



Gouvernance et développement durable

Louise Champoux-Paillé

C.Q., F.Adm.A, MBA, ASC

Ottawa

4 juin 2015

Présentation de l'auteure



LOUISE CHAMPOUX-PAILLÉ

C.Q. F.Adm.A.,ASC, MBA,Administratrice de sociétés certifiée

Présidente du Cercle des administrateurs de société certifiés, elle siège notamment auprès de la Société d'assurance automobile du Québec, de la Société du Parc Jean-Drapeau et du Musée du costume et du textile du Québec. Alliant une formation en administration et en gouvernance, elle est chargée de cours à l'UQÀM en gouvernance et en gestion des risques financiers et extrafinanciers, collabore à de nombreux blogues sur LinkedIn et contribue activement à des travaux de recherche en gouvernance et éthique financière auprès du Groupe international en recherche et éthique financière (GIREF).

Elle est chevalière de l'Ordre national du Québec et lauréate du Prix du gouverneur général du Canada pour la promotion de l'accès des femmes à des conseils d'administration.

Gouvernance et développement durable

Les entreprises canadiennes s'en imprègnent

Mise en contexte

Perçu encore par plusieurs comme une stratégie de relations publiques, un concept de nature socioéconomique ou environnementaliste et non comme un mode de gouvernance, l'objectif de cette réflexion est d'illustrer comment le développement durable imprègne de plus en plus la gouvernance de nos organisations canadiennes. Pour ce faire, nous procéderons en quatre étapes :

1. Clarification du concept
2. Description de la toile de fond favorisant son développement à titre de mode de gouvernance ce que nous nommerons les forces du changement;
3. Analyse des entreprises du S&P/TSX60 en matière d'intégration du développement durable dans leur gouvernance
4. Conclusion : à l'aube d'une nouvelle gouvernance.

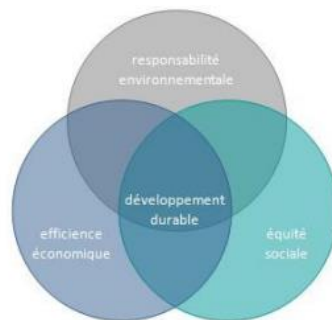
Ce texte présente les principaux points traités lors du Congrès 2015 des Sciences humaines tenu à Ottawa, le 4 juin 2015. Les diapositives utilisées sont jointes à ce document.

Clarification du concept

Nous utiliserons comme définition celle proposée par le Grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française :

Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement.

Cette définition fait appel à l'intégration des facteurs ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans la prise de décision de nos organisations comme l'illustre le graphique suivant .



Sur le plan de la gouvernance, le développement durable invite à :

- privilégier **le long terme** dans la prise de décision;
- se distancer de la primauté de l'actionnaire pour privilégier celle des **parties prenantes**;
- considérer une mission élargie pour l'entreprise soit celle de répondre aux besoins de la **société** dans son ensemble et non seulement aux objectifs financiers des actionnaires;
- tenir compte **tout autant** des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (indicateurs ESG) et à en **faire rapport** à leurs diverses parties prenantes.

L'adhésion à cette définition du développement durable convie les entreprises à revoir leur gouvernance dans ses fondements. Toutefois, il faut le constater, c'est un concept qui demeure ambigu et pour lequel il existe maintes définitions. Il est donc important de bien préciser son sens dès le départ.

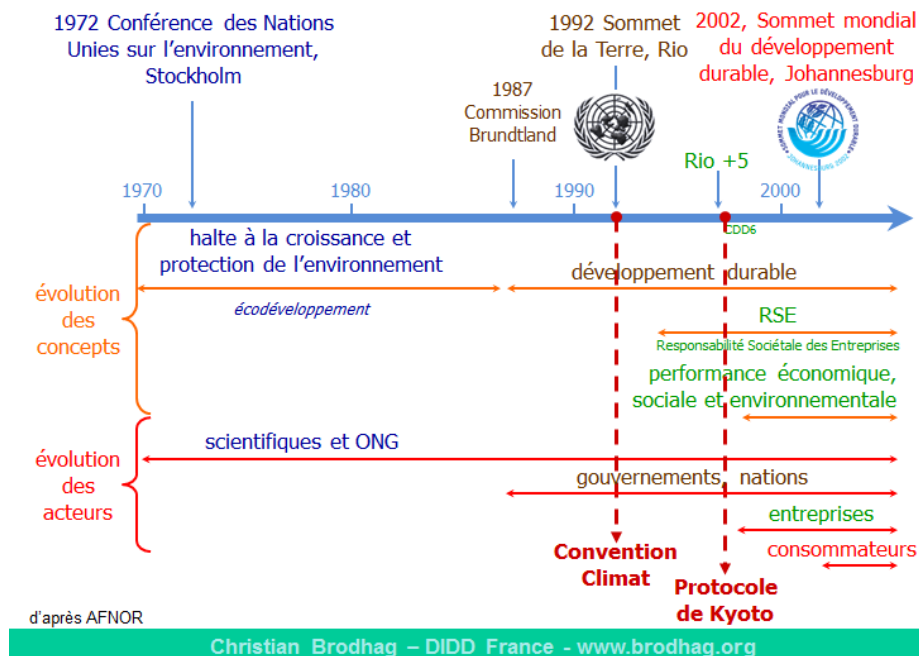
Les forces motrices du changement

L'objectif de cette section est de présenter les forces qui favorisent une plus grande adoption de l'approche du développement durable au sein de nos organisations. Celles-ci sont les suivantes : l'encadrement législatif et réglementaire, le développement de l'investissement responsable reflétant une préoccupation de plus en plus importante des investisseurs et épargnants pour un tel type d'investissement, l'impact des indices boursiers et des notations permettant d'identifier les chefs de file en la matière et l'adhésion grandissante à la triple reddition de compte.

Encadrement de l'implantation du développement durable au Canada et au Québec

Rappelons dès le départ que le concept du développement a pris progressivement forme sur une période de 50 ans au fil d'efforts de différents acteurs. Le tableau suivant résume bien cette évolution tant sur le plan du concept que de l'intégration des différents acteurs.

Les grandes dates du développement durable



D'une préoccupation environnementale alimentée par les réflexions des scientifiques et des ONG, la notion s'est complétée progressivement par les aspects sociétaux, économiques et de gouvernance pour se décliner au niveau des gouvernements, des entreprises et des consommateurs. On peut voir que les entreprises ont surtout été sollicitées, sous l'angle de l'intégration des facteurs ESG à partir du milieu des années 1990. Au Canada et au Québec, cette intégration a suivi le cheminement suivant :

1995 : Loi sur le vérificateur général mettant de l'avant la définition établie par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (la Commission Brundtland) soit : «

développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs¹». La Loi canadienne ajoutait :

«concept² en évolution constante reposant sur l'intégration de questions d'ordre social, économique et environnemental, et tributaire, notamment, de la réalisation des objectifs suivants :

- a) L'intégration de l'environnement et de l'économie;
- b) La protection de la santé des Canadiens;
- c) La protection des écosystèmes;
- d) Le respect des obligations internationales du Canada
- e) La promotion de l'équité;
- f) Une approche intégrée pour la planification et la prise de décisions, grâce à l'évaluation des solutions économiques en fonction de leurs effets sur l'environnement et les ressources naturelles, et l'évaluation des solutions écologiques en fonction de leurs effets sur l'économie;
- g) La prévention de la pollution;
- h) Le respect de la nature et des besoins des générations à venir

2002 : Adoption de l'article 459.3 de la Loi canadienne sur les banques («LCB») stipulant : «La banque dont les capitaux propres sont égaux ou supérieurs à un milliard de dollars publie annuellement **une déclaration**, établie en conformité avec les règlements pris en vertu du paragraphe (4), faisant état de sa contribution et de celle des entités de son groupe précisées par règlement à l'économie et à la société canadiennes.

