certains d’entre vous connaissent ce groupe qui a dit que la diversité des cabinets d’avocats serait l’un des critères qu’il utiliserait pour choisir ses membres. Le groupe représente les avocats de plusieurs des plus importants cabinets du pays, comme Deloitte et d’autres. Cela a plus d’impact sur le comportement des cabinets d’avocats que toute disposition qui pourrait être inscrite dans une loi.

Le lien entre ces deux éléments fait toute la différence, je crois. La mesure dans laquelle on met en évidence le rendement des entreprises quant à la diversité aura un effet mesurable seulement si les clients et le public pensent que c’est important. À mon avis, les clients et le public pensent de plus en plus qu’il s’agit d’une question importante. Les deux vont de pair.

Le sénateur Wetston : Monsieur le président, mon intention n’est pas de m’en tenir à une simple conversation, mais j’aimerais bien en savoir davantage.

Le président : Absolument.

Le sénateur Wetston : Pour ma part, je crois que la diversité fait partie de la bonne gestion. Monsieur Fortier, êtes-vous d’accord?

Mr. Fortier: Absolutely, yes.

Senator Wetston: If you do believe that, I would be hoping that whatever is selected as the instrument of choice would be one that changes culture and is sustainable. Which of these would do that?

Mr. Fortier: Of the options —

Senator Wetston: That are being discussed. A lot of research has been done. I personally read many papers across the board on quotas and targets and “comply or explain,” a little less on “comply or explain,” although that’s the approach in the U.K. and Australia, more or less. Let’s recognize that this approach that was adopted by the OSC and the CSA is less than three years old, so it’s not very old, but that’s not a rationale for not having greater diversity.

When you put it in that context and ask if the financial performance of the firm will improve if you have diversity, some say yes and some say not so clear. I’m personally in the camp where I think it will improve, mostly because I have great experiences with diverse individuals working in the workplace and believe it will improve the dialogue and discussion and opportunities that exist in organizations. That’s a personal view.

Having said that, when I talk about good governance, really what I’m requesting of you is this sort of analysis across the board of why you think Canada should accept “comply or explain” versus targets, for example.

Mr. Fortier: I think targets and “comply or explain” can actually coexist anyway, but if we’re talking about quotas — well, let me start with corporate governance side of things. I define governance as being more than just what the board does. Governance really is that ecosystem between the board, management, investors and regulators.

If you look at the shareholder-board-management dynamic, I think shareholders expect innovation from their companies. I think they expect better performance. I agree with you that a diverse board is more likely to lead to more innovation and better performance over time. Not only do I believe it, but I have seen evidence to support that. I think shareholders need that. We live in a pretty competitive world, and you are looking for any advantage you can.

M. Fortier : Oui, absolument.

Le sénateur Wetston : Si vous êtes d’accord, j’espère que l’instrument de choix que l’on retiendra changera la culture et qu’il sera durable. Lequel permettrait d’atteindre ce but?

M. Fortier : Parmi les options...

Le sénateur Wetston : Celles dont nous discutons. Beaucoup de recherches ont été faites. Pour ma part, j’ai lu nombre de documents sur les quotas, les objectifs et sur le principe « se conformer ou s’expliquer », un peu moins sur ce dernier principe, même s’il s’agit plus ou moins de l’approche adoptée au Royaume-Uni et en Australie. Admettons que la Commission des valeurs mobilières de l’Ontario et les Autorités canadiennes en valeurs mobilières ont adopté cette option il y a moins de trois ans, mais ce n’est pas une raison pour ne pas instaurer une plus grande diversité.

Lorsqu’on place les choses dans ce contexte et qu’on demande si la diversité améliorera la performance financière des entreprises, certains diront oui, d’autres donneront une réponse plus floue. Je suis de ceux qui croient que cela représente un progrès, surtout parce que j’ai une grande expérience des contacts avec diverses personnes dans les milieux de travail et je crois que cela améliorera le dialogue, les discussions et les occasions qui existent au sein des organismes. Il s’agit d’une opinion personnelle.

Cela dit, quand je parle de bonne gestion, ce que je vous demande réellement, c’est de faire ce genre d’analyse générale des raisons qui vous portent à croire que le Canada devrait endosser le principe « se conformer ou s’expliquer » par rapport aux objectifs, par exemple.

M. Fortier : À mon avis, les objectifs et le principe « se conformer ou s’expliquer » peuvent coexister, mais s’il s’agit de quotas... Eh bien, permettez-moi de commencer en vous parlant de la gouvernance des sociétés. Je définis la gouvernance comme étant plus que les activités du conseil d’administration. La gouvernance est en fait un écosystème où coexistent le conseil d’administration, la direction, les investisseurs et les organismes de réglementation.

Lorsqu’il s’agit de la dynamique autour des actionnaires, du conseil d’administration et de la direction, je crois que les actionnaires s’attendent à ce que l’entreprise fasse preuve d’innovation et qu’elle donne de meilleurs rendements. Je suis d’accord qu’un conseil diversifié est, à la longue, plus susceptible d’innover davantage et de donner un meilleur rendement. Non seulement je le crois, mais j’ai des preuves qui me permettent de le corroborer. Je crois que les actionnaires en ont besoin. Nous vivons dans un monde assez concurrentiel où l’on recherche tous les avantages possibles.

I said earlier in my comments that Canada has a really good system of governance, and it's an advantage. I've talked about it as being a natural resource, but like any resource it is only renewable if it's renewed. You need to get more and different people around the table.

On the question of quotas, one of the most famous examples is Norway. The woman who introduced that, Turid Solvang, is a friend of mine. I have worked with her extensively, and we had her over to Toronto to talk to our members about how that worked and the experiences they had. As Dr. Cukier alluded to, Norway is a very homogeneous society. It is a very different context and, by the way, successful in some respects and not as successful in others. Very few companies went beyond the 40 per cent, for instance. A lot of women ended up being overboarded because there weren't as many women as they had hoped. A lot of companies delisted, so it's not an automatic fix. Canada is just a different market.

For that reason, I think "comply or explain" was the best way forward, and I think it can live side-by-side with targets.

Ms. Cukier: I would add that legislation is a tool, but legislating things that are not accepted by the people being legislated can often result in unintended consequences. That's one of the arguments that's been advanced around this.

As I said, to me, the employment equity legislation in Canada, which has a 30-year history, is effectively "comply or explain" legislation. It was not called that, but it was to a certain extent. If you look at the organizations that have been subject to that, they've done well in advancing their goals around this, and I think the financial institutions are, in fact, ahead of the pack, for instance.

Mr. Duguay: I would add, Senator Wetston, that Canada has been very successful at having strong corporate governance through "comply or explain" for many decades now, and to me that would also include when we are looking at diversity.

What we are seeing is shareholders are being more vocal in terms of what they expect. Proxy advisory firms now have increased their guidelines whereby if boards do not —

Senator Wetston: As ISIS did recently.

Mr. Duguay: As they did.

Senator Wetston: ISS. Did I say that wrong? I apologize to ISS.

Mr. Duguay: Let's not forget Glass Lewis as well; they always get left out.

Tout à l'heure, j'ai dit que le Canada a un très bon système de gouvernance et que cela est un avantage. J'ai souligné qu'il s'agissait d'une ressource naturelle, mais comme toute ressource, elle n'est renouvelable que si elle est renouvelée. Il faut faire participer un plus grand nombre de personnes différentes.

