



MANUEL DE L'ADMINISTRATEUR



Clarkson Centre for Business
Ethics and Board Effectiveness



Table des matières

À propos de l'Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance.....	1
Introduction	2
A. Contexte et obstacles courants	3
B. Analyse de rentabilité	5
C. Les conditions essentielles de la mixité dans les conseils d'administration.....	6
Trouse pour les conseils d'administration	7
1. Processus d'évaluation officiel des conseils d'administration	8
2. Limites liées aux mandats et à l'âge	9
3. Matrice de compétences des conseils d'administration	10
4. Politique sur la diversité des genres.....	12
5. Recrutement des membres du conseil.....	14
Conclusion	16
Références.....	17
Remerciements	20

À propos de l'Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance

L'Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance – l'« Alliance » – est un regroupement inédit d'organisations sans but lucratif de premier plan, axé sur la recherche, la promotion et l'information dans les domaines de la gouvernance et de la mixité. L'Alliance s'est donné pour mission d'amplifier et de coordonner les efforts visant à favoriser la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration et les postes de cadres supérieurs, et ses membres désirent contribuer aux politiques publiques en tant que conseillers des gouvernements et des organismes de réglementation. Notre première initiative conjointe a été de créer le présent *Manuel de l'administrateur*, dont le contenu offre des outils pratiques que les organisations peuvent utiliser pour parvenir, par des mesures délibérées, à une représentation équilibrée des sexes dans les conseils d'administration.

Nous croyons que l'augmentation du nombre et de l'influence des femmes occupant des postes de cadres supérieurs permettra d'établir un pipeline de candidats qui assurera un équilibre durable entre femmes et hommes dans les conseils d'administration. L'Alliance s'engage à travailler en partenariat avec les entreprises, les investisseurs, les gouvernements et les organismes de réglementation afin de traiter cet aspect essentiel de l'écosystème.



Membres de l'Alliance :



Clarkson Centre for Business Ethics and Board Effectiveness



Introduction

Pourquoi la mixité dans les conseils d'administration est-elle importante? La composition délibérée des conseils d'administration, c'est-à-dire la sélection des administrateurs et des milieux et horizons qu'ils représentent, peut améliorer le processus de prise de décision du conseil, et augmenter le rendement d'une organisation et sa réputation sur le marché¹.

Tout porte à croire que les organisations dotées de conseils d'administration et d'équipe de haute direction où les deux sexes sont représentés de façon équilibrée sont plus susceptibles que les autres d'obtenir de solides résultats financiers à long terme et de bénéficier d'une culture organisationnelle plus positive et responsabilisante². Elles donnent l'exemple et signalent clairement que la diversité de pensée et d'expérience leur tient à cœur. Dans la mesure où le concept de diversité englobe divers aspects, nous tenons à préciser que ce Manuel porte principalement sur des mesures concrètes pour parvenir à un meilleur équilibre des genres. Plusieurs études démontrent que les organisations qui tirent le plus d'avantages de la diversité sont celles où la représentation des femmes se situe entre 40 % et 60 % à tous les niveaux hiérarchiques³. Malgré quelques belles réussites canadiennes, de trop nombreuses entreprises n'ont pas encore fait de progrès notables à l'égard de cet objectif⁴.

Nous espérons que ce Manuel stimulera la réflexion et apportera des outils pratiques pour la prise de mesures qui se traduiront par un meilleur équilibre hommes-femmes dans les conseils d'administration.

Actuellement au Canada

- Les femmes occupent environ **14 %** de tous les postes au sein des conseils d'administration des sociétés inscrites à la TSX⁵.
- Environ **39 %** des entreprises ne comptent pas de femmes au conseil d'administration et environ **38 %** ne comptent pas de femmes occupant des postes de direction⁶.
- Seulement **11 %** des entreprises comptent au moins trois femmes siégeant au conseil d'administration⁷.
- Seulement **26 %** des postes disponibles aux conseils d'administration sont pourvus par des femmes⁸.
- En supposant que le nombre de postes occupés par des femmes au sein de conseils d'administration augmente au fil du temps pour atteindre **50 %**, il faudra quand même attendre plus de **30 ans** pour réaliser la parité des sexes⁹.

A. Contexte et obstacles courants

De nombreux conseils d'administration se sont engagés volontairement à nommer des femmes et nous pouvons tirer des leçons de leurs réussites. Collectivement, toutefois, les statistiques sont décevantes : sur les 5 000 sièges aux conseils d'administration des sociétés inscrites à la TSX, seulement 700 (14 %) sont occupés par des femmes¹⁰.

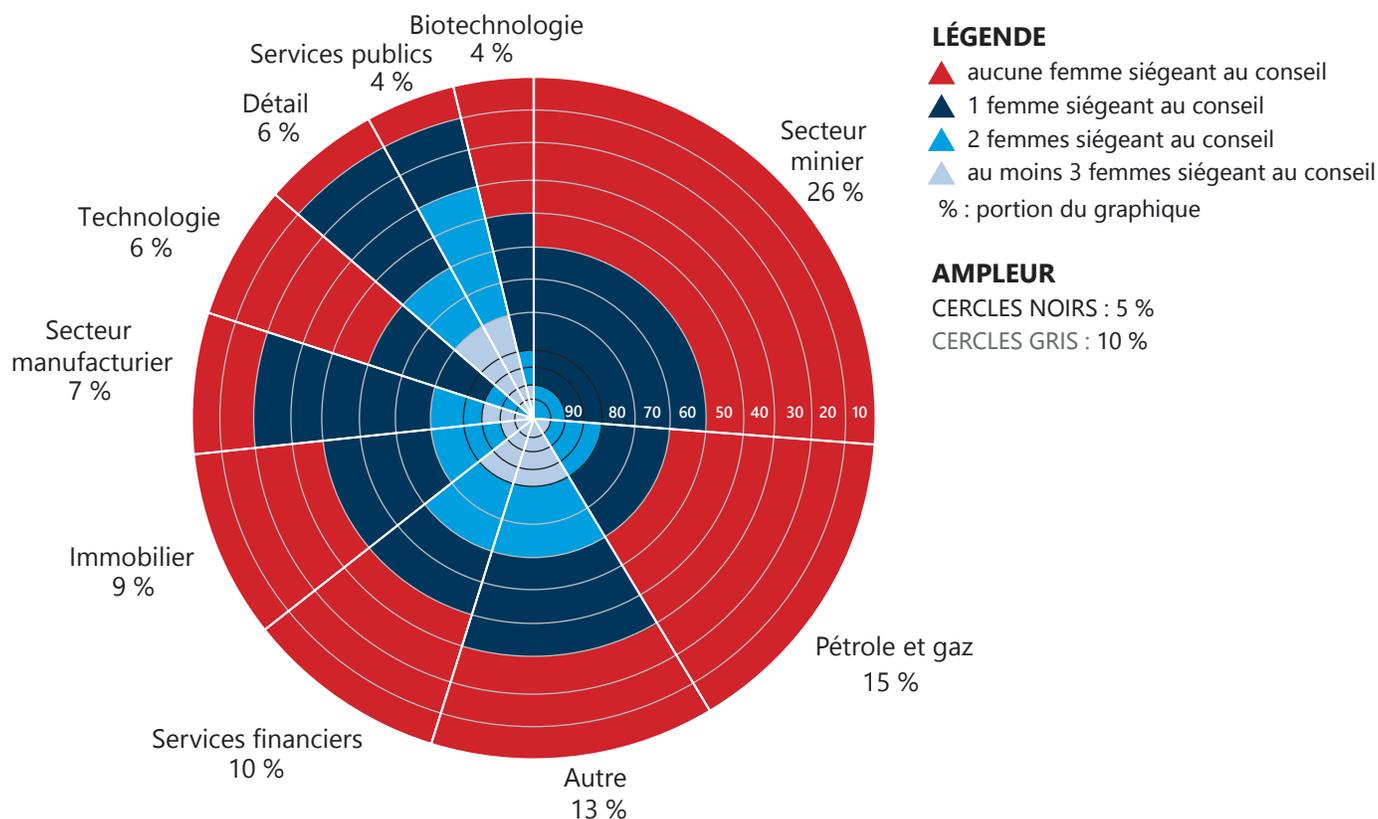
En fait, 39 % des sociétés inscrites à la TSX ne comptent toujours aucune femme au sein de leur conseil d'administration¹¹.