2004 : Jugement de la Cour Suprême dans le cadre du litige opposant les Magasins à rayons Peoples à Wise (2004) qui a permis d'élargir les horizons au chapitre des devoirs et responsabilités des administrateurs : « [Il] est clair que l'énoncé "dans les meilleurs intérêts de l'entreprise" ne devrait pas être interprété seulement comme "les meilleurs intérêts des actionnaires". Nous considérons qu'il est juste d'affirmer en droit que, pour déterminer s'il agit au mieux des intérêts de l'entreprise, il peut être légitime pour le conseil d'administration, vu l'ensemble des circonstances dans un cas donné, de tenir compte notamment des intérêts des actionnaires, des employés, des fournisseurs, des créanciers, des consommateurs, des gouvernements et de l'environnement. »³

¹ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf

Notons que la Loi fédérale sur le développement durable fait référence à la même définition : <http://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/F-8.6.pdf>

² <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/a-17/page-9.html> . Article 21.1

³ <https://scc-csc.lexum.com/scc-csc/scc-csc/fr/item/2184/index.do> voir paragraphes 42 et 43

2006 : Adoption de la législation québécoise sur le développement durable créant un nouveau cadre de responsabilisation pour les ministères et pour de nombreux organismes gouvernementaux en faveur du développement durable.

2008 : Adoption de la Loi fédérale sur le développement durable;

2010 : Publication de l'Avis 51-333 du personnel des Autorités canadiennes en valeurs mobilières («ACVM») intitulé *Indications en matière d'information environnementale* qui a pour but de donner des indications aux émetteurs assujettis (à l'exception des fonds d'investissement) sur l'information continue relative **aux questions environnementales** qu'ils sont actuellement tenus de fournir en vertu de la législation en valeurs mobilières⁴;

2013 : Consultation entreprise par Industrie Canada sur la Loi canadienne des sociétés par actions notamment⁵ :

a) sur l'exigence que les sociétés cotées en bourse divulguent la compréhension par le conseil d'administration de l'incidence et de l'incidence potentielle des questions sociales et environnementales sur les opérations de la société :

b) la capacité des dispositions actuelles de la LCSA de permettre la création d'entreprises socialement responsables (ESR). De telles entreprises comprennent un vaste spectre d'entités, variant d'entreprises sans but lucratif à des sociétés à but lucratif.

2013 : Modification de la Loi québécoise sur la qualité de l'environnement(Loi 89) établissant une présomption de culpabilité élargie à l'encontre de l'administrateur d'une société qui a commis une infraction à cette loi. On retrouve cette présomption à l'article 115.40 :

« 115.40. Lorsqu'une personne morale, un agent, mandataire ou employé de celle-ci ou d'une société de personnes ou d'une association non personnalisée commet une infraction à la présente loi ou à ses règlements, l'administrateur ou le dirigeant de la personne morale, société ou association est présumé avoir commis lui-même cette infraction, à moins qu'il n'établisse qu'il a fait preuve de diligence raisonnable en prenant toutes les précautions nécessaires pour en prévenir la perpétration.... »

L'administrateur fait ainsi face à une présomption de culpabilité automatique et personnelle dès que l'entreprise est reconnue coupable. L'administrateur risque ainsi une peine pénale ainsi que de devoir payer les pénalités prévues à la Loi sur la qualité de l'environnement. Les pénalités peuvent dépasser dans certains cas un million de dollars et la peine d'emprisonnement peut aller jusqu'à trois ans.

⁴ <http://www.lautorite.qc.ca/files/pdf/reglementation/valeurs-mobilières/0-avis-acvm-staff/2010/2010oct29-51-333-acvm-fr.pdf>

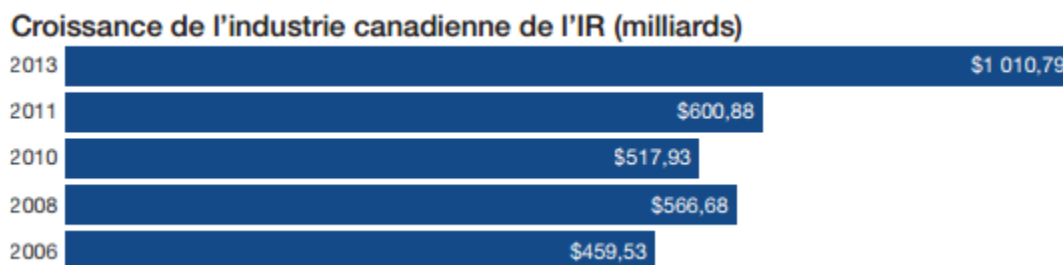
⁵ [https://www.ic.gc.ca/eic/site/cilp-pdci.nsf/vwapi/Consultation_LCSA.pdf/\\$file/Consultation_LCSA.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/cilp-pdci.nsf/vwapi/Consultation_LCSA.pdf/$file/Consultation_LCSA.pdf)

2014 : Modification au Règlement 909 pris en application de la Loi sur les régimes de retraite de l'Ontario de manière à exiger que les administrateurs déposent un énoncé de politiques et de procédures de placement indiquant si les facteurs environnementaux, sociaux ou de gouvernance (ESG) ont été pris en compte et, le cas échéant, comment. Date d'entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016.

On peut donc dire que l'encadrement légal invite donc les entreprises à l'intégration d'une approche durable dans leurs prises de décision, invitation qui devient un devoir dans le cas de la Loi québécoise sur la qualité de l'environnement.

L'évolution de l'investissement responsable («ISR»)

Un autre facteur influençant les entreprises à privilégier une gouvernance durable est l'évolution de l'investissement responsable au Canada. Depuis maintenant près de dix ans, l'industrie de l'investissement responsable canadienne ne cesse de croître⁶. Les actifs socialement responsables au Canada comptent maintenant pour 31 % des actifs sous gestion canadiens.



Cette croissance de l'investissement responsable est un autre facteur qui invite les entreprises à intégrer les facteurs ESG dans leur processus décisionnel étant donné que l'une des caractéristiques de ces fonds d'investissement responsable consiste à inclure les préoccupations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans la gestion et la sélection des investissements. Cette croissance est également un bon indicateur de l'importance qu'accordent les investisseurs et les épargnants canadiens au développement durable.

Soulignons de plus le rôle de ces gestionnaires de fonds et ces institutions actifs en investissement responsable qui effectuent des représentations ou déposent des propositions d'actionnaires visant à susciter des changements au sein des organisations. Nous ne citerons que deux exemples puisés du site Étiquette⁷ et qui illustrent bien leurs actions et leurs impacts :

⁶ http://riacanada.ca/wp-content/uploads/2015/01/RI_Trends_Report2015_FR.pdf

⁷ <http://www.ethiquette.ca/en/>

Encana

Engagements par l'entremise de Northwest and Ethical Investments (NEI) de 2003 à 2013 (Contenu fourni par Placements NEI, 2014)



On retrouve ci-dessous les détails de l'engagement par Northwest and Ethical Investments (NEI) auprès d'EnCana sur un vaste éventail de questions, dont le changement climatique, les risques des activités dans les sables bitumineux, la fracturation hydraulique, les risques inhérents à l'eau, les droits de la personne, les relations communautaires, les droits des Premières Nations et la rémunération raisonnable reliée au rendement sur le plan du respect des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Suncor et Pétro-Canada

Engagements par l'entremise de fonds Northwest and Ethical (NEI) de 2002 à 2013 (Contenu fourni par Placements NEI, 2014)



On retrouve ci-dessous les détails de l'engagement par NEI Investments auprès de Suncor (et Petro-Canada) de 2002 à 2013 sur différentes questions, dont le changement climatique, les risques des activités dans les sables bitumineux, les solutions de rechange aux combustibles fossiles, le développement des énergies renouvelables, les droits de la personne, la protection de la biodiversité, le lien entre la rémunération et la performance sur le plan du respect des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ainsi que le consentement libre, préalable et éclairé (CLPÉ) par les membres des Premières nations.