Pour ce qui est des quotas, la Norvège est l'un des exemples les plus célèbres. La femme qui les a mis en œuvre, Turid Solvang, est une amie. J'ai beaucoup travaillé avec elle, et nous l'avons invitée à Toronto pour qu'elle nous explique le fonctionnement des quotas et qu'elle nous fasse part de son expérience à cet égard. Comme Mme Cukier l'a dit, la Norvège est une société très homogène. Il s'agit d'un contexte très différent et qui, soit dit en passant, fonctionne très bien à certains égards, mais pas autant à d'autres égards. Très peu d'entreprises ont dépassé les 40 p. 100, par exemple. Plusieurs femmes ont fini par être débordées parce que trop peu d'entre elles avaient été désignées. Beaucoup d'entreprises ont été radiées de la liste et ce n'est donc pas une solution automatique. Le Canada est simplement un marché différent.

Pour cette raison, je crois que le principe « se conformer ou s'expliquer » est la meilleure voie à suivre et qu'il peut coexister avec les objectifs.

Mme Cukier : J'ajouterais que la législation est un outil, mais le fait de légiférer des choses qui ne sont pas acceptées par les gens concernés peut souvent avoir des conséquences imprévues. C'est l'un des arguments avancés à ce sujet.

Comme je l'ai dit, à mon avis, la loi sur l'équité en matière d'emploi au Canada, qui existe depuis 30 ans, est effectivement une loi inspirée du principe « se conformer ou s'expliquer ». On ne l'appelait pas ainsi, mais elle l'était dans une certaine mesure. Les organisations qui ont été soumises à cette exigence ont réussi à atteindre leurs objectifs en la matière et je crois que les institutions financières, par exemple, mènent le peloton.

M. Duguay : Sénateur Wetston, j'ajouterai que le Canada a très bien réussi, depuis plusieurs décennies, à mettre en place une solide gouvernance d'entreprise en appliquant le principe « se conformer ou s'expliquer »; à mon avis, cela s'applique aussi lorsqu'il s'agit de la diversité.

Nous constatons que les actionnaires expriment davantage leurs attentes. Les services-conseils en matière de vote par procuration ont ajouté de nouvelles lignes directrices selon lesquelles les conseils d'administration qui négligent de...

Le sénateur Wetston : Comme l'ISIS l'a fait récemment.

M. Duguay : C'est cela.

Le sénateur Wetston : L'ISS en fait. Me suis-je trompé? Je m'excuse auprès de l'ISS.

M. Duguay : Par ailleurs, n'oublions pas Glass Lewis qui est toujours exclu.

Starting in 2019, boards that do not include women will have immediate consequences, and this is where majority voting becomes very relevant in that respect, and proxy advisory firms will recommend to shareholders that they withhold votes against chairs of nomination committees of boards that aren't at least making an effort and proposing a solution forward.

I would also add that in Canada, when we look at our ecosystems of public companies, for example, we probably have one of the most diverse jurisdictions. We have some of the largest corporations in the world and multi-billion-dollar market caps. We have many corporations that have market caps of \$5, \$10 or \$15 million. These are small corporations that are going public. "Comply or explain" supports the fact that each of these corporations can say what makes sense for them, what can be measurable for them in embracing this if they are looking at diversity and how they can put a plan forward that everyone within the board will support and also, more broadly, with stakeholders.

Senator Wetston: I actually have to ask a question on majority voting, if you don't mind.

The Chair: Of course not.

Senator Wetston: The report you prepared is helpful and comprehensive, and I appreciate getting it. Of course, this wouldn't be the first time we've had an opportunity to talk about majority voting, as you may know. I'm sure you would agree with me that the proper place, as a starting point for majority voting, would be a corporate statute.

Mr. Duguay: Fundamentally, yes. The election of directors is a fundamental shareholder right, so in that respect, if we are dealing with provisions dealing with director elections, then yes, they should reside in the corporate statute.

Senator Wetston: Which is what the intention is here.

Mr. Duguay: Which is what the intention is with the bill. However, we have to understand that the corporate statute is not primarily aimed at multi-billion-dollar corporations. I think we have over 250,000 corporations governed under the CBCA. Many of them are small, privately held corporations, and majority voting has absolutely no effect for these types of corporations.

Senator Wetston: You know I will not have a debate about this here. I simply wanted to know whether majority voting and elections are properly placed in a corporate statute.

À compter de 2019, les conseils d'administration qui ne comprennent pas de femmes subiront des conséquences immédiates et c'est là que le vote à la majorité devient très pertinent à cet égard. Les services-conseils en matière de vote par procuration recommanderont aux actionnaires de s'abstenir de voter pour les présidents des comités de nomination d'administrateurs qui négligent de faire au moins un effort et de proposer des solutions.

À titre d'exemple, j'ajouterais également que les sociétés publiques canadiennes sont probablement parmi les plus diversifiées qui soient. Certaines de nos sociétés sont parmi les plus importantes au monde et nos capitalisations boursières représentent plusieurs milliards de dollars. Un grand nombre de nos sociétés ont des capitalisations boursières de 5, 10 ou 15 millions de dollars. Il s'agit de petites sociétés qui deviennent publiques. Le principe « se conformer ou s'expliquer » permet à chacune d'entre elles d'agir en fonction de ses besoins. Elles peuvent juger ce qui leur convient si elles adhèrent au principe de la diversité et proposer une approche que tous les membres du conseil d'administration et, plus généralement, tous les intervenants appuieront.

Le sénateur Wetston : Je dois poser une question relative au vote à la majorité, si cela ne vous dérange pas.

Le président : Bien sûr que non.

Le sénateur Wetston : Le rapport que vous avez préparé est utile et exhaustif et je vous en remercie. Évidemment, comme vous le savez peut-être, ce n'est pas la première fois que nous avons l'occasion de parler du vote majoritaire ou à la majorité. Je suis certain que vous conviendrez que le bon endroit, comme point de départ pour ce type de vote, serait une loi sur les sociétés.

M. Duguay : En gros, oui. L'élection des administrateurs est un droit fondamental des actionnaires. Or, si nous traitons des dispositions relatives à l'élection des administrateurs, alors oui, elles devraient être inscrites dans la loi sur les sociétés.

Le sénateur Wetston : C'est là l'intention.

M. Duguay : C'est l'intention du projet de loi. Toutefois, nous devons comprendre que la loi sur les sociétés n'est pas principalement destinée aux sociétés multimilliardaires. Je crois que Loi canadienne sur les sociétés par actions régit plus de 250 000 sociétés. Bon nombre d'entre elles sont de petites sociétés privées et le vote majoritaire n'a absolument aucun effet sur ces types de sociétés.

Le sénateur Wetston : Vous savez que je ne débattrai pas de cette question ici. Je voulais simplement savoir si le vote et les élections à la majorité sont bien inscrits dans la loi sur les sociétés.

Mr. Duguay: They are properly placed under the corporate statute. What I would say, though, is for public company regulation, it gets complicated when you over-regulate in a corporate statute.

This committee and Parliament in 2001, the last time the CBCA was amended, removed provisions that were dealt with under securities law. Here, what is interesting is we are actually going in the opposite direction.

Ms. Kushneryk: Senator Wetston, your question is whether it belongs in a corporate statute, and the one thing I will add to Mr. Duguay's comments is that it is a question in a vacuum.

