



MÉDAC

**Une masse critique de femmes au sein des conseils :
un signal fort de saine gouvernance**

Louise Champoux-Paillé
le 14 septembre 2010

Résumé

Au cours des dernières années, des propositions d'actionnaires ont été acheminées à une dizaine d'institutions financières afin qu'elles augmentent le nombre de femmes siégeant à leurs conseils d'administration. Nous pouvons constater que le message a porté fruit. Toutefois, peu d'institutions se dotent d'une masse critique de femmes pour siéger à leurs conseils et se limitent à un nombre restreint, une femme ou deux.

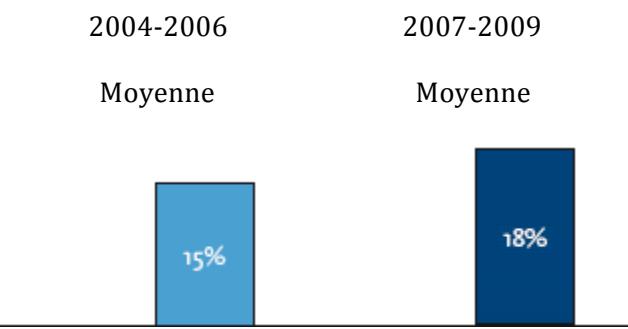
Cette étude vise à déterminer si une présence féminine accrue au sein des conseils d'administration produit une valeur ajoutée. Les conclusions sont à ce chapitre claires : le fonctionnement du conseil est plus efficient dû à la dynamique créée, la rentabilité est meilleure et les entreprises dotées de tels conseils obtiennent des résultats supérieurs au chapitre de la gouvernance.

Introduction

Depuis 2007, le MÉDAC a déposé trois propositions afin d'accroître le nombre de femmes au sein des conseils d'administration. Ces propositions ont obtenu les résultats suivants :

Sociétés	BNC	BL	RBC	CIBC	BMO	Scotia	TD	IMO	MFC	POW	BCE	BBD
Propositions												
1	Minimum d'un tiers d'administratrices au conseil d'administration											
2007	5,0	-	4,5	5,9	8,0	6,2	4,8	-	-	8,1	-	3,0
2	Parité hommes femmes											
2008	4,76	5,16	7,12	5,81	6,4	3,29	5,8	-	-	-		-
3	Une candidature sur deux doit être féminine jusqu'à l'atteinte de la parité											
2009	Retiré	1,50	6,30	5,47	6,00	5,44	5,10	-	7,34	9,44	7,76	3,62

De tels résultats méritent d'être soulignés compte tenu qu'il est peu fréquent que des propositions atteignent plus de 15 % de succès au Canada. Pour bien illustrer leur impact, considérons ces deux statistiques qui mettent en relief, au cours des périodes 2004-2006 et 2007-2009, l'évolution de la présence des femmes au sein des conseils en sachant que c'est au sein des institutions financières que la représentation des femmes au sein des conseils est la plus élevée et que c'est auprès des institutions financières que le MÉDAC a déposé ses propositions.



Bien qu'on puisse être satisfait de l'impact de nos propositions, on peut se questionner sur le temps qui sera requis pour atteindre la parité s'il n'y a pas de changement important dans le nombre de femmes nommées au sein des conseils d'administration au cours des prochaines années, il prendra encore plusieurs décennies avant que la parité ne soit atteinte.

Objectif

Cette étude a pour but de vérifier si les entreprises pouvant compter sur un conseil d'administration composé d'une masse critique de femmes, trois et plus, ont de meilleures pratiques de gouvernance que ceux composés uniquement d'hommes.

Méthodologie

Afin de bien témoigner de la valeur ajoutée d'une masse critique de femmes au sein des conseils, nous suivrons la démarche suivante :

- nous dresserons un portrait de la situation actuelle à l'aide de l'étude de Spencer Stuart intitulée *Canada Board Index 2009*¹: cette étude dresse un portrait des 100 plus importantes entreprises canadiennes inscrites à la Bourse (revenus supérieurs à 1 milliard) sur le plan de la gouvernance, de la composition de leur conseil d'administration et de la rémunération de leurs hauts dirigeants et de leurs membres de conseils d'administration;
- nous présenterons les conclusions d'une étude du *Conference Board*² réalisé en 2002 qui distingue la contribution d'une masse critique de femmes au sein d'un conseil comparativement à un conseil composé uniquement d'hommes, nous bonifierons ces conclusions des résultats d'une étude de trois chercheurs³ identifiant d'autres impacts intéressants d'une masse critique;
- nous présenterons les résultats d'une étude de *Catalyst*⁴ comparant le rendement des entreprises qui comptent sur un conseil d'administration diversifié, c'est-à-dire composé d'un nombre critique de femmes;
- nous démontrerons qu'une présence accrue de femmes au sein d'un conseil est un signal fort de saine gouvernance. À cet effet, nous aurons recours à l'étude du *Globe and Mail*, intitulé « *Board Games* » qui permet de classer, depuis 2002, un groupe de près de 200 entreprises canadiennes sur le plan de la gouvernance ainsi que le classement *Corporate Knights* des cinquante entreprises canadiennes ayant le meilleur comportement en matière d'investissement responsable⁵. Pour ce faire, nous avons constitué quatre groupes témoins :