Création d'indicateurs de style boursier pour renseigner les investisseurs sur les entreprises performantes en regard des facteurs ESG

S&P/TSX 60 ESG INDEX

TICKER : TESG

En 2014, la Bourse de Toronto (TSX) a lancé un nouvel indice : l'indice S&P/TSX 60 du développement durable. Conçu pour reproduire la performance des sociétés qui composent le S&P/TSX 60 (au sein duquel on retrouve notamment Bombardier, Bell, la Banque de Montréal, SNC-Lavalin, Telus, etc.) l'indice S&P/TSX 60 ESG prend en compte la performance en matière de durabilité de chaque société selon les normes spécifiques de son secteur. La méthodologie employée pour constituer l'indice est basée sur celle du S&P/TSX 60, tandis que le profil de

durabilité des sociétés est mesuré par RobecoSAM, entreprise spécialisée dans l'investissement responsable.



Dow Jones Sustainability Index

Lancé en 1999, l'indice de développement durable du Dow Jones (DJSI) est un indice mondial considéré comme l'un des plus grands indices de développement durable au monde. L'Indice Mondial DJSI mesure la performance en matière de développement durable des principales sociétés, mesure basée sur les performances liées aux facteurs ESG y compris les indicateurs tournés vers l'avenir. Le DJSI suit la performance globale des principales sociétés basées sur le développement durable dans le monde entier,

Parmi ces différents indices, les plus anciens et les plus connus sont les différentes variantes du Dow-Jones Sustainability Index. Il s'agit d'indices boursiers semblables aux autres membres de la famille Dow-Jones mais calculés sur les résultats des 10% d'entreprises les plus performantes dans leur secteur en termes de «durabilité ». Cette performance est appréciée au moyen d'une somme pondérée d'indicateurs de base relatifs à leur gestion environnementale, sociale et économique. Certains critères sont d'application pour n'importe quelle entreprise, quelle que soit son activité ; d'autres sont spécifiques à certains secteurs. L'évaluation est réalisée par un bureau suisse SAM GmbH (Sustainability Asset Management) en s'appuyant sur les rapports fournis par les entreprises elles-mêmes, sur leurs réponses aux questionnaires qui leur sont adressés, sur l'analyse des informations relayées par les médias ainsi que sur les commentaires de leurs actionnaires. Deux mille cinq cents (2500) entreprises font ainsi l'objet d'une évaluation en termes de durabilité.



Jantzi Social Index

Cet indice regroupe 60 entreprises canadiennes inscrites à la bourse de Toronto. Faisant appel à des facteurs d'exclusion (militaires, tabac, nucléaire), l'indice regroupe des entreprises dont le profil s'apparente à celui du S&P/TSX 60 et qui répondent aux normes de bonnes pratiques⁸ en matière ESG

Outre d'éclairer l'investisseur dans ces choix, l'inclusion d'une entreprise au sein de ces indices est un élément de fierté qui est cité dans les rapports de développement durable comme en témoigne ici Bombardier dans son rapport de 2013.

⁸ http://www.sustainalytics.com/sites/default/files/jantzi_social_index_methodology_-_updated_september_2012_revised3.pdf

Partout où des gens se déplacent, sur terre ou dans le ciel, il y a un produit Bombardier pour les transporter, de nos biréacteurs d'affaires ou avions commerciaux, définissant les normes de leur catégorie et conçus pour relever les défis d'aujourd'hui, à nos élégants trains à grande vitesse ou nos systèmes de transport en commun plus intelligents que jamais. Nos produits ne suffisent pas à faire de nous un chef de file mondial. Chacun de nos 76 400 employés propulse notre succès.

Le siège social de Bombardier est situé à Montréal, au Canada et nos actions (BBD) se négocient à la Bourse de Toronto. Bombardier est l'une des entreprises composant les indices de durabilité *Dow Jones Sustainability World* et *Dow Jones Sustainability North America* pour la septième année consécutive, et RobecoSAM l'a désignée *Industry Leader* pour la deuxième fois consécutive en 2013. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, nos revenus ont été de 18,2 milliards \$.

La reconnaissance des bonnes pratiques

Un autre levier favorisant l'essor de l'approche durable est les diverses reconnaissances que peuvent recevoir les entreprises qui posent des gestes concrets en cette matière. À titre d'exemple, nous nous permettons de mentionner les suivants :

Corporate Knights

Corporate Knights

L'un des palmarès les plus connus au Canada est celui constitué par Corporate Knights⁹. Créé à Toronto au début des années 2000 dans la foulée des scandales Enron et Worldcom, son objectif est de reconnaître les bonnes pratiques et établir un palmarès des meilleures entreprises en matière de développement durable. L'un de ces rapports, The Global 100 fait l'objet d'une divulgation en primeur au Forum annuel de Davos depuis 2005.

L'actualité

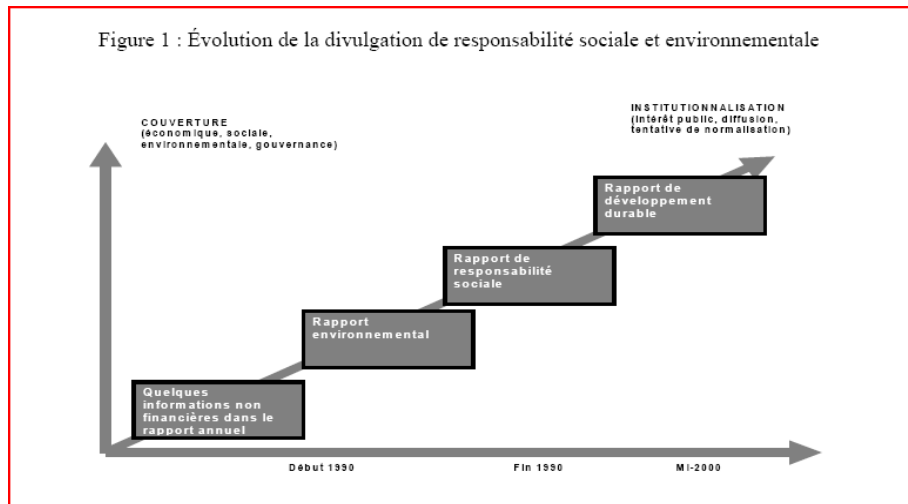
Le Magazine L'Actualité publie également son palmarès des 50 entreprises canadiennes championnes de la responsabilité sociale¹⁰, sélectionnées pour leur rendement global, calculé selon un ensemble de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance analysé par Sustainalytics. Les sociétés choisies sont les meilleures de leur secteur, d'après la plateforme de recherche de Sustainalytics. Elles font montre de solides résultats en matière de préservation de l'environnement, d'effets positifs sur les communautés locales, de politiques sociales et d'attention portée à leurs chaînes d'approvisionnement. Certaines se distinguent par leur offre de produits et services placée sous le signe du développement durable. Les entreprises doivent également faire preuve d'un degré élevé de transparence et de communication.

⁹ <http://www.corporateknights.com/reports/global-100/>

¹⁰ <http://www.lactualite.com/lactualite-affaires/palmares-des-entreprises-citoyennes-50-championnes-de-la-responsabilite/>

L'évolution vers les rapports globaux

Vous trouverez ci-dessous un graphique représentant l'évolution de la reddition de compte des entreprises au cours des trois dernières décennies¹¹



L'évolution vers les rapports de développement durable s'est donc effectuée progressivement. Nous décrivons principalement deux types de développement durable soit le rapport intégré GRI et le rapport intégré IIRC.

