

NEI

**TOUS À BORD** *Améliorer*  
*la diversité dans les conseils d'administration*

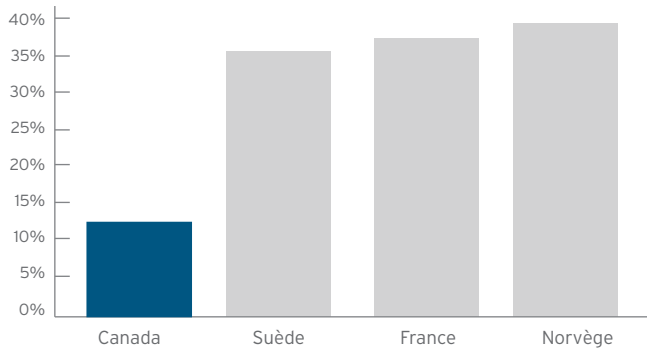


**FÉVRIER 2018**

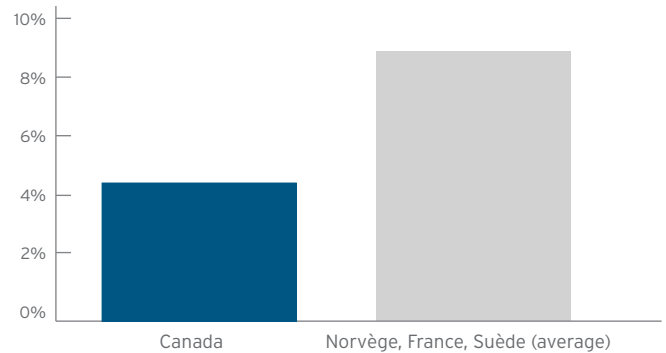
Le Canada affiche un positionnement plutôt enviable dans de nombreux aspects de l'égalité hommes-femmes : son gouvernement fédéral est parfaitement équilibré, 62 % de ses diplômées universitaires sont des femmes, 16 de ses 22 médailles olympiques remportées en 2016 l'ont été par des athlètes féminines et les femmes représentent 87,2 % de la population active, un ratio parmi les plus élevés au monde.<sup>1</sup>

En revanche, la situation n'est pas aussi glorieuse dans les conseils d'administration des entreprises où seulement 14 % des sièges étaient occupés par des femmes en 2017, et à peine 4 % des sociétés constituant l'indice composé de la Bourse de Toronto étaient dirigées par des femmes.<sup>2</sup> C'est la raison pour laquelle la diversité, et en particulier au conseil d'administration des sociétés, constitue une priorité du programme d'engagement de NEI.<sup>3</sup> Nous avons comme vision à long terme que la composition des conseils d'administration des sociétés reflète la diversité et la vigueur de la société canadienne.

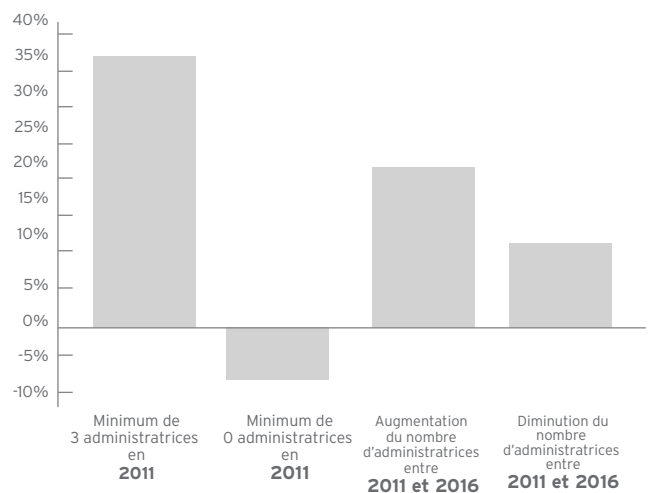
### 2016 FEMMES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION (%)