¹ <http://www.spencerstuart.com/research/bi/1424/>

² http://www.europeanpwn.net/files/women_on_boards_canada.pdf

³ <http://www.caseplace.org/d.asp?d=2062>

⁴ <http://www.catalyst.org/publication/357/2009-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors>

⁵ <http://www.corporateknights.ca/special-reports/63-best-50-corporate-citizens/589-best-50-corporate-citizens-2010-rankings.html>

Groupe 1 : aucune femme

Groupe 2 : une seule femme

Groupe 3 : deux femmes

Groupe 4 : deux femmes et plus

Groupe 4 : trois femmes et plus

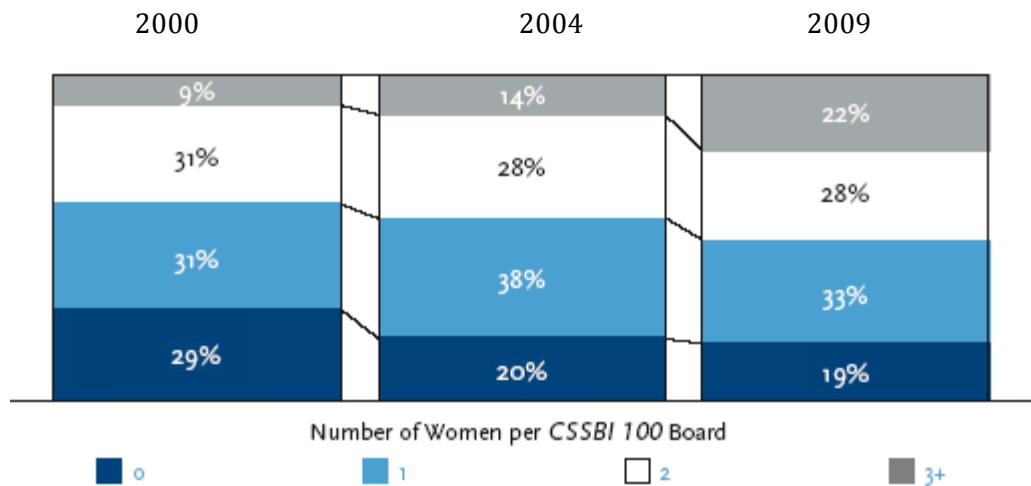
Rappel des rapports et études utilisés comme référence pour défendre la nécessité de la parité hommes-femmes

Présence des femmes au sein des conseils d'administration

Selon les résultats de l'étude de Spencer Stuart mentionnée préalablement, les principaux éléments caractérisant la présence des femmes au sein des conseils d'administration au Canada sont les suivants :

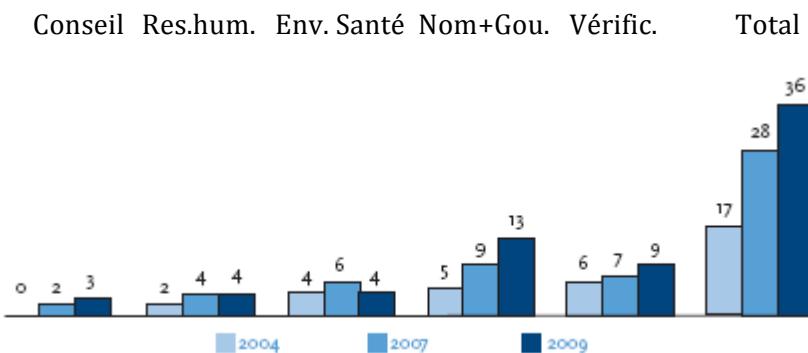
- les femmes occupent **14 %** des postes d'administrateurs des entreprises composant son indice de référence. Ce pourcentage est similaire à l'année 2008. Toutefois, le pourcentage moyen de femmes nommées au cours de la période 2007-2009 a été légèrement supérieur à celui de 2004 à 2006 tel que mentionné dans l'introduction;
- **onze entreprises** sur les 100 étudiées ont nommé des femmes à leurs conseils, dix d'entre elles ont nommé une seule femme et une deux femmes;
- le pourcentage de femmes nommées parmi les nouveaux administrateurs a diminué sensiblement, celui-ci passant **de 26 % en 2008 à 13 % en 2009**;
- toutes les nouvelles administratrices nommées en 2009 avaient déjà siégé à des conseils d'administration ce qui est différent de 2008 où la proportion des nouvelles administratrices siégeant pour la première fois à un conseil d'administration de grande envergure était **beaucoup plus élevée**;
- de 2000 à 2009, la masse critique des **femmes** siégeant à des conseils (3 et plus) est passée **de 9 % à 22 %** tandis que le nombre d'**entreprises** ne comptant aucune femme a diminué **de 29 % à 19 %**.