Alluding to what Mr. Duguay said about what has already been done over the last number of years in Canada, we have 14 different corporate statutes in Canada. We are in a context where the TSX has already established an approach that is already under way, so asking whether it's appropriate in a corporate statute —

Senator Wetston: I'm not trying to ask you this question out of context. Welcome to Canada. We understand the framework well. What you left out were the 13 securities regulators as well, so we have a lot of regulations here.

My last comment is that I could not agree with you more that we need a hold period, and I will say that for two reasons. Despite what you've described as the 90-day period for the TSX, they have defined exceptional circumstances when they would allow it to occur, and they have even toughened that up more recently. It's just my suggestion that a hold period, with respect to the CBCA and majority voting, would be an appropriate thing to recommend. Would you agree with that?

Mr. Duguay: I would. What we've put forward in a paper is that with the hold period at least gives the board the opportunity to address the consequences of the vote at the meeting. Currently, under the bill, there is no ability. As we refer to it, it's a sudden-death election. You are immediately off the board. In that regard, the hold period is important because you don't want to deal with any of the unintended consequences that we have tried to highlight in our submissions to this committee.

Senator Tkachuk: When we're having this discussion about boards of directors, they aren't necessarily a thing that a lot of people want to be on, for example. There is a lot of liability, a lot of risk, a limited talent pool and it's a difficult job.

So why is it important that we have diversity? In other words, if a company is doing well and making money — which is what it's all about — and I'm an investor saving for my pension fund,

M. Duguay : Ils sont bien inscrits en vertu de la loi sur les sociétés. Ce que je dirais, cependant, c'est que les choses se compliquent pour les sociétés publiques lorsque la loi sur les sociétés prévoit trop de règlements à leur égard.

La dernière fois que la LCSA a été modifiée, en 2001, ce comité et le Parlement ont supprimé des dispositions qui étaient régies par les lois sur les valeurs mobilières. Ce qui est intéressant, c'est que nous allons en fait dans la direction opposée.

Mme Kushneryk : Sénateur Wetston, votre question est de savoir si cela est inscrit dans une loi sur les sociétés et la seule chose que j'ajouterais aux propos de M. Duguay, c'est qu'il s'agit d'une question sans contexte.

S'agissant de ce que M. Duguay a dit quant à ce qui a été fait au Canada au cours des dernières années, je soulignerai que notre pays dispose de 14 lois différentes sur les sociétés. Nous nous trouvons dans un contexte où la Bourse de Toronto a adopté une approche qui est en cours; or, chercher à savoir si cela est pertinent dans une loi sur les sociétés...

Le sénateur Wetston : Je ne vous pose pas cette question hors de tout contexte. Bienvenue au Canada. Nous comprenons bien le contexte. Vous avez omis de mentionner les 13 organismes de réglementation des valeurs mobilières. Nous avons donc beaucoup de règlements.

Pour conclure, je ferais observer que je suis tout à fait d'accord que nous avons besoin d'un délai, et je le dis pour deux raisons. Malgré ce que vous avez décrit comme une période de 90 jours pour la Bourse de Toronto, celle-ci a défini des circonstances exceptionnelles où elle permettrait que cela se produise et elle a même resserré ce critère récemment. Je suggère simplement qu'il conviendrait de recommander un délai quant à la LCSA et au vote à la majorité. Êtes-vous d'accord?

M. Duguay : Oui. Nous avons souligné dans l'un de nos documents qu'un délai donne au moins l'occasion au conseil d'administration de discuter des conséquences du vote lors de la réunion. À l'heure actuelle, le projet de loi ne prévoit rien à cet égard. Il s'agit, pour ainsi dire, d'une élection à mort subite. On est immédiatement exclus du conseil. Un délai est important à cet égard, étant donné qu'on ne voudra pas faire face aux conséquences imprévues que nous avons tenté de souligner dans les mémoires que nous avons présentés à ce comité.

Le sénateur Tkachuk : Pour ce qui est des conseils d'administration, il n'y a pas nécessairement un grand nombre de gens qui veulent y siéger, par exemple. Il y a beaucoup de responsabilités, de risques, un bassin limité de talents et c'est un travail difficile.

Alors pourquoi la diversité est-elle importante? En d'autres termes, si une entreprise se porte bien, si elle est rentable — c'est de cela dont il s'agit — et que je suis un

why is it important to have diversity when everything is going well? Why is that important?

Mr. Fortier: I agree with you that it's not an easy job. In fact, we have a directors' register of 4,000 people or so, 1,300 of whom are women and who have the ICD designation. Sometimes we ask them why they would want to do this anyway, for all the reasons you just listed. It's a lot of work and frankly, contrary to popular notions, it's not a lot of money for a lot of these. That said, I would maybe tweak what you said about it being all about making money. That is a very important objective, but a director's job is actually to be mindful and to steward the long-term health of the corporation, not just of the shareholder. There is a distinction there, and we can talk about that a little bit more. I would ask my lawyer friends to weigh in on that as well.

If you talk about diversity, you need to better understand the context within which you're working, so first and foremost, your shareholders, but I would argue that if you have the same people sitting around the same table for 15 years, you are not going to get much of a diversity of opinion. Even if you're profitable and things look like they are going well, there are a lot of black swans out there. If you don't have an understanding of what the context is, or a better understanding, then you're likely to get hit by one of those black swans.

Senator Tkachuk: You might go broke, so you will pay the price.

Mr. Fortier: Sure, but I don't think that's what anybody wants.

Senator Tkachuk: I know that, but the point is we don't have a responsibility to tell people exactly how to run their business because we don't guarantee their profit. People take risks with their money and go about their business. If they make money, they make money, and if they lose money, they lose money. If diversity is good, and I believe that it is, then people will do what they have to do to make money.

Right now, universities have, in medicine, law and accounting, more women than men. In engineering, they don't, by a long shot. They're getting there, but there is still a long way to go. I don't see a lot of women electricians, plumbers and garbage people. They're not in that field. But there are some men coming into nursing. Most of it is nursing.

All I'm saying is that all of these things have different skills. In the data that you're collecting, are the skills reflected? In other words, if you're an engineering company or a plumbing company, are the skills reflected in the data that you're building

investisseur qui épargne pour ma caisse de retraite, pourquoi est-il important d'avoir de la diversité si tout va bien? En quoi est-ce utile?

M. Fortier : Je suis d'accord qu'il s'agit d'un travail difficile. En fait, nous avons un registre des administrateurs qui compte environ 4 000 personnes, dont 1 300 sont des femmes, accréditées par l'Institut des administrateurs de sociétés. Nous leur demandons parfois pourquoi elles voudraient faire ce genre de travail, pour toutes les raisons que vous avez énumérées. C'est un travail exigeant et, contrairement aux idées préconçues, rarement bien rémunéré. Cela dit, j'aimerais peut-être apporter une précision à votre affirmation, à savoir qu'il s'agit principalement de rentabilité. C'est un objectif très important, mais le travail d'un administrateur consiste à être attentif et à veiller à la santé à long terme de la société, pas seulement des actionnaires. Il y a une distinction et nous pouvons en parler un peu plus. Je demanderais à mes amis avocats d'intervenir à cet égard aussi.