### 2011-2016 RENDEMENTS ANNUALISÉS BRUTS MOYENS SUR 5 ANS DES SOCIÉTÉS



### BÉNÉFICES PAR ACTION SUR 5 ANS PAR NOMBRE D'ADMINISTRATRICES (SOCIÉTÉS AMÉRICAINES COTÉES EN BOURSE)



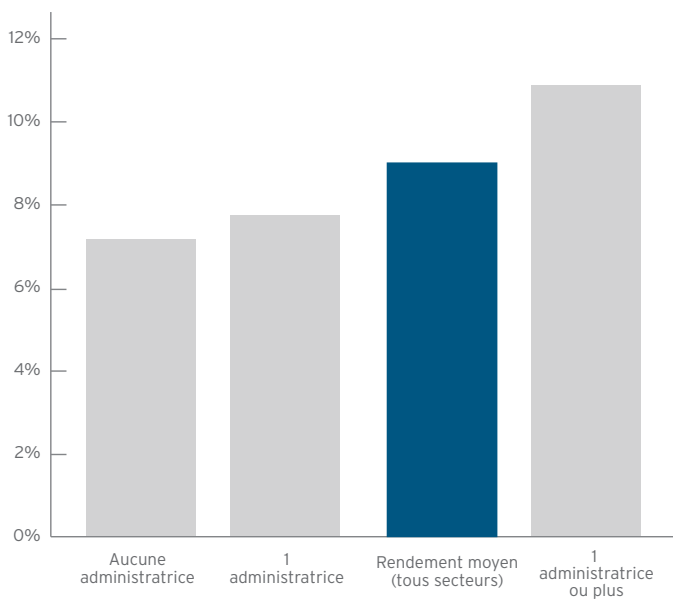
Les recherches démontrent par ailleurs une étroite corrélation entre la diversité et les résultats d'une entreprise, particulièrement au chapitre du rendement boursier, du rendement des capitaux propres, des coûts d'acquisition et de la valorisation. Ainsi, un manque de diversité au conseil d'administration devrait préoccuper les investisseurs au premier chef.

La situation s'avère particulièrement problématique au Canada dans les secteurs minier, pétrolier et gazier, où respectivement 46 % et 55 % des sociétés ne comptent aucune femme à leur conseil d'administration. Les entreprises extractives ont toutefois amélioré cette statistique décevante en 2017, par une progression remarquable de 16 % par rapport à 2016. La composition de leur conseil d'administration demeure néanmoins plus adaptée aux enjeux d'hier qu'à ceux d'aujourd'hui, les risques ESG auxquels elles sont confrontées ayant considérablement changé pour devenir particulièrement complexes.

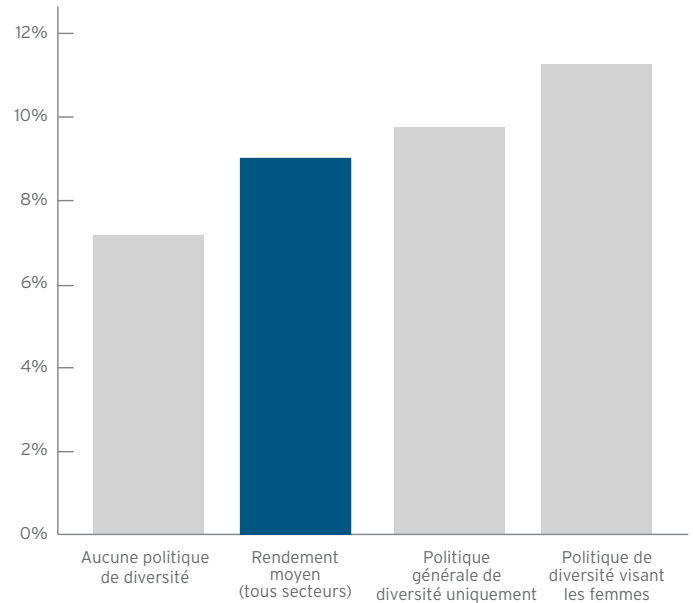
Notre analyse des données de 2016 a ainsi confirmé les conclusions de recherches universitaires menées à l'échelle mondiale, selon lesquelles le rendement dont bénéficient les actionnaires d'une entreprise dépendait étroitement du nombre de femmes siégeant au conseil d'administration. Effectivement, le rendement moyen des capitaux propres des sociétés canadiennes comptant plus d'une administratrice s'avère significativement supérieur à celui des sociétés n'ayant aucune administratrice. De surcroît, les entreprises ayant adopté une politique de diversité visant à traiter les inégalités hommes-femmes ont enregistré un bien meilleur rendement de leurs capitaux propres que celles n'ayant aucune politique dans ce domaine.<sup>4</sup>

Il est tentant de se concentrer sur les rendements attrayants que la diversité au conseil d'administration semble apporter aux actionnaires, mais les femmes ne devraient pas avoir à être plus performantes que les hommes simplement pour avoir le droit de siéger au conseil d'administration. La diversité au conseil d'administration devrait exister sans besoin de justification, or ce n'est pas le cas.