Évolution de la composition des conseils sur le plan féminin



- un nombre accru des femmes occupant la fonction de présidente d'un conseil ou d'un comité du conseil

Nombre de femmes occupant la fonction de présidence



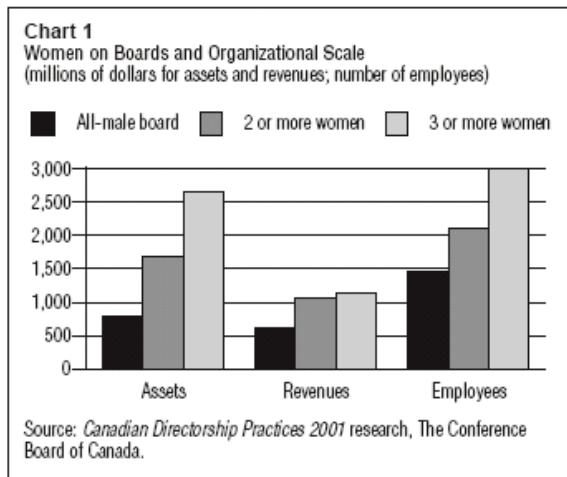
Ce bilan permet de conclure à une évolution de la représentation des femmes, certes pas à un rythme satisfaisant, et à un rôle accru de ces dernières au sein des comités.

Impact d'une masse critique de femmes au sein des conseils d'administration sur le plan du fonctionnement du conseil d'administration

Nous ferons ici référence de deux études ayant porté sur l'analyse de l'impact d'une masse critique de femmes au sein des conseils d'administration. La première a été publiée par le *Conference Board*⁶ du Canada en 2002 et s'intitule « *Women on Boards : Not only the right thing, but the bright thing...* »

⁶ http://www.europeanpwn.net/files/women_on_boards_canada.pdf

Celle-ci démontre que les entreprises ayant plus de 2 femmes au sein de leur conseil d'administration en 1995 se démarquaient six ans plus tard, soit en 2001, en étant chef de file dans leur industrie en regard des revenus et des profits réalisés.



Cette étude a permis de démontrer pratiquement que les entreprises ayant plus de femmes à leur conseil d'administration avaient une meilleure performance sur le plan de gouvernance.

Conseils d'administration avec 2 femmes et plus	Conseils d'administration sans aucune femme
▪ Sur 5 pratiques exemplaires, 2,5 sont rencontrées	▪ Sur 5 pratiques exemplaires, 1,51 sont rencontrées
▪ Revue régulière par le conseil de 5 mesures de performance non financière	▪ Revue par le conseil de 2,5 mesures de performance non financière
▪ Le conseil assume 94 % des responsabilités prescrites par le TSX	▪ Le conseil en assume seulement 72 %
▪ Le critère de la représentativité des femmes se classe au deuxième rang	▪ Le critère se classe au neuvième rang.

Autre indicateur intéressant relevé par cette étude, le rôle joué par le conseil d'administration selon la composition du conseil d'administration.

% des conseils qui assume les responsabilités suivantes	Conseils composés seulement d'hommes	Conseils composés de trois femmes et plus
▪ Les questions de gouvernance	76 %	91 %
▪ Vérification de l'intégrité de l'information financière	74 %	91 %
▪ Évaluation de l'atteinte des objectifs par la direction	74 %	91 %
▪ Voir à assurer une communication efficiente entre l'entreprise et les parties prenantes	71 %	86 %
▪ Se dote de lignes directrices pour les conflits d'intérêts	68 %	94 %
▪ S'assure de la présence d'un code d'éthique	66 %	86 %
▪ Vérifie la réalisation de la stratégie de l'entreprise	66 %	94 %
▪ Détermine des objectifs pour mesurer la performance de la direction	58 %	80 %
▪ Identifie des critères pour mesurer l'efficience de la stratégie	45 %	74 %

Source : *Canadian Directorship Practices 2001 research, The Conference Board*

Cette étude donne une bonne indication de la valeur ajoutée d'une présence féminine accrue au sein d'un conseil d'administration. Un tel tableau démontre bien qu'un groupe composé de talents différents accroît l'efficience d'un groupe comme un conseil d'administration.