Dans le cas des conseils qui se déclarent « mixtes », on parle le plus souvent de la présence d'une seule femme : environ 55 % des sociétés inscrites à la TSX ayant un conseil d'administration où les deux sexes sont représentés ne comptent en réalité qu'une seule administratrice¹².

Dans les conseils des plus grandes sociétés canadiennes, dont la capitalisation boursière dépasse 10 milliards de dollars, la représentation des femmes s'établit à près de 25 %¹³. À l'opposé, les administratrices ne représentent que 10 % des membres dans les conseils des sociétés dont la capitalisation boursière se situe sous le milliard de dollars (65 % des sociétés inscrites à la TSX)¹⁴.

Les secteurs du commerce de détail, des services publics et de la fabrication figurent en tête de peloton au chapitre de la mixité dans les conseils d'administration¹⁵. Au contraire, les secteurs minier et du pétrole et du gaz, qui représentent plus de 40 % des sociétés inscrites à la TSX, arrivent en queue de peloton, puisqu'environ 50 % de leurs conseils d'administration ne comptent aucune femme¹⁶.

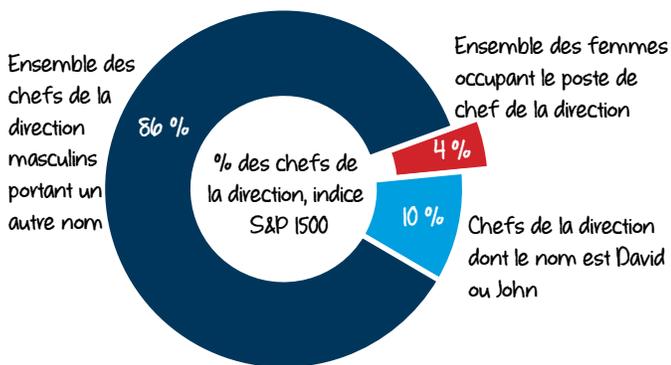
Figure 1 : Mixité dans les conseils d'administration canadiens : nombre de femmes dans les conseils par secteur¹⁷



Obstacles couramment invoqués

Pour progresser de façon significative, il est essentiel de prendre conscience des raisons pour lesquelles les progrès demeurent insuffisants¹⁸. Beaucoup de recherches font état de la rareté et du manque de disponibilité des candidates qualifiées dans les domaines où les conseils d'administration recrutent généralement leurs candidats¹⁹.

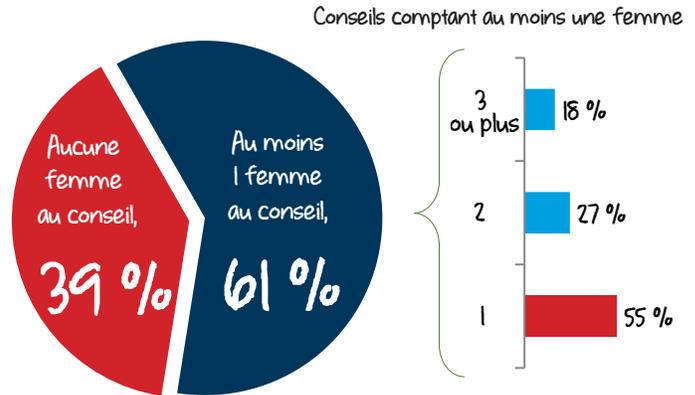
Figure 2 :
« David » et « Jean » sont deux fois plus susceptibles qu'une femme d'être chef de la direction²⁰



L'obstacle à la mixité des conseils le plus souvent cité est la « sélection des candidats en fonction de leur mérite ».

Beaucoup de sociétés utilisent l'argument du « mérite » pour justifier le fait qu'elles ne cherchent pas spécifiquement des administratrices²¹. Nous avons aussi constaté que de nombreuses tentatives des conseils pour améliorer l'équilibre des genres donnent de piètres résultats tout simplement parce que les conseils se limitent à leurs réseaux traditionnels²². Le besoin de collégialité et de familiarité favorise l'homogénéité, mais « être connu » des autres ne garantit ni l'efficacité et ni des compétences appropriées²³.

Figure 3 :
Nombre d'administratrices dans les conseils des sociétés²⁴



Trente-neuf pour cent des sociétés canadiennes n'ont aucune femme dans leur conseil d'administration²⁵. Les obligations d'information comprennent désormais des commentaires sur la façon dont les conseils ou comités de mise en candidature tiennent compte du taux de représentation des femmes dans la sélection et la désignation des candidats à élire ou à réélire²⁶. Voici les réponses données par les émetteurs qui ne tiennent pas compte du taux de représentation des femmes dans la sélection et la désignation des candidats à élire ou à réélire au conseil d'administration.

Raisons couramment invoquées pour ne pas tenir compte de la représentation des femmes

- Les candidats sont sélectionnés en fonction de leur mérite
- La volonté de sélectionner les candidats dans le bassin de compétences le plus vaste
- Toutes les caractéristiques de diversité sont considérées comme ayant la même importance
- Ce ne serait pas dans l'intérêt supérieur de l'émetteur ou des actionnaires
- C'est trop restrictif ou cela réduirait la flexibilité
- Prendre en compte le taux de représentation des femmes ne serait pas efficace ou serait arbitraire
- Le secteur est à prédominance masculine ou le bassin de compétences est trop petit
- La société est trop petite

B. Analyse de rentabilité

La mixité dans les conseils d'administration est une question de rentabilité autant que d'équité. Un grand nombre de travaux de recherche ont observé un lien significatif entre la mixité dans les conseils et le rendement des entreprises^{27,28,29}. En résumé, les organisations ayant un conseil d'administration et une équipe de direction où les deux sexes sont représentés affichent des rendements supérieurs, obtiennent de meilleures valorisations et font plus de profits³⁰. Sur huit années, les sociétés de l'indice S&P/TSX dont le conseil compte au moins une femme ont produit un rendement annuel composé de 11 %, surpassant leurs pairs de plus de 3 %³¹.

