



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

# Comité permanent de l'industrie, des sciences et de la technologie

---

INDU • NUMÉRO 045 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 9 février 2017**

—  
**Président**

**M. Dan Ruimy**



## Comité permanent de l'industrie, des sciences et de la technologie

Le jeudi 9 février 2017

• (0850)

[Traduction]

**Le président (M. Dan Ruimy (Pitt Meadows—Maple Ridge, Lib.)):** Je déclare la séance ouverte.

Bienvenue à tous à cette 45<sup>e</sup> séance du Comité permanent de l'industrie, des sciences et de la technologie.

Nous poursuivons notre étude du projet de loi C-25.

Aujourd'hui, nous recevons Paul Schneider, directeur supérieur principal du Conseil du régime de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario. Nous recevons également, tous deux de Transparency International Canada, Denis Meunier, membre du Groupe de travail sur la propriété effective, et Paul Lalonde, président et président du conseil d'administration, ce dernier se joignant à nous par vidéoconférence depuis Toronto. Enfin, nous recevons Wendy Cukier, directrice du Diversity Institute at Ryerson University.

Nous allons commencer avec M. Schneider, du Régime de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario.

Vous avez 10 minutes pour nous présenter un exposé.

**M. Paul Schneider (directeur supérieur principal, Actions de sociétés ouvertes, Conseil du régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario):** Merci.

Monsieur le président, mesdames et messieurs les membres du Comité, je vous remercie de m'avoir donné cette occasion d'être ici aujourd'hui pour vous parler de la position du Régime de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario au sujet du projet de loi C-25. Nous appuyons l'adoption du projet de loi C-25.

Veillez noter que mes commentaires se limiteront à la partie 1, et plus précisément aux modifications à la Loi canadienne sur les sociétés par actions qui touchent deux thèmes clés relatifs à la gouvernance d'entreprise : l'élection des administrateurs au conseil et la diversité au sein des conseils d'administration.

Le Régime de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario est le plus important régime de retraite destiné aux membres d'une même profession au Canada. Nous gérons, à la date de notre dernier rapport annuel vérifié, plus de 171 milliards de dollars d'actifs qui assurent la sécurité des retraites de 316 000 enseignants actifs et retraités dans la province de l'Ontario.

Nous avons un long historique de promotion de la bonne gouvernance d'entreprise dans nos placements et nous croyons que la bonne gouvernance est rentable. Nous sommes un membre fondateur de la Coalition canadienne pour une saine gestion des entreprises, et nous demeurons actifs au sein de cet organisme.

À ses débuts en 2003, la CCSGE représentait des investisseurs qui géraient 350 milliards de dollars d'actifs, mais, aujourd'hui, les membres de la CCSGE gèrent collectivement environ trois mille milliards de dollars d'actifs pour le compte de tous les Canadiens. Il

est évident que la gouvernance, et en particulier la gouvernance des sociétés canadiennes, importe aux investisseurs.

En tant que directeur supérieur principal, mon travail est centré sur la promotion d'une gouvernance d'entreprise efficace pour le compte de nos membres à l'échelle de notre portefeuille global de sociétés ouvertes de plus de 1 600 sociétés. Nous sommes des investisseurs engagés, nous rencontrons régulièrement les sociétés, nous exerçons activement les droits de vote liés à toutes nos actions, et nous travaillons à améliorer les cadres réglementaires de la gouvernance d'entreprise partout dans le monde. J'ai 15 ans d'expérience dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, dont les sept dernières années que j'ai passées à exercer mes fonctions au service du RREO. Avant cela, j'étais directeur de la recherche à la CCSGE.

À son niveau le plus fondamental, la gouvernance d'entreprise correspond au système et aux structures qui sont mis en place pour s'assurer qu'une société est dirigée et contrôlée efficacement. Dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, les actionnaires élisent des administrateurs, les administrateurs supervisent la direction, et la direction exécute sa stratégie.

Les caractéristiques de la propriété des sociétés ouvertes accroissent considérablement l'importance d'une gouvernance d'entreprise efficace. Typiquement, l'actionnaire d'une société ouverte comme le RREO aura une très petite participation capitalistique, habituellement moins de 1 %, et pourtant, son investissement peut se chiffrer dans les dizaines ou même les centaines de millions de dollars.

En conséquence, nous sommes placés dans une situation où nous avons une grande quantité d'argent à risque, mais nous disposons de moyens d'influence limités. Nous comptons sur le conseil d'administration pour que celui-ci adopte et suive des pratiques de gouvernance efficaces qui assurent une supervision convenable de la direction et pour qu'il garde à l'esprit l'intérêt supérieur de la société — et, ce faisant, qu'il protège nos placements et leur permette de croître. Lorsque la gouvernance connaît des ratés, cela se répercute sur nos placements, et cela peut avoir un effet sur la pension que nous avons promise à nos membres — d'où notre affirmation « la bonne gouvernance est rentable », et c'est aussi pourquoi nous passons tant de temps à travailler à nous assurer que les sociétés ouvertes dans lesquelles nous investissons ont des pratiques de gouvernance efficaces. La gouvernance efficace consiste à réunir les bonnes personnes autour de la table du conseil d'administration et à obliger ces individus à rendre des comptes.

Notre vote d'actionnaire est le moyen ou l'outil dont nous disposons pour obliger le conseil d'administration à rendre des comptes. Malheureusement, dans sa forme actuelle, l'efficacité de notre vote est limitée. Nos deux seules options lorsque nous élisons un administrateur sont soit de l'appuyer et de voter pour lui, soit de ne pas voter du tout et de nous abstenir. Nous n'avons pas la possibilité de voter contre un administrateur.

Nous trouvons difficile de concilier le fait qu'en tant qu'actionnaires de sociétés ouvertes, nous fournissons du capital à des sociétés, mais nous ne pouvons pas voter contre un administrateur si ses actes nous amènent à perdre confiance dans sa capacité de s'acquitter efficacement de ses fonctions.

Pendant des années, nous avons milité en faveur de l'inclusion dans les lois canadiennes et provinciales du scrutin à la majorité — c'est-à-dire, la possibilité de voter pour ou contre — lors des élections des administrateurs. C'est pourquoi nous avons été extrêmement contents d'apprendre l'inclusion du scrutin à la majorité lors des élections des administrateurs dans le projet de loi C-25. Nous appuyons pleinement la modification à la LCSA qui exige que les administrateurs soient élus seulement lorsqu'ils reçoivent l'appui d'au moins 50 % des voix plus une. Cette modification permettra aux actionnaires comme le RREO d'obliger véritablement un administrateur donné à rendre des comptes. Nous croyons qu'obliger les administrateurs à rendre des comptes mène à des conseils d'administration plus efficace, une gouvernance plus efficace et des marchés des capitaux plus efficaces. C'est tout simplement bon pour les affaires.

D'aucuns soutiendront peut-être que la règle actuelle du TSX qui exige une politique de scrutin à la majorité est suffisante. Nous ne sommes pas d'accord, pour la bonne et simple raison qu'en vertu des politiques de scrutin à la majorité, il n'y a aucune garantie que la démission d'un administrateur sera acceptée. En fait, il y a eu un incident en 2015 lors duquel un administrateur d'une grande société canadienne a reçu un vote majoritaire d'abstention parce que les actionnaires étaient mécontents de la décision prise par un comité que présidait l'individu en question. Conformément à la politique de scrutin à la majorité, une démission a été présentée, mais le président l'a refusée, en partie parce que la perte d'un administrateur « d'une grande qualité et d'une grande intégrité [...] serait déplorable ».

• (0855)

Bien que les actionnaires aient exprimé leur déplaisir à l'égard du refus de la démission, ils ont été laissés sans grand recours et ont été contraints d'accepter qu'un administrateur en qui ils avaient perdu confiance continue de siéger au conseil. Cet exemple illustre l'importante différence entre un vote majoritaire d'abstention et un vote contre que l'on ne peut pas, ni ne devrait, sous-estimer. La perspective d'être démis de ses fonctions au conseil d'administration pourrait bien donner aux membres du conseil d'administration la motivation nécessaire pour réfléchir deux fois plutôt qu'une à la façon dont ils exercent leur obligation fiduciaire.

Soyons clairs. Le Régime de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario croit que la vaste majorité des administrateurs sont des individus hautement qualifiés et extrêmement compétents qui accomplissent une tâche difficile et qui, parfois, n'est pas appréciée à sa juste valeur. Toutefois, nous croyons aussi fermement que nous devrions avoir le droit en tant que propriétaires de la société de décider qui devrait être présent dans cette salle du conseil à superviser la direction et à s'assurer que la direction agit dans l'intérêt supérieur de la société et, par extension, dans l'intérêt supérieur des investisseurs, qui, dans notre cas, sont les enseignantes et enseignants actifs et retraités de l'Ontario.

En outre, et comme je crois que vous le savez, le Canada et les États-Unis font figure d'exceptions. Nous sommes les seuls pays au monde qui ne permettent pas aux actionnaires de voter contre des administrateurs. Ainsi, en plus de favoriser une gouvernance efficace, le scrutin à la majorité accroîtra la confiance qu'ont les investisseurs de partout dans le monde dans la capacité de nos marchés des capitaux de fonctionner efficacement.

Le deuxième sujet dont j'aimerais traiter relativement au projet de loi C-25 est l'exigence de dévoiler, selon le principe « se conformer ou s'expliquer », l'existence et la teneur d'une politique sur la diversité. Nous croyons que les conseils diversifiés sont plus efficaces. Le RREO croit que la diversité ne se limite pas à la diversité des sexes mais comprend aussi la diversité au regard de tout un éventail de caractéristiques. Toutefois, comme nous l'avons affirmé dans notre mémoire à la CVMO lors de sa consultation sur la diversité en 2013, nous croyons que se concentrer sur la diversité des sexes constitue un point de départ approprié pour accroître la diversité globale au sein des conseils d'administration et pour encourager les émetteurs à élaborer des processus de sélection élargis et approfondis qui valorisent et améliorent la diversité.

En outre, nous croyons qu'il existe un vaste bassin inexploité de candidats potentiels qu'un processus de sélection élargi et approfondi révélera. Nous voyons les milliers d'individus qui ont obtenu soit un titre professionnel de l'Institut des administrateurs de sociétés ou le titre de directeur agréé du Directors College comme deux sources potentielles d'administrateurs incarnant la diversité.

La diversité des sexes améliore l'efficacité des conseils d'administration parce qu'elle amène des points de vue différents à la table du conseil. Des études réalisées par Catalyst et d'autres continuent de démontrer que le rendement des sociétés s'améliore lorsque des femmes occupent des postes de haute direction et/ou siègent au conseil d'administration. Une étude récente de MSCI, publiée en décembre dernier, a révélé que les sociétés qui comptaient au moins trois femmes au sein de leur conseil d'administration en 2011 avaient connu entre cette époque et 2016 un changement médian de 10 % du rendement des capitaux propres et de 37 % des bénéfices par action. Inversement, les sociétés dont le conseil ne comptait aucune femme en 2011 avaient connu un changement du RCP de -1 % et un BPA de -8 % au cours de la même période. Cette étude a également révélé que, chez les sociétés qui ajoutaient des femmes administratrices au conseil, il y avait une corrélation entre cette mesure et des augmentations médianes plus élevées du BPA à comparer à la perte de femmes au cours de la période de 2011 à 2016. De plus, l'étude de MSCI s'est intéressée à la diversité des sexes à l'échelle de l'organisation, et elle a révélé que les sociétés dont le conseil comptait trois femmes ou plus avaient des taux plus élevés de femmes occupant des postes de haute direction, y compris des postes de PDG.

Ce que nous concluons de l'étude de MSCI, c'est que la promotion d'un pourcentage plus élevé de femmes au sein du conseil d'administration aura une incidence sur la diversité des sexes dans l'ensemble de l'organisation. Nous ne sommes pas en train de suggérer que la LCSA établisse des quotas de quelque nature que ce soit, mais plutôt qu'elle favorise une plus grande diversité au moyen du régime fondé sur le principe « se conformer ou s'expliquer » que prévoit le projet de loi C-25.