La GRI

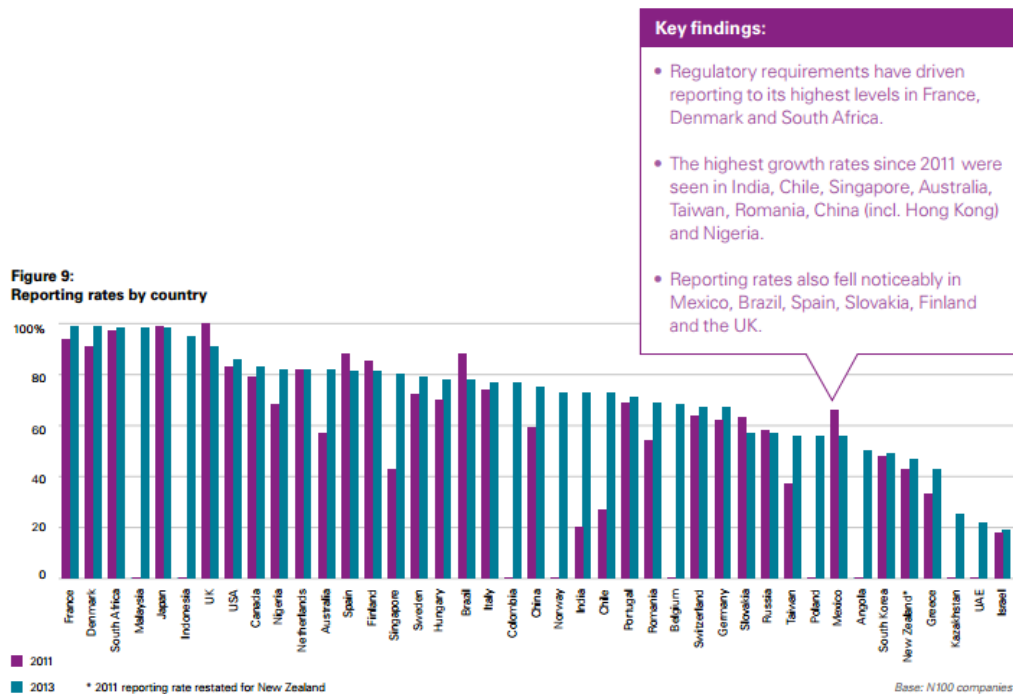
La Global Reporting Initiative (GRI) a été créée en 1997 par la CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Sa vocation est d'élever les méthodes de développement durable à un niveau équivalent à celui du reporting financier, dans un souci de comparabilité, de crédibilité, de rigueur, de périodicité et de vérification des informations communiquées. Pour ce faire, le groupe GRI a réuni des entreprises, des ONG environnementales et sociales, des cabinets d'audit, des organisations syndicales, des investisseurs et d'autres parties prenantes à travers le monde. La GRI a publié une version préliminaire de ses lignes directrices pour le développement durable en 1999. Les premières lignes directrices pour publier un rapport ont été publiées en 2000. En 2013, l'organisme publiait sa quatrième version de ses lignes directrices qui mettait de l'avant plus fortement le principe de matérialité des informations publiées, remplaçant le système des niveaux d'application (A/B/C) par un système de « conformité » avec les lignes directrices du référentiel révisé (deux niveaux : « core » et « comprehensive ») et en requérant des informations qui manquaient sur différents sujets en matière de gouvernance, d'intégrité, de « supply chain », de transparence sur les enjeux matériels identifiés et la méthode utilisée par l'entreprise pour estimer la matérialité, les procédures anticorruption, etc.

¹¹ Andrée De Serres, Corinne Gendron, Lovasoa Ramboarisata Mars 2006

L'International Integrated Reporting Committee (IIRC)

Le Comité international de l'information intégrée (IIRC) qui rassemble des représentants de la société civile, des ONG, des organisations intergouvernementales ainsi que des représentants des secteurs de la finance, de la comptabilité, des émetteurs, de la réglementation et de la normalisation, a été créé à l'initiative de la GRI et de l'Accounting for Sustainability (A4S) afin de mettre en place un cadre définissant les standards du reporting intégré et permettant aux entreprises de produire des évaluations globales sur leurs performances financières, sociales, environnementales et de gouvernance.

Depuis les dernières années, nous assistons ainsi à une croissance de ces rapports comme en témoigne les deux tableaux présentés ci-dessous et portant sur la publication des rapports GRI¹².



¹² <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013-v2.pdf>

Popularité du GRI¹³

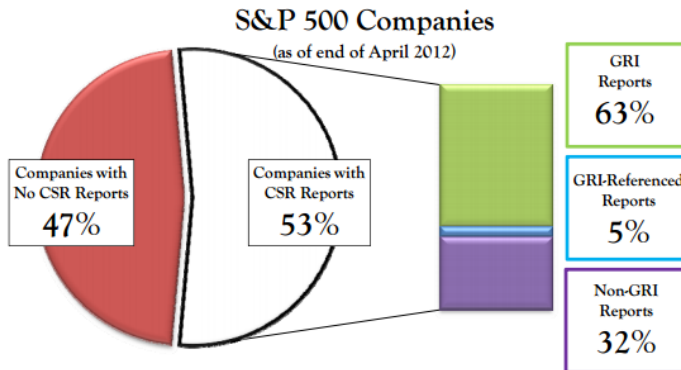


Figure 1. Percentage of S&P 500 companies reporting on sustainability or ESG issues, further broken down by reporting type.
(Data Sources: S&P Website, G&A Institute Research)

Nous aborderons dans les prochaines sections la déclinaison de l'approche durable au sein des conseils d'administration.

¹³ http://www.ga-institute.com/fileadmin/user_upload/Reports/SP500 - Final_12-15-12.pdf

Déclinaison du développement durable en gouvernance

Nous aborderons ce sujet en deux temps. En premier lieu, nous utiliserons les résultats de deux études américaines plutôt récentes qui permettent d'avoir un aperçu de l'intégration des principes de durabilité au sein des entreprises américaines. Dans un deuxième temps, nous ferons part de nos constats à partir de la revue des circulaires de la direction des entreprises membres du S&P/ TSX 60.

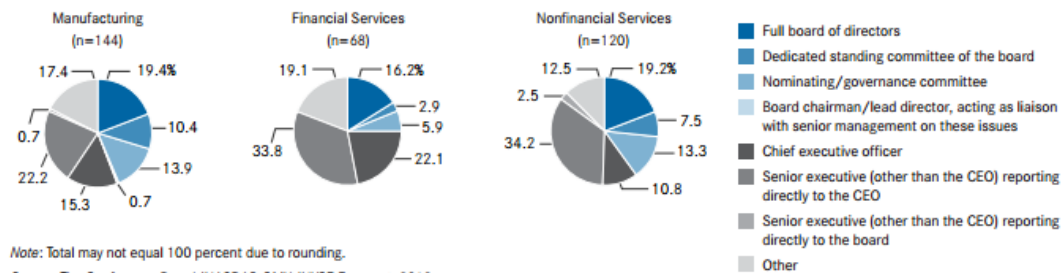
Études américaines

Nous ferons référence à deux études, une première sur les conseils d'administration et une seconde portant sur les PDG. La première est une étude réalisée auprès de 359 entreprises inscrites auprès de la SEC en 2012¹⁴. Elle donne quelques indications quant à la façon dont les conseils d'administration incorporent la préoccupation du développement durable dans leur fonctionnement. Les tableaux suivants illustrent les principales conclusions :

- ✓ La responsabilité de la supervision du dossier est assurée par le conseil d'administration et ses comités dans près de 40% et plus des cas dans les entreprises manufacturières et non financières alors que dans le secteur financier, celle-ci semble davantage dévolue au PDG ou à un haut dirigeant;
- ✓ Lorsque cette responsabilité est confiée à un comité du conseil, le comité de gouvernance ou de nomination est le comité privilégié;
- ✓ Le PDG et un haut dirigeant responsable du dossier semble la voie privilégiée pour la supervision dans les institutions financières alors que dans le secteur des entreprises non financières, le conseil, les comités et le recours à un haut dirigeant relevant directement du conseil est la formule la plus retenue.