Lors d'un récent sondage mené auprès d'administrateurs canadiens, plus de la moitié des répondants (51 %) ont déclaré que le manque de diversité de pensée dans les équipes de haute direction et les conseils d'administration constitue un obstacle à l'innovation dans l'économie canadienne. Pour mettre les choses en perspective, les administrateurs ont désigné dans la même proportion l'accès insuffisant à des capitaux de démarrage en tant qu'obstacle à l'innovation³².

Des données préliminaires indiquent également que la diversité peut favoriser l'innovation³³. Des études récentes montrent que les organisations dont les conseils profitent d'une bonne diversité des genres ont tendance à déposer un plus grand nombre de brevets. Voici d'autres avantages incontestables liés à l'élargissement du bassin de compétences :



Réduire l'homogénéité dans la salle du conseil atténue le risque de pensée de groupe et améliore la qualité des décisions stratégiques³⁴.

Une représentation équilibrée des genres dans les équipes donne lieu à davantage d'innovation et à de meilleures décisions dans les situations complexes³⁵.



Les organisations dont les conseils comptent plus de femmes obtiennent de meilleurs résultats aux indicateurs de gouvernance d'entreprise³⁶.

L'amélioration notable de la mixité dans les conseils est liée à une atténuation du risque d'entreprise, au repérage d'occasions et à des avantages culturels³⁷.



C. Les conditions essentielles de la mixité dans les conseils d'administration

Il existe diverses méthodes pour favoriser la mixité et profiter de ses avantages dans la salle du conseil, dont quelques-unes sont examinées plus en détail dans les sections à venir. Pourtant, aucun de ces outils ne sera efficace en l'absence des quatre conditions essentielles suivantes :

Un leadership explicite et délibéré

1

Un leadership explicite et délibéré de la part du président du conseil d'administration et du chef de la direction, exercé en insistant sur la nécessité d'une meilleure diversité des genres, en fixant des objectifs annuels, en examinant régulièrement les progrès par rapport aux objectifs et en s'efforçant d'éliminer tous les obstacles à l'équilibre des genres³⁸.

Des objectifs de diversité

2

Des objectifs de diversité définis clairement, qui doivent cadrer avec le positionnement stratégique et les plans d'affaires de l'organisation. Ils peuvent inclure une politique sur la diversité et des cibles par rapport auxquelles les progrès sont évalués régulièrement³⁹.

Recrutement stratégique

3

Le processus de recrutement du conseil d'administration doit être conçu pour trouver un grand nombre de candidats potentiels provenant de divers réseaux, qui possèdent les compétences requises pour le conseil et l'organisation (décrites dans la *Matrice de compétences des conseils d'administration*) aujourd'hui et idéalement dans trois à cinq ans⁴⁰.

Pratiques d'intégration

4

L'engagement du président du conseil et de ses collègues administrateurs à créer un milieu sûr et intégrateur où les points de vue de tous les administrateurs, femmes ou hommes, sont respectés⁴¹.

En complétant ces quatre conditions à l'aide d'outils constructifs tirés de la sélection présentée dans les prochaines pages, les conseils auront les moyens de parvenir à l'équilibre des genres qui convient à la situation particulière de leur secteur et à la culture de leur organisation.

TROUSSE POUR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

1. Processus d'évaluation officiel des conseils d'administration
2. Limites liées aux mandats et à l'âge
3. Matrice de compétences des conseils d'administration
4. Politique sur la diversité des genres
5. Recrutement des membres du conseil

1. Processus d'évaluation officiel des conseils d'administration

Un processus d'évaluation officiel du conseil d'administration (de préférence, géré par un comité de gouvernance ou un président du conseil indépendants) à la suite duquel des mesures sont prises en fonction des résultats constitue un moyen efficace non seulement pour améliorer la qualité de la composition du conseil, mais aussi pour optimiser le renouvellement du conseil et encourager la diversité⁴². Un tel processus offre également une occasion d'évaluer l'approche relative à la mixité adoptée par le conseil et de cerner les points à améliorer à cet égard.

Les évaluations du conseil d'administration offrent une occasion d'évaluer l'approche relative à la mixité adoptée et de cerner les points à améliorer à cet égard.

En plus d'aider les conseils à déterminer leurs forces et les possibilités d'amélioration de leur efficacité, les évaluations régulières permettent de mieux comprendre les compétences de chaque administrateur et de se faire une idée de l'équilibre général de la composition du conseil⁴³. Une évaluation du conseil efficace met en lumière les besoins et les priorités actuels et futurs du conseil. Elle donne également au conseil des indications en ce qui a trait à la planification d'un taux de renouvellement approprié et à la nature des compétences et de l'expertise que doivent posséder les administrateurs, ouvrant ainsi la voie à une représentation accrue des femmes dans les conseils d'administration^{44,45}.

Points à prendre en considération dans l'évaluation des conseils d'administration

Questions à examiner au moment d'entreprendre le processus d'évaluation de votre conseil d'administration

En tant que conseil :

- Nos objectifs de diversité sont-ils clairement définis?
- Avons-nous des processus appropriés en place pour atteindre une représentation des femmes d'au moins xx % d'ici les cinq prochaines années, et la maintenir de façon permanente?
- Avons-nous examiné nos progrès et les avons-nous évalués par rapport aux objectifs de diversité que nous avons définis?
- Dans quelle mesure notre processus de mise en candidature désigne-t-il des femmes dont les compétences et la culture correspondent à ce dont nous avons besoin pour être une équipe efficace?
- Quelles démarches pouvons-nous entreprendre pour optimiser le processus et les résultats?

2. Limites liées aux mandats et à l'âge

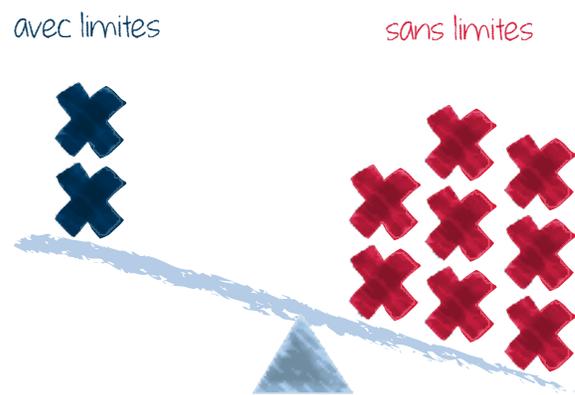
Tous les conseils doivent relever le défi de trouver le juste équilibre entre le renouvellement, pour obtenir de nouvelles compétences et de nouveaux points de vue, et le maintien en poste d'administrateurs expérimentés, qui apportent encore une contribution importante au conseil⁴⁶. L'adoption d'une méthode de renouvellement disciplinée demeure une condition sine qua non pour actualiser la composition du conseil et créer une occasion d'accroître le nombre de femmes qui y siègent⁴⁷. Sans postes vacants, il est difficile d'*ajouter* des femmes. Comme nous l'avons déjà mentionné, un processus d'évaluation du conseil rigoureux peut constituer un outil efficace pour provoquer ce changement⁴⁸.