À cette étude, nous nous permettrons d'ajouter les conclusions de l'étude des professeurs Kramer, Konrad et Erkut⁷ quant aux compétences distinctives féminines. Reflétant les résultats d'entrevues réalisées auprès d'une cinquantaine de dirigeants de grandes compagnies américaines (Fortune 1000), ceux-ci concluent que les entreprises que si les entreprises comptant une femme à leur conseil bénéficient d'une valeur ajoutée certaine, celles qui en dénombrent plus de trois sont celles qui en dégagent le plus de retombées positives. Selon eux, les trois avantages distinctifs que procure une telle situation sont les suivants :

⁷ <http://www.caseplace.org/d.asp?d=2062>

- les femmes contribuent à élargir le champ des discussions en tenant compte des préoccupations de toutes les parties prenantes de l'organisation : les actionnaires, les employés, les clients, les créanciers et la communauté dans son ensemble;
- elles favorisent une approche de collaboration entre les parties ce qui permet de bonifier les communications entre les administrateurs et entre les administrateurs et les membres de l'équipe de direction;
- elles font preuve d'une plus grande persévérance que les hommes pour obtenir des réponses aux questions difficiles.

Les chercheurs ajoutent que les conseils devraient tendre vers la diversité puisque les femmes apportent une valeur ajoutée au conseil. Elles ne devraient pas s'asseoir sur leurs lauriers lorsqu'elles comptent sur une ou deux femmes comme membres de leurs conseils puisque, selon eux, l'effet positif de la contribution féminine est multiplié lorsque l'entreprise peut compter sur un nombre critique de femmes membres de leur conseil d'administration.

Pour clore ce thème des avantages distinctifs, nous nous permettrons de citer l'étude du professeur Michel Ferrary de l'école de gestion CERAM-France⁸ tend à montrer que les entreprises qui ont fort taux de féminisation résistent mieux aux tourmentes des marchés financiers. La prédominance de femmes dans des postes stratégiques conduirait les entreprises à prendre des décisions mieux pesées et moins risquées.

Impact sur la rentabilité

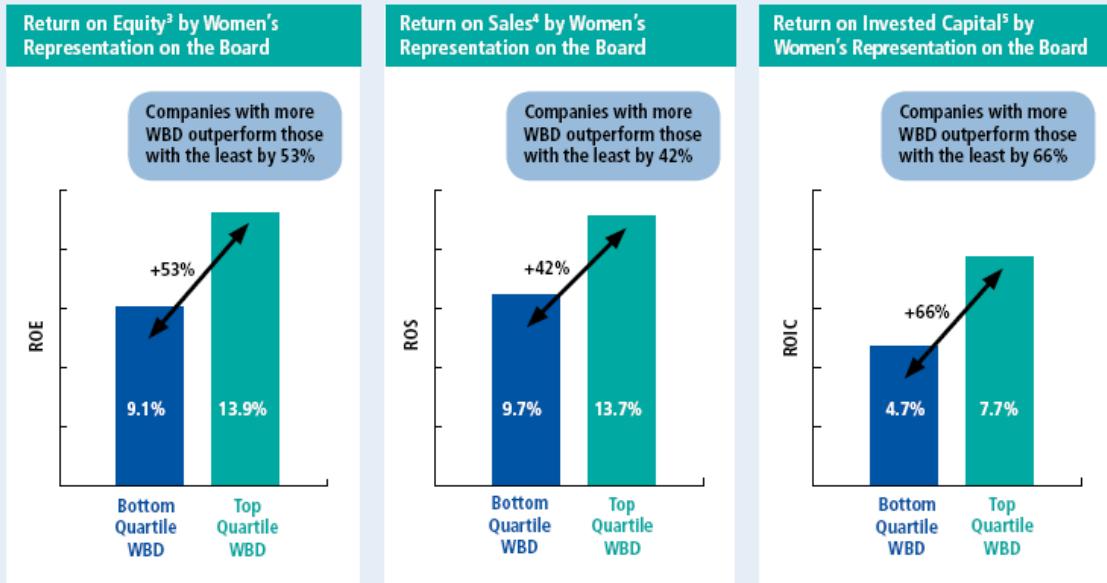
En 2007, le groupe *Catalyst* publiait quelques statistiques sur l'impact financier d'un conseil d'administration composé d'une masse critique de femmes. Nous présentons à la page suivante les principales conclusions de cette étude en regard de trois ratios financiers importants :

- le rendement des capitaux propres;
- le rendement sur l'investissement;
- la marge sur vente.