Les efforts des organismes de réglementation provinciaux des valeurs mobilières, des émetteurs, des organismes comme Catalyst, le 30% Club — dont le RREO est un membre — et des investisseurs institutionnels ont tous contribué à accroître la participation des femmes au sein des conseils. Bien que nous ne soyons pas rendus là où nous devons être, le RREO croit fermement qu'un effort soutenu, de même que la démarche axée sur le principe « se conformer ou s'expliquer » du projet de loi C-25 continueront de nous faire avancer vers une diversité des sexes croissante aussi bien au sein des conseils d'administration que parmi les hauts dirigeants d'entreprises. Cela ouvrira les organisations à une plus grande diversité d'opinions, d'expériences et de perspectives dans leurs processus décisionnels. Nous espérons qu'un jour, dans un avenir pas trop lointain, nous n'aurons plus besoin de discuter des façons de faire en sorte que les conseils d'administration et les hautes directions d'entreprises soient plus diversifiés.

En terminant, j'aimerais remercier encore une fois le président et les membres du Comité de m'avoir invité ici aujourd'hui pour réitérer l'appui du RREO à l'adoption du projet de loi C-25. J'espère que vous avez trouvé mes commentaires utiles. Je serais heureux de répondre à toute question que vous pourriez avoir. J'aimerais aussi encourager chacun d'entre vous à ne pas hésiter à communiquer avec moi n'importe quand si jamais vous avez d'autres questions.

Merci.

• (0900)

**Le président:** Excellent. Nous avons encore 20 secondes. Merci beaucoup.

Nous allons passer à M. Lalonde, qui se joint à nous depuis Toronto par vidéoconférence.

Bienvenue, monsieur. Vous avez 10 minutes.

**M. Paul Lalonde (président et président du Conseil d'administration, Transparency International Canada):** Merci, monsieur le président.

[Français]

Je remercie le Comité de cette invitation.

Mes commentaires seront en anglais, mais s'il y a des questions en français, c'est avec plaisir que je répondrai dans cette langue.

[Traduction]

Encore une fois, merci de me donner l'occasion d'être entendu par vidéoconférence. Je pense que la technologie est formidable, et j'apprécie les efforts du Comité pour l'utiliser de cette façon.

Je suis accompagné aujourd'hui, à Ottawa, de Denis Meunier, un membre de Transparency International Canada et de notre groupe de travail sur la propriété effective. Il aura quelques remarques à la fin lui aussi.

J'aimerais faire quelques observations liminaires au sujet de nos recommandations concernant le projet de loi C-25, mais, tout d'abord, permettez-moi de vous présenter notre organisme en quelques mots.

Transparency International Canada est la section canadienne de Transparency International, le chef de file mondial des organisations non gouvernementales vouées à la lutte contre la corruption, qui compte plus d'une centaine de sections à l'échelle mondiale et un secrétariat international à Berlin. Par ses plaidoyers, ses recherches et ses travaux de renforcement des capacités, Transparency International s'efforce de contribuer à libérer le monde de la corruption. Notre section ici au Canada a été à l'avant-plan de la lutte contre la corruption à l'échelle nationale depuis plus de 20 ans. La principale

préoccupation de notre section relativement au projet de loi C-25 concerne la propriété effective des sociétés et la transparence de cette propriété effective.

Nous saluons la démarche que le gouvernement du Canada a entreprise pour réformer les lois actuelles touchant ce domaine au moyen des modifications proposées. Toutefois, nous croyons que le projet de loi C-25 peut aller plus loin pour contrer les effets négatifs de l'opacité de la propriété effective des sociétés dans les registres canadiens des sociétés.

Pour nous mettre un peu en contexte, disons que les attentes de la population en matière de transparence évoluent et sont de plus en plus grandes. Les révélations faites par des dénonciateurs d'abus comme on en a vu dans l'affaire des Panama Papers nous ont donné des exemples concrets d'utilisations abusives de sociétés anonymes et de personnes morales par ceux qui cherchent à éviter l'impôt et à blanchir les produits de la criminalité et de la corruption, entre autres fins répréhensibles. Les abus mis au jour par ces fuites et par d'autres ont suscité un intérêt généralisé pour ce qui était autrefois considéré comme un sujet juridique plutôt mondain ou soporifique.

Partout dans le monde, les gouvernements reconnaissent également les menaces que représentent les personnes morales et les ententes juridiques sous-réglées. Le G20, conscient de cela, a publié en 2014 ses principes de haut niveau sur la transparence de la propriété effective, reconnaissant l'importance de la transparence pour protéger l'intégrité du système financier mondial. En 2016, la Commission européenne a chargé ses 27 pays membres de recueillir et publier des renseignements sur les propriétaires effectifs des sociétés immatriculées au sein de l'Union. Plus récemment, le Royaume-Uni a déjà adopté des mesures législatives et mis en oeuvre de nouvelles règles de divulgation, et d'autres pays lui emboîtent le pas. Ce n'est pas tellement le cas au Canada.

Alors que de plus en plus de pays érigent des barrières aux criminels et aux corrompus, ceux qui cherchent à déjouer le système auront tendance à migrer vers des ressorts aux normes faibles. Un rapport récent de Transparency International, dont nous sommes fiers, s'intitulait *No Reason to Hide: Unmasking the Anonymous Owners of Canadian Companies and Trusts*. Nous avons remis le résumé de ce rapport à la greffière du Comité. Dans ce rapport, nous soulignons une analyse que Transparency International avait effectuée en 2015 et qui démontrait que le rendement du Canada était soit faible ou très faible au regard de 7 des 10 principes du G20 sur la propriété effective. En septembre de l'année dernière, le Groupe d'action financière international a publié une évaluation hautement critique du régime canadien du secret des entreprises. Le groupe a appelé le gouvernement à rendre accessibles en priorité les renseignements relatifs à la propriété effective.

• (0905)

Ces rapports démontrent que les sociétés canadiennes sont particulièrement vulnérables aux abus. Les propriétaires effectifs peuvent demeurer complètement anonymes, leurs identités étant dissimulées même aux agences gouvernementales chargées d'appliquer les lois et les règlements — et de percevoir les impôts, soit dit en passant. La propriété anonyme crée des obstacles inutiles pour nos autorités chargées de l'application des lois et nos autorités fiscales, ce qui favorise un climat d'impunité en raison de la perception selon laquelle les risques sont faibles de tomber sous le coup de la loi.

Récemment, le *Toronto Star* et la CBC rapportaient que les consultants financiers à l'étranger emploient une expression précise pour désigner le fait de faciliter l'évasion fiscale et d'acheminer des fonds illicites au Canada. Ils appellent cela du « lavage de neige ». Cela fait une tache sur la réputation du Canada que nous devons nettoyer. En dépouillant les compagnies de l'anonymat, le Canada faciliterait la détection et la poursuite des crimes et de la corruption financiers, ce qui, du même coup, aurait un effet dissuasif.

La réforme de la propriété effective représente une occasion pour le Canada de s'adapter à des normes internationales émergentes et d'éviter de devenir un phare pour les corrompus. À cette fin, nous avons fait des recommandations au Comité dans le résumé de notre rapport pour remédier aux effets négatifs de la propriété effective anonyme des sociétés. En priorité, nous recommandons que le Canada adopte des mesures pour obliger toutes les sociétés au pays à identifier leurs propriétaires effectifs. Le gouvernement devrait ensuite publier ces renseignements dans un registre central qui serait accessible au public en format de données ouvertes.

Nous recommandons que le Parlement réalise aussi une étude portant sur un tel registre public, mais TI Canada croit que, dans tous les cas, il s'agira d'un moyen peu coûteux et très efficace de prévenir le mésusage de la propriété effective des sociétés, et qui améliorerait l'efficacité des autorités chargées d'appliquer les lois et des autorités fiscales. Cela aiderait le secteur privé à se conformer à la réglementation et à prendre de meilleures décisions commerciales et d'investissement en facilitant les exercices de vérification diligente et d'acquisition de connaissances au sujet de leurs clients. Cela améliorerait aussi la réputation d'équité et de transparence du Canada aussi bien au pays qu'à l'étranger.

Les administrateurs et les actionnaires prête-noms devraient être désignés comme tels dans les documents que les sociétés déposent auprès des autorités. Ils devraient être tenus de nommer la personne physique au nom de laquelle ils agissent. Les prête-noms devraient conserver les coordonnées de cet individu et veiller à ce qu'elles soient exactes et à jour.

Les autorités fédérales et provinciales responsables de la tenue des registres des entreprises devraient obtenir des ressources adéquates et recevoir le mandat de vérifier de manière indépendante les renseignements déclarés par les personnes morales, y compris les identités des administrateurs et des actionnaires. Les registres devraient être habilités à imposer des sanctions en cas de non-respect de ces exigences.

De plus, TI Canada accueille favorablement les dispositions du projet de loi C-25 qui élimineraient la propriété anonyme des actions au porteur. Nous avons noté cette modification, et nous avons félicité le gouvernement de l'avoir proposée; toutefois, nous recommandons que les actions au porteur existantes soient converties en actions nominatives automatiquement dès que la société apprend l'identité du porteur du certificat, bon de souscription ou autre instrument. De plus, nous recommandons que le titulaire d'une action au porteur qui tente de recevoir des dividendes ou d'exercer des droits de vote au moyen des actions au porteur voie automatiquement ces actions au porteur transformées en actions nominatives.

Le gouvernement du Canada devrait établir et appliquer des sanctions dissuasives et proportionnelles en cas de non-respect des règles relatives à la divulgation des renseignements relatifs à la propriété effective. Il y aurait lieu de prévoir des sanctions pénales et des sanctions civiles, et ces sanctions devraient être appliquées pour assurer la véracité, l'exactitude et la déclaration en temps opportun des renseignements relatifs à la propriété effective. Les obligations

de déclaration et les sanctions en cas de non-respect de ces obligations devraient viser ceux qui contrôlent les personnes morales et les ententes juridiques ainsi que les propriétaires effectifs eux-mêmes.

Le gouvernement du Canada devrait ouvrir la voie de la mise en oeuvre de ces recommandations, tout en travaillant aussi avec les provinces à élaborer des dispositions législatives à l'appui au niveau provincial.

Je tiens à vous remercier de votre temps aujourd'hui. Je vous ai fait un résumé très rapide de nos positions et nos recommandations concernant le projet de loi C-25 et la transparence de la propriété effective.

J'aimerais maintenant céder la parole à M. Meunier afin qu'il se présente et dise quelques mots additionnels avant que nous nous mettions à votre disposition pour répondre à vos questions.

● (0910)

**M. Denis Meunier (membre, Groupe de travail sur la propriété effective, Transparency International Canada):** Je suis un ancien fonctionnaire qui compte plus de 36 années de service pour le gouvernement du Canada. Lorsque j'ai pris ma retraite de la fonction publique canadienne, j'étais directeur adjoint du CANAFE, et, avant cela, j'avais été directeur général des enquêtes criminelles à l'Agence du revenu du Canada. J'ai travaillé pendant quatre ans pour le Fonds monétaire international, à m'occuper de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, puis je me suis joint à Transparency International comme membre du groupe de travail sur la propriété effective. J'espère être en mesure de répondre à toute question que vous pourriez avoir.

[Français]

J'y répondrai avec plaisir en français.

[Traduction]

**Le président:** Excellent. Merci à vous deux.

Nous allons maintenant passer à Mme Cukier, du Diversity Institute at Ryerson University. Vous avez 10 minutes.

**Mme Wendy Cukier (directrice, Diversity Institute at Ryerson University):** Merci beaucoup. J'apprécie l'occasion qui m'est donnée de m'adresser au Comité en personne. Je vous demande de me pardonner à l'avance de ne pas avoir un mémoire écrit dans les deux langues officielles, mais je compléterai mon exposé au moyen des observations écrites.

Je devrais également vous dire que je m'exprime aujourd'hui au nom de plusieurs organismes, dont le comité sur la diversité du Conseil des technologies de l'information et des communications, le Toronto Region Immigrant Employment Council, le Mosaic Institute, la Fondation canadienne des femmes, et des personnalités comme Phil Fontaine.