### RENDEMENT MOYEN SUR CINQ ANS ET REPRÉSENTATION FÉMININE

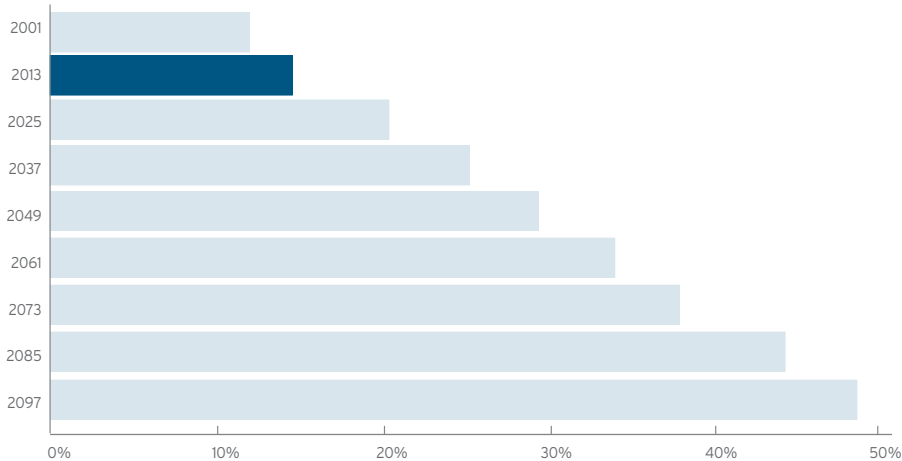


### RENDEMENT MOYEN SUR CINQ ANS ET POLITIQUE DE DIVERSITÉ



Constater le problème de la diversité dans les conseils d'administration est plus facile que de le résoudre. Même si nous avons observé une progression régulière du taux de diversité dans les conseils d'administration, seulement 301 administratrices ont été nommées au Canada entre 2014 et 2016. À ce rythme inacceptablement faible, la parité ne sera atteinte qu'en 2100 !<sup>5</sup>

## REPRÉSENTATION FÉMININE DANS LES SOCIÉTÉS DU FP 500 DE SIX SECTEURS



Ce graphique du Conseil canadien pour la diversité administrative indique la représentation réelle et prévisionnelle des femmes dans les conseils d'administration des sociétés FP500 dans six secteurs :

- finance et assurance
- services publics
- vente au détail et commerce
- industrie manufacturière
- mines
- pétrole et gaz

Les sociétés de ces secteurs représentaient près de 70 % des sièges des conseils d'administration des sociétés du FP500 en 2013

Les causes de déséquilibre de la répartition hommes-femmes dans les conseils d'administration paraissent en réalité trop profondes pour que la solution soit simple. Il s'agit du symptôme d'un malaise plus général de la société, qui doit être traité à la racine. En tant qu'investisseurs, nous disposons d'un levier unique à l'égard des conseils d'administration : notre capacité (et notre responsabilité) à susciter des changements tangibles à court terme.

### Concrètement :

#### 2015-2017

Refus de cautionner les nominations de 706 administrateurs pour cause de diversité insuffisante

#### 2017

Adoption par NEI d'une politique de diversité du conseil d'administration fixant un objectif de 30 % d'ici 2020



### NOS ACTIONS

#### Voter pour la diversité

Pendant plus de 15 années, nous avons utilisé le vote par procuration, un des outils les plus efficaces dont disposent les actionnaires, pour susciter le changement, aux fins d'encourager une plus grande diversité dans les conseils d'administration. Nous avons constamment refusé de soutenir les membres proposés par les comités de sélection en l'absence de diversité ou lorsque la diversité hommes-femmes demeurait inférieure à 10 % sans qu'aucune amélioration ne soit envisagée sérieusement. Nous écrivons souvent aux conseils d'administration pour justifier à quel point le manque de diversité a affecté nos décisions de vote.