Les limites à la durée des mandats représentent une occasion de renouvellement du conseil et créent des débouchés pour les femmes.

Il existe deux moyens principaux pour favoriser le renouvellement du conseil, qui sont parfois utilisés simultanément : les limites à la durée des mandats et les limites d'âge⁴⁹. Moins d'un quart des sociétés canadiennes cotées en bourse imposent de telles limites⁵⁰. Le premier moyen, à savoir de limiter la durée des mandats, est souvent considéré comme une bonne pratique de gouvernance, en partie sous l'influence du point de vue selon lequel au bout d'un certain temps, les administrateurs risquent de perdre leur indépendance par rapport à la direction. Il s'agit aussi d'un mécanisme naturel pour intégrer de nouveaux membres au conseil.

Le deuxième moyen consiste à limiter l'âge auquel un administrateur doit prendre sa retraite. Au Canada, l'âge de départ à la retraite obligatoire des conseils varie généralement de 72 à 75 ans, ce qui procure aux conseils une méthode simple pour assurer leur renouvellement⁵². Les deux types

Figure 4 :
Limites à la durée des mandats communiquées par les sociétés inscrites à la TSX⁵¹



21 % des entreprises ont des limites liées à l'âge ou aux mandats

Remarque : 98 % des sociétés ont fourni des renseignements sur les limites à la durée des mandats.

de limites forcent les conseils à se préparer pour la relève d'une manière planifiée et judicieuse⁵³. Pour atténuer les conséquences indésirables liées à des limites rigides relatives à l'âge ou à la durée du mandat, par exemple, la perte d'un administrateur dont la contribution demeure précieuse, les conseils peuvent se réserver le droit de déroger à la politique lorsque les circonstances le justifient⁵⁴.

Pour atténuer le risque de perdre un administrateur dont la contribution demeure précieuse, les conseils peuvent se réserver le droit de déroger aux limites d'âge ou de durée du mandat lorsque les circonstances le justifient.

3. Matrice de compétences des conseils d'administration

Les matrices de compétences sont utilisées depuis longtemps, mais dans leur état actuel, elles sont peu efficaces pour augmenter le nombre de femmes dans les conseils d'administration. Le problème réside en partie dans les compétences que privilégient les comités de mise en candidature, car celles-ci comportent souvent un biais démographique intrinsèque⁵⁵. Par exemple, les émetteurs publics recherchent généralement des administrateurs ayant une expérience à titre de chef de la direction d'un autre émetteur public⁵⁶. La proportion de femmes chefs de la direction parmi les 100 plus grandes sociétés inscrites à la TSX stagne aux environs de 5 % depuis la dernière décennie, alors ce critère limite sérieusement le nombre de candidates⁵⁷. Il en est de même lorsqu'un conseil recherche des candidats cumulant une expérience considérable à titre d'administrateur d'un émetteur public, puisque les femmes sont moins susceptibles d'avoir occupé de tels postes : seulement

14 % des sièges aux conseils d'administration d'émetteurs publics (non émergents) sont occupés par des femmes au Canada, à l'heure actuelle⁵⁸.

Pourtant, de nombreux conseils mentionnent que l'efficacité de leurs administrateurs dans leurs fonctions a bien peu à voir avec ces paramètres classiques de curriculum vitae⁵⁹. En fait, des qualités comme l'indépendance d'esprit, la compréhension des besoins des parties intéressées et l'aptitude à la gouvernance comptent bien davantage que l'expertise sectorielle ou l'expérience à titre de chef de la direction ou d'administrateur. L'utilisation de telles qualités comme critères de sélection avantage bien moins les hommes. Autrement dit, si les conseils privilégiaient les compétences réellement nécessaires à l'efficacité des administrateurs dans leurs fonctions, le bassin de candidates s'élargirait grandement⁶⁰.

Exemple d'évaluation des compétences

Nom de l'administrateur	Compétences											Sexe	Groupe d'âge			Durée du mandat					
	Finance, comptabilité	Gouvernance	Ressources humaines	Affaires juridiques	Politiques publiques, réglementation	Gestion du risque	Ventes, marketing	Stratégie	Technologie	Compétences sectorielles					59 ans et moins	60 à 65	66 à 75	De 0 à 5 ans	De 6 à 10 ans	De 10 à 15 ans	Plus de 16 ans
Ingénierie, environnement										Services financiers	Secteur manufacturier	Ressources naturelles, mines	Pétrole et gaz	Commerce de détail, service à la clientèle							
Administrateur 1																					
Administrateur 2																					
Administrateur 3																					
Administrateur 4																					
Administrateur 5																					
Administrateur 6																					
Administrateur 7																					
Administrateur 8																					

Le bassin de candidates s'élargirait grandement si les conseils privilégiaient les compétences réellement nécessaires à l'efficacité des administrateurs.

Les comités de mise en candidature pourront concevoir la matrice de compétences de leur conseil d'administration en gardant cela à l'esprit⁶¹. Par exemple, en plus de l'expérience professionnelle exigée par le conseil, la matrice pourrait inclure d'autres caractéristiques importantes pour un administrateur⁶². Commencez par les compétences des administrateurs en poste : définissez les qualités les ayant rendus particulièrement efficaces ou au contraire, peu efficaces durant l'année, et

déterminez les attributs que le conseil recherche ou souhaite éviter. En comprenant les contributions qu'apportent les administrateurs, le conseil pourra évaluer autre chose que le seul curriculum vitae.

Le conseil devrait mener le processus d'évaluation régulièrement pour veiller à ce que l'axe des compétences de la matrice demeure à jour et à ce que l'exercice donne des résultats exploitables et pertinents⁶³. Nous avons préparé quelques questions que les conseils devraient se poser afin de personnaliser le modèle de matrice selon leur entreprise et leur contexte opérationnel, et d'évaluer si les politiques, structures et pratiques actuellement en place leur permettent de trouver et d'attirer des femmes possédant l'expertise requise.

Points à prendre en considération dans l'évaluation des compétences⁶⁴

Évaluer la pertinence des compétences actuelles dans la supervision efficace de l'entreprise.

- Devrait-on ajouter de nouveaux domaines d'expertises?
- Certains domaines sont-ils devenus obsolètes ou moins pertinents, et devraient-ils, par conséquent, être supprimés?
- Dans une optique de planification stratégique, quelles sont les nouvelles caractéristiques et compétences à développer ou à acquérir dans les cinq prochaines années?