⁸ http://www.asso-supelec.org/docs/2008293165639_CAC40FminisationdesEntreprisesetCriseBoursire.pdf

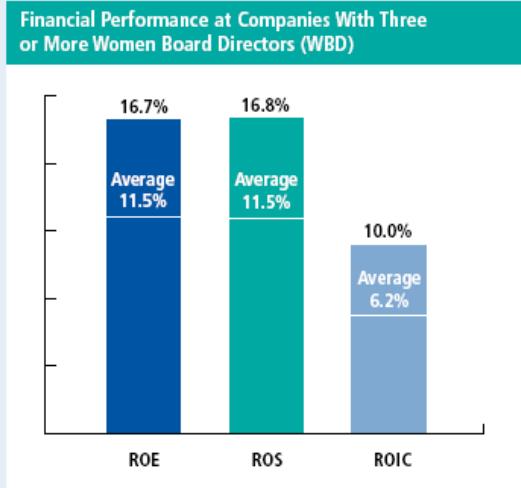
Women Board Directors (WBD) Align With Strong Performance at Fortune 500 Companies¹

Financial measures excel where women serve²



Is Three a Charm?

Stronger-than-average results prevail at companies where at least three women serve



Link Between Women Board Directors (WBD) and Corporate Performance Holds Across Industries⁶

	ROE	ROS	ROIC
Consumer Discretionary	•	•	•
Consumer Staples	•	•	•
Financial	—	•	—
Healthcare	•	•	•
Industrials	•	•	•
Information Technology	•	•	•
Materials	•	—	•

- Top quartile outperforms bottom quartile
- Top quartile does not outperform bottom quartile

NOTES:

1 Based upon the four-year average for ROE, ROS, and ROIC for 2001, 2002, 2003, and 2004, and women board director (WBD) data for 2001 and 2003. Financial data for the companies examined were obtained from the Standard & Poor's Compustat database. Because of movement into and out of the Fortune 500 each year, there are 520 companies in this analysis; the top quartile comprises the 132 companies with the highest average percentage of women board directors while the bottom quartile comprises the 129 companies with the lowest average percentage of women board directors. WBD data was obtained from the 2003 Catalyst Census of Women Board Directors and the 2001 Catalyst Census of Women Board Directors. Financial performance measures vary by industry. To account for this variability, standardized financial performance measures were used to make comparisons within the overall sample.

2 Correlation does not prove or imply causation.

3 Return on equity (ROE): ratio of after-tax net profit to stockholders' equity.

4 Return on sales (ROS): pre-tax net profit divided by revenue.

5 Return on invested capital (ROIC): ratio of after-tax net operating profit to invested capital.

6 Standard & Poor's Industry sectors were used. To increase the sample size, we combined the following industry sectors as follows: Consumer Discretionary (Goods, Services); Consumer Staples (Goods, Services); Healthcare (Others, Pharmaceuticals); Industrials (Goods, Services); and Information Technology (Hardware, Software). Three industry sectors (Utilities, Energy, and Telecommunications) were excluded because each has fewer than six companies in the top and/or bottom quartiles, precluding meaningful analysis.

This study was authored by Lois Joy, Ph.D., Director, Research, and Nancy M. Carter, Ph.D., Vice President, Research, at Catalyst Inc. and by Harvey M. Wagner, Ph.D., Professor, Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina, Chapel Hill, and Sriram Narayanan, Ph.D., Assistant Professor, Eli Broad School of Business, Michigan State University, East Lansing.

Masse critique de talents féminins : marqueur de saine gouvernance

Annuellement, le *Globe and Mail* produit une analyse d'une centaine des plus importantes entreprises canadiennes en regard de leurs pratiques en matière de gouvernance. Celles-ci sont évaluées en regard du fonctionnement de leur conseil d'administration, de leurs politiques de divulgation, de leur reconnaissance des droits des actionnaires et de leurs politiques de rémunération.