## La carotte, plutôt que le bâton

De trop nombreux conseils d'administration affichent toujours une diversité insuffisante, mais le nombre de votes défavorables à la nomination des administrateurs pour des questions de diversité a diminué au cours des dernières années, en partie grâce aux effets de notre engagement à ce sujet. Par ailleurs, le nombre de sociétés dans lesquelles nous avons obtenu des décisions en faveur de la diversité a augmenté, en grande partie grâce à l'effet positif de la diversité sur le vote (exemple, situations au cours desquelles nous aurions voté contre les administrateurs si ce n'était pour favoriser des pratiques positives en matière de diversité).

Les grands investisseurs institutionnels ont de moins en moins d'objections à voter en défaveur d'administrateurs uniquement pour favoriser la diversité. Plusieurs ont d'ailleurs adopté des lignes directrices en matière de vote par procuration qui s'inspirent de celles de NEI. Ainsi, Vanguard et BlackRock ont fait de la diversité un aspect essentiel de leurs exigences de gouvernance. Les règles de vote à la majorité devenant de plus en plus la norme, les administrateurs peuvent perdre leur poste si un vote ne leur est pas favorable, une disposition qui amènera un réel changement. NEI est particulièrement fière d'avoir fortement favorisé cette évolution.

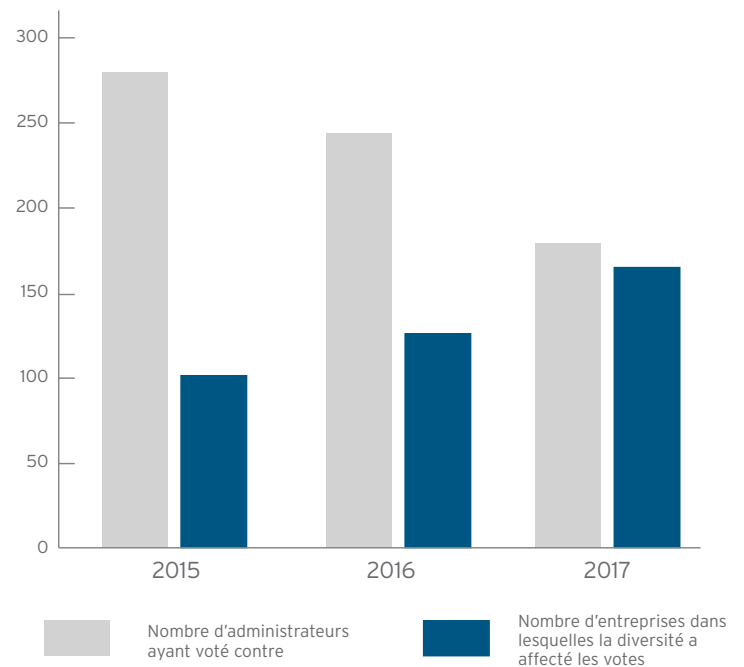
## Dialogue sur la diversité

Au-delà de l'exercice de notre vote contre les administrateurs, nous nous engageons activement auprès des conseils d'administration et des dirigeants pour encourager des améliorations. Nous demandons ainsi aux entreprises d'élaborer et de publier des objectifs encadrés dans le temps pour améliorer la diversité de leur conseil d'administration. Les nombreuses sociétés avec lesquelles nous avons instauré un dialogue à ce sujet ont amélioré la diversité ou se sont fixé des objectifs à cette fin, notamment Boyd Group, Black Diamond, Dollarama, Lumenpulse, Mitel, Mullen Group, Parkland et Winpak.

## Un objectif, et non une obligation!

À l'occasion des nombreux dialogues d'entreprise sur cet enjeu, nous avons observé qu'une certaine résistance à l'adoption d'objectifs de diversité provenait souvent d'une confusion entre les notions d'objectif et d'obligation. Une obligation signifie qu'un certain niveau de diversité au conseil d'administration doit être atteint, peu importe la qualité des candidats considérés. Un objectif consiste à définir un niveau souhaitable (exemple 30 %) de diversité et à déployer des efforts nécessaires à cet égard, une démarche tout à fait habituelle pour une entreprise dans d'autres domaines. Les investisseurs réclament un objectif, et non une obligation.