Je suis ici pour traiter uniquement des dispositions législatives qui s'appliquent à la diversité au sein des conseils d'administration.

J'aimerais tout d'abord féliciter le gouvernement et, en fait, tous les partis d'avoir appuyé cette très importante initiative. Je pense que nous avons vu des réussites et des bons résultats découler de démarches axées sur le principe « se conformer ou s'expliquer ». Si l'on pense aux mesures législatives canadiennes sur l'équité en matière d'emploi, par exemple, nos recherches tendent à démontrer qu'elles ont aidé à uniformiser les règles du jeu afin de favoriser l'avènement d'une véritable méritocratie.

Toutefois, je souhaite centrer mes commentaires sur un point, et un seul. Si important soit-il d'encourager la présence des femmes au sein des conseils d'administration, l'emploi d'une définition de la « diversité » qui est axée uniquement sur le sexe n'est, me semble-t-il, compatible ni avec les valeurs canadiennes ni avec nos intérêts économiques et sociaux. Je souhaite prendre les quelques minutes dont je dispose pour exposer les arguments qui démontrent pourquoi cela est important et pour suggérer des façons dont vous pourriez utiliser les règlements associés au projet de loi à l'étude pour tenir compte de ces préoccupations, que je pense que beaucoup de gens partagent.

Pour dire les choses simplement, si nous ne faisons que remplacer des hommes blancs par des femmes blanches au sein des conseils d'administration de nos sociétés, nous ne nous comportons pas, à mon avis, comme on s'y attendrait au XXI<sup>e</sup> siècle.

Le Diversity Institute a été fondé dans le but de proposer des méthodes fondées sur des preuves qui sont propres à accroître l'inclusion. Je suis de la Ted Rogers School of Management. Je suis professeure de recherche industrielle et de commerce depuis 30 ans, et j'aborde donc le sujet d'un point de vue qui est ancré dans une large mesure dans les droits de la personne et un engagement en faveur de l'équité, mais aussi avec une très profonde conviction que la diversité est bonne pour les affaires.

Mon secteur est principalement celui des technologies de l'information et des communications, bien que je travaille aussi dans d'autres secteurs. Dans mon secteur en particulier — qui, comme vous le savez, est le moteur de la croissance économique et de l'innovation au pays — le sexe est important, mais les minorités visibles le sont aussi, tout comme les personnes handicapées, et tout comme la population croissante d'Autochtones.

J'aimerais souligner certaines des recherches qui nous mènent à ces conclusions.

Un des grands projets que nous avons réalisés au cours des dernières années porte précisément sur la diversité dans les rôles de direction dans le secteur public; au sein du gouvernement; chez les titulaires de postes électifs au sein d'organisations non gouvernementales, d'organismes, de conseils et de commissions; et dans le secteur de l'éducation, et, bien évidemment, ce qui est particulièrement pertinent aujourd'hui, c'est le travail que nous avons fait dans le secteur des entreprises. En plus d'examiner des données globales relatives à l'ensemble du pays, nous avons porté une attention particulière aux grands centres urbains. Nous avons fait des recherches, par exemple, dans la région du Grand Toronto, et nous avons récemment publié une étude sur la région métropolitaine de Montréal.

Malheureusement, les photos dans ma présentation sont seulement en anglais, et je ne peux donc pas les distribuer maintenant, mais il n'y a vraiment que quelques points clés auxquels j'aimerais que vous réfléchissiez et que je vous prierais de prendre en compte.

• (0915)

Tout d'abord, lorsque l'on regarde la région métropolitaine de Montréal, par exemple, les femmes représentent la moitié de la population. Elles représentent dans l'ensemble environ 37 % des dirigeants principaux, et 21 ou 22 % des administrateurs et des PDG des plus grandes sociétés ayant leur siège social à Montréal. Elles comptent pour 50 % de la population, mais elles comptent seulement pour environ 22 % des membres des conseils d'administration et des hauts dirigeants au sein des grandes sociétés. En revanche, les minorités racialisées, bien qu'elles représentent 20 % de la population, comptent pour seulement environ 6 % des hauts

dirigeants et tout juste un peu plus de 1 % des dirigeants des grandes sociétés. Il s'agit d'une différence énorme dans le niveau de représentation. À mon avis, c'est quelque chose que nous ne pouvons tout simplement pas ignorer.

Le deuxième point que j'aimerais souligner est que, bien que le pourcentage de femmes dans des rôles de direction ait augmenté de manière spectaculaire au cours des trois dernières années — ce pourcentage n'est toujours pas ce qu'il devrait être, mais il évolue certainement dans la bonne direction — le pourcentage de minorités racialisées dans des rôles de leadership à Montréal a baissé. Cela devrait être une source de préoccupation, étant donné que nous savons tous que ce segment de la population est en croissance et que toute croissance de l'emploi au cours de la prochaine décennie est susceptible de venir de l'immigration, et donc, dans une large mesure, des minorités racialisées.

Si l'on regarde Toronto, on observe un phénomène similaire. Toronto est vraiment facile, au plan conceptuel. Dans la région du Grand Toronto, 50 % de la population se compose de femmes et 50 % de la population se compose de minorités racialisées. Si l'on regarde la représentation des femmes et des minorités racialisées aux plus hauts niveaux, on constate une situation très différente. Les femmes comptent pour 33 % des hauts dirigeants tous secteurs confondus, mais les minorités racialisées comptent pour seulement 12 %. Si l'on regarde les femmes racialisées à comparer aux femmes blanches — et, souvenez-vous, pour chaque femme blanche, il y a une femme racialisée dans la RGT — on voit que les femmes blanches sont plus nombreuses que les femmes racialisées dans une proportion de sept pour une. Cela n'est pas une situation équitable.

Lorsqu'on regarde la direction des entreprises dans la RGT, on observe plus de progrès qu'on en a réalisé peut-être dans d'autres régions, mais c'est tout de même seulement 5 %. Seulement 5 % des plus hauts dirigeants des grandes sociétés et des membres des conseils d'administration des sociétés ayant leur siège social dans la RGT sont des minorités racialisées, même si les minorités racialisées représentent 50 % de la population et 50 % des travailleurs, et, dans bien des cas, ils sont plus instruits que d'autres. Je peux élaborer là-dessus lors de la période de questions.

Le troisième point clé qui ressort de notre recherche est que les moyennes globales — les pourcentages que j'ai cités — masquent d'énormes variations entre organisations. Par exemple, à Montréal, dans le secteur des entreprises, 9 % des sociétés — ce n'est pas beaucoup — avaient plus de 40 % de femmes dans des rôles de direction. Cela se rapproche beaucoup de la parité. Par ailleurs, 25 % n'en comptaient aucune. Lorsqu'on voit certaines sociétés à 40 % et certaines sociétés à zéro, la seule chose que je veux que vous reteniez, c'est que cela prouve que ce n'est pas une question de bassin de candidats. Ce que cela prouve, c'est que c'est une question d'intention au sein de ces organisations.

J'espère que mon discours a du sens. Je sais qu'il est difficile de discuter de données lorsqu'on ne les a pas devant soi.

De même, lorsqu'on regarde les minorités racialisées à Montréal, on voit que seulement 3 des 60 plus grandes sociétés avaient une ou plusieurs minorités visibles siégeant à leurs conseils d'administration, et seulement 9 en avaient une au sein de leur équipe de direction.

• (0920)

Ce sont des choses importantes à considérer, étant donné que ce segment de la population est en croissance partout au Canada.

L'autre point important que je voulais souligner est que, tel que mentionné précédemment, ces questions et qui vous voyez dans des rôles de direction ont une incidence directe et profonde sur le rendement des entreprises, et cela ne s'applique pas uniquement aux femmes. On sait de grandes sociétés comme Xerox que l'embauche d'immigrants et de populations diversifiées a stimulé la productivité et l'innovation.

La dernière remarque que je voulais faire est vraiment un plaidoyer au nom de tous les Canadiens. Il est très important de corriger les iniquités qui subsistent à l'égard des femmes par rapport aux rôles de direction, et vous avez entendu des observations de nombreuses organisations de femmes au sujet de ces questions. Toutefois, comme je l'ai dit d'entrée de jeu, si nous nous intéressons uniquement à la diversité des sexes, nous ratons une occasion extraordinaire. Le pourcentage de femmes au sein de la population canadienne n'augmentera pas sensiblement au cours des 5 à 10 prochaines années. En revanche, on peut s'attendre à une augmentation considérable des pourcentages de minorités racialisées, d'Autochtones et de personnes handicapées. Le projet de loi à l'étude devrait être élaboré avec le regard tourné vers l'avenir, et non vers le passé.

Merci.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Cukier.

Nous allons passer tout de suite à la période de questions.

Monsieur Arya, vous avez sept minutes.

**M. Chandra Arya (Nepean, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Madame Cukier, je vous poserai des questions plus tard.

Monsieur Schneider, comment définissez-vous la « diversité » au-delà de la diversité des sexes?

**M. Paul Schneider:** Cela touche un vaste éventail de caractéristiques. Il y aurait le sexe, la nationalité, les expériences, la géographie, et c'est donc une définition très large que nous avons de la diversité.

**M. Chandra Arya:** Comment des coopératives formulent-elles une politique si vous ne pouvez pas la définir?

**M. Paul Schneider:** Eh bien, nous nous concentrons sur le sexe à l'heure actuelle, comme je l'ai dit dans mon...

**M. Chandra Arya:** Êtes-vous d'avis que le projet de loi à l'étude est centré sur la diversité des sexes?

**M. Paul Schneider:** Oui.

**M. Chandra Arya:** Merci.

Madame Cukier, voilà qui est passablement intéressant. Vous avez parlé de diversité, laquelle n'est pas définie, et vous avez dit qu'elle n'est pas compatible avec les valeurs canadiennes. Les chiffres éloquentes que vous citez montrent qu'il y a quelque chose qui manque ici. Comment définissez-vous la diversité?

**Mme Wendy Cukier:** Je choisis la solution facile.

Je sais qu'il y a des gens qui soutiendraient, par exemple, que les catégories de groupes désignés dans la législation sur l'équité en matière d'emploi pourraient être repensées. Toutefois, aux fins du projet de loi à l'étude, je ne comprends pas pourquoi le gouvernement ne tablerait pas tout simplement sur les lois fédérales qui existent déjà, qui définissent les minorités visibles, les femmes, les personnes handicapées et les Autochtones comme des groupes désignés qui commandent des interventions particulières.

**M. Chandra Arya:** Nous avons ici un cadre supérieur du Régime de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario, qui investit

dans beaucoup d'entreprises au Canada et partout dans le monde. Si lui pense que le texte du projet de loi, dans son libellé actuel, semble viser uniquement la diversité des sexes, est-ce que cela constitue une source de préoccupation pour vous?

• (0925)

**Mme Wendy Cukier:** Cela constitue une source de préoccupation pour moi. Peut-être que j'ai tort parce que je ne suis pas avocate, mais, d'après ma lecture du projet de loi, la diversité devra être définie par règlement. Est-ce exact?

**M. Chandra Arya:** Oui.

**Mme Wendy Cukier:** Je pense que cela vous donne la possibilité d'adopter le projet de loi, ce qui est d'une importance cruciale. J'ajouterais au projet de loi une exigence précise en matière de rapport. J'ai une proposition d'amendement. Je pense que cela nous donne ensuite plus de temps pour régler certaines de ces questions relatives à la diversité.

Une solution envisageable, par exemple, pourrait consister à définir des exigences obligatoires relativement au sexe, mais permettre des déclarations volontaires relativement à certains des autres domaines. Je pense que cela pourrait être un compromis viable, parce qu'il y a tant de grandes sociétés qui sont sous réglementation fédérale. Elles présentent des rapports au sujet de ces quatre catégories de toute façon. C'est un avantage concurrentiel dans le contexte actuel que de montrer que vous prenez la diversité au sérieux.