Figure 1

Responsibility for Sustainability Oversight, by Industry



Quant à l'intégration du développement durable dans l'ordre du jour du conseil, nous pouvons constater que les sujets qui y sont inscrits varient selon le secteur d'activités des entreprises. Les sujets qui semblent les plus fréquents sont :

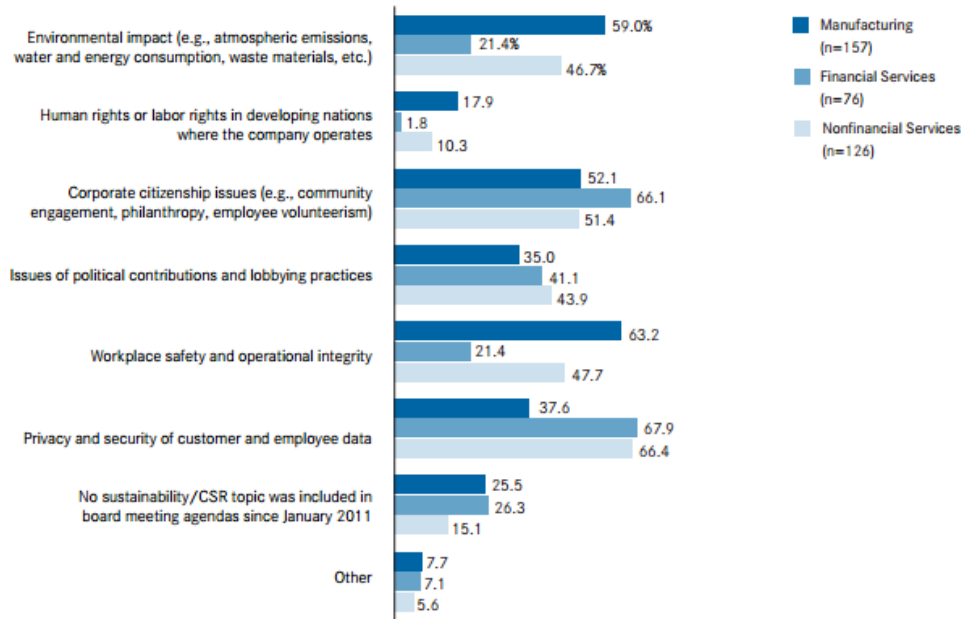
- ✓ L'environnement

¹⁴ <http://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB-DN-V5N6-13.pdf&type=subsite>

- ✓ Les dons et l'engagement communautaire
- ✓ La sécurité di milieu de travail et l'intégrité des opérations.

Il vaut la peine de noter que 25,5% des entreprises manufacturières, 26,3 % des entreprises financières et 15,1 % des entreprises non financières n'ont pas abordé ce sujet au cours de leurs réunions de 2011. Vous trouverez ci-dessous le tableau décrivant plus précisément les sujets portés à l'ordre du jour.

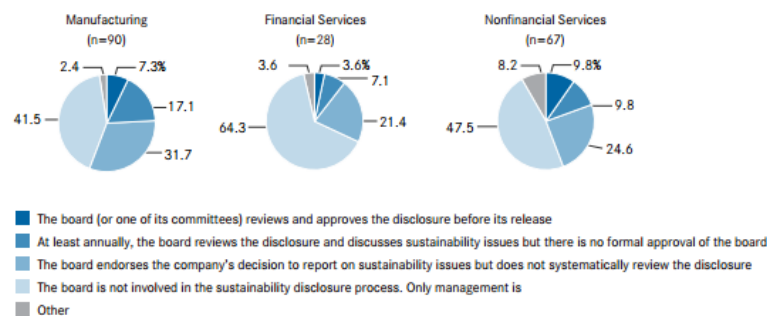
Sustainability Items in Board Agenda, by Industry



Source: The Conference Board/NASDAQ OMX/NYSE Euronext, 2013.

Un autre élément abordé dans cette étude et méritant attention est le rôle joué par les conseils d'administration dans l'adoption des rapports de développement durable et/ou de responsabilité sociale.

Role of the Board in Sustainability Reporting, by Industry



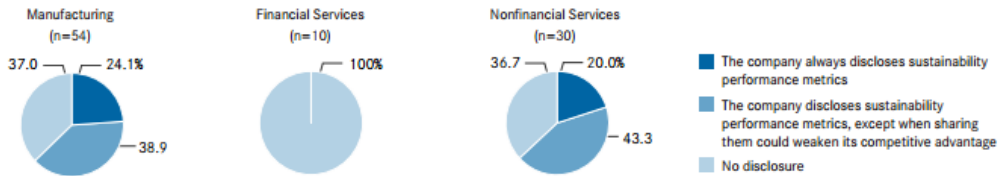
Note: Total may not equal 100 percent due to rounding.

Source: The Conference Board/NASDAQ OMX/NYSE Euronext, 2013.

On peut y constater que près de la moitié des conseils d'administration des entreprises des secteurs manufacturiers et non financiers n'y jouent aucun rôle et que ce pourcentage est de plus de 60% pour les entreprises financières.

Soulignons enfin que la divulgation d'indicateurs de performance est une pratique encore peu répandue et que l'inclusion d'objectifs de développement durable dans l'évaluation des hauts dirigeants est également peu répandue

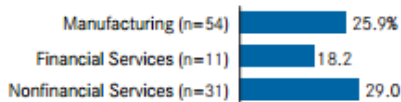
Disclosure of Sustainability Performance Metrics, by Industry



Source: The Conference Board/NASDAQ OMX/NYSE Euronext, 2013.

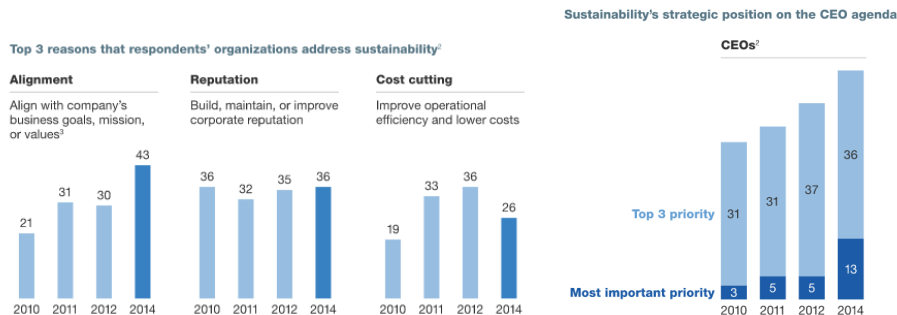
Pay-for-Sustainability Performance, by Industry

Companies linking executive compensation to sustainability performance



Source: The Conference Board/NASDAQ OMX/NYSE Euronext, 2013.