## LES CONSEILS SUR LA DIVERSITÉ DE NEI



## NOTRE SOUTIEN EXPRESS DE LA DIVERSITÉ DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION FIGURE EXPLICITEMENT DANS NOS LIGNES DIRECTRICES DE VOTE PAR PROCURATION.

[\(CLIQUER ICI POUR DE PLUS AMPLES INFORMATIONS\)](#)

## Que demandons-nous?

- 1 L'ADOPTION D'UNE POLITIQUE DE DIVERSITÉ EXHAUSTIVE
- 2 LA COMMUNICATION D'UN CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE CRÉDIBLE
- 3 L'ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS
- 4 LA PREUVE D'UNE AMÉLIORATION DE LA DIVERSITÉ

## ***L'objectif de 30 %***

Un objectif de diversité de 30 % constitue actuellement une pratique exemplaire largement adoptée, car il constitue une phase intermédiaire significative dans le but d'une répartition plus équilibrée des conseils d'administration à terme. Les dirigeants du Club des 30 % ainsi que les signataires de l'Accord Catalyst se sont publiquement engagés à atteindre cet objectif de diversité de 30 %.<sup>6</sup> NEI soutient cet objectif et s'engage non seulement à l'atteindre pour son propre conseil d'administration, mais également à l'encourager par l'intermédiaire de son programme d'engagement des entreprises dans tous ses portefeuilles.



## ***Perception et réalité***

Malgré le succès de nos dialogues avec les entreprises dans ce domaine, nous avons souvent déploré les mêmes difficultés d'une entreprise à l'autre : la non-reconnaissance de l'existence d'un problème de diversité et la non-connaissance des solutions pourtant viables. Les recherches sont, à ce titre, éloquentes : une étude de PwC a conclu que 93 % des administratrices estimaient que le nombre de candidates compétentes pour siéger à un conseil d'administration était suffisamment important pour que la diversité puisse augmenter dès maintenant. Seulement 64 % des hommes interrogés partageaient le même avis.<sup>7</sup> La plupart des sociétés qui ont fixé des objectifs ou adopté des politiques de diversité en 2007 comptaient des conseils d'administration déjà relativement mieux équilibrés, tandis que celles n'ayant aucune administratrice rechignaient à se lancer dans la voie de la diversité. Cette distinction constitue une difficulté importante pour que les conseils d'administration améliorent leur efficacité, et c'est précisément dans ce contexte que notre engagement peut faire une réelle différence. À cet égard, l'argument de la méritocratie contribue très largement à entraver la diversité, en affirmant qu'un conseil d'administration ne doit recruter ses membres que par égard aux réalisations des candidats envisagés.

## ***Méritocratie et Préjugés***

L'argument de la méritocratie s'apparente en réalité à un refus de comprendre les attentes des investisseurs. Les conseils d'administration doivent évidemment veiller à encourager le mérite, mais les recherches démontrent clairement que la diversité constitue la meilleure façon d'augmenter non seulement l'efficacité d'un conseil d'administration, mais également sa qualité. Il paraît effectivement difficile de valider le mérite comme unique facteur de promotion dans une entreprise lorsque le conseil d'administration de celle-ci n'a jamais nommé une femme parmi ses membres. Compte tenu de l'abondance de candidates qui disposent des compétences pour occuper un poste d'administratrice, ayant déjà siégé à des conseils d'administration ou occupé des fonctions de direction, il paraît clair que c'est davantage la capacité des administrateurs actuellement en poste à identifier et à attirer des femmes qui fait défaut. Il nous semble également que les préjugés pèsent lourd dans la balance et expliquent effectivement en grande partie l'incapacité, ou le manque de volonté, de certains conseils d'administration de considérer le problème avec objectivité, en reconnaissant que leur concept de méritocratie n'a jamais réussi à identifier des candidates pourtant parfaitement qualifiées. Nous avons tous des préjugés d'une façon ou d'une autre. Il est particulièrement important de l'admettre et d'agir afin d'en limiter les effets. Nos dialogues avec les entreprises visent précisément à encourager les conseils d'administration dans cette direction.