Aussi, je crois que les sociétés sous réglementation fédérale ainsi que les entrepreneurs fédéraux présenteront des rapports sur toutes les formes de diversité, et cela aidera à en faire avancer d'autres.

À mon avis, la meilleure solution consiste à définir complètement la diversité dans le règlement d'application de cette loi et à faire en sorte que la définition s'accorde avec la législation sur l'équité en matière d'emploi, parce qu'il s'agit de quelque chose qui est en place depuis maintenant 30 ans, et, à mon avis, cette législation a produit des résultats.

**M. Chandra Arya:** Je suis content que vous ayez mentionné la législation sur l'équité en matière d'emploi, parce qu'ici, nous ne nous intéressons pas uniquement aux conseils d'administration, mais nous nous intéressons également aux hautes directions.

Monsieur Schneider, il est assez surprenant que vous ayez vu cela comme étant seulement limité à la diversité des sexes, parce que le projet de loi vise, si je ne m'abuse, à aller au-delà de la diversité des sexes ici. Si une personne comme vous n'est pas capable de saisir cela, je crains que, si le projet de loi parvient aux entreprises tel quel, il risque d'y avoir beaucoup de confusion, et il se pourrait que nous ne réussissions pas à réaliser les objectifs que nous nous sommes fixés.

**M. Paul Schneider:** J'imagine que cela pourrait être source de préoccupation. J'aimerais simplement réitérer que nous sommes très favorables à toutes les formes de diversité au sein des conseils d'administration et des équipes de haute direction parce que, comme des études l'ont démontré, cela mène à un meilleur rendement, et, en fin de compte, le Régime de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario est intéressé à assurer la retraite de nos pensionnés, et nous avons donc besoin d'entreprises qui vont croître. Comme je l'ai dit, nous appuyons toute mesure qui ferait cela.

**M. Chandra Arya:** Votre régime de retraite investit partout dans le monde.

**M. Paul Schneider:** Oui, c'est exact.



**M. Chandra Arya:** Êtes-vous au courant des politiques sur la diversité dans, disons, d'autres pays de l'OCDE?

**M. Paul Schneider:** Généralement, les politiques sur la diversité — et elles sont davantage dans les pays occidentaux, comme plusieurs pays en Europe — sont vraiment centrées sur la question du sexe. Par exemple, vous avez la Norvège avec une politique de 40 % de femmes au sein des conseils d'administration, et, dans d'autres pays, je crois que l'Allemagne est en voie d'en instaurer une...

**M. Chandra Arya:** Donc, essentiellement, notre but est d'aller au-delà de ce qui a été accompli dans les pays européens.

**M. Paul Schneider:** Oui. Si vous allez au-delà du sexe, vous serez...

**M. Chandra Arya:** Croyez-vous que la diversité doit être définie dans le règlement pour que cela soit plus facile pour les entreprises?

**M. Paul Schneider:** Je pense, oui, ils s'attendraient à ce que nous les orientations. J'hésite à formuler une définition trop étroite, parce que, d'après mon expérience, bien souvent, ils diront : « Voilà ce que vous dites; voici ce que je vais faire; je ne vais rien faire d'autre. »

**M. Chandra Arya:** Bref, si ce n'est pas défini, il faut au moins donner une orientation dans le règlement à l'intention des entreprises.

**M. Paul Schneider:** D'après mon expérience en matière d'examen de documents divulgués par des entreprises et de règlements d'entreprises, je recommanderais de l'élargir. Oui.

• (0930)

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons passer à M. Dreeshen. Vous avez sept minutes.

**M. Earl Dreeshen (Red Deer—Mountain View, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président, et merci beaucoup aux témoins.

Ces discussions sont très intéressantes, et, peut-être que, Wendy, si cela ne vous dérange pas, je vais revenir sur certaines des choses que vous avez dites.

J'ai passé du temps autrefois avec le comité des affaires autochtones dans le Nord canadien, et j'ai eu des occasions de rencontrer des chefs autochtones, et cela a certainement été une expérience qui m'a ouvert les yeux. En passant du temps assis autour de la table avec eux, on se rend compte que le reste du pays pourrait choisir ses PDG de là, sans parler de choisir des gens pour siéger aux conseils d'administration.

Je pense que c'est vraiment là d'où je veux venir, parce que lorsqu'on regarde ce qui se passe au sud du 60° parallèle, on ne voit pas les groupes diversifiés, les groupes autochtones, intégrer le bassin afin de recevoir la formation sur le leadership et de pouvoir poursuivre à partir de là, et je pense qu'il importe que nous travaillions d'abord là-dessus si l'objectif est de tenter de faire en sorte que plus de gens se rendent là. Je pense que c'est là que beaucoup de gens diraient peut-être : « Eh bien, il faut que vous ayez un quota. Vous devez vous assurer d'avoir des gens formés afin qu'ils comprennent. »

Je crois aussi ce que vous avez dit — que lorsque les gens voient votre organisation et constatent que vous avez cette diversité, leur perception de vous change aussi, et je pense donc qu'il s'agit là d'une des premières choses. Êtes-vous capable de concevoir une façon de faire en sorte d'élargir la formation sur le leadership de manière à ce que tout le monde ait cette occasion? S'il y a des groupes qui disent tout simplement « Savez-vous quoi? Ce n'est pas mon truc. Nous ne faisons pas cela. Nous avons quatre ou cinq personnes », cela n'est pas juste non plus. Pourriez-vous élaborer un peu sur ce sujet?

**Mme Wendy Cukier:** Merci beaucoup pour la question.

C'est là la beauté des cibles par opposition aux quotas; les cibles suscitent des aspirations.

Je pense que ce que vous dites est tellement important. Un des défis — et cela s'applique aux femmes ainsi qu'à d'autres groupes — dans le secteur privé tient au fait que beaucoup des critères du leadership, que ce soit au sein de conseils d'administration ou d'organisations, sont fondés dans une large mesure sur les qualités historiques des dirigeants dans le passé. Si vous regardez qui ont été les dirigeants et vous pensez que c'est à cela que doivent ressembler les dirigeants de l'avenir, vous vous emprisonnez dans une bulle. Une des choses que je pense qui est vraiment importante, c'est de vous assurer que vous regardez quels sont les critères d'un leadership efficace plutôt que de regarder des images de dirigeants, qui sont souvent définis historiquement. Voilà un point.

Votre commentaire au sujet du développement du bassin est extrêmement important. Pour ce qui concerne les collectivités autochtones, un enjeu crucial est l'amélioration des résultats académiques pour construire ce pipeline vers l'emploi, le leadership, et ainsi de suite. Cela dit, si l'on regarde les résultats liés à l'équité en matière d'emploi, on constate que des nombres croissants d'Autochtones font des progrès considérables. On en voit des preuves dans de nombreuses entreprises, surtout dans l'Ouest. J'assistais récemment à une conférence à laquelle Husky faisait une présentation, et certaines des sociétés du secteur pétrolier ont fait un travail extraordinaire en établissant des cibles et en faisant délibérément appel aux collectivités autochtones afin de construire ces marches vers le leadership.

Merci.

**M. Earl Dreeshen:** Merci beaucoup.

Encore une fois, au sujet du leadership autochtone, ils possèdent des entreprises, et lorsque vous avez mentionné le mot « pipeline », vous m'avez fait penser que de nombreuses collectivités et entreprises autochtones sont engagées dans cela, et elles ne sont pas une division d'une autre entreprise. Elles sont les entreprises, et ce sont elles qui exercent des pressions pour que des changements majeurs soient apportés dans l'industrie.

Monsieur Schneider, je vais passer à vous. Je vous appellerais probablement par votre prénom, mais nous avons deux Paul.

Je suis quelque peu intéressé par ce qui arrive aux sociétés étrangères qui mènent des activités au Canada lorsque la structure de leur conseil est ici. Est-ce qu'il y a des acteurs canadiens qui font partie de ce conseil? Est-ce qu'ils viennent d'autres pays? Si vous avez une société chinoise ou allemande qui établit une structure ici au Canada, est-ce qu'on lui laisse entendre qu'elle ferait mieux d'avoir un conseil diversifié? Comment est-ce que cela fonctionne?

• (0935)

**M. Paul Schneider:** D'après ma compréhension du projet de loi — et, moi non plus, je ne suis pas avocat —, je crois que les dispositions du projet de loi C-25 s'appliqueraient aux conseils de sociétés ouvertes. Si une société arrive et constitue une filiale au Canada et la société mère est à l'étranger, d'après ce que je comprends, il ne s'agit pas d'une société ouverte au Canada. Ses actions ne se transigent pas sur le TSX et elle n'est pas immatriculée en vertu de la LCSA ni en vertu des lois provinciales sur les sociétés par actions, donc, je ne suis pas certain que la loi s'appliquerait à elle.

**M. Earl Dreeshen:** D'accord.

Ma question s'adresse maintenant à Paul de Transparency International : c'est très intéressant, et j'aimerais vraiment que quelqu'un explique les actions au porteur et comment cela fonctionne. Une des choses que vous avez mentionnées aussi, c'est qu'il serait important de mobiliser les provinces et de travailler avec elles. Je me demande s'il y a des difficultés particulières dont nous devrions être au courant lorsque nous tentons de coordonner une réglementation fédérale avec les provinces.

**Le président:** Vous avez environ 30 secondes. Désolé.

**M. Paul Lalonde:** Je ne suis pas au courant des difficultés, mais le défi, évidemment, c'est notre formidable structure fédérale, notre Constitution, qui confère aux provinces une compétence exclusive pour faire ce qu'elles veulent avec leurs lois sur les compagnies. Le gouvernement fédéral n'a pas le pouvoir de forcer les provinces à modifier leurs lois sur les personnes morales afin d'assurer la transparence de la propriété effective, mais le gouvernement fédéral pourrait certainement jouer un rôle directeur en modifiant sa loi, puis en collaborant avec les provinces pour voir quels progrès pourraient être réalisés pour assurer la transparence de la propriété effective en vertu des lois provinciales.

**M. Earl Dreeshen:** Merci.

**Le président:** Merci.

Nous allons céder la parole à M. Masse pendant sept minutes.

**M. Brian Masse (Windsor-Ouest, NPD):** Merci, monsieur le président.

Merci aux témoins d'être ici.

Monsieur Lalonde, je vois ce projet de loi comme rien de plus qu'un virevoltant. Depuis 40 ans, il est balayé par les vents, et il ne s'est arrêté que deux fois. Nous avons une occasion ici de le réviser, de l'examiner, et d'arriver avec quelque chose d'assez significatif, surtout à un moment où la communauté internationale, comme vous l'avez bien noté, a vraiment beaucoup avancé dans ce domaine, alors que nous n'avons pas bougé.

À quel point croyez-vous qu'il s'agit d'une occasion importante de dissuader le crime organisé de profiter du Canada?

**M. Paul Lalonde:** Il est difficile d'obtenir des données très fiables sur la quantité exacte d'argent sale qui passe par des sociétés anonymes canadiennes. La plupart des preuves sont indirectes, mais, si vous lisez notre rapport, il y a beaucoup d'indications que beaucoup d'argent est blanchi au Canada au moyen de sociétés anonymes.

Il y a des biens immobiliers d'une valeur colossale au Canada dont les propriétaires effectifs sont inconnus et non identifiables dans notre régime actuel. Cela crée un contexte invitant pour les malfaiteurs, les fonctionnaires corrompus, les gens qui font du blanchiment d'argent et les trafiquants de drogue qui veulent parquer de l'argent dans un endroit qui est à l'abri du regard du public et du regard des organismes de réglementation. Le Canada est devenu une oasis formidable pour ces organisations, étant donné le système de registre des entreprises incroyablement opaque que nous avons.

Il est impossible de savoir exactement quelle est l'ampleur du problème ou combien d'argent est en jeu, mais toutes les preuves indiquent qu'il s'agit d'un gros problème.

**M. Brian Masse:** J'avais un projet de loi qui portait sur l'industrie des paris sportifs. On estime qu'il y a au moins 10 milliards de dollars en jeu avec ce qui se passe au Canada et aussi dans des comptes offshore contrôlés par le Canada.