Partant du rapport de 2009, nous avons voulu vérifier si les entreprises comptant un plus grand nombre de femmes au sein de leur conseil d'administration obtenaient un meilleur pointage que celles qui n'en comptaient aucune. Nos conclusions sont les suivantes :

1. les conseils d'administration sans diversité, c'est-à-dire composés uniquement d'hommes obtiennent un pointage beaucoup moins élevé;
2. plus les conseils se diversifient, c'est-à-dire comptent un plus grand nombre de femmes à leur conseil, plus ils obtiennent de points;
3. la pratique exemplaire en matière de séparation de pouvoir entre le président et le chef de la direction et le président du conseil est plus répandue chez les entreprises dont le conseil est composé d'une masse critique de femmes;
4. la pratique exemplaire en matière de vote majoritaire se retrouve davantage présente chez les entreprises où il y a une plus grande diversité;
5. on retrouve davantage d'entreprises bonnes citoyennes chez les organisations où le conseil d'administration est diversifié.

Mixité du conseil	Pointage moyen au Board Games	Nb. d'entrepr. bonnes citoyennes au sein du groupe	Pourcentage ayant la séparation des fonctions	Pourcentage ayant le vote majoritaire	Vote consultatif sur la rémunération
Hommes seulement	59,83	3	74 %	32 %	2/19
1 femme	68,16	8	73 %	58 %	8/33
2 femmes	72,95	10	92 %	58 %	6/26
+ de 2 femmes	74,24	19	94 %	71 %	19/48
+ de 3 femmes	79,45	9	95 %	86 %	13/22

Conclusion

Notre étude visait à démontrer qu'une féminisation accrue des conseils permet aux entreprises de connaître une meilleure performance sur les plans suivants : mode de fonctionnement, rentabilité et qualité de la gouvernance. Notre analyse nous aura permis de constater que ces avantages sont plus importants lorsque le nombre de femmes siégeant au conseil atteint une masse critique soit, trois femmes et plus.

Toutefois, peu de conseils d'administration québécois et canadiens osent se doter de telles compétences en nombre suffisant. Nous espérons que cette étude saura convaincre les administrateurs responsables de la mise en nomination de candidats de développer des stratégies afin d'accroître d'une manière importante le nombre de femmes siégeant à leurs conseils d'administration au cours des cinq prochaines années.

Ce sujet préoccupe le MÉDAC, mais la féminisation est également en marche du côté des investisseurs. Ainsi, récemment, une coalition internationale d'investisseurs responsables gérant 73 milliards d'actifs, saisissait le bâton du pèlerin pour réclamer la présence d'un plus grand nombre de femmes au sein des conseils d'administration. Au Canada, Bâtirente et *Vancity Investment* ont adhéré à cette campagne qui vise 54 sociétés dans le monde, dont sept au Canada, dont le conseil n'est composé que d'hommes ou encore composé d'hommes et d'une seule femme.

Concluons en mentionnant qu'il existe depuis maintenant plusieurs années un vivier de femmes ayant l'expérience et les compétences nécessaires pour siéger à des conseils d'administration. Les entreprises ont le choix. Il serait enfin faux de croire que les compétences et l'expérience féminines ne peuvent être au rendez-vous, les universités et les collèges de certification en saine gouvernance ne cessant de former autant de femmes que d'hommes pour relever les défis de gestion ce, depuis maintenant plusieurs années.

Annexe I

NOMBRE DE FEMMES AU CONSEIL ET INDICATEURS DE SAINTE GOUVERNANCE ET DE RENTABILITÉ

Aucune femme

Nom de l'entreprise	C.A. Nb. Membres	Pointage Board Games	Pointage Corporate Knights	Séparation des fonctions	Vote Majoritaire	Vote consultatif
Aecon Group inc	9	38		0	0	0
Air Canada	9			1	1	0
Barrick Gold Corp.	15	69		1	1	1
Canfor Corporation	9	66	1	1	0	0
Catalyst Paper Corporation	9		1	1	0	0
CCL Industries Inc	10	56		1	0	0
Cinram Intern. Income Fund	7			1	0	0
Extendicare REIT	9	58		1	0	0
Fairfax Financial Hold.LTD.	6	53		0	0	0
Forzani Group Limited	8	66		1	0	0
Harvest Energy Trust	8			1	0	0
Kingsway Fin.Services Inc.	9			1	1	0
Macdonald, Dettwiler & Ass.	9	64		1	1	0
Softchoice Corpor.	8			1	1	0
Tembec.Inc.	9		1	1	0	0
Toromont Ind. Ltd.	9	64		0	0	0
TransForce Inc.	8	54		0	0	0
WestJet Airlines	11	71		1	1	0
Yamana Gold Inc	10	59		0	1	1