## ***La diversité déconnectée***

Plus un conseil d'administration est diversifié, plus la probabilité qu'il ait adopté des mesures en faveur de la diversité est élevée. Parmi les sociétés qui ne comptaient aucune administratrice en 2016, seulement 8,5 % d'entre elles avaient adopté une politique visant à régler le problème de leur manque de diversité; toutefois, cette proportion augmentait à 20 % pour les sociétés comptant une administratrice et à 36 % pour les sociétés comptant au moins deux administratrices. De façon similaire, les entreprises comptant plus d'une administratrice ont généralement adopté des objectifs de diversité. Ainsi, moins de 2 % des entreprises n'ayant pas d'administratrice s'étaient dotées d'un objectif de diversité, alors que cette proportion montait à 7 % pour les entreprises comptant une administratrice et à 26 % pour les entreprises comptant au moins deux administratrices. En outre, la diversité moyenne dans les conseils d'administration des entreprises ayant adopté un objectif de diversité et ayant déjà au moins une administratrice s'est établie à 27 %. Il n'est donc probablement pas surprenant de constater que les conseils d'administration les plus actifs en matière de diversité sont précisément ceux qui ont déjà compris ses avantages.

## ***Comment combattre les préjugés?***

### **REPOUSSER L'HORIZON :**

87 % des conseils d'administration déclarent qu'ils se fient essentiellement aux recommandations de leurs administrateurs pour trouver de nouveaux candidats. En se limitant aux candidats qui siègent déjà à d'autres conseils d'administration ou occupent déjà un poste de chef de la direction, les entreprises misent sur un bassin de candidats excessivement étroit et trop homogène.

### **ÉLARGIR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION :**

Il existe un lien étroit entre la diversité et la taille d'un conseil d'administration; moins les sièges sont nombreux et moins la répartition hommes-femmes semble progresser.

### **FAIRE PREUVE D'OUVERTURE D'ESPRIT :**

Les sociétés de premier plan offrent aujourd'hui des formations à leurs administrateurs et dirigeants, de sorte que ceux-ci disposent des outils nécessaires pour découvrir et traiter leurs propres préjugés.

### **RECOURIR À DES CONSULTANTS :**

Plutôt que de compter sur les recommandations d'administrateurs en poste, il est opportun d'étendre les recherches de candidatures en confiant un mandat clair à un consultant externe.

### **ENCOURAGER LA RELÈVE :**

Les conseils d'administration devraient constamment rester en veille de candidatures. Les mandats à durée limitée créent ainsi l'obligation de constamment rechercher de nouveaux administrateurs. L'ISS a remarqué que plus les mandats des administrateurs étaient courts, plus les conseils d'administration tendaient à se diversifier.

### **FAVORISER LA PROMOTION DES FEMMES :**

Augmenter le nombre de candidates au conseil d'administration se traduira par la nécessité d'augmenter également le nombre de dirigeantes. Pour l'instant, les femmes ne représentent que 5,8 % des chefs de la direction au Canada.

## ***Lobbyisme pour la diversité***

La mise en œuvre de changements importants exige de plus un cadre réglementaire adéquat. Pendant plus de huit ans, nous avons incité les législateurs et les responsables politiques à adopter des recommandations de saine gouvernance visant à créer un contexte propice au développement de la diversité. L'amélioration de la transparence dans les processus de recrutement, la définition d'exigences professionnelles pour les mandats d'administrateur, l'entrée en vigueur de mandats à durée limitée et les mesures visant à limiter le cumul des mandats permettent d'encourager le renouvellement des conseils d'administration et de forcer les administrateurs en poste à devoir justifier les futures nominations. De façon plus explicite, demander aux sociétés de publier leurs efforts en faveur de la diversité, notamment en adoptant une politique ou en se fixant des objectifs, s'avère également très efficace. Nos commentaires ont contribué aux opinions de grandes associations de gouvernance, telles que la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (CCCG)<sup>8</sup> et l'International Corporate Governance Network (ICGN)<sup>9</sup>, provoquant d'importants changements dans la réglementation canadienne.