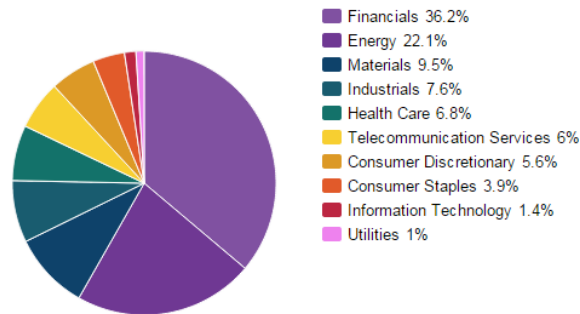
Pour ce qui est des PDG, selon les résultats d'une étude mondiale récente réalisée par le cabinet McKinsey&Company¹⁵ auprès de hauts dirigeants sur le développement durable, ceux-ci intègrent de plus en plus le développement durable dans leurs priorités, 43% répondant qu'il y a alignement entre leurs stratégies de développement durable et leurs stratégies d'affaires, leur mission et leurs valeurs. La préoccupation de développement durable constitue même la première priorité ou l'une des trois premières pour un nombre grandissant de PDG.



Ces données sont de sources américaines, mais il est permis de penser qu'elles peuvent refléter la situation canadienne dans une certaine mesure.

Situation canadienne

Les entreprises du S&P/TSX 60 constituent notre bassin de référence pour obtenir un aperçu de l'intégration du développement durable au sein de leur gouvernance. D'entrée de jeu, rappelons sa composition puisque, comme l'avons vu précédemment, le secteur industriel a une influence sur la manière avec laquelle les organisations intègrent le développement durable au sein de leurs pratiques de gouvernance.



Nous aborderons et illustrerons par des exemples la déclinaison de l'enjeu du développement durable au sein des entreprises.

Publication d'un rapport de développement durable ou de responsabilité sociale

Plus de 60 % des entreprises composant l'indice produisent un rapport distinct sur leurs activités en matière de développement durable ou de responsabilité sociale. Presque la majorité des institutions financières et des secteurs des métaux et des télécommunications produisent de tels rapports.

Secteur	Nombre	GRI	Comité spécial	Comité SSet E
Consommation	9	3		2
Énergie	15	8	1	9
Finances	10	9		
Industriel	3	1		
H.Technologie	2	2		
Métaux	11	9	3	6
Media	2	0		
Santé	2	1		
Télécom	3	3		
Services publics	2	1		1
Autre	1	1		1
Total	60	38	4	19

Bien que cette statistique témoigne d'un engagement et d'une volonté à respecter de saines pratiques en matière de développement durable, la qualité de l'information en regard des facteurs ESG ne serait pas adéquate, selon une étude canadienne : «*On the one hand, a 2014 study of Canadian reporters by Stakeholder Research Associates Canada (SRA) suggests that a mere 42% of Canadian companies listed on the TSX Composite disclose meaningfully ESG information. SRA's research also found that among 100 reporting companies across various sectors and geographic regions in Canada, only 20% communicated a long-term strategy informed by targets and goals and only 38% identified their material issues*¹⁶».

Surveillance des activités par le conseil d'administration ou l'un de ses comités

Comme présenté dans le tableau de la page précédente, plusieurs entreprises se sont dotées d'un comité pour veiller au dossier : les comités généralement impliqués dans cette surveillance sont le comité de responsabilité sociale /développement durable ou celui de la santé, sécurité et environnement. Face à la statistique américaine, les conseils d'administration de nos entreprises canadiennes accorderaient une importance directe plus importante que les entreprises américaines¹⁷. Pour illustrer le mandat pouvant être donné à un comité dédié au développement durable, nous utiliserons l'exemple d'Enbridge Inc :

Responsibilities

The Corporate Social Responsibility Committee is generally responsible for assessing our guidelines, policies, procedures and performance related to corporate social responsibility (CSR) and reviewing our reporting in this area. The Corporate Social Responsibility Committee is responsible for reviewing, approving or recommending to the Board the risk guidelines, policies, procedures and practices relating to CSR matters which include: • human rights; • public awareness and consultation; • issues management; • environmental stewardship; • external communications; • government, stakeholder and Aboriginal & Native American relations; and • community investment. 30 ENBRIDGE INC. The Corporate Social Responsibility Committee is also responsible for reviewing and approving both our CSR metrics and benchmarks, as well as our methods of communicating CSR and related policies. It monitors our performance and reporting on CSR matters and receives regular compliance reports from management. It may, depending on the nature of the matter, review the results of investigations into significant incidents to the extent they fall within its mandate; otherwise, this function may be undertaken by another committee such as the Safety & Reliability Committee. The Corporate Social Responsibility Committee has approved the use of the Global Reporting Initiative reporting guidelines for monitoring and reporting our sustainability performance

Rémunération et développement durable

Selon les résultats d'une étude publiée en 2011 par le cabinet Coro Strandberg et portant spécifiquement sur ce sujet¹⁸, 57 % des entreprises membres du S&P/TSX60 établissent

¹⁶ <http://ecoopportunity.net/2015/01/the-state-of-sustainability-reporting-transparency-in-canada/>

¹⁷ Notons que l'échantillon américain est plus grand et comporte sûrement une plus grande diversité d'entreprise que le S&P/TSC60.

¹⁸ <http://corostrandberg.com/wp-content/uploads/2013/03/Executive-Sustainability-Compensation-Report.pdf>

un lien entre la rémunération de leurs hauts dirigeants et certains critères de performance en matière de durabilité. Vous trouverez ci-dessous un tableau présentant la liste de ces entreprises ainsi qu'un exemple de politique, soit l'approche à la rémunération de IAMGOLD Corporation pour la rémunération variable à court terme :¹⁹.

2013 Short-term Incentive Plan

The formula below provides a starting point for the HRCC to determine short-term incentive plan (STIP) payouts. Target levels of performance on these criteria are established as guidelines and are not applied as an absolute formula. The HRCC believes that fixed formulas may lead to an unwanted payout result that does not accurately reflect actual performance when viewed holistically; as a result, the experienced discretion of the Board should be the ultimate determinant of final, overall compensation within the context of those pre-determined guidelines.

Target STIP	x	Corporate Performance (x Weight)		+	Operating Performance (x Weight)		+	Functional Performance (x Weight)		x	Individual Multiplier		=	STIP Payout
		Relative TSR (1 year)	25%		Net Operating Cash Flow	60%		Varies for each executive based on their role and defined objectives	Varies for each NEO (.8 to 1.2)					
		Relative TSR (3 year)	25%		Reserve Replacement	25%								
		ROCE	50%		Health, Safety	7.5%								
		Sustainability	7.5%											

Companies with basic to strong practices in executive sustainability compensation

Sector	Company
Basic materials	Agnico-Eagle Mines Ltd.
	Agrium Inc.
	Barrick Gold Corporation
	Cameco Corporation
	IAMGold Corporation
	Inmet Mining Corporation ³
	Kinross Gold Corporation
Teck Resources Ltd.	
Oil and gas	Canadian Natural Resources Ltd.
	Encana Corporation
	Enerplus Corporation
	Husky Energy
	Nexen Inc.
	Suncor Energy
Financials	Talisman Energy Inc.
	Bank of Montreal
	Bank of Nova Scotia
	Canadian Imperial Bank of Commerce
	Royal Bank of Canada
Technology	Toronto-Dominion Bank Ltd.
	BCE Inc.
	Rogers Communications Inc.
Industrials	TELUS Corporation
	Bombardier Inc.

Faits importants à noter :

- ✓ Le poids des indicateurs reliés à l'aspect durable est de 20 % contre 80 % pour l'aspect financier;

¹⁹ Circulaire de la direction 2015

- ✓ Seulement 24 sociétés (40%) déclarent utiliser des indicateurs de performance de durabilité dans l'établissement de leur rémunération variable à court terme;
- ✓ La presque totalité des entreprises n'inclut pas cette dimension dans la fixation de la rémunération à long terme (plus de 3 ans).