Sur le plan de la diversité, il faut mieux comprendre le contexte dans lequel on travaille, donc il faut d'abord et avant tout tenir compte des actionnaires. Toutefois, je crois qu'il n'y aura pas une grande diversité d'opinions si les mêmes personnes siègent au conseil pendant 15 ans. Même si une société est rentable et que les choses semblent aller bien, il existe un grand nombre d'imprévues, de cygnes noirs. Si on ne comprend pas bien le contexte, on risque d'être frappé par l'un de ces cygnes noirs.

Le sénateur Tkachuk : On pourrait faire faillite et on en paierait le prix.

M. Fortier : Bien sûr, mais je crois que personne ne souhaite cela.

Le sénateur Tkachuk : Je le sais, mais il ne nous appartient pas de dire aux gens précisément comment gérer leur entreprise parce que nous ne sommes pas garants de leurs profits. Les gens prennent des risques avec leur argent et vaquent à leurs affaires. S'ils gagnent de l'argent, tant mieux; s'ils en perdent, tant pis. Si la diversité est une bonne idée, et je crois qu'elle l'est, les gens feront alors ce qu'ils doivent pour gagner de l'argent.

À l'heure actuelle, les universités comptent plus de femmes que d'hommes en médecine, en droit et en comptabilité. En ingénierie, c'est loin d'être le cas. Elles font des progrès, mais il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. Je vois peu d'électriciennes, de plombières ou d'éboueuses. Ce ne sont pas des domaines traditionnellement féminins. Mais nous avons des hommes infirmiers. Dans la plupart des cas, il s'agit de soins infirmiers.

Je dis tout simplement que chacun de ces domaines exige des compétences différentes. Les données que vous compilez, tiennent-elles compte des compétences? Autrement dit, les données que vous compilez et que vous nous faites parvenir

and you're giving to us? Because I think diversity is kind of a big industry.

Mr. Fortier: If I can start, very briefly, the answer is yes. As Frederic alluded to earlier, skills matrices are what most responsible boards rely on to fill board positions now. I think the idea that there aren't enough qualified and skilled women is one that's been kind of thrown out the window.

Senator Tkachuk: I didn't say that.

Mr. Fortier: I know you haven't. But I think that we need to be conscious that there's a much broader network than the one that's been relied on, and we need to be tapping into those talents of, in our case, 1,300 women, but there are many thousands more out there, to fill board positions going forward. But not only women or not only people as defined by the diversity we've talked about today. We just need to broaden the network, I guess is what I would say.

Ms. Cukier: I think you're absolutely right that there are certain professions where different groups are under-represented. I haven't seen a lot of demand on boards for garbage men and plumbers, but I'm sure there are boards in waste management and so on where those particular skill sets are important. That's one of the reasons why setting targets, "comply or explain," will allow you flexibility for specific industries.

But I would say two things. I would say, first of all, if you're committed to a meritocracy, you want to make sure there's a level playing field so qualified people can be tapped into. I would observe, based on the research, that there are currently barriers to very well-qualified people from making the contributions that they could make. So that's one point.

The second thing is that on many boards, when you look at the skills matrices, of course it's important to have the deep-sector expertise. If you're looking at oil exploration and so on, typically they want people from those industries. But in most boards, you also want financial acumen and legal advice and governance expertise. I'm thinking of the boards I'm on and our skills matrices, strategic thinking. Increasingly we see boards, for example in telecommunications, who also want deep expertise in their markets, so they want to know about health care, which means they're starting to look at who is on hospital boards and saying, "Oh, those people could actually be useful."

tiennent-elles compte des compétences, par exemple, dans le domaine de l'ingénierie ou de la plomberie? Parce que je suis d'avis que la diversité est, en quelque sorte, une importante industrie.

M. Fortier : Pour commencer, très brièvement, je vous répondrais oui. Comme Frédéric l'a mentionné plus tôt, les conseils d'administration les plus responsables utilisent des matrices de compétences pour pourvoir les postes de direction. À mon avis, on a à peu près complètement tortu le cou à l'idée qu'il y aurait trop peu de femmes qualifiées et spécialisées.

Le sénateur Tkachuk : Je n'ai pas dit cela.

M. Fortier : Je sais. Mais je crois que nous devons être conscients qu'il existe un réseau beaucoup plus vaste que celui que nous avons utilisé jusqu'à présent. Nous devons, par ailleurs, miser sur le talent de ces personnes — de ces 1 300 femmes, dans notre cas, mais il y en a des milliers d'autres — pour pourvoir les postes au sein des conseils d'administration. Mais pas seulement les femmes ou les personnes appartenant à des groupes qui représentent la diversité dont nous avons parlé aujourd'hui. J'imagine qu'il nous faut simplement élargir le réseau.

Mme Cukier : Vous avez tout à fait raison de dire qu'il y a des groupes sous-représentés dans certaines professions. À ma connaissance, il n'y a pas beaucoup de conseils d'administration qui ont besoin d'éboueurs et de plombiers, mais je suis certaine que dans le secteur de la gestion des déchets, par exemple, ce sont des compétences recherchées par les conseils d'administration. C'est l'une des raisons pour lesquelles l'établissement de cibles, ou le principe « se conformer ou s'expliquer », donnera une marge de manœuvre aux entreprises de secteurs particuliers.

J'aurais deux commentaires à faire. Premièrement, si vous êtes pour le recrutement au mérite, vous devez vous assurer que les règles du jeu sont équitables afin que les personnes qualifiées puissent être recrutées. Je vous signale que la recherche démontre que des personnes hautement qualifiées se heurtent aujourd'hui à des obstacles qui les empêchent d'apporter la contribution qu'elles pourraient apporter. C'est un premier point.

Deuxièmement, un simple examen des matrices de compétences de nombreux conseils d'administration permet de constater combien il est important d'avoir une expertise sectorielle approfondie. Dans le secteur pétrolier, par exemple, on recherche généralement des gens du secteur. Mais la plupart des conseils d'administration souhaitent également avoir des personnes qui possèdent un sens aigu des affaires et une expertise en matière de droit et de gouvernance. Dans les conseils d'administration dont je fais partie, les matrices de compétences sont le résultat d'une réflexion stratégique. Dans le secteur des télécommunications, par exemple, les conseils d'administration sont de plus en plus nombreux à rechercher des personnes possédant une expertise approfondie de leurs marchés. Ils veulent enrichir leurs connaissances des soins de santé, ce qui

I would agree with you 100 per cent that what we want is high-performing companies, and I think there's really good evidence that suggests that if you get this right, you not only drive performance, but you also drive corporate social responsibility and those other things that we expect businesses in Canada to contribute to.

Senator Unger: I thank all of you for your presentations. This is so interesting.

I'd like to go into the issue of women. I do support diversity, yet I believe that most Canadians, men and women, don't view quotas favourably. Dr. Cukier, if quotas are imposed, do you have any concern that it will have a negative impact on the view of women in the workplace? How do you think such measures would affect the working relationship between women who have maybe earned their way through a company to be appointed to a board? Is there a difference between those who were granted the position through a quota?

Ms. Cukier: I'll answer your question by coming back to what I said earlier, which is I think there's a big difference between setting targets and having quotas imposed. To me, a quota is something where I say to you, "You must have 30 per cent of your board members women," and a target is something where you say, "We want to have 28 per cent or 35 per cent of our board as women, based on our analysis of the pool and where we want to go, and so on." I think that distinction is very important.