Source: Canadian Board Index. Mars 2010

Annexe II

NOMBRE DE FEMMES AU CONSEIL ET INDICATEURS DE SAINTE GOUVERNANCE ET DE RENTABILITÉ

Une femme siège au conseil

	C.A. Nb.membres	Pointage Board Games	Pointage Corporate Knights	Séparation des fonctions	Vote Majoritaire	Vote consultatif
Alimentation Couche-tard	10	47		1	0	0
ATCO Limited	9			1	0	0
BCE Inc.	13	73		1	1	1
Bombardier Inc.	13	71	1	1	1	0
CAE Inc.	15	75		1	1	0
CNaturaiR Ltd.	12	73		1	1	0
Cascades Inc.	13		1	1	1	0
Domtar Corp.	12			1	1	0
Dorel Ind.	9			0	0	0
Enbridge Inc	11	81	1	1	1	1
Ensign Energy Services	9	67		1	1	0
Finning Intern.	11	78		1	1	0
Fortis Inc.	12	73		1	0	0
GoldCorp. Inc.	10	80		1	1	0
Groupe Aéroplan Inc.	9	78		1	0	0
KinRoss Gold Corp.	10	81	1	1	1	0
Linamar Corporation	6			1	0	0
MDS Inc.	10	71	1	1	0	0
Nexen Inc.	12	86	1	1	1	0
Onex Corporation	9	55		0	0	0
Power Corporation	18	40	1	0	0	0
Quebecor Inc.	10	51		1	1	0
Research in Motion Ltd.	7	66		1	1	0
Sheritt Intern.	8	64	1	1	0	0
Stantec Inc.	7	71		1	1	0
Superior Plus Corp.	10	66		0	1	0
TELUS Communications	12	69		1	1	1
TRANSAT A.T.Inc.	11	62		0	1	0
Uni-Select Inc.	12			1	1	0
Viterra Inc.	13	65		1	1	0
Wajax Income Fund	11			1	0	0
West Fraser Timber Co	9	61		0	0	0
Yellow Pages Income Fund	11			1	0	0

Source: Canadian Board Index. Mars 2010

Annexe III

NOMBRE DE FEMMES AU CONSEIL ET INDICATEURS DE SAINTE GOUVERNANCE ET DE RENTABILITÉ

Deux femmes siègent au conseil

	C.A. Nb.membres	Pointage Board Games	Pointage Corporate Knights	Séparation des fonctions	Vote Majoritaire	Vote consultatif
Brookfield Asset Man.	16	76		1	1	0
Cameco Corporation	14	85	1	1	1	0
Can.Nat.Railways	11	89	1	1	1	1
Groupe CGI Inc.	14	45		1	0	0
Empire CompanyLtd	18	61		1	1	0
George Weston Inc.	11	52	1	0	0	0
Husky Energy Inc.	12	57	1	1	1	0
Imperial Oil Ltd	8	69		0	0	0
Magna Intern.Inc.	10	52	1	1	0	0
ManuLife Fin. Corp	15	91		1	1	1
Maple Leaf Foods Ltd	14	80		1	1	0
Methanex Corporation	11	81		1	1	1
Metro Inc	14	58		1	0	0
Petro Canada	11			1	0	0
RONA Inc.	12	77	1	1	1	0
Russel Metal Inc.	9	71		1	1	1
Saputo Inc.	12	66		1	1	0
Shaw Communications	16	41		1	0	0
Suncor Energy Ltd	11		1	1	1	1
Talisman Energy Inc	11	71		1	1	0
Teck Cominco Ltd.	14		1	1	0	0
Thomson Reuters Corp.	15	76	1	1	1	1
Torstar Corporation	13			1	0	0
TransAlta corp.	11	88		1	1	0
TransCanada Corp.	13	84		1	0	0
Transcontinental Inc.	13	59	1	1	0	0