Dialogue avec les parties prenantes

Cette dimension de la gouvernance durable est abordée dans tous les rapports consultés. Si certains décrivent de manière générale leur approche à ce chapitre, d'autres précisent les actions particulières qu'elles ont entreprises afin d'encourager une relation plus soutenue. Nous citerons ici l'exemple de deux entreprises, la Banque Toronto Dominion et Suncor qui présentent leur engagement en faisant état, à l'aide d'une matrice de matérialité, de l'importance de certains sujets pour les parties prenantes et pour l'entreprise.

Each year we conduct a formal materiality analysis to identify, prioritize and validate the evolving material issues we face. This process involves research, media scans, stakeholder consultations and internal sustainability discussions which lead to the filtering and defining of our material topics. We use this annual "radar" to track stakeholder interests and concerns and identify new issues as they emerge.

TD's primary stakeholders include customers, employees, shareholders/investors and government regulators. Our secondary stakeholders include community organizations, industry associations, suppliers and non-governmental organizations.

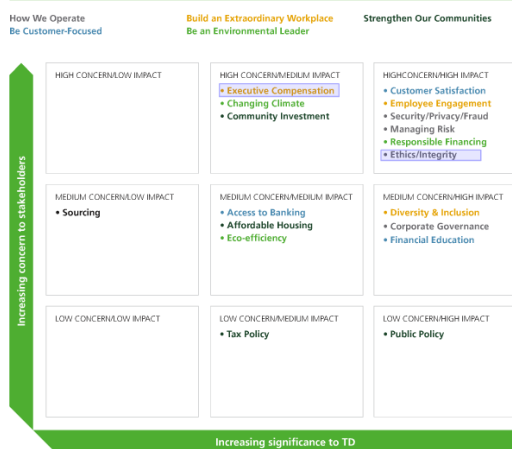
There are many environmental, social and governance issues that demand our attention. But we give more weight to those risks or opportunities that:

- Directly relate to TD's core business;
- Are stated priorities for our stakeholders; and
- Are areas that we have an impact on and where we can effect change.

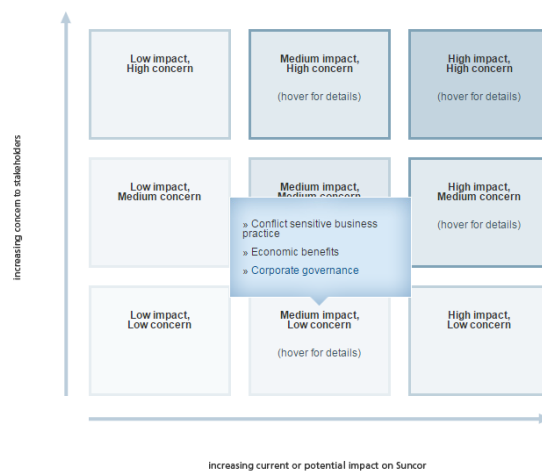
The results of our 2013 materiality assessment appear in the matrix to the right, with our top 18 material topics plotted according to level of impact and concern. Each topic links to further discussion in the report. As our understanding and application of materiality improves, it's clear that some topics will always be significant because they are hard-wired into our business approach, while other topics will be more short-lived – aspects or gaps that we need to address before moving on.

[Overview of TD's Materiality Assessment \(PDF\)](#)

Materiality Matrix



Materiality Review



Gestion des risques extrafinanciers

La gestion des risques extra-financiers est un autre signe de l'intégration d'une approche durable au sein des organisations. Cet aspect est généralement traité dans les rapports consultés. Nous présentons ci-dessous un tableau puisé du rapport de ARC Resources LTD pour illustrer le rôle du conseil d'administration dans ce domaine.

Role of the Board in ESG Performance

ARC recognizes that the ESG metrics on which we report must be included in a formulated management approach that is incorporated at all levels of the organization. Daily management of such commitments and implementation of programs are led by ARC managers, who are supported by a wider team. However, ultimate decision making regarding these areas takes place at the board and senior management level. Of the six board committees, four have a direct focus on ESG issues: Health, Safety and Environment Committee, Human Resources and Compensation Committee, Policy and Board Governance Committee, and Risk Committee.

Policy Impact	Changes to policy specifically relating to climate change, air, land or water regulations that may affect our ability to develop or produce our assets, or impact our competitive position.	We routinely review policy, engage with industry and regulatory bodies to identify and provide input into potential policy changes. Such reviews are incorporated into long-term strategic planning.
Carbon Pricing	Changes in carbon pricing via taxes or carbon cap and trade schemes that may affect project economics.	Materiality assessments are completed for new projects, which include the cost of carbon. Several different carbon cost scenarios, baseline years, reduction targets and growth factors are included in scenario planning.
HSE regulation non-compliance	Risk of being materially offside health and safety or environment related regulation – causing financial penalties or shut-in production.	ARC continually reviews changes to regulation and compliance. Our goal is to stay ahead of possible changes to regulation and to meet or exceed all requirements.
Major environment or health and safety incident	An incident that causes harm to people or the environment may result in production loss, damage to ARC's reputation and impact stakeholder trust.	ARC has a Health and Safety Management System in place that works to mitigate incidents before they occur. Safety is our top priority and we are continuously striving to improve our systems and educate employees and contractors as to how they can protect themselves and others.
Corporate Reputation	Risks to our reputation that may result in loss of stakeholder trust and affect our ability to operate our business.	ARC strives for high levels of transparency in all corporate disclosure. We engage in continuous dialogue with stakeholders to ensure our business strategy and objectives are understood and we are addressing the needs and concerns of our stakeholders.

Compétences des administrateurs

Cette préoccupation se décline également en regard de la composition des conseils d'administration en recherchant des candidats qui ont une expérience ou des compétences en responsabilité sociale ou développement durable. On peut constater cette recherche de compétences en consultant les grilles de compétences ou le profil des candidats proposés à titre de candidats. À titre d'illustration, nous présentons la grille de compétences des administrateurs de la Banque de Montréal.

	Babiak	Brochu	Cope	Edwards	Eichenbaum	Farmer	La Flèche	Mitchelmore	Orsino	Piper	Prichard	Wilson III
Executive Leadership (a)	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Other Board Experience (b)	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓
Financial Services (c)	✓			✓	✓	✓						✓
Accounting and Finance (d)	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Investment Banking/Mergers & Acquisitions (e)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓
Risk Management (f)	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓
Human Resources (g)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Corporate Responsibility/Sustainability (h)	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	
Legal (i)				✓			✓				✓	
Strategic Planning (j)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Retail (k)	✓	✓	✓	✓			✓		✓			
Information Technology & Security (l)	✓		✓			✓		✓				
Public Policy (m)	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	

L'ensemble de cette recherche nous a conduits à quelques conclusions que nous présenterons dans la section suivante.

Conclusion

L'objectif de ce document était de vérifier si, au sein des entreprises du S&P/TSX 60, le concept du développement durable était intégré dans leurs pratiques de gouvernance. Pour ce, nous avons fait référence à quelques études et sondages publiés sur le sujet et avons consulté les rapports de développement durable/responsabilité sociale des entreprises visées. On peut conclure que celui-ci prend sa place tout en soulignant qu'il reste un bon chemin à parcourir. Les faits saillants sont les suivants :

- ✓ Un pourcentage important de ces entreprises (plus de 60%) produit un rapport de développement durable ou de responsabilité sociale. Toutefois, ces rapports comportent-ils des informations pertinentes et significatives, le groupe de recherche CoroStrandford soulève la question;
- ✓ Les conseils d'administration témoignent d'une sensibilité au développement durable soit en surveillant directement le dossier ou en le confiant à un comité du conseil; cette sensibilité se concrétise également dans la sélection des administrateurs ou dans le contenu des programmes de formation continue offerts aux administrateurs;
- ✓ Les rapports font également état de plusieurs initiatives des équipes de la direction et des employés en matière de responsabilité sociale et d'environnement;
- ✓ Les politiques de rémunération visant la reconnaissance de la performance à court terme incluent des références à une approche de développement durable, mais de telles références, selon une étude récente consultée, sont absentes des politiques de rémunération à long terme;
- ✓ Des initiatives de rencontres et de consultations de parties prenantes sont souvent mentionnées et s'adressent principalement à la dimension environnementale du développement durable. L'arbitrage entre les préoccupations des actionnaires et les autres parties prenantes est difficilement détectable.