I think Senator Wetston pointed to the fact, as did Matthew, that the research on quotas versus targets is mixed. I do think there is more risk with quotas of unintended consequences in a range of areas, particularly because I've been focused not just on gender but on the issues around racialized minorities, indigenous people and so on. I don't quite see how we can get to quotas that would apply across the country when we have such demographic diversity in a city like Montreal, Toronto or Thunder Bay. That's why I favour setting targets that are established by the organization as opposed to quotas that are imposed.

At the same time, I feel very strongly that government should have in its head what they think are reasonable targets overall for the impact of this legislation so that we have something to assess our progress against. Does that make sense?

les incite à regarder du côté des conseils d'administration des hôpitaux en se disant que ces personnes pourraient leur être utiles.

Je suis tout à fait d'accord avec vous pour dire que nous voulons des entreprises hautement performantes. Il est d'ailleurs clairement démontré que si vous faites bien les choses, vous stimulerez non seulement le rendement des entreprises, mais renforcerez également leur responsabilité sociale et les encouragerez à se comporter comme les Canadiens souhaitent qu'elles se comportent.

La sénatrice Unger : Je vous remercie tous pour vos interventions fort intéressantes.

J'aimerais aborder la question des femmes. Je suis en faveur de la diversité, mais je crois que la plupart des Canadiens, hommes et femmes, ne sont pas très favorables à l'imposition de quotas. Madame Cukier, croyez-vous que l'imposition de quotas pourrait avoir un effet négatif sur la perception des femmes dans les milieux de travail? Cette mesure ne risquerait-elle pas de compromettre les relations de travail avec les femmes qui ont travaillé fort au sein de leur entreprise avant d'être nommées au conseil d'administration? Y a-t-il une différence avec celles qui ont obtenu ce poste à la faveur d'un quota?

Mme Cukier : Je vais vous répondre en revenant sur ce que j'ai dit plus tôt, à savoir qu'il existe une grande différence entre l'établissement de cibles et l'imposition de quotas. Un quota, pour moi, c'est lorsque nous sommes obligés d'avoir 30 p. 100 de femmes dans un conseil d'administration. Une cible, c'est lorsque nous essayons d'avoir 28 ou 35 p. 100 de femmes au conseil d'administration, en fonction de notre analyse du bassin de candidats ou de nos objectifs et ainsi de suite. Je pense qu'il est très important de faire cette distinction.

Le sénateur Wetston a fait remarquer, tout comme Matthew, que les résultats de la recherche portant sur la différence entre les quotas et les cibles ne font pas consensus. Selon moi, les quotas risquent davantage d'avoir des conséquences non voulues dans un large éventail de domaines, notamment parce que je me suis intéressée non seulement aux femmes, mais aux personnes issues de minorités raciales, aux Autochtones et à d'autres groupes marginalisés. Je ne vois pas vraiment comment nous pourrions appliquer les quotas à la grandeur du pays, en raison de la grande diversité démographique d'une ville comme Montréal, Toronto ou Thunder Bay. Il serait donc préférable, à mon avis, que les organisations se fixent des cibles au lieu de se voir imposer des quotas.

Parallèlement, je suis fermement convaincue que le gouvernement doit réfléchir aux cibles qu'il juge raisonnables dans le cadre de ce projet de loi afin que nous ayons des repères pour mesurer nos progrès. Êtes-vous d'accord?

Senator Unger: Yes, it does. This isn't relevant to this topic, but in the oil sands, companies have switched to employing women to drive the huge earth movers, and the simple reason is that women are more careful and there are fewer accidents, so diversity at a lower level has certainly happened.

Senator Tannas: First of all, I want to express my great relief in hearing that the sponsor of the bill is promoting an amendment. I think it is an important amendment. I don't know whether you're going to propose it or whether you'd like these people to provide us with a sample amendment, but I think this bill should not leave this committee without a recommended amendment with respect to the hold period.

We've had discussions pretty consistently about a director who would not achieve a majority, but in fact the nightmare scenario is all directors don't receive it because there is financial difficulty or there's been some event that shareholders are angry about. While they wouldn't necessarily collectively do this, they might collectively do it through individual actions: "I'm just mad, so I'm going to do this," and everybody is mad, and they wind up damaging the corporation to the extent that now they're completely high-centred, with no governance structure whatsoever. That is a nightmare scenario that also — I'm putting these words in your mouth; maybe you can talk about it — would create unintended consequences that could be quite substantial. Is that fair to say?

Ms. Kushneryk: Senator Tannas, that's absolutely our view. One of the things we talked about in our paper was alternatives for opportunities for shareholders to communicate their frustrations. Right now, the ballots provide for voting for or withholding a ballot. There is another option we talk about: Some jurisdictions use an abstain box, but that could be labelled otherwise, to express those frustrations. I know that's beyond the context of what's in this bill, but there are ways to tackle that issue. But absolutely, the hold period should mitigate the worst of those potential unintended consequences.

Mr. Duguay: An important concern that you raised, Senator Tannas, is that through majority voting, particularly in Canada, when we look at sectors such as the mining sector where you have a lot of small corporations with concentrated ownership, we know from data that annual meetings have a low threshold of shareholder participants. A lot of retail shareholders won't necessarily vote at the annual meeting. You find yourself in a situation where you could have a dissident shareholder who is not in agreement with a certain subset of directors on the board and is basically using majority voting as a way to obtain control of the board, which is not the intention of majority voting. The intention of obtaining control in a contest for corporate control under securities law, we know, is through disclosure and through

La sénatrice Unger : Oui, tout à fait. Dans un autre ordre d'idées, dans le secteur des sables bitumineux, les entreprises ont commencé à embaucher des femmes pour manœuvrer les énormes rétrocaveuses pour la simple raison qu'elles sont plus prudentes et causent moins d'accidents. On peut donc parler de diversité à un niveau inférieur.

Le sénateur Tannas : Je tiens d'abord à exprimer mon grand soulagement d'apprendre que le parrain du projet de loi propose un amendement. Cet amendement est important. J'ignore si vous serez d'accord pour le proposer ou si vous préférez que nos témoins nous suggèrent un modèle d'amendement, mais je pense que le comité ne doit pas laisser passer ce projet de loi sans recommander un amendement concernant le délai de maintien en fonction.

Le cas d'un administrateur qui n'obtiendrait pas la majorité des votes n'a cessé de revenir dans nos discussions, mais le scénario-cauchemar serait que la totalité des administrateurs ne l'obtiennent pas à cause d'un problème financier ou d'un événement qui aurait attisé la colère des actionnaires. Il n'y aurait peut-être pas une action collective dans ce sens, mais les actionnaires pourraient très bien le faire par des actions individuelles motivées par la colère. S'ils sont tous en colère, ils pourraient finir par causer du tort à l'entreprise dans la mesure où ils seraient en position de force, sans aucune structure de gouvernance. C'est un scénario-catastrophe qui — je vous pose la question, j'aimerais que vous en parliez — pourrait avoir de graves conséquences non voulues. Ai-je raison de penser cela?

Mme Kushneryk : Monsieur le sénateur, nous sommes tout à fait d'accord avec vous. Dans notre article, nous proposons justement aux actionnaires des solutions de rechange pour exprimer leurs frustrations. Actuellement, les bulletins de vote permettent de voter pour ou de s'abstenir de voter. Nous proposons une autre option : certaines instances utilisent une case d'abstention, qui pourrait cependant être désignée autrement, qui permet aux votants d'exprimer leur désaccord. Je sais que cela dépasse le cadre du projet de loi, mais il existe des moyens de régler ce problème. Ce qui est certain, c'est que le délai de maintien en fonction devrait atténuer les potentielles conséquences non voulues les plus graves.