Comparer l'expertise actuelle des administrateurs aux compétences requises pour superviser efficacement l'entreprise.

- Certains domaines d'expertise sont-ils surreprésentés ou sous-représentés au sein de notre conseil?
- Les administrateurs en poste possèdent-ils des compétences pertinentes qui ne figurent pas dans la matrice?
- Y a-t-il des administrateurs dont les compétences ou l'expertise ne sont plus pertinentes ou dont plusieurs compétences font double emploi?

Utiliser la matrice de compétences pour améliorer les talents et la mixité du conseil.

- Comment allons-nous faire de la place pour les nouvelles compétences dont nous avons besoin?
- Accordons-nous trop d'importance (biais inconscient) à une combinaison limitée d'expertises ou d'expériences?
- Pouvons-nous mieux intégrer la matrice des compétences dans notre stratégie de recrutement des administrateurs?

4. Politique sur la diversité des genres

L'adoption d'une *Politique sur la diversité des genres* est un moyen important d'élaborer l'approche du conseil quant à la diversité et d'organiser le recrutement de ses membres⁶⁵. Les organismes de réglementation exigent maintenant que les émetteurs publics non émergents précisent s'ils ont mis en place une politique de diversité des genres⁶⁶. La diversité des genres est un facteur de responsabilité des entreprises important pour les grands investisseurs institutionnels qui évaluent des occasions potentielles d'investissement⁶⁷. Les politiques d'investissement responsable sont de plus en plus nombreuses à compter la diversité des genres parmi les principaux critères de prise de décisions, et les sociétés ouvertes dont le conseil d'administration est entièrement masculin sont souvent critiquées lors des assemblées des actionnaires⁶⁸. Bien que seulement 35 % des émetteurs aient une politique de diversité des genres, ces derniers comptent près de deux fois plus de femmes (19 %) au sein de leur conseil, comparativement à une moyenne de 10 % chez les sociétés qui n'ont pas de politique⁶⁹.

Près du tiers des émetteurs ont une politique de diversité des genres. Ceux qui en ont une comptent près de deux fois plus de femmes (19 %) au sein de leur conseil, comparativement à ceux qui n'ont pas de politique (10 %)⁷⁰.

Figure 5 : **Incidence des politiques sur la diversité des genres sur les taux de représentation des femmes au sein des conseils d'administration**⁷¹

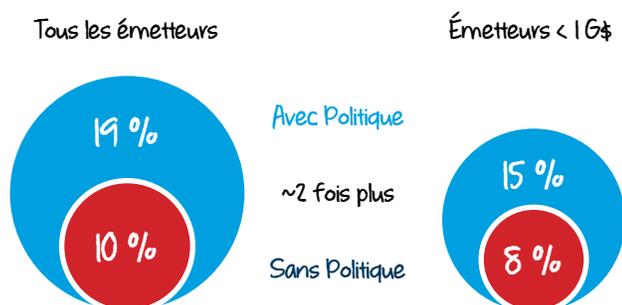
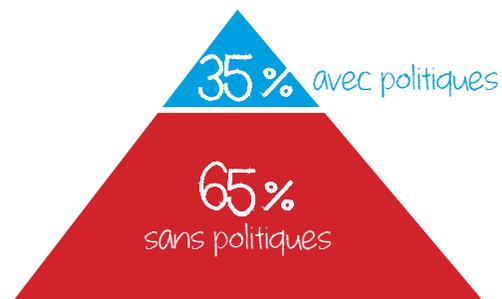


Figure 6 : **Taux d'adoption des politiques sur la diversité liées aux femmes dans les conseils**⁷²



Remarque : Nombre total d'entreprises évaluées en 2017 : 660

Quelle que soit la taille d'une société, la présence d'une politique sur la diversité des genres améliore grandement le taux de représentation des femmes au sein des conseils.

Quelle que soit la taille d'une société, la présence d'une politique sur la diversité des genres améliore grandement le taux de représentation des femmes au sein des conseils⁷³. Bien que seul le quart des sociétés dont la capitalisation boursière est de moins d'un milliard de dollars aient une politique liée au genre, ces dernières ont un taux de représentation des femmes de 15 % comparativement à 8 % pour les sociétés qui n'ont pas de politique en vigueur⁷⁴.

Si votre société n'a pas encore adopté de politique écrite en ce qui a trait à la recherche et à la nomination de femmes au sein du conseil d'administration, envisagez d'utiliser cet exemple convivial de politique de diversité au sein du conseil, conçu pour constituer un point de départ simple⁷⁵. L'exemple offre un texte de politique sur la diversité simple et normalisé que les utilisateurs peuvent adapter aux circonstances uniques de chaque société. Les émetteurs qui ont exprimé leur intérêt à l'égard de l'inclusion des femmes au moment de pourvoir des postes au sein d'un conseil ont presque doublé le taux de représentation des femmes dans leur conseil en cinq ans, ce qui correspond aux résultats des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM)⁷⁶.

Exemple de politique sur la diversité au sein d'un conseil⁷⁷

_____ (la « Société ») croit en la diversité et en l'avantage que celle-ci peut lui procurer au sein de son conseil d'administration (le « Conseil »). La diversité favorise l'inclusion de différentes perspectives et idées, atténue le risque de pensée uniforme et donne à la Société l'occasion de profiter de l'ensemble du talent disponible. La valorisation d'un Conseil diversifié constitue une pratique d'affaires sensée et prudente, en plus d'améliorer la gouvernance d'entreprise.

La Société cherche à maintenir un Conseil composé d'administrateurs talentueux et dévoués provenant de divers milieux et dont l'expertise, l'expérience, et les compétences sont variées. Les compétences et les milieux représentés collectivement au sein du Conseil doivent refléter la nature diversifiée de l'environnement d'affaires dans lequel la Société mène ses activités. En ce qui a trait à la composition du Conseil, la diversité comprend notamment l'expérience en affaires, la géographie, l'âge, le genre, l'origine ethnique et le statut de membre des Premières Nations. Plus particulièrement, un nombre suffisant de femmes doit siéger au Conseil.

La société s'engage à appliquer un système de composition du Conseil axé sur le mérite et à favoriser une culture diversifiée et inclusive faisant appel à de nombreux points de vue et perspectives et exempts de discrimination et de préjugés, qu'ils soient ou non conscients. Au moment d'évaluer la composition du Conseil ou de sélectionner des candidats adéquats à nommer ou à réélire, la Société prendra en considération les candidats selon leur mérite par rapport à des critères objectifs et tiendra compte des avantages que procure la diversité et des besoins du Conseil.

Pour favoriser la diversité au sein du Conseil, la Société aspire à atteindre et à maintenir un Conseil **composé de femmes** à au moins _____ % d'ici sa rencontre annuelle qui aura lieu en _____.