D'après vous, y aurait-il un effet si nous numérotions nos compagnies publiquement? Est-ce que cela faciliterait les suivis et la détection d'autres activités par les responsables de l'application de la loi ou est-ce qu'il faudrait peut-être moins de ressources pour détecter les irrégularités, ou est-ce que cela créerait à tout le moins une occasion de cibler les pires du lot qui sont au Canada?

● (0940)

**M. Paul Lalonde:** Je vais dire quelque chose très rapidement à ce sujet, puis je vais demander à M. Meunier d'ajouter quelque chose aussi.

En termes très simples, si l'on suppose qu'un enquêteur de la GRC tente de comprendre qui est derrière une société ou une transaction parce qu'il a des preuves qui indiquent qu'une société à numéro immatriculée, par exemple, au Nouveau-Brunswick, participe à une activité que vous soupçonnez d'être illicite, il est extrêmement difficile pour cet enquêteur de découvrir qui se cache derrière cette société. Il se peut même que l'enquêteur doive obtenir une ordonnance de la cour pour contraindre les gens qui ont déposé les formulaires auprès du registre des entreprises à divulguer les renseignements.

Tout cela prend énormément de temps, prend énormément d'efforts, ralentit l'enquête et coûte une jolie somme aux contribuables, et la réalité, c'est que beaucoup d'enquêtes avortent parce qu'il est tellement difficile d'obtenir les renseignements relatifs au propriétaire effectif derrière des compagnies à numéro.

Ce n'est là qu'un commentaire initial.

**M. Brian Masse:** Je vais devoir passer à un autre sujet parce que je vais manquer de temps, mais j'aimerais beaucoup revenir sur cette question plus tard si j'en ai le temps.

Monsieur Schneider, il est important que je le dise. Je ne rate jamais une occasion de le faire en public. Je suis absolument dégoûté de voir le Régime de retraite des enseignants du Canada comparaître devant nous au sujet de la diversité en ce qui concerne uniquement les femmes. Mon épouse participe au régime. Elle est au Canada depuis 47 ans. Elle est enseignante. Elle est une minorité visible. Nos enfants ont reçu du courrier haineux à différentes époques parce que nous avons un problème dans notre pays.

J'aimerais vous donner une occasion d'expliquer pourquoi la diversité serait limitée uniquement aux femmes par un des plus importants fonds progressistes, dont les ressources proviennent principalement de femmes, et n'inclurait pas d'autre diversité, surtout lorsque nous avons une loi sur la diversité et l'équité en matière d'emploi qui pourrait constituer le point de référence à cette fin. Est-ce que c'est parce que nous ne sommes pas capables d'admettre plus de diversité? Pourquoi est-elle limitée? Je n'ai jamais vu un organisme comparaître devant nous et dire que la diversité concerne uniquement le sexe. J'aimerais que vous soyez capable d'expliquer à vos membres quelque chose que j'estime être important en ce moment.

**M. Paul Schneider:** Merci pour la question.

Je pense que mes commentaires étaient que la diversité des sexes est un bon point de départ. Nous embrassons toutes les formes de diversité. Nous ne la limitons pas à la diversité des sexes, mais nous pensons que pour amener les entreprises et les conseils d'administration et les hauts dirigeants à commencer à penser à la diversité, parlons de la diversité des sexes. Elle est la plus évidente de bien des façons.

**M. Brian Masse:** Elle ne l'est pas. Nous avons entendu d'autres témoignages, et je suis surpris que vous comparaisiez devant nous ici avec les ressources considérables que possède le régime de retraite des enseignantes et enseignants. Nous avons entendu des témoignages clairs aujourd'hui. Ce n'est pas un mystère si les minorités visibles et les personnes handicapées sont, elles aussi, grandement sous-représentées, et c'est un fait.

**M. Paul Schneider:** Nous sommes en faveur de la diversité sous toutes ses formes. Lorsque je parle à une entreprise, je lui pose des questions au sujet de la diversité. Lorsque j'évalue un conseil d'administration aux fins d'un vote sur la gouvernance d'entreprise, je regarde la diversité.

**M. Brian Masse:** Un projet de loi qui a seulement été abordé deux fois dans son histoire est à l'étude au Parlement, où nous allons établir des normes. Nous avons également une discussion au sujet du principe « conformer ou s'expliquer » et des raisons qui le sous-tendent. Le conseil du régime de retraite des enseignantes et enseignants a adopté comme position que les femmes sont une priorité en matière de diversité, et si nous nous adonnons à obtenir d'autres choses, c'est formidable, mais quand croyez-vous qu'il y aurait lieu de s'occuper des autres diversités? Donnez-nous une idée d'un calendrier qui est acceptable pour votre conseil d'administration.

**Le président:** Je vais vous permettre de répondre à la question très brièvement. Le temps presse.

**M. Paul Schneider:** Merci.

Je pense que c'est toujours un bon moment pour parler de la diversité sous toutes ses formes. Je ne dis pas le contraire.

**M. Brian Masse:** Vous et votre organisme surfez sur quelque chose qui est très important et urgent pour les Canadiens.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons passer à M. Baylis pendant sept minutes.

[Français]

**M. Frank Baylis (Pierrefonds—Dollard, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Je vais d'abord m'adresser à M. Lalonde.

J'aimerais mieux comprendre la situation. Vous voulez que le nom des propriétaires des actions soit divulgué. D'après ce que j'ai compris, leur nom serait divulgué non seulement au gouvernement, mais également au grand public. Est-ce bien le cas?

[Traduction]

**M. Paul Lalonde:** Oui.

• (0945)

[Français]

Nous croyons que le nom des actionnaires des entreprises canadiennes devrait figurer dans un registre public. Il y a toutefois beaucoup de discussions sur la possibilité de rendre l'information disponible aux autorités gouvernementales, mais non au public.

**M. Frank Baylis:** D'accord.

**M. Paul Lalonde:** Nous croyons pour notre part que, par défaut, cette information devrait être publique. Si des raisons importantes, comme la protection de la vie privée, par exemple, ou d'autres raisons de cette nature, étaient invoquées pour que l'information ne soit pas divulguée,...

**M. Frank Baylis:** D'accord. Je comprends.

**M. Paul Lalonde:** ... il faudrait démontrer qu'elles sont fondées.

[Traduction]

**M. Frank Baylis:** Bon, je comprends les arguments qui ont été formulés. Chaque année, je dois faire mes impôts et je dois dire au gouvernement combien d'argent je gagne. Par contre, je n'ai pas à vous divulguer cette information ni mes sources de revenu. Je comprends tous les arguments que Transparency a présentés. Il est sensé que cela soit divulgué au gouvernement. Ce que je m'escrime à tenter de comprendre, c'est pourquoi je dois vous le dire, à vous? Quel est l'avantage additionnel qui résulte de cette mesure additionnelle qui consiste à le dire à toute la population, au lieu de le divulguer uniquement au gouvernement?

**M. Paul Lalonde:** Premièrement, je pense encore une fois que c'est la mauvaise question.

**M. Frank Baylis:** D'accord.

**M. Paul Lalonde:** Pourquoi ne pas le divulguer à la population...

**M. Frank Baylis:** Parce que nous avons...

**M. Paul Lalonde:** Quel est l'intérêt que vous tentez de...

**M. Frank Baylis:** Bon, pouvez-vous me dire combien d'argent vous gagnez? Pouvez-vous me dire combien d'argent vous gagnez tout de suite?

**M. Paul Lalonde:** Nous ne parlons pas de divulguer...

**M. Frank Baylis:** Pourquoi pas?

**M. Paul Lalonde:** Nous ne parlons pas de...

**M. Frank Baylis:** Pouvez-vous me dire quelles actions vous possédez de quelles sociétés? Dites-le-moi tout de suite.

**M. Paul Lalonde:** Je ne...

**M. Frank Baylis:** Vous ne voulez pas. Je vois. Nous n'avons pas besoin de débattre, alors ne posons pas cette question. Posons une question précise.

Vous voulez que l'on respecte votre vie privée. Je veux que l'on respecte la mienne. Pourquoi faudrait-il que je la dévoile à toute la population?

**M. Paul Lalonde:** Je dirais que le respect de la vie privée...

**M. Frank Baylis:** Et pas un « pourquoi pas? », mais pourquoi.

**M. Paul Lalonde:** Bon, la question du respect de la vie privée en ce qui concerne la propriété effective d'actions est pour nous un faux débat. Nous ne demandons pas aux gens de déclarer combien ils gagnent ou combien valent des choses ou quelle est leur valeur nette. Il s'agit de renseignements tout à fait de base. Les gens qui possèdent 25 % ou plus des parts d'une entreprise — ce qui est la norme au Royaume-Uni — le déclarent. C'est tout. Ensuite, il y a les renseignements qui permettent d'identifier la personne pour qu'on sache qui est derrière une entreprise. Il n'y a pas de NAS ou de numéro de permis de conduire.

**M. Frank Baylis:** Je comprends cela, mais je vous demande de me donner un exemple de quelque chose d'ordre technique qui sera bénéfique parce qu'on l'a divulgué au public et pas au gouvernement. Je comprends cela, mais nommez-moi quelque chose de précis qui va en ressortir.

**M. Paul Lalonde:** Certainement. J'en ai parlé dans mes observations, les obligations de diligence raisonnable et de « connaître leur client » des institutions financières, entre autres, auxquelles s'appliquent nos dispositions législatives sur la lutte contre le blanchiment d'argent. Elles sont tenues de savoir avec qui elles font des affaires.

Un registre de cette nature aidera beaucoup à faire preuve de diligence raisonnable, à se plier à « connaître ses clients », et il permettra aux institutions financières soumises à ce type d'obligation réglementaire de se livrer à ces exercices et de valider ce que leur disent leurs nouveaux clients. Il y a d'autres exemples, mais je vous donne celui-ci.

**M. Frank Baylis:** Fort bien. Nous allons passer à M. Schneider, mais ces formulaires existent déjà, ce qui fait qu'on peut communiquer ces renseignements quand on fait affaire avec elles et, répétons-le, c'est fait en privé.

Monsieur Schneider, le régime de retraite des enseignantes et des enseignants a un autre avis sur la question de la transparence de la propriété. Vous êtes satisfait de l'état actuel des choses. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi?

**M. Paul Schneider:** De notre point de vue, nous avons l'option en Ontario d'être ce qu'on appelle un « propriétaire véritable opposé » et de rester discrets par rapport à l'entreprise. C'est une possibilité prévue par les lois de l'Ontario.

Aussi longtemps que nous le pourrons, nous en profiterons pour la simple raison que nous sommes attentifs à tout investissement stratégique que nous faisons. Il se peut que nous investissions dans une entreprise parce qu'il ressort de notre analyse qu'elle ne se porte peut-être pas très bien maintenant, mais qu'elle a mis en place des tas de choses que d'autres n'ont pas, ce qui fait que nous pouvons acquérir des parts moins chères et ensuite, nous l'espérons, travailler avec la direction...

• (0950)

**M. Frank Baylis:** Par conséquent, révéler au grand public que vous êtes actionnaire risque d'avoir une incidence sur les actions. Il pourrait y avoir d'autres conséquences indirectes.

**M. Paul Schneider:** En effet. De notre point de vue à l'heure actuelle, cela pourrait inciter beaucoup de gens à vouloir acheter des actions en même temps que nous, et alors...

**M. Frank Baylis:** Y aurait-il une incidence importante à d'autres égards?

**M. Paul Schneider:** Sur le prix, certainement. Les gens vont penser que si les Enseignantes et enseignants de l'Ontario achètent, pourquoi pas eux?

**M. Frank Baylis:** Exactement.

**M. Paul Schneider:** Il y a nos concurrents aussi. Investir, c'est pas mal compétitif.

**M. Frank Baylis:** J'imagine. Et si vous deviez le dire de manière confidentielle au gouvernement, y verriez-vous un problème?