M. Duguay : Vous avez soulevé un point très préoccupant, sénateur Tannas, concernant le vote majoritaire; les données démontrent que la participation des actionnaires aux assemblées annuelles est très faible, en particulier au Canada dans les secteurs comme l'exploitation minière où il existe beaucoup de petites entreprises à actionnariat concentré. De nombreux actionnaires minoritaires ne vont pas voter à l'assemblée annuelle. Par exemple, il pourrait arriver qu'un actionnaire dissident, en désaccord avec un sous-groupe d'administrateurs, utilise le vote majoritaire pour prendre le contrôle du conseil d'administration, ce qui est incompatible avec le but du vote majoritaire. L'obtention du contrôle d'une entreprise dans une élection se fait par la communication de renseignements et la

a dissident solicitation, which majority voting does not provide in that particular respect.

Mr. Fortier: I will add one thing to that. This is something that is probably not addressed enough: the board-shareholder engagement piece. Understanding what the pain points are for shareholders is really important, because if you don't, then you might get voted down. We do a pretty average job in Canada of engaging with our shareholders, and there are a lot of reasons for that. It is getting better, but a lot of it has to do with the fact that companies often do not know who the shareholders are. It's not just because there are millions of retail shareholders, but because there are rules in place that allow you to hide your position. There are good reasons for that, but it is what it is. The more you understand why people hold your stock, and the more the shareholder understands what the strategy is, the better off we'll be. That doesn't fix everything, but it probably mitigates against some of this as well.

Senator Tannas: We in Canada are somewhat unique in that some of our largest companies came to be with a \$500,000 IPO — tiny little IPOs that are done. As you or somebody mentioned, there are a huge number of publicly traded companies that have market caps today of \$5 million to \$20 million. It is in those companies where some of my own personal experience is, where you are in lockstep with shareholders. There are people who have large positions within that shareholder group. The idea that somehow they should be held to the same standard as the Royal Bank is bonkers; right? It doesn't make any sense.

Senator Marwah raised yesterday the idea that large-cap companies are actually moving relatively quickly through the evidence of new directors and the composition of new directors, and that mid-cap companies have been given a bit of a pass, but it's coming. We've seen it with the activities of proxy advisory firms that are marking down companies that are not moving along on this.

We haven't heard anybody say that we should be wringing our hands less about the smaller companies that are focused, in lockstep in many cases with their shareholders, where the shareholders and the board members are the same — that we shouldn't be skewing all of our numbers in a bad way over this segment of companies that are really in the founding stage. Some of them will become big companies, have great governance and be able to think about those things, but little companies don't think that way, nor should they, in my view. They shouldn't be thinking about that. They should be thinking about building a business and making it survive, and then they can think about these higher-minded ideas. Do you have any comment about that?

sollicitation d'opinions dissidentes, ce qui n'est pas possible avec le vote à la majorité.

M. Fortier : J'aimerais ajouter quelque chose. C'est une question dont on ne parle probablement pas assez souvent : la relation entre le conseil d'administration et les actionnaires. Il est très important que les administrateurs comprennent les points sensibles des actionnaires, faute de quoi, ils risquent de perdre leur vote. Au Canada, nous avons un bilan assez moyen en ce qui concerne nos relations avec les actionnaires, et ce, pour une foule de raisons. Les choses s'améliorent, mais une grande partie du problème réside dans le fait que les entreprises ne savent même pas qui sont leurs actionnaires. Ce n'est pas parce qu'il y a des millions d'actionnaires minoritaires, mais parce que les règles en place vous permettent de dissimuler votre position. Il y a de bonnes raisons pour cela, mais c'est la réalité. Mieux vous comprendrez pourquoi les gens détiennent vos actions, mieux l'actionnaire comprendra votre stratégie et tout le monde y trouvera son compte. Sans régler tous les problèmes, cela permettrait probablement d'en atténuer certains.

Le sénateur Tannas : Au Canada, nous sommes un peu à part, en ce sens que certaines de nos grandes sociétés ont vu le jour grâce à une émission initiale d'actions de 500 000 \$, ce qui est très peu. Comme vous l'avez dit, ou c'est peut-être un autre intervenant qui a dit ça, il y a énormément de sociétés cotées en bourse qui ont des seuils de marché oscillant entre 5 et 20 millions de dollars. J'ai acquis une partie de mon expérience au sein de ces entreprises où les administrateurs sont en phase avec les actionnaires. Certains actionnaires occupent même des postes très importants. Il serait fou de vouloir leur imposer les mêmes normes que celles imposées à la Banque Royale, n'est-ce pas? C'est complètement insensé.

Le sénateur Marwah a fait remarquer hier que les sociétés à forte capitalisation réagissent assez rapidement en nommant de nouveaux administrateurs et en renouvelant la composition de leur conseil et que les sociétés à capitalisation moyenne n'ont peut-être pas encore été touchées, mais cela ne devrait tarder. Nous avons d'ailleurs constaté que des cabinets d'experts-conseils par procuration décotent les entreprises qui ne s'orientent pas dans cette voie.

Personne ne nous a encore dit que nous devrions nous préoccuper des petites entreprises évoluant dans un domaine précis, dont le conseil d'administration est souvent en phase avec l'actionnariat et où les actionnaires et les administrateurs sont les mêmes personnes; nous ne devrions pas fausser tous nos chiffres en fonction de ce groupe d'entreprises qui en sont vraiment à la phase de démarrage. Certaines d'entre elles deviendront de grandes entreprises, auront une gouvernance extraordinaire et seront capables de réfléchir à toutes ces questions, mais les petites entreprises ne pensent pas de cette manière et, à mon avis, elles ne devraient pas. Elles ne devraient pas penser à cela, mais devraient plutôt chercher à croître et à assurer leur survie.

Ms. Cukier: I work with a lot of start-ups. I was previously the Vice-President of Research and Innovation at Ryerson. We have one of the largest incubator networks across the country. I would argue that good governance is actually almost more important for some of these smaller companies than it is for the banks, for example.

But to your point, that's also part of the reason why I think that what we've been talking about, which is very much generated by the companies themselves and driven by what they actually need to be successful and have good governance principles, is very consistent with what we would argue if we're trying to incubate, accelerate and help companies grow.

We've seen founder's syndrome all over the place. A lot of companies get stuck because of — I think the word “incestuous” was used — because of those incestuous relationships on the board and they're not reaching out to get people with broader views, more expertise and so on. I don't see what we're saying as being at all inconsistent with what you're talking about.

The other thing is that, increasingly, large corporations are looking at these issues in terms of their supply chain. If any of those small companies are doing business with large organizations, this is becoming a lens that some of the largest institutions, governments and so on are applying to contracts.

These things are often dichotomized: Either we have business objectives in mind, or we have diversity objectives. It was said very well by Senator Wetston that those are actually not different things.

Mr. Fortier: At the ICD, we work a lot with smaller companies, small private companies as well, and I will say there is a real appetite for good governance. They know that they don't know a lot of stuff, and they feel that it's a competitive advantage or it will advantage them to be more organized and to have better governance systems, so we put a lot of effort into that, particularly in smaller markets.