La Société évaluera périodiquement l'expertise, l'expérience, les compétences et les milieux d'origine de ses administrateurs selon les besoins du Conseil, notamment la manière dont la composition actuelle du Conseil reflète une variété de connaissances, d'expériences, de compétences et de milieux d'origines, y compris la présence d'un nombre suffisant de femmes.

Toute société de recherche ayant pour mandat d'aider le Conseil ou un comité du Conseil à repérer des candidats aux fins de nomination aura comme directive générale d'inclure des candidats diversifiés et, plus particulièrement, d'inclure de nombreuses candidates.

Les candidates pour les postes d'administratrice seront ajoutées à la liste continue de membres potentiels du Conseil.

Chaque année, le Conseil ou un comité du Conseil passeront en revue cette politique et en évalueront l'efficacité en ce qui a trait à la valorisation d'un Conseil diversifié comprenant un nombre suffisant de femmes.

Approuvé par le Conseil le _____

(Nom)

(Titre)

5. Recrutement des membres du conseil

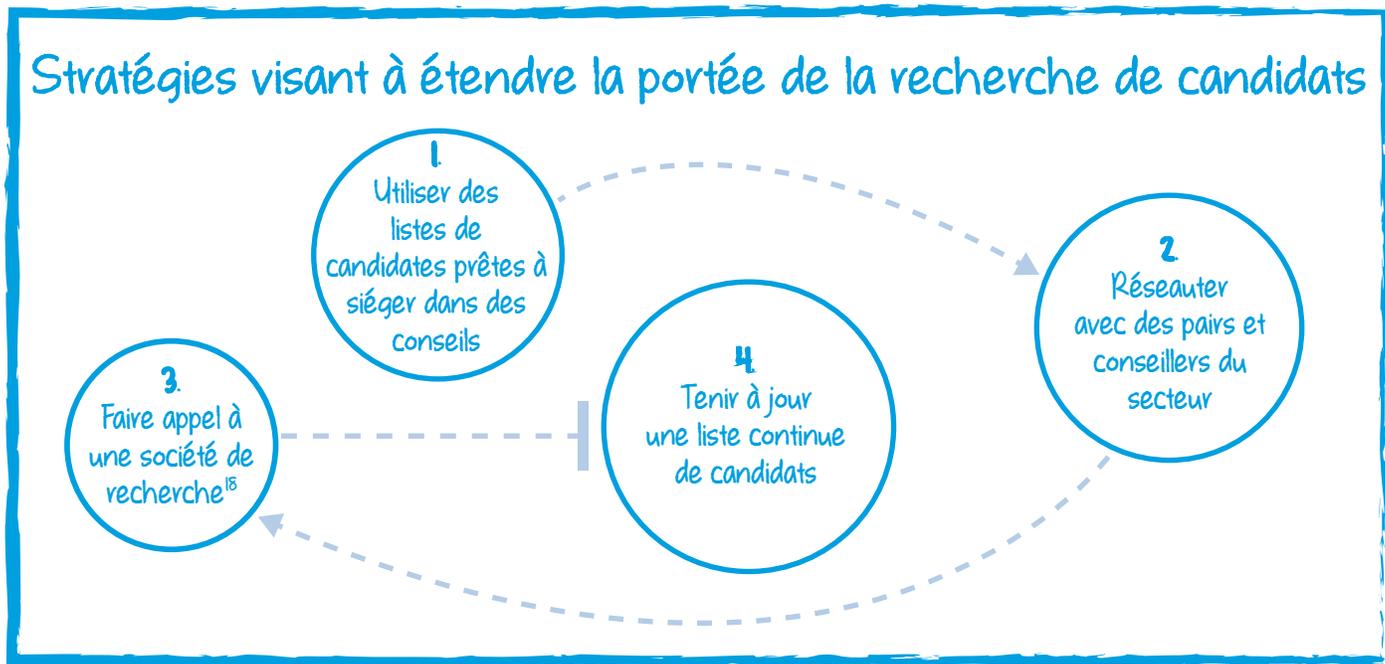
Chose encourageante, plus de 65 % des émetteurs inscrits à la TSX indiquent qu'ils pensent à la représentation des femmes au sein de leur conseil lors du processus de recherche et de nomination⁷⁸. Bien qu'il s'agisse d'un bon premier pas, il faut convertir ces pensées en actions exerçant une incidence réelle.

En ayant en place une matrice de compétences et une politique de diversité, les conseils sont prêts à rechercher et à évaluer un bassin de candidats plus diversifié et dans lequel on constate un meilleur équilibre des genres. Où trouvent-ils les candidats? Nous avons tendance à rechercher des candidats dans des réseaux que nous connaissons, par exemple nos anciens collègues⁷⁹. Cependant, cette façon de faire entraîne souvent la création d'un bassin de candidats étroit et homogène, tant en ce qui concerne les compétences que le genre⁸⁰. Voici des suggestions pour vous aider à étendre votre recherche et améliorer votre approche de réseau afin de repérer les meilleures candidates.

Listes de candidates prêtes à siéger dans des conseils et réseaux de pairs

Servez-vous de listes facilement accessibles de femmes prêtes à siéger dans des conseils. Des organismes comme l'Institut des administrateurs de sociétés, Catalyst et Women in Capital Markets dressent des listes du genre. Ces listes comprennent des candidates hautement qualifiées qui proviennent d'une vaste gamme de secteurs, qui ont occupé divers postes de direction et qui ont manifesté leur intérêt pour siéger à des conseils⁸¹.

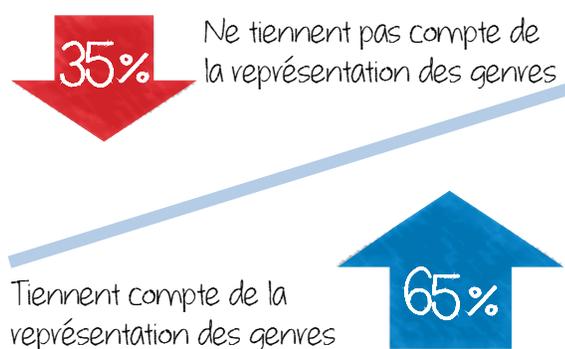
Une autre manière d'étendre la portée de la recherche est de réseauter avec des pairs et conseillers du secteur comme des cabinets d'avocats, des cabinets comptables ou des banques crédibles en vue de repérer de nouveaux candidats potentiels⁸².



Faire appel à des sociétés de recherche

Au moment de faire appel à une société de recherche, cherchez des sociétés qui ont prouvé leur réussite en repérant et en permettant la nomination de candidates exceptionnelles au sein de conseils de votre secteur⁸³.

Figure 7 :
Pourcentage des émetteurs inscrits à la TSX qui pensent à la représentation des genres lors de leur recherche en vue de nommer des membres du conseil d'administration⁸⁴



Cherchez des exemples de situations où des sociétés de recherche ont réussi à repérer et, surtout, à recruter des candidates de grande qualité pour siéger au conseil d'un client. N'oubliez pas de demander comment la société de recherche alimente sa propre liste continue de candidates prometteuses.