**M. Paul Schneider:** Je ne peux pas répondre sur ce point. Il faudrait que j'en parle à nos juristes.

**M. Frank Baylis:** Je comprends.

Je tiens à préciser qu'il n'est pas nécessaire, si on veut vraiment s'attaquer à la criminalité des entreprises, de déclarer publiquement ses avoirs. On essaie de déplacer des montagnes, alors que ce n'est pas nécessaire, et de s'immiscer dans la vie privée des gens. Tout ce dont on a parlé aujourd'hui peut être communiqué confidentiellement au gouvernement, et il me semble que c'est quelque chose que Transparency International Canada devrait prendre en considération.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons passer à M. Lobb. Vous disposez de cinq minutes. Je vous en prie.

**M. Ben Lobb (Huron—Bruce, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Si j'en crois ce que j'entends aujourd'hui, certains députés libéraux vont voter contre le projet de loi de leur propre gouvernement. Attendons de voir.

Ma première question est pour M. Schneider.

Je comprends et respecte ce que M. Masse a à dire, et je suis certain que vous aurez, comme moi, beaucoup d'observations à adresser au ministre Bains quand il comparaitra. Je comprends que ce n'est pas à vous de défendre ou de promouvoir le projet de loi libéral. Vous êtes ici pour nous dire ce que vous en pensez.

J'aimerais vous poser une question sur les règles qui régissent le vote aux conseils d'administration. Oublions un instant la diversité et tout le reste, et concentrons-nous sur les modalités. Je suis curieux au sujet d'une des conséquences imprévues que pourrait avoir ce projet de loi. Par exemple, bien des entreprises dans lesquelles le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada et Borealis investiraient, comme des petites entreprises de logiciel en démarrage ou des entreprises de haute technologie, finiront par entrer en bourse sur le marché de leur choix. Est-ce que cette structure pourrait avoir comme conséquence imprévue l'élection des conseils et leur prise de contrôle dès l'entrée en bourse de ces entreprises? Est-ce que ce pourrait être une conséquence imprévue de ce projet de loi?

**M. Paul Schneider:** À plus long terme, j'imagine que c'est possible, mais je n'en suis pas certain.

Je ne peux parler que de la façon dont nous procédons à l'élection des administrateurs au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Nous faisons très attention. Nous avons voté contre des administrateurs, je crois, de 3 à 5 % du temps en 2016. Il y a beaucoup d'étapes avant cela aussi. Il y a une collaboration avec l'entreprise, comme je l'ai mentionné. Je le répète, nous ne prenons pas les votes à la légère.

On pourrait mettre des mécanismes en place pour se protéger de cette éventualité. J'admets que ce n'est pas impossible. Je dirais que c'est plus improbable parce que, si vous prenez les votes majoritaires dans le monde — au Royaume-Uni, en Allemagne, en France —, on n'a pas ces problèmes de conseils de petites entreprises qui ne fonctionnent pas, et cela fait des années qu'ils utilisent le vote majoritaire.

**M. Ben Lobb:** Madame Cukier — ai-je bien prononcé votre nom?

**Mme Wendy Cukier:** Appelez-moi Wendy.

**M. Ben Lobb:** J'ai une question pour vous. Je pense qu'on a déjà répondu qu'il s'agit de buts ou d'objectifs ambitieux, mais je voulais vous demander votre avis.

La région que je représente est très rurale. Je dirais que probablement 99 % de la population est blanche. Cette région que je représente voudrait aussi se diversifier, mais que font les conseils ruraux des petites sociétés dans ma région? Est-ce un but ambitieux qu'ils devraient poursuivre dans le temps? On ne leur reprochera pas de ne pas réaliser un certain mandat, mais vous dites que, du moment qu'ils sont ouverts et qu'ils ne rejettent pas un candidat qualifié, vous appuieriez ce genre d'entreprise.

• (0955)

**Mme Wendy Cukier:** Tout à fait. Il faut faire la distinction entre quotas et objectifs. Je crois que le débat sur cette question est en grande partie alimenté par des exemples européens.

Vous avez probablement entendu parler de certains groupes de femmes qui tiennent beaucoup à avoir des quotas en se fondant sur l'expérience européenne. Or, le problème avec l'expérience européenne, c'est qu'à quelques exceptions près, les pays européens n'ont pas de populations autochtones et que l'immigration y est un phénomène relativement récent, surtout dans les pays racialisés. Je ne pense donc pas que l'expérience européenne soit pertinente.

Pour revenir à ce que vous disiez, de quelle région venez-vous?

**M. Ben Lobb:** Du sud-ouest de l'Ontario.

**Mme Wendy Cukier:** Il ressort, entre autres, de mes recherches sur l'est de l'Ontario que de petites collectivités souhaitent attirer des immigrants, par exemple, pour stimuler le développement économique. Elles cherchent des moyens d'amener les petites entreprises à planifier la relève parce qu'il n'y a pas assez de monde pour reprendre l'entreprise de plomberie locale, le restaurant, le gîte touristique ou quoi que ce soit d'autre. Les arguments ne manquent donc pas, même dans les collectivités rurales.

On a aussi de belles réussites sur la côte Est où, si on parvient à attirer plus d'immigrants et donc, probablement, une population plus racialisée, on stimulera certainement davantage la croissance économique.

Je ne pense pas que la question de la diversité raciale soit forcément hors propos. Cependant, nous parlons d'objectifs et d'établir des objectifs qui soient logiques par rapport aux contextes. Il est probable que si vous êtes à Winnipeg, par exemple, la représentation autochtone dans les conseils est plus importante que dans d'autres régions. Nous devons y prêter attention, mais je pense vraiment que la situation a évolué très rapidement au Canada d'une manière qui n'a peut-être pas été prévue par certains groupes qui préconisent une représentation plus importante des femmes.

Je souhaite défendre un peu mon ami, je crois.

**Le président:** Nous avons largement dépassé le temps imparti.

**Mme Wendy Cukier:** Je suis désolée.

**M. Ben Lobb:** Pour tout vous dire, je devrais préciser que les deux comtés que je représente ont, en ce qui concerne leur développement économique, un groupe de travail sur l'immigration.

**Mme Wendy Cukier:** Parfait.

Merci.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons passer à M. Jowhari. Vous disposez de cinq minutes. Je vous en prie.

**M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.):** Bonjour, monsieur le président.

Je remercie les témoins de leur présence.

Avant de commencer, je tiens à souligner que les discussions houleuses en comité font partie de notre travail. Je vous remercie de votre présence et des détails que vous nous avez fournis, et aussi de nous permettre de poser des questions que nous ne pourrions peut-être pas poser à la lecture du projet de loi. Pour ce qui est de la Chambre, j'appuierai quant à moi ce projet de loi.

En fait, j'aimerais reprendre certaines observations de M. Schneider et de Wendy, ce qui m'amènera à ma question.

Monsieur Schneider, vous avez parlé de l'existence d'un bassin plus vaste de membres de conseil potentiels, d'où, à mon sens, la possibilité d'avoir cette définition générale de la « diversité » que nous avons examinée.

Wendy, vous dites que ce n'est plus une question de bassin mais d'intention, ce qui est très bien. Cela nous donne une voie à suivre. Autrement dit, en se fondant sur des critères de sélection bien définis, le bassin de talents est assez fourni pour que nous puissions élargir la base de la diversité.

Tant mieux. Vous avez également parlé d'objectifs par opposition à des quotas. En tant qu'ancien ingénieur et ancien élève de Ryerson, je sous souhайте, une fois de plus, la bienvenue. Il est formidable de voir que Ryerson s'exprime sur de nombreux aspects dans notre gouvernement.

Vous avez également parlé des critères de qualification des administrateurs et de la constitution du bassin de candidats. Une fois encore, en tant qu'ancien ingénieur, je pense que nous fixons des objectifs ou des quotas, et que nous instaurons aussi un solide suivi, une évaluation rigoureuse et une transparence. Ce qui m'inquiétait, entre autres, c'est l'absence de mécanisme d'évaluation de l'incidence du projet de loi, et c'est une des questions que vous soulevez dans votre article intitulé « In Montreal, leadership diversity remains a work in progress ».

Pouvez-vous nous donner une idée du mécanisme que vous proposeriez? Vous mentionnez également l'absence de régime de sanctions. Que recommanderiez-vous à cet égard?

● (1000)

**Mme Wendy Cukier:** Je souhaite d'abord vous remercier de vos observations et, par ailleurs, il est indéniable que l'évaluation et la responsabilisation revêtent une importance capitale.

J'aimerais citer le ministre. Il a déclaré, « Nous voulons faire clairement comprendre que la diversité est importante, mais dans quelques années, si nous ne voyons pas de progrès... si nous ne voyons pas de véritables résultats, nous réévaluerons notre position et nous examinerons toutes les autres options. »

Pour moi, cela revient à dire qu'on a l'intention de prévoir une évaluation dans la loi. La seule modification que nous proposons concernait le paragraphe 172.1(2). Nous proposons qu'en plus de dire que la société envoie les renseignements à l'administrateur en même temps qu'au conseil, on ajoute « et ils sont publiés chaque année ». Je suis convaincue que la transparence incite à la responsabilité et à l'action. On dit souvent que ce qui se mesure se réalise. Selon moi, les entreprises se préoccupent de leur réputation, mais surtout, elles se préoccupent de leurs marchés. Si vous suivez l'évolution des marchés au Canada, vous voyez que ces questions deviennent plus importantes, au-delà du genre...

**M. Majid Jowhari:** Désolé, mais je vais vous interrompre.

Je me concentre sur l'évaluation. Nous laissons en suspens la notion de diversité, qui est importante. Nous ne définissons pas non plus de critères. Nous proposons un objectif qui est arbitraire pour différentes organisations. Comment évalue-t-on les progrès réalisés dans le sens souhaité? Dans trois ans, quand nous reviendrons, nous nous demanderons si elles ont progressé. Je parle de cette évaluation-là.

**Mme Wendy Cukier:** Comparer le plan à la réalité est une des façons les plus simples de procéder. Là encore, pour reprendre ce que disaient certains de vos collègues, il ne s'agit pas que toutes les entreprises arrivent à 40 %, 25 % ou que sais-je.

**M. Majid Jowhari:** Vous dites donc de fixer un objectif, puis de mesurer et d'évaluer en fonction de cet objectif?

**Mme Wendy Cukier:** Vous regardez les chiffres, mais aussi les questions qualitatives — qui pour les ingénieurs ne figurent pas toujours sur la liste — concernant les types de politiques en place. Si vous publiez ces données, des organisations comme la mienne repèreront les chefs de file et les retardataires.

**M. Majid Jowhari:** Merci.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons passer à M. Nuttall.

Vous avez cinq minutes.

**M. Alexander Nuttall (Barrie—Springwater—Oro-Medonte, PCC):** Merci, monsieur le président.

Merci aux témoins de leur présence aujourd'hui.

Ma première question est pour Wendy.

Une des choses que vous avez soulignées — je crois dans votre échange avec un de nos collègues d'en face — concernait les objectifs. Mardi, j'ai en fait soulevé cette même question.

Je viens du secteur privé. Tout ce que je fais dans le secteur privé a des objectifs. On fixe des objectifs raisonnables, rationnels et atteignables, et on trace une voie à suivre au conseil d'administration, etc., mais au gouvernement, cela n'arrive jamais, au grand jamais. Pouvez-vous préciser quels types d'objectifs vous aimeriez voir établis en ce qui a trait à la diversité?

À mon sens, il y a deux éléments dans la diversité. Je simplifie peut-être à outrance, mais je préfère par souci de clarté. D'une part, nous avons la diversité en ce qui concerne la participation des femmes aux conseils et, d'autre part, la diversité en dehors de ce que j'appellerai les anglo-saxons blancs et protestants de Bay Street. Pouvez-vous fixer à ce stade des objectifs justes et rationnels dans les deux cas?

**Mme Wendy Cukier:** Certainement. Là encore, la Loi sur l'équité en matière d'emploi oblige les entreprises et les entrepreneurs sous réglementation fédérale à fixer des objectifs raisonnables.