The one thing I would say regarding my remarks on the diversity disclosure issue is that the whole point behind our diversity template was to reach those smaller companies and to get them thinking about diversity. It wasn't to tell them they need to get here by X. It's more, “What could you do?” and to try to explain to them why it could be to their advantage to do so. The motherhood statement we made was “get them started on their diversity journey,” which is kind of a marketing statement,

Ensuite, elles pourront réfléchir à ces grands principes. Avez-vous des commentaires à ce sujet?

Mme Cukier : Je travaille avec de nombreuses jeunes entreprises. J'ai été vice-présidente de la recherche et de l'innovation à l'Université Ryerson. Nous avons créé le plus important réseau de pépinières d'entreprises du pays. Je dirais que la notion de bonne gouvernance est, en fait, plus importante pour certaines de ces petites entreprises que pour les grandes banques, par exemple.

Pour revenir à votre argument, c'est également pour cette raison que la discussion que nous avons eue, et qui est largement générée par les entreprises elles-mêmes et porte sur ce dont elles ont besoin pour prospérer et appliquer des principes de bonne gouvernance, correspond tout à fait aux arguments que nous avancerions pour aider les entreprises à démarrer, à se développer rapidement et à prendre de l'expansion.

Nous constatons que le syndrome du fondateur est omniprésent. Un grand nombre d'entreprises finissent par se retrouver en mauvaise posture — je pense que le mot « incestueux » a été employé — à cause des liens incestueux au sein du conseil d'administration et parce qu'elles ne vont pas chercher des personnes ayant une vision plus globale ou une expertise plus vaste, par exemple. Je ne vois pas en quoi ce que nous avançons est en contradiction avec ce que vous dites.

Par ailleurs, les grandes entreprises réfléchissent de plus en plus à ces questions par rapport à leur chaîne d'approvisionnement. Si une de ces petites entreprises fait affaire avec de grandes entreprises, certaines grandes institutions ou certains gouvernements finiront par en tenir compte dans leur processus d'attribution de marchés.

Ces facteurs sont souvent pris en compte séparément : d'une part, les objectifs de l'entreprise et de l'autre, une diversité d'objectifs. Le sénateur Wetston a bien expliqué qu'il s'agissait là de deux choses distinctes.

M. Fortier : À l'IAS, nous travaillons beaucoup avec de petites entreprises, notamment du secteur privé, et je dirais qu'il existe un véritable appétit pour la bonne gouvernance. Elles savent que leurs connaissances sont limitées et elles ont l'impression que si elles étaient mieux organisées ou se dotaient d'un meilleur système de gouvernance, elles y gagneraient un avantage concurrentiel. Nous faisons donc beaucoup d'efforts pour les aider à cet égard, surtout dans les petits marchés.

Au sujet de mes commentaires sur la présentation de renseignements relatifs à la diversité, j'ajouterais que l'objectif même de notre modèle de diversité était d'encourager ces petites entreprises à réfléchir à la diversité. Notre but n'était pas de leur dire qu'elles doivent faire ceci ou cela, mais de leur demander ce qu'elles pourraient faire et d'essayer de leur expliquer pourquoi elles auraient intérêt à le faire. Notre principale intention était de les aider à s'engager sur la voie de la diversité. Cela ressemble

but it's true. We need more companies thinking about how to diversity with not just their board but their management and leadership position as well.

Ms. Cukier: One other thing — and I mentioned it earlier — we know that companies that export grow faster than companies that don't — and are very important. It's very hard to enter international markets if you all look like me and don't have any of that deep expertise. Again, there's such a strong alignment between understanding these issues and being successful.

The Chair: We're going to move to second round, and we're going to be as focused as we possibly can, please.

Senator Omidvar: I would like to ask a question of Mr. Fortier from ICD. In your brief, on page 8, you make a statement on diversity — nice words — and then you say much more needs to be done, but you don't actually say what needs to be done. Can you give me your thoughts on what needs to be done in the legislation to advance those very lofty statements on diversity that you have made?

Mr. Fortier: I wouldn't propose that more needs to be done in the legislation. What I'm referring to is that more needs to be collectively in board rooms, in organizations and by organizations such as ours. A lot of what needs to be done is socializing the positive impact of diversity. We equate diversity to innovation, and we strongly believe — and we've written about this and I've certainly read enough about it to convince me — that innovation hinges on diverse thinking.

Would I propose an amendment to the legislation? No, I don't think so. I think that the government has got the right view on this. This is a “comply or explain” proposal. It broadens the definition of diversity beyond the conversations that we've had over the last few years. I'm conscious that the minister was here and talked about a three- to five-year timeline if we don't see significant improvement. I think that probably is the right timeline. That would be a time when not just the federal government but regulators as well should revisit this and say, “If it's not working — hopefully it is working, by the way — what other tools are in our toolkit?”

Senator Ringuette: My question is directed to Mr. Duguay. I'm puzzled by your comments with regard to sudden death and your example of the chair of the audit committee of the board. There is not only one member on the board. I don't understand that if one director is not elected within a corporate board, all of a sudden nobody can assume a transitional role within the corporate membership.

en fait à un argument de marketing, mais c'est vrai. Il faut sensibiliser un plus grand nombre d'entreprises à la diversité, non seulement au sein de leur conseil d'administration, mais dans les postes de direction également.

Mme Cukier : J'aimerais revenir sur ce que j'ai dit un peu plus tôt. Nous savons que les entreprises qui exportent se développent plus vite que les autres et qu'elles sont également plus importantes. Il est très difficile de se tailler une place sur les marchés internationaux si vous ne vous démarquez pas et si vous ne possédez pas une expertise très pointue. Là encore, il y a une étroite corrélation entre comprendre ces questions et réussir.

Le président : Nous allons commencer notre deuxième ronde de questions et je vous demanderais de rester concentrés sur le sujet, dans la mesure du possible.

La sénatrice Omidvar : J'ai une question à poser à M. Fortier de l'IAS. À la page 8 de votre mémoire, vous faites l'éloge de la diversité — de belles paroles —, tout en ajoutant qu'il faut faire beaucoup plus, sans toutefois dire ce qu'il faudrait faire. Selon vous, quelles mesures doivent être prises dans le cadre de la loi pour concrétiser vos belles paroles sur la diversité?

M. Fortier : Je ne dirais pas qu'il faut faire plus dans le cadre de la loi. Ce que je veux dire, c'est qu'il reste du travail collectif à faire au sein des conseils d'administration, dans les organisations et par des organisations comme la nôtre. Nous devons notamment faire profiter la société de l'impact positif de la diversité. Nous relient la diversité à l'innovation et nous sommes persuadés que l'innovation repose sur une réflexion sur la diversité. Nous avons d'ailleurs écrit sur ce sujet et j'ai suffisamment lu la question pour en être convaincu.

Est-ce que je proposerais un amendement au projet de loi? Non, je ne crois pas. Je pense que la vision du gouvernement à cet égard est juste. Ce que je propose, c'est d'appliquer le principe « se conformer ou s'expliquer ». La définition de la diversité est élargie et va plus loin que tout ce qui a été dit au cours des dernières années. Je sais que le ministre est venu témoigner et qu'il a parlé d'un échéancier de trois à cinq ans, s'il n'y a pas de progrès notable. Cet échéancier me semble bon. Cela donnerait le temps non seulement au gouvernement fédéral, mais également aux organismes de réglementation de revoir la loi et de réfléchir à d'autres solutions, si jamais ça ne fonctionne pas, et nous espérons que ce ne sera pas le cas?