Liste continue de candidats potentiels

Un conseil qui ne recherche des candidats potentiels qu'au moment de pourvoir à une vacance planifiée risque d'être mal préparé en cas de départ inattendu⁸⁵. Le fait de s'empresse à pourvoir à une vacance inattendue augmente le risque de ne pas être en mesure de trouver le candidat idéal et de perpétuer des préjugés liés à la disponibilité et à l'empressement. Dans de tels cas, la diversité des genres est souvent reléguée au second plan⁸⁶. L'établissement et le maintien d'une liste continue d'administrateurs potentiels vous aideront à relever ces défis. Une liste continue est un répertoire de candidats potentiels au conseil qui ont été choisis, car leurs compétences, leur caractère et leurs attributs démographiques répondent au besoin du conseil à un moment précis ou pourraient y répondre à l'avenir.

En utilisant une liste continue de façon efficace, les conseils peuvent faciliter leur parcours vers une diversité des genres accrue.

En utilisant une liste continue de façon efficace, les conseils peuvent faciliter leur parcours vers une diversité des genres accrue en offrant davantage de choix à leur comité responsable des nominations. Plutôt que d'avoir besoin de trouver des femmes qui sont qualifiées et disponibles à court terme, le comité est en mesure d'établir des relations avec un bassin de candidates diversifié au fil du temps, ce qui entraîne un processus de nomination proactif et non axé sur les événements⁸⁷. Cette stratégie est particulièrement efficace dans les secteurs dont les conseils sont à la recherche de compétences spécialisées.

Conclusion

Nous sommes unis par notre objectif commun visant à améliorer la représentation des femmes et leur incidence au sein des conseils et dans les postes de cadres supérieurs. À l'**Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance**, nous collaborons en vue d'améliorer les pratiques qui entraînent une meilleure gouvernance et un meilleur équilibre des genres. L'amélioration de la diversité des genres au sein des conseils favorise une plus grande variété de pensées et de styles de leadership, une meilleure compréhension du consommateur final, un plus grand bassin de talent et, ultimement, des conseils de plus haute qualité.

Nous présentons notre alliance comme un groupe de travail et de ressources aux entreprises, aux gouvernements, aux organismes de réglementation, aux investisseurs institutionnels et aux autres parties prenantes intéressées qui ont besoin d'aide pour atteindre un meilleur niveau de diversité des genres au sein de leur conseil. Nous croyons que si les membres de cette alliance offrent leurs services en tant que ressources intellectuelles et qu'ils unissent leurs efforts afin d'améliorer la diversité des genres dans les conseils et le pipeline de candidats pour les postes de cadres supérieurs, nous transformerons ensemble le paysage des affaires au Canada.

Références

1. Tsang, Amie "Tough Times for Female C.E.O.s", New York Times, (August 4, 2017)
2. Tsang, Amie "Tough Times for Female C.E.O.s", New York Times, (August 4, 2017)
3. *Gender-Balanced Teams Linked to Better Business Performance: A Sodexo Study*, (2016)
4. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
5. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
6. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
7. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
8. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
9. Jensen, Maureen, présidente du conseil et chef de la direction, Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, « Table ronde pour discuter du troisième examen des progrès réalisés sur le plan de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et aux postes de dirigeants » (24 octobre 2017)
10. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
11. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
12. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
13. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
14. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
15. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
16. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
17. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
18. Tedesco, Theresa, "Shaming Corporate Canada's Old Boys' Club", Financial Post, (May 4, 2013)
19. Galt, Virginia, "Diversification 101 – Organizations that argue they cannot find good female candidates are out of touch with the times. Here are some practical steps to identifying and recruiting female board members", Director Journal, Institute of Corporate Directors, (November / December 2016)
20. Wolfers Justin, "Fewer Women Run Big Companies Than Men Named John", New York Times, (March 2, 2015)
21. Osler, « Les pratiques de divulgation en matière de diversité 2017 », (2017)
22. Canadian Board Diversity Council "2016 Annual Report Card", (2016)

23. Tilcsik, Andras and Juan Almandoz, "When Having Too Many Experts on the Board Backfires", *Harvard Business Review*, (August 29, 2016)
24. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
25. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
26. Osler, « Les pratiques de divulgation en matière de diversité 2017 », (2017)
27. Deloitte Canada, "Diversity & Inclusion", (September 2016)
28. Marchés des capitaux CIBC Institutional Equity Research, "The Harsh Truth: *Women on Public Company Boards in Canada* (Banque CIBC) (la dure réalité : les femmes dans les conseils d'administration de sociétés ouvertes au Canada – en anglais seulement)
29. 30% Club Canada, "Creating Stronger Businesses and a Stronger Canada Through Better Gender Balance", (2015)
30. Gouvernement du Canada, Condition féminine Canada, « Les femmes aux conseils d'administration : un avantage concurrentiel », (22 août 2016)
31. Marchés des capitaux CIBC Institutional Equity Research, "The Harsh Truth: *Women on Public Company Boards in Canada* (Banque CIBC) (la dure réalité : les femmes dans les conseils d'administration de sociétés ouvertes au Canada – en anglais seulement)
32. Institute of Corporate Directors, *EnviroNics "2017 Director Outlook Study"*, (2017)
33. 30% Club Canada, "Creating Stronger Businesses and a Stronger Canada Through Better Gender Balance", (2015)
34. Tilcsik, Andras and Juan Almandoz, "When Having Too Many Experts on the Board Backfires", *Harvard Business Review*, (August 29, 2016)
35. Galt, Virginia, "Diversification 101 – Organizations that argue they cannot find good female candidates are out of touch with the times. Here are some practical steps to identifying and recruiting female board members", *Director Journal*, Institute of Corporate Directors, (November / December 2016)
36. Gouvernement du Canada, Condition féminine Canada, « Les femmes aux conseils d'administration : un avantage concurrentiel », (22 août 2016)
37. Kim, Daehyun, and Laura T. Starks, "Gender Diversity on Corporate Boards: Do Women Contribute Unique Skills?", *American Economic Review*, 106(5): 267-71/2016
38. Gouvernement du Canada, Condition féminine Canada, « Les femmes aux conseils d'administration : un avantage concurrentiel », (22 août 2016)
39. Catalyst Canada, « La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada : recommandations visant à accélérer les progrès. », (2016)
40. 30% Club Canada, "Creating Stronger Businesses and a Stronger Canada Through Better Gender Balance", (2015)
41. Deloitte Canada, "Diversity & Inclusion", (September 2016)
42. Canadian Coalition for Good Governance, "CCGG Policy Board Gender Diversity", (October 2015)
43. Université de Toronto Clarkson Centre for Board Effectiveness, "Board Shareholder Confidence Index Methodology", (2016)
44. Catalyst Canada, « La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada : recommandations visant à accélérer les progrès. », (2016)
45. Institute of Corporate Directors, "Beyond Term Limits: Using Performance Management to Guide Board Renewal", (2014)
46. Canadian Coalition for Good Governance, "CCGG Policy Board Gender Diversity", (October 2015)
47. Institute of Corporate Directors, "Beyond Term Limits: Using Performance Management to Guide Board Renewal", (2014)
48. Canadian Coalition for Good Governance, "CCGG Policy Board Gender Diversity", (October 2015)
49. Catalyst Canada, « La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada : recommandations visant à accélérer les progrès. », (2016)
50. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
51. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
52. Université de Toronto Clarkson Centre for Board Effectiveness, "Board Shareholder Confidence Index Methodology", (2016)
53. 30% Club Canada, "Creating Stronger Businesses and a Stronger Canada Through Better Gender Balance", (2015)
54. Institute of Corporate Directors, "Beyond Term Limits: Using Performance Management to Guide Board Renewal", (2014)
55. Tedesco, Theresa, "Shaming Corporate Canada's Old Boys' Club", *Financial Post*, (May 4, 2013)
56. Catalyst, "The 'Think Director, Think CEO' Myth: Fortune 500 Companies", (2012)
57. Rosenzweig & Company, "The Eleventh Annual Rosenzweig Report", (March 2016)
58. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)