## ***Améliorer la diversité au Canada***

Nous avons évoqué la question de la diversité au conseil d'administration en premier lieu avec la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO), en 2011. En 2014, nous avons fortement soutenu, avec l'aide d'autres investisseurs, la CVMO dans son adoption d'une politique de « conformité ou d'explication » applicable aux entreprises inscrites en bourse afin d'encourager la mise en œuvre de mesures, de politiques et d'objectifs de diversité. En 2016, nous avons incité efficacement la Commission des valeurs mobilières de l'Alberta à mettre en œuvre des dispositions similaires. En conséquence, toutes les sociétés inscrites en bourse de notre univers de placement canadien doivent maintenant communiquer la façon dont elles comptent augmenter la diversité de leur conseil d'administration.

## ***Entretenir la tendance***

Les temps changent... La diversité s'améliore dans les conseils d'administration canadiens, mais nous ne sommes pas au bout de nos peines. Si nous souhaitons que la tendance s'accélère, il faut que les actionnaires reconnaissent que le statu quo est inacceptable et se montrent plus exigeants envers les sociétés dans lesquelles ils investissent. Tant que les conseils d'administration ne refléteront pas fidèlement la diversité du Canada, une de ses grandes forces, NEI continuera de placer cet enjeu parmi ses grandes priorités, notamment dans sa dimension hommes-femmes.

## *Publication autorisée par le Service ESG :*

**Jamie Bonham** - directeur, Engagement des sociétés

**Rosa van den Beemt** - analyste ESG principal, Soins de santé et communication

---

### *Sources*

<sup>1</sup>Gouvernement du Canada, Statistique Canada, ; Globe and Mail; Organisation internationale du travail [http://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.CACT.FM.ZS?locations=CA&year\\_high\\_desc=true](http://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.CACT.FM.ZS?locations=CA&year_high_desc=true)

<sup>2</sup>MSCI, The Tipping Point - Women on Boards and Financial Performance; , indices MSCI

<sup>3</sup>Même si la diversité s'applique à toutes les formes d'identité, notamment au genre, à l'ethnicité, à l'autochtonie, à l'orientation sexuelle ou encore à l'invalidité, nous nous concentrons sur la représentation des femmes dans les conseils d'administration à titre de première étape.

<sup>4</sup>Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM : Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction - Conformité au Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance

<sup>5</sup>Conseil canadien pour la diversité administrative : [https://www.boarddiversity.ca/sites/default/files/CBDC-2013-ARC\\_ENG.pdf](https://www.boarddiversity.ca/sites/default/files/CBDC-2013-ARC_ENG.pdf)

<sup>6</sup>club 30 %: <https://30percentclub.org/about/chapters/canada> - Catalyst: <http://www.catalyst.org/>

<sup>7</sup>Sondage annuel des administrateurs de sociétés 2016 de PwC

<sup>8</sup>NEI est un membre de longue date de la CCGG, siégeant à son comité environnemental et social

<sup>9</sup>NEI est un membre de longue date de l'ICGN

---

### *Nos propositions politiques peuvent être consultées sur notre site Web :*



<http://www.placementsnei.com>

<https://www.ethicalfunds.com/fr/apprentissage/diversite-au-conseil-dadministration/>

<https://www.neiinvestments.com/pages-fr/about-nei/about-ethical-funds/esg-difference/public-policy-and-standards/>

Placements NEI s'efforce de garantir que le contenu est tiré de sources considérées comme fiables et que les données et les opinions présentées sont complètes et exactes. Néanmoins, Placements NEI ne peut donner aucune garantie, expresse ou implicite, à cet égard et ne peut être tenue responsable des erreurs ou omissions éventuelles aux présentes.

Veuillez consulter votre propre conseiller financier à propos de votre situation personnelle. Des commissions, commissions de suivi, frais de gestion et dépenses peuvent tous être associés à des investissements dans des fonds communs de placement. Veuillez consulter le prospectus avant d'investir.

Les fonds communs de placement ne sont pas garantis, leur valeur change fréquemment et le rendement antérieur peut ne pas être reproduit. Fonds NordOuest, Fonds Éthiques et Placements NEI sont des marques déposées et des marques de commerce détenues par Placements NordOuest & Éthiques S.E.C. Fonds NordOuest, Fonds Éthiques et Placements NEI sont des marques déposées et des marques de commerce détenues par Placements NordOuest & Éthiques S.E.