La sénatrice Ringuette : Ma question s'adresse à M. Duguay. Je suis perplexe face à vos commentaires concernant l'élection à « mort subite », pour reprendre votre expression, et ce que vous avez dit sur ce président du comité d'audit du conseil d'administration. Il n'y a pas qu'un seul membre au sein du conseil d'administration. Je ne comprends pas pourquoi, si un administrateur n'est pas élu par vote majoritaire, il n'y a personne pour le remplacer au pied levé au sein du conseil durant la transition.

Mr. Duguay: The audit committee example is pertinent because, when we look at a board, a board is a team, and every member has something to contribute. As we said, corporations build skills matrices that reflect many different skills that, collectively, a board should have in its individual members. It is very possible, for a board of seven directors, for example, you have three of the directors who are independent, who have financial expertise, who are part of that audit committee, and you have a chair who has been part of the board for a number of years, a well-regarded director and chairing the committee. If that particular person is not re-elected, you may not have another member on the board that has that precise skillset. Let's refer to it in terms of financial expertise.

In finding a replacement for that director, yes, you can find a replacement, but there is not necessarily a candidate just waiting in the background to replace that particular director on a moment's notice. We talked earlier about the need for boards to recruit forward. That means identifying directors who will eventually join the board but probably not within the next year or two because they have current commitments that they will unwind, and then they will have more time to commit to a particular board.

Really, we are talking about the risk of the immediacy of the sudden-death election, which essentially puts the board in a situation of having to resolve something that particular second because that's really what the result is from the corporate statute.

Senator Ringuette: We have a saying in French.

[Translation]

The pope can be replaced.

[English]

Of course, not all the shareholders have the opportunity to vote.

[Translation]

Mr. Duguay: The pope can be replaced. However, there is a process to replace the pope that sometimes takes more than one day.

[English]

Mr. Fortier: I won't get into religion, but I will say I was at an event recently in Ottawa, and I was speaking with the chair of the audit committee of a mid-cap technology company. We were talking. It was an audit committee event, and he said, "I'm on the audit committee. I'm not even a CA; I'm not a member of CPA Canada. I just have some financial literacy. The two other people are reasonably literate as well." That could scare you a little bit, given that it's actually fairly sizable company, but it reminds me that, if he is gone and it's sudden death, that's a problem for that

M. Duguay : L'exemple du comité d'audit est pertinent parce qu'un conseil d'administration est une équipe et que chacun des membres a une contribution à apporter. Comme nous l'avons dit, les sociétés se dotent de matrices de compétences qui reflètent la diversité des compétences que les membres doivent posséder collectivement. Il est fort plausible que dans un conseil de sept administrateurs, par exemple, il y ait trois administrateurs indépendants possédant une expertise financière et qu'ils soient membres du comité d'audit et que le président de ce comité soit un administrateur de longue date du conseil et qu'il soit bien apprécié. Si cet administrateur n'obtient pas la majorité des votes, vous ne trouverez peut-être pas un autre administrateur possédant le même ensemble de compétences, que nous appellerons expertise financière.

Oui, vous pouvez trouver quelqu'un pour remplacer cet administrateur, mais il n'y a pas forcément un candidat dans les coulisses prêt à le remplacer au pied levé. Nous avons dit que les conseils d'administration doivent recruter à l'avance. Cela veut dire qu'ils doivent se constituer une relève d'administrateurs qui pourront éventuellement siéger au conseil, dans un ou deux ans, lorsqu'ils se seront libérés de leurs engagements actuels. Ils auront alors plus de temps à consacrer au conseil d'administration.

En fait, nous parlons du risque posé par l'immédiateté du remplacement d'un administrateur qui n'a pas obtenu la majorité des votes, ce qui oblige le conseil à résoudre un problème à la seconde près. C'est vraiment la conséquence de ce projet de loi.

La sénatrice Ringuette : Nous avons un dicton en français.

[Français]

Le pape se remplace.

[Traduction]

Bien entendu, ce ne sont pas tous les actionnaires qui ont la possibilité de voter.

[Français]

M. Duguay : Le pape se remplace. Cependant, il y a un processus pour remplacer le pape qui prend quelquefois plus d'une journée.

[Traduction]

M. Fortier : Je ne m'aventurerai pas sur le sujet de la religion, mais je veux simplement vous raconter qu'à l'occasion d'un événement auquel j'ai récemment participé à Ottawa, je discutais avec le président du comité d'audit d'une entreprise de technologie à capitalisation moyenne. L'événement était organisé par le comité d'audit et mon interlocuteur m'a dit qu'il faisait partie de ce comité, mais qu'il n'était ni comptable agréé, ni membre de l'ordre des comptables professionnels agréés, qu'il avait seulement des connaissances en finance, tout comme les

company. Right? He's a very good guy and I can't imagine anybody would vote him off the board, but you just need to be mindful that it can't happen overnight. It does take a couple of years to get "onboarded," get to know the company and get to know the industry.

The Chair: I want to thank each of you for your extremely important contributions today. It has been very helpful to us. Your depth of knowledge, each of you, is obvious, and I think we have benefited from that. To each of you, thank you very much. We appreciate your contribution.

(The committee adjourned.)

deux autres administrateurs. Voilà qui pourrait faire peur, étant donné qu'il s'agit d'une entreprise assez importante. Cette conversation m'a rappelé que si jamais cette personne n'obtenait pas la majorité des votes et qu'il fallait la remplacer immédiatement, l'entreprise aurait un problème, n'est-ce pas? La personne dont je parlais était un bon gars et je n'imagine que personne ne souhaite le sortir du conseil d'administration, mais il faut simplement garder à l'esprit que cela peut arriver n'importe quand. Il faut attendre quelques années avant qu'un administrateur soit vraiment « embarqué » et qu'il acquière une bonne connaissance de l'entreprise et du secteur.

Le président : Je remercie chacun de vous d'avoir apporté votre précieuse contribution aujourd'hui. Vos témoignages nous ont été très utiles. Vous avez tous des connaissances très approfondies et je pense que nous en avons profité. Merci à tous pour votre précieuse contribution.

(La séance est levée.)

WITNESSES

Wednesday, December 6, 2017

Catalyst Canada Inc.:

Ashley Mac Isaac-Butler, Director, Women On Board and Government Affairs.

Institute for Gender and the Economy:

Sarah Kaplan, Director.

Transparency International Canada:

Jon Allen, Director;

Denis Meunier, Member, Beneficial Ownership Working Group.

Thursday, December 7, 2017

Diversity Institute:

Wendy Cukier, Founder and Director.

Hansell LLP:

Frédéric Duguay, Partner;

Susan Kushneryk, Partner.

Institute of Corporate Directors:

Matthew Fortier, Vice President, Policy.

TÉMOINS

Le mercredi 6 décembre 2017

Catalyst Canada Inc. :

Ashley Mac Isaac-Butler, directrice, Women On Board and Government Affairs.

Institute for Gender and the Economy :

Sarah Kaplan, directrice.

Transparency International Canada :

Jon Allen, directeur;

Denis Meunier, membre, Beneficial Ownership Working Group.

Le jeudi 7 décembre 2017

Diversity Institute :

Wendy Cukier, fondatrice et directrice.

Hansell LLP :

Frédéric Duguay, associé;

Susan Kushneryk, associée.

Institut des administrateurs de sociétés :

Matthew Fortier, vice-président, Politiques.