59. Kim, Daehyun, and Laura T. Starks, "Gender Diversity on Corporate Boards: Do Women Contribute Unique Skills?", *American Economic Review*, 106(5): 267-71/2016
60. Galt, Virginia, "Diversification 101 – Organizations that argue they cannot find good female candidates are out of touch with the times. Here are some practical steps to identifying and recruiting female board members", *Director Journal*, Institute of Corporate Directors, (November / December 2016)
61. Institute of Corporate Director, "Beyond Term Limits: Using Performance Management to Guide Board Renewal", (2014)
62. Institute of Corporate Directors, "Beyond Term Limits: Using Performance Management to Guide Board Renewal", (2014)
63. Université de Toronto Clarkson Centre for Board Effectiveness, "Board Shareholder Confidence Index Methodology", (2016)
64. Institute of Corporate Directors, "Beyond Term Limits: Using Performance Management to Guide Board Renewal", (2014)
65. Catalyst Canada, « La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada : recommandations visant à accélérer les progrès. », (2016)
66. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
67. 30% Club Canada, "30% Club Canadian Investor Group: Statement of Intent", (September 2017)
68. Milstead, David, "With No women on its Board, shareholder Calls for Diversity Policy at Tim Hortons Owner RBI", (June 8, 2016)
69. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
70. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
71. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
72. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
73. Osler, « Les pratiques de divulgation en matière de diversité 2017 », (2017)
74. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
75. Osler, Institute of Corporates Directors, "Board Diversity Policy Form", (2016)
76. Catalyst Canada, « La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada : recommandations visant à accélérer les progrès. », (2016)
77. Osler, Institute of Corporates Directors, "Board Diversity Policy Form", (2016)
78. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
79. Galt, Virginia, "Diversification 101 – Organizations that argue they cannot find good female candidates are out of touch with the times. Here are some practical steps to identifying and recruiting female board members", *Director Journal*, Institute of Corporate Directors, (November / December 2016)
80. Gouvernement du Canada, Condition féminine Canada, « Les femmes aux conseils d'administration : un avantage concurrentiel », (22 août 2016)
81. Tedesco, Theresa, "Shaming Corporate Canada's Old Boys' Club", *Financial Post*, (May 4, 2013)
82. Catalyst Canada, « La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada : recommandations visant à accélérer les progrès. », (2016)
83. Canadian Coalition for Good Governance, "CCGG Policy Board Gender Diversity", (October 2015)
84. Les autorités en valeurs mobilières, « Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM Examen du personnel sur les femmes aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction – Conformité à la Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », (le 5 octobre 2017)
85. 30% Club Canada, "Creating Stronger Businesses and a Stronger Canada Through Better Gender Balance", (2015)
86. Catalyst Canada, « La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada : recommandations visant à accélérer les progrès. », (2016)
87. Gouvernement du Canada, Condition féminine Canada, « Les femmes aux conseils d'administration : un avantage concurrentiel », (22 août 2016)

Remerciements

Le présent manuel a été conçu grâce aux efforts conjoints des membres de l'Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance. Ces individus comprennent notamment : Beatrix Dart et Ekta Mendhi (*30% Club du Canada*), John Dillon (*Conseil canadien des affaires*), Catherine McCall (*Coalition canadienne pour une bonne gouvernance*), Tanya van Biesen (*Catalyst Canada*), Matt Fullbrook (*Clarkson Centre for Business Ethics and Board Effectiveness*), Pat Fletcher et Matthew Fortier (*Institut des administrateurs de sociétés*) et Jennifer Reynolds (ancienne membre de *Women in Capital Markets*).

Nous avons aussi bénéficié de l'appui de nos partenaires : le *ministère de la Condition féminine du gouvernement de l'Ontario* – la sous-ministre Maureen Adamson; la sous-ministre déléguée Lisa Priest et Gillian Steeve, directrice, Politiques et analyses; la *Commission des valeurs mobilières de l'Ontario* – l'ancienne vice-présidente Monica Kowal et la comptable principale Sandra Heldman.

Nous remercions également Victor Dodig, Jennifer Laidlaw, Stephanie Tombari, Carol Dagher, Evelyn Robertson, Paul Stauch et Diane Proulx pour leurs conseils et leur engagement inébranlable.

Coordonnées des membres de l'alliance



Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance

Courriel : info@cggga.ca

Site Web : www.cggga.ca



30% Club du Canada

Courriel : Mailbox.30PercentClubCanada@cibc.com

Site Web : <https://30percentclub.org/about/chapters/canada>



Conseil canadien des affaires

Courriel : info@thebusinesscouncil.ca

Téléphone : 613 238-3727

Site Web : <http://thebusinesscouncil.ca/fr/>



Coalition canadienne pour une bonne gouvernance

Courriel : cmccall@ccgg.ca

Téléphone : 416 868-3582

Site Web : www.cgg.ca/fr



Catalyst Canada

Courriel : tvanbiesen@catalyst.org

Téléphone : 416 815-7600

Site Web : www.catalyst.org

Clarkson Centre for Business
Ethics and Board Effectiveness

Clarkson Centre for Board Effectiveness

Courriel : matt.fullbrook@rotman.utoronto.ca

Téléphone : 416 978-4930

Site Web : www.rotman.utoronto.ca/ccbe



Institut des administrateurs de sociétés

Courriel : PFletcher@icd.ca

Téléphone : 416 593-7741

Site Web : www.icd.ca



Professionnels en Gouvernance du Canada

Courriel : lynn.beauregard@gpcanada.org

Téléphone : 416 921-5449, ext 306

Site Web : www.gpcanada.org



Women in Capital Markets

Courriel : info@wcm.ca

Téléphone : 416 502-3614

Site Web : www.wcm.ca