On examine le bassin de candidats. Une université examinera un seul bassin — son bassin d'étudiants ou de titulaires de doctorats — et elle pensera à des postes de débutants, à des postes administratifs, et ainsi de suite.

Il en va de même dans le secteur des entreprises. Une petite entreprise de Chatham aura à sa disposition un bassin de main-d'oeuvre s'il s'agit d'une société d'ingénierie et un autre s'il s'agit d'une entreprise de produits agricoles ou d'un détaillant.

Il est essentiel d'examiner le bassin, par rapport à votre clientèle et à votre effectif, pour définir qui vous devriez raisonnablement voir aux postes les plus élevés. Les conseils d'administration sont

supposés fournir un avis extérieur aux entreprises. Il faut donc qu'ils représentent le monde extérieur de même que le monde intérieur.

• (1005)

**M. Alexander Nuttall:** Au niveau macro, il y aura différents marchés du travail, différents endroits. On aura tous ces problèmes. Au Canada, disons que nous sommes à un certain pourcentage aujourd'hui. Je ne suis même pas certain qu'on ait eu une réponse à ce sujet mardi, mais je crois qu'environ 10 % des postes dans les sociétés cotées en bourse sont occupés par des femmes, par exemple. Quel objectif fixeriez-vous avec cette loi? De toute évidence, ce n'est pas de votre ressort, mais quel objectif souhaiteriez-vous voir fixer par le gouvernement dans le cadre de ce projet de loi?

Ce projet de loi ne passera pas de 10 à 50 % — nous le savons —, mais quel est l'objectif rationnel que nous devrions établir pour en mesurer le succès? Si nous n'en mesurons pas le succès et que nous ne mettons pas de plan concret en place, je ne vois pas pourquoi nous prenons la peine d'avoir ces audiences.

**Mme Wendy Cukier:** Merci beaucoup de votre question.

Selon moi, les objectifs doivent être fixés en consultation, ce qui veut dire que vous devrez parler à quelques-uns des principaux intervenants.

Si vous prenez la législation européenne en ce qui concerne les femmes, par exemple, lorsqu'il y a des quotas, ils sont généralement de 30 à 40 %. Il me semble que sur un certain nombre d'années... Nous savons que certaines entreprises ont atteint ces objectifs, et nous savons que d'autres... La statistique dont je me souviens, c'est que la moitié des plus grandes sociétés cotées en bourse au Canada n'ont aucune femme à leur conseil d'administration. Globalement, un objectif supérieur à 30 % et inférieur à 40 % sur les cinq prochaines années me semble tout à fait logique, de prime abord.

**M. Alexander Nuttall:** Merci.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons passer à M. Longfield. Vous disposez de cinq minutes.

**M. Lloyd Longfield (Guelph, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Merci à tous d'être des nôtres en personne et sur écran.

J'ai une question sur le recours à des lois ou à des règlements en ce qui concerne la gouvernance. Pour ce qui est du modèle « se conformer ou s'expliquer », je crois que nous aurions nous-mêmes à nous expliquer sur notre propre gouvernance. Je suis très heureux d'être assis à côté de la députée O'Connell. Une femme siège enfin à notre comité qui ne brille pas lui-même par la diversité du point de vue des sexes — ou de l'âge, si on y pense bien.

Le projet de loi vise à montrer très fermement la voie à suivre, et la réglementation est plus souple pour ce qui est du bassin et ainsi de suite. Pouvez-vous nous parler de la gouvernance et du rôle que le projet de loi devrait jouer, par opposition à la réglementation?

**Mme Wendy Cukier:** Merci beaucoup.

Vous savez, cela dépend vraiment. Dans certaines lois, pour quantité de raisons, on va dans beaucoup de détails, et les raisons sont nombreuses à cela. Quand on fait la distinction entre la loi comme cadre et la réglementation, on se donne plus de latitude pour adapter, faire des ajustements et ainsi de suite.

J'ai lu que le ministre a déclaré que nous optons pour un modèle assez souple pour l'instant. Nous croyons suffisamment dans la bonne foi et l'intelligence de nos sociétés pour les laisser voir où est leur intérêt, et elles ont tout intérêt à embrasser la diversité. Nous examinons la stratégie du « se conformer ou s'expliquer », mais ne vous y trompez pas : si nous ne voyons pas de progrès, nous nous tournerons sans doute vers autre chose.

Je ne crois pas, parce qu'il s'agit d'une loi d'une portée très large, qu'il faille essayer de fournir un cadre. Le risque, évidemment, est qu'en cas de changement de gouvernement, il est très facile de modifier la réglementation et d'aller dans une autre direction. La façon dont le projet de loi est rédigé — comme je l'ai dit, j'aimerais qu'on y parle de transparence, de responsabilité et de production de rapports — laisse une certaine latitude et le temps nécessaire pour bien faire les choses. Je sais que vous avez beaucoup de gens qui sont très impatients de le faire adopter, pour un tas de raisons.

•(1010)

**M. Lloyd Longfield:** Merci.

Monsieur Schneider, j'en viens à vous.

J'ai siégé au conseil d'administration de multinationales. Le premier était le conseil d'une société britannique. J'étais directeur général au Canada. Il produisait des rapports sur diverses choses, y compris les pratiques environnementales et autres. Il avait des règlements que je n'avais jamais vus dans des entreprises canadiennes, mais il n'y était pas obligé par la loi. Cela lui semblait tout simplement logique du point de vue des affaires. Que pensez-vous du succès des entreprises certifiées B ou qui produisent des rapports qui ne sont pas exigés par la loi parce qu'elles estiment qu'il s'agit d'une bonne pratique?

**M. Paul Schneider:** Nous sommes toujours partis du principe que les règlements constituent les normes minimales. Si vous regardez nos lignes directrices en matière de vote par procuration et nos principes de gouvernance, qui se trouvent sur notre site Web, et que vous regardez ce que nous faisons dans ces domaines, vous verrez que ce que nous demandons va plus loin que la réglementation.

Pour l'année à venir, comme depuis plusieurs années, nous en demandons plus aux entreprises au sujet de leur approche par rapport aux changements climatiques et à d'autres questions environnementales et sociales. Comment est-ce que le conseil gère cela? Quelle sorte de surveillance est en place? Comment les choses se répercutent-elles au niveau des conseils? Nous posons beaucoup de questions sur des choses qui ne se trouvent pas nécessairement dans les règlements, mais qui deviennent plus... Et nous ne sommes pas les seuls à poser ces questions. Ce n'est pas forcément un règlement, mais c'est une attente.

**M. Lloyd Longfield:** Vous avez mentionné un vote contre un administrateur. J'ai siégé à un conseil où nous avons imposé la diversité. Il se trouve que la personne ne se présentait pas aux réunions et ne participait pas vraiment, et nous ne pouvions pas nous en débarrasser. Pouvez-vous en dire davantage sur le sujet?

**M. Paul Schneider:** Voulez-vous dire que la personne...?

**M. Lloyd Longfield:** La personne ne remplissait pas le rôle d'administrateur, mais nous ne pouvions pas nous en débarrasser.

**M. Paul Schneider:** Pourquoi? Est-ce parce qu'elle ne voulait pas partir?

**M. Lloyd Longfield:** C'est cela.

**Le président:** Je vous demande d'être bref.

**M. Paul Schneider:** D'accord. Eh bien, je pense qu'un vote majoritaire aiderait en pareille situation.

**M. Lloyd Longfield:** Merci beaucoup.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Masse, vous avez deux minutes.

**M. Brian Masse:** Oui. Merci, monsieur le président.

Monsieur Lalonde, que font les États-Unis à l'heure actuelle pour ce qui est de la transparence et de la publication des noms? Où en sont-ils et quelle direction prennent-ils?

**M. Paul Lalonde:** Les États-Unis, j'ai le regret de le dire, ne font guère mieux que le Canada à cet égard. Si vous regardez les différents groupes de travail qui se sont penchés sur la mise en oeuvre des engagements du G20 relatifs à la transparence sur l'identité du propriétaire véritable, les États-Unis ne s'en sortent pas beaucoup mieux que le Canada. Ils ont, de plus, des sociétés anonymes et les mêmes genres de problèmes à savoir à qui elles appartiennent.

**M. Brian Masse:** Juste pour clarifier les choses, en ce qui concerne la divulgation prévue, c'est si on possède 25 % de l'entreprise et il n'y a pas d'autre divulgation sur combien d'argent on gagne et sur la valeur nette, par exemple. À quelle divulgation complète arrive-t-on pour finir?

**M. Paul Lalonde:** Le critère adopté au Royaume-Uni est de déclarer si on détient une participation majoritaire importante. Le seuil en question est défini, mais pour ce qui est de la propriété brute d'actions avec droit de vote, elle est de 25 %. C'est ce qui est déclaré. Personne n'est tenu de publier un inventaire des actions qu'il possède. C'est l'inverse : les entreprises doivent communiquer dans leurs rapports l'identité des propriétaires véritables qui détiennent des actions majoritaires importantes dans l'entreprise, et c'est tout.

Quant à la question du respect de la vie privée, là encore, nous en parlons dans notre rapport, et je recommande à M. Baylis d'en lire la page 36 s'il veut en savoir plus sur le point de vue détaillé du secteur des TI sur la question au Canada.

•(1015)

**Le président:** Merci beaucoup.

Il nous reste un peu de temps. Nous allons donc faire une autre série de cinq minutes chacun pour chaque parti.

Nous commencerons par M. Baylis. Vous disposez de cinq minutes.

**M. Frank Baylis:** Je vais partager mon temps de parole avec M. Jowhari.

**Le président:** Très bien.

[Français]

**M. Frank Baylis:** Monsieur Lalonde, j'aimerais parler des actions au porteur.

D'après ce que je comprends, vous êtes satisfait de la réglementation qui a été proposée en vue de les éliminer, mais vous voyez l'occasion de faire plus pour retirer celles qui sont déjà en circulation.

[Traduction]

**M. Paul Lalonde:** Vous parlez des actions au porteur, si je comprends bien?

[Français]

**M. Frank Baylis:** Oui, exactement.

[Traduction]

**M. Paul Lalonde:** Excusez-moi, mais je vais devoir répondre en anglais parce que la façon dont la vidéo fonctionne, j'ai la version traduite en retour, ce qui fait qu'il est très difficile d'écouter et de parler.

**M. Frank Baylis:** Pas de problème. Allez-y.

**M. Paul Lalonde:** Sur la question des actions au porteur, ce que nous recommandons, c'est... Ce que dit la loi maintenant, c'est de ne plus émettre d'actions au porteur, mais elle ne règle pas, selon nous, la question de toutes les actions au porteur déjà en circulation. Il faut un mécanisme pour les éliminer progressivement du système.

On peut, par exemple, si l'entreprise connaît l'identité du porteur des actions, lui demander de les transformer en actions nominatives au nom de la personne dont elle sait qu'elle est le porteur, ainsi...

**M. Frank Baylis:** Il arrivera, dans les interactions avec l'actionnaire, que ces renseignements deviennent publics. Là, vous aimeriez nous entendre dire qu'on va retirer ces actions.

**M. Paul Lalonde:** On transforme ces actions au porteur en actions nominatives.

Il peut y avoir un autre déclencheur, par exemple, si le détenteur des actions au porteur essaie d'exercer un droit rattaché à ces actions, comme un droit de vote ou la perception d'un dividende. Il peut alors se produire un autre événement clé qui transforme l'action au porteur déjà en circulation en action nominative. Est-ce que je suis clair?

**M. Frank Baylis:** Merci. Je laisse le temps qui me reste à M. Jowhari.

**M. Majid Jowhari:** Merci. Cette question est pour M. Schneider.

Au début de votre exposé, vous avez expliqué que vous mettez l'accent sur la gouvernance d'entreprise et, plus précisément, sur l'élection de tous les membres du conseil d'administration. Je sais que ce projet de loi propose de passer du modèle actuel de trois ans à un modèle d'un an. L'Association du Barreau canadien ne recommande pas l'adoption d'une telle mesure parce qu'elle risque de faire perdre, en particulier, une connaissance de l'entreprise. Habituellement, on parle de périodes de cinq à dix ans. Pouvez-vous m'expliquer comment on peut atténuer ce risque?