Source: Canadian Board Index. Mars 2010

Annexe IV

NOMBRE DE FEMMES AU CONSEIL ET INDICATEURS DE SAINTE GOUVERNANCE ET DE RENTABILITÉ

Deux femmes et plus

	C.A. Nb.membres	Pointage Board Games	Pointage Corporate Knights	Séparation des fonctions	Vote majoritaire	Vote consultatif
Agrium Inc	10	82	1	1	1	1
Bank of Montreal	16	92		1	1	1
Bank of Nova Scotia	14	91	1	1	1	1
Bank CIBC	16	90	1	1	1	1
Canadian Pacific Railways	12	87		1	1	1
Canadian Tire Corp.	16	65		1	1	0
CanWest Global Com.	10			1	0	0
Emera Inc.	11	76		1	1	0
Encana Corporation	13	81	1	1	1	1
Industrial Alliance	14	81		1	1	1
Intact Financial Corp.	12			1	1	0
Jean Coutu Inc.	13	45		1	1	0
Manitoba Telecom Inc.	11	76	1	1	1	0
BNC	15	82		1	1	1
Potash Corp.	12	89		1	1	1
Rogers Communications	18	47		1	0	0
RBC	15	91	1	1	1	1
Shoppers Drug Mart Corp.	11	73		1	1	0
SNC Lavalin Group.	11	94	1	1	1	1
Sun Life Financial Inc.	14	89	1	1	1	1
Tim Hortons	12	64		1	0	0
Banque TD	18	94	1	1	1	1
Brookfield Asset Man.	16	76		1	1	0
Cameco Corporation	14	85	1	1	1	0
Can.Nat.Railways	11	89	1	1	1	1
Groupe CGI Inc.	14	45		1	0	0
Empire CompanyLtd	18	61		1	1	0
George Weston Inc.	11	52	1	0	0	0
Husky Energy Inc.	12	57	1	1	1	0
Imperial Oil Ltd	8	69		0	0	0
Magna Intern.Inc.	10	52	1	1	0	0
ManuLife Fin. Corp	15	91		1	1	1
Maple Leaf Foods Ltd	14	80		1	1	0
Methanex Corporation	11	81		1	1	1
Metro Inc	14	58		1	0	0
Petro Canada	11			1	0	0
RONA Inc.	12	77	1	1	1	0
Russel Metal Inc.	9	71		1	1	1
Saputo Inc.	12	66		1	1	0
Shaw Communications	16	41		1	0	0
Suncor Energy Ltd	11		1	1	1	1
Talisman Energy Inc	11	71		1	1	0
Teck Cominco Ltd.	14		1	1	0	0
Thomson Reuters Corp.	15	76	1	1	1	1
Torstar Corporation	13			1	0	0
TransAlta corp.	11	88		1	1	0
TransCanada Corp.	13	84		1	0	0
Transcontinental Inc.	13	59	1	1	0	0

Source: Canadian Board Index. Mars 2010

Annexe V

NOMBRE DE FEMMES AU CONSEIL ET INDICATEURS DE SAINTE GOUVERNANCE ET DE RENTABILITÉ

Trois femmes et plus

	C.A. Nb.membres	Pointage Board Games	Pointage Corporate Knights	Séparation des fonctions	Vote majoritaire	Vote consultatif
Agrium Inc	10	82	1	1	1	1
Bank of Montreal	16	92		1	1	1
Bank of Nova Scotia	14	91	1	1	1	1
Bank CIBC	16	90	1	1	1	1
Canadian Pacific Railways	12	87		1	1	1
Canadian Tire Corp.	16	65		1	1	0
CanWest Global Com.	10			1	0	0
Emera Inc.	11	76		1	1	0
Encana Corporation	13	81	1	1	1	1
Industrial Alliance	14	81		1	1	1
Intact Financial Corp.	12			1	1	0
Jean Coutu Inc.	13	45		1	1	0
Manitoba Telecom Inc.	11	76	1	1	1	0
BNC	15	82		1	1	1
Potash Corp.	12	89		1	1	1
Rogers Communications	18	47		1	0	0
RBC	15	91	1	1	1	1
Shoppers Drug Mart Corp.	11	73		1	1	0
SNC Lavalin Group.	11	94	1	1	1	1
Sun Life Financial Inc.	14	89	1	1	1	1
Tim Hortons	12	64		1	0	0
Banque TD	18	94	1	1	1	1

Source: Canadian Board Index. Mars 2010

Annexe VI

Références

Rapports et études

Conference Board of Canada. Women on Boards : Not Just the Right thing... But the "Bright" Thing. 2002

Corporate Knights. Diversity Whitepaper: Vision for inclusive Boardrooms; Canada as Leader. Janvier

2010-08-25

Catalyst. Auteurs : Lois Joy, Ph.D., Director, Research, and Nancy M. Carter, Ph.D., Vice President, Research, at Catalyst Inc.; Harvey M. Wagner, Ph.D., and Sriram Narayanan, Ph.D. *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards.* Octobre 2007

Ferreira, Daniel et Renée Adams. *Women in the Boardroom improve governance but not performance.*

Ferrary, Michel. CAC 40 : les entreprises féminisées résistent-elles mieux aux crises financières. *Ceram business School.* Octobre 2008

Mc Kinsey & Company. Women Matter: Gender Diversity a Corporate Performance Driver

Média

Globe and Mail. Board Games. Novembre 2009