**M. Paul Schneider:** J'ai examiné les entreprises où nous votons et toutes ont des élections annuelles. Toutes les entreprises où nous votons ont une élection annuelle. Nous n'avons jamais voté pour des conseils où les élections soient décalées.

**M. Majid Jowhari:** Pensez-vous qu'il y ait un risque?

**M. Paul Schneider:** Là encore, je pense qu'il est important que les administrateurs aient à rendre des comptes. À mon sens, s'ils font leur travail, ils devraient rendre des comptes tous les ans. À mon poste, j'en rends toujours, tous les ans. Je ne vois pas en quoi ce serait différent. Si les administrateurs font leur travail, ils n'ont, selon moi, pas d'inquiétude à avoir.

**M. Majid Jowhari:** Pour autant qu'ils comprennent la vision à long terme et qu'ils fassent leur travail de manière satisfaisante.

**M. Paul Schneider:** Nous nous attendons à ce qu'ils aient une vision à long terme. Nous les encourageons dans ce sens et c'est quelque chose que nous voulons qu'ils aient.

**M. Majid Jowhari:** Parfait. Merci.

Je pense que mes cinq minutes sont écoulées.

**Le président:** En fait, il vous reste une minute.

**M. Majid Jowhari:** Passons à la propriété véritable. Je crois que Paul en a parlé.

**Le président:** Il vous reste 30 secondes.

**M. Majid Jowhari:** Alors, je les laisse au prochain.

**Le président:** Merci beaucoup.

**Une voix:** Vous nous devez du temps.

**Le président:** Nous allons sauter à M. Dreshen.

Vous avez cinq minutes.

**M. Earl Dreshen:** Merci beaucoup, monsieur le président. Je vais partager mon temps de parole avec mon collègue M. Nuttall.

Plus tôt, dans nos échanges, je voulais parler du concept des actions au porteur, et M. Baylis a indiqué que c'est important.

Paul Lalonde, pourrions-nous en parler? Vous disiez que toutes ces actions au porteur devraient être converties en actions nominales.

Le paragraphe 29.1(2) proposé, sous le titre « Remplacement », est ainsi libellé :

À la demande du détenteur d'un titre constatant des privilèges de conversion ou des options ou des droits d'acquies des actions qui sont au porteur et émis avant l'entrée en vigueur du présent article, la société lui délivre en échange un titre constatant des privilèges de conversion ou des options ou des droits d'acquies des actions qui sont nominatifs, selon le cas.

Y a-t-il une différence dans la forme nominative, comme un titre, un droit ou autre chose? Le terme « action nominale » est-il un terme fourre-tout que nous utilisons en passant de l'un à l'autre? Qu'en pensez-vous?

Quand je regarde le concept des actions au porteur, je comprends pourquoi il est important d'essayer d'éclaircir la question pour voir où on va. Je me demande si vous pourriez me l'expliquer.

● (1020)

**M. Paul Lalonde:** Une action au porteur, c'est comme des liquidités. Quiconque en possède détient ces liquidités. L'action au porteur n'est pas délivrée à une personne en particulier. Si vous la détenez, si vous la possédez, vous avez les droits qui y sont rattachés.



Une action nominative fonctionne un peu différemment. Elle est émise au nom d'une personne en particulier et des registres le confirment. Par exemple, 25 actions ont été émises à telle date au nom de madame Unetelle. Ce n'est pas seulement une question de possession des actions. Le nom du propriétaire est inscrit dans un registre, ce qui n'est pas le cas des actions au porteur.

Le paragraphe auquel vous faites référence est intéressant en ceci qu'il prévoit de convertir des actions au porteur en actions nominatives à la demande de leur détenteur.

C'est bien beau, mais ce que nous disons, c'est qu'il devrait y avoir d'autres éléments déclencheurs pour transformer des actions au porteur en actions nominatives, de sorte qu'avec le temps, les actions au porteur émises avant les modifications soient éliminées et converties en actions nominatives.

**M. Earl Dreesen:** Dans ce cas, y a-t-il des modifications éventuelles qui renforceraient ou éclairciraient, selon vous, cet aspect?

**M. Paul Lalonde:** Oui. Dans le document que nous avons remis au greffier du Comité, nous formulons des recommandations précises sur deux événements déclencheurs particuliers qui devraient, selon nous, être ajoutés au projet de loi pour transformer les actions au porteur en actions nominatives. J'en ai parlé dans ma discussion avec M. Baylis.

**M. Earl Dreesen:** Merci beaucoup.

Je donne le reste de mon temps à M. Nuttall.

**M. Alexander Nuttall:** Merci, monsieur le président.

J'aimerais déposer une motion dont je sais pertinemment que nous ne pouvons pas débattre aujourd'hui, mais je l'accompagnerai d'un petit préambule.

En décembre dernier, les leaders en innovation ont déposé leur rapport sur l'innovation. Malheureusement, aucun d'entre nous ne l'a reçu, mais il existe.

J'ai déjà demandé que nous recevions les leaders en innovation au Comité. Maintenant qu'ils ont produit un rapport, je ne vois aucune raison de ne pas les inviter.

Voulez-vous que je lise la motion? Je l'ai par écrit.

**Le président:** Je vous en prie.

**M. Alexander Nuttall:** Voici l'avis de motion que j'ai déposé le jeudi 9 février 2017.

Je propose :

Que le Comité permanent de l'industrie, des sciences et du développement économique de la Chambre des communes entreprennent une étude (de pas plus de deux réunions) sur les recommandations formulées par les « leaders de l'innovation » dans leur rapport intitulé « Innover pour un meilleur Canada : Ce que vous nous avez dit », et que le comité invite les dix « leaders de l'innovation » à comparaître en qualité de témoins.

Je m'arrêterai là. Décidément, nous ne pouvons en débattre aujourd'hui, mais j'espère que nous le ferons aux prochaines réunions.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Le greffier a reçu l'avis de motion. Merci beaucoup.

Bon, vous avez terminé.

Monsieur Masse, vous avez les cinq dernières minutes.

**M. Brian Masse:** Merci, monsieur le président.

Je ne vous ai pas oublié. J'ai trouvé intéressants votre témoignage et l'analyse qui a été faite. Du temps où j'avais un vrai travail, j'étais spécialiste de l'emploi pour les néo-Canadiens, les personnes

handicapées et les jeunes à risque. En gros, j'ouvrais des portes et trouvais des emplois, et ainsi de suite, et j'avais des employeurs qui me disaient, littéralement, qu'ils recevraient la personne handicapée en entrevue, mais qu'elle ne pouvait pas faire l'affaire ou qu'ils voulaient bien envisager d'embaucher mon jeune à risque, mais qu'il ne fallait pas que je leur envoie quelqu'un de tel pays ou de telle couleur. C'est ce que je m'entendais dire. Apparemment, un des avantages d'être un homme de race blanche, c'est qu'on obtient parfois des renseignements inappropriés qu'on pense pouvoir vous communiquer.

Quoi qu'il en soit, vous êtes d'avis que le ministre l'a noté, alors qu'en réalité, il s'agit juste d'un engagement de sa part. Il n'y a rien de contraignant là-dedans.

Par conséquent, que faisons-nous et combien de temps devons-nous attendre pour voir quoi que ce soit...? Devrait-il y avoir des sanctions ou autre chose...? Par exemple, vous citez Montréal, un bon exemple où nous avons des preuves que cela fonctionne. Tout le monde le voit. Les entreprises choisissent de ne pas le faire, voilà ce qui se passe. Si elles ne le font pas, alors que cela rapporte et que c'est conforme à un certain nombre de choses pour elles... J'aimerais qu'elles choisissent mes numéros de loto. On ne peut pas ne pas voir le succès, qui est évident, mais elles ne bougent toujours pas. Alors, que devons-nous faire? Attendre encore 40 ans?

Dans ce projet de loi, je vais proposer un examen obligatoire parmi les choses qui devraient être faites. C'est normal, surtout dans une loi remaniée. Que faire si nous ne fixons pas d'objectif, ou est-il possible d'établir un objectif moyen ou un objectif ambitieux? Que faisons-nous si certaines entreprises ne se conforment pas à la loi?

• (1025)

**Mme Wendy Cukier:** C'est une très bonne question.

J'aime votre idée d'examen obligatoire. Je n'y avais pas pensé, mais c'est certainement quelque chose qui se fait dans d'autres contextes.

Avec 25 ans d'expérience dans ce domaine, je dirais qu'il existe, évidemment, des cas de discrimination exagérée, et nous en avons vu au cours des dernières semaines quelques exemples horribles que je n'ai pas besoin de vous rappeler. Toutefois, dans bien des cas, ce n'est pas intentionnel. La recherche montre qu'il y a des préjugés inconscients, que souvent, les gens sont attirés par des gens qui leur ressemblent. C'est ainsi, c'est tout, et c'est en partie pourquoi beaucoup de groupes de femmes très puissants se concentrent sur une plus grande représentation féminine, sans remarquer qu'elles se trouvent dans des pièces qui ne sont pas très diverses quand on pense à d'autres sujets.

Informé est important à mon sens, mais je crois néanmoins que beaucoup d'entreprises ne comprennent pas. Je tiens beaucoup à ce que les processus d'innovation et tout ce que nous savons au sujet de l'innovation sociale soient appliqués dans ce domaine. Votre projet de loi est essentiel, mais vous faites aussi d'autres choses avec l'apprentissage en milieu de travail et vous essayez d'attirer l'investissement direct étranger pour créer des emplois, comme GE à Welland. Le gouvernement dispose de toute sorte d'instruments, dans tous les domaines, pour inciter à ce genre de comportement, et je pense que cette stratégie est plus productive, car nous risquons d'avoir des réactions négatives si nous avons la main trop lourde dans ce cas, selon moi.

**M. Brian Masse:** En effet, il peut y avoir des réactions négatives, mais je ne pense pas que ce soit le cas en fournissant de l'information. Je continue de penser qu'il y a un aspect viscéral.

Pour être franc, regardez ce comité. Mon collègue libéral a soulevé une question au sujet de l'équité. Le caucus néo-démocrate se compose à 44 % de femmes, et nous avons une politique en matière d'équité qui le régit en partie. Et puis, nous avons un premier ministre qui se proclame féministe, mais il n'y a pas une femme dans ce comité...

**Mme Wendy Cukier:** Je crois qu'il les a toutes prises au Cabinet.

**M. Brian Masse:** ... sauf une secrétaire parlementaire qui se fait un devoir d'être là dès qu'elle le peut. Ces choses ne se produisent tout bonnement pas par accident. Cela n'arrive pas par accident. Voilà ce qui se passe en vérité.

**Mme Wendy Cukier:** Je ne le conteste pas. Je crois, cependant, que les grandes sociétés qui comprennent l'idée — certaines banques, certaines grandes entreprises de TI, etc. — entendent utiliser les marchés publics et leur chaîne de valeur. Pour inciter à certains comportements, le gouvernement peut utiliser en complément de la loi certains des outils à sa disposition dans le cadre des marchés publics, par exemple.

**M. Brian Masse:** Sans aucun doute, mais elles ne veulent toujours personne d'autre à la table au moment de prendre la décision finale.

**Le président:** Je vous remercie...

**M. Brian Masse:** C'est un vrai problème qu'il faut, selon moi, surveiller.

● (1030)

**Le président:** Nous avons largement dépassé le temps. Merci beaucoup.

Je tiens à remercier sincèrement nos témoins. La séance d'aujourd'hui était une bonne séance, avec beaucoup de questions et des réponses intéressantes.

Nous allons suspendre la séance quelques minutes. Ensuite, nous siégerons à huis clos pour discuter de questions concernant les travaux du Comité.

Une fois encore, merci beaucoup de votre présence.

Merci.

*[La séance se poursuit à huis clos.]*

---







Publié en conformité de l'autorité  
du Président de la Chambre des communes

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

---

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

Published under the authority of the Speaker of  
the House of Commons

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

---

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>