Comme mentionné dans l'introduction, le développement durable comporte une dimension de vision à long terme et d'équilibre entre les enjeux économiques, environnementaux, sociaux et de gouvernance. Une bonne façon d'illustrer l'équilibre recherché est de consulter le palmarès des 100 entreprises (voir page suivante) les plus performantes en matière de développement durable où on y retrouve une dizaine d'entreprises canadiennes. Les scores obtenus par ces entreprises dites les plus performantes témoignent de l'ampleur des défis auxquels sont conviées les entreprises lorsqu'elles adhèrent aux exigences du développement durable. La note la plus élevée est de 73,5%.

On peut se demander, en matière de gouvernance, si la primauté de l'actionnaire et la pression du rendement à court terme ne constituent pas l'embûche à une intégration réussie d'une gouvernance reformulée à la lumière du concept de développement durable. Il est donc important que les critères de saine gouvernance intègrent davantage l'équilibre prôné entre les différents champs de performance ESG d'une organisation tant à court terme qu'à long terme et que les parties prenantes aient davantage leur place dans la gouvernance corporative.

Rank	Company Name	Country	Headquarters	GICS Industry	Overall Score	Resource Management				Financial Management				Employee Management				Clean Capitalism Pay Link	
						Energy Productivity	Carbon Productivity	Water Productivity	Waste Productivity	Innovation Capacity	Percentage Tax Paid	CEO to Average Employee Pay	Pension Fund Status	Safety Performance	Leadership Diversity				
						Revenue (US\$) / Energy (GWh)	Revenue (US\$) / Emissions (Scope 1+2)	Revenue (US\$) / Water (M3)	Revenue (US\$) / Waste (Metric Tons)	R&D Expenses / Revenue	Cash Tax / EBITDA	Total CEO Compensation / (Total Compensation / Number of employees)	Unfunded Pensions / Assets	Last Time Injury Rate	Number of Fatalities	Employee Turnover	Percentage Women on Board of Directors		Percentage Women in Executive Management
						Revenue (US\$) / Energy (GWh)	Revenue (US\$) / Emissions (Scope 1+2)	Revenue (US\$) / Water (M3)	Revenue (US\$) / Waste (Metric Tons)	R&D Expenses / Revenue	Cash Tax / EBITDA	Total CEO Compensation / (Total Compensation / Number of employees)	Unfunded Pensions / Assets	Per 200,000 work hours	Absolute number of fatalities	Number of departures / Average headcount	Female representation on the Board of Directors		Female representation in Senior Executive Management
1	Biogen Idec	United States	United States	Biotechnology	73.5%	\$ 5,738	\$ 78,384	\$ 11,871	\$ 7,622,513	22.9%	24.0%	164.6	-0.0376%	0.10	0	4.0%	25.0%	9.1%	Yes
2	Allergan	United States	United States	Pharmaceutical	72.8%	\$ 6,178	\$ 84,443	\$ 9,389	\$ 3,967,506	16.9%	23.2%	161.0	-1.8120%	0.17	0	22.2%	25.0%	25.0%	Yes
3	Adidas	Germany	Germany	Textiles, Apparel	72.6%	\$ 20,250	\$ 306,254	\$ 59,194	\$ 6,944,419	0.0%	21.0%	63.9	-2.0864%	0.40	0	18.0%	16.7%	0.0%	Yes
4	Keppel Land	Singapore	Singapore	Real Estate	71.3%	\$ 7,786	\$ 54,912	\$ 2,891	\$ 723,051	0.0%	17.1%	71.9	0.0000%	0.06	0	11.5%	25.0%	22.2%	Yes
5	Kesko	Finland	Finland	Food & Staples	70.0%	\$ 2,981	\$ 63,564	\$ 11,509	\$ 1,618,934	0.0%	22.4%	50.1	3.9021%	1.20	0	22.4%	28.8%	25.0%	Yes
6	Bayerische M	Germany	Germany	Automobiles	69.2%	\$ 5,944	\$ 71,396	\$ 24,600	\$ 9,450,811	5.3%	14.6%	86.4	-1.8601%	0.20	0	3.5%	20.0%	12.5%	Yes
7	Rekitt Benck	United Kingdom	United Kingdom	Household Pr	68.8%	\$ 4,749	\$ 54,612	\$ 2,795	\$ 916,976	1.5%	22.8%	194.3	-0.8845%	0.20	0	11.0%	10.0%	11.1%	Yes
8	Centrica	United Kingdom	United Kingdom	Multi-Utilities	68.5%	\$ 281	\$ 4,643	\$ 48	\$ 1,524,437	0.0%	18.3%	46.3	0.1706%	0.22	0	9.1%	27.0%	28.0%	Yes
9	Schneider Elc	France	France	Electrical Equ	68.4%	\$ 7,198	\$ 87,301	\$ 13,157	\$ 1,988,058	4.0%	13.4%	85.5	-2.8659%	0.24	3	7.4%	20.0%	13.3%	Yes
10	Danske Bank	Denmark	Denmark	Banks	68.4%	\$ 30,016	\$ 583,685	\$ 195,913	\$ 9,726,841	0.0%	30.2%	13.4	0.0325%	0.00	0	9.0%	12.5%	0.0%	Yes
11	Tim Hortons	Canada	Canada	Hotels, Resta	68.2%	\$ 3,568	\$ 57,381	\$ 21,163	\$ 2,271,612,023	0.0%	24.0%	0.0	0.0000%	0.00	0	23.6%	25.0%	33.0%	Yes
12	Outotec	Finland	Finland	Construction	67.8%	\$ 16,193	\$ 194,267	\$ 24,439	\$ 1,700,851	2.3%	31.8%	20.1	0.0000%	0.39	2	13.0%	28.8%	26.0%	No
13	Novo Nordisk	Denmark	Denmark	Pharmaceutical	67.6%	\$ 5,787	\$ 80,025	\$ 5,544	\$ 1,014,380	14.2%	24.2%	38.9	-0.6781%	0.68	0	8.1%	18.2%	14.3%	Yes
14	L'Oréal	France	France	Personal Pro	66.8%	\$ 9,688	\$ 204,914	\$ 10,280	\$ 2,355,678	3.6%	21.2%	66.8	-1.5627%	0.00	0	3.3%	21.4%	20.0%	Yes
15	BT Group	United Kingdom	United Kingdom	Diversified Te	66.8%	\$ 3,196	\$ 115,296	\$ 22,789	\$ 12,382,990	2.3%	4.1%	80.3	0.0000%	0.39	0	1.9%	22.0%	20.0%	Yes
16	Maritz & Spel	United States	United States	Food Product	66.0%	\$ 5,011	\$ 32,261	\$ 14,313	\$ 18,368,959,097	0.0%	12.0%	66.8	2.5366%	0.00	0	10.0%	20.0%	21.4%	Yes
17	Dassault Syst	France	France	Software	66.0%	\$ 13,210	\$ 189,338	\$ 45,013	\$ 33,008,130	19.3%	18.2%	24.6	-1.8398%	0.00	0	9.6%	33.0%	18.2%	Yes
18	Johnson & J	United States	United States	Pharmaceutical	66.2%	\$ 5,259	\$ 59,576	\$ 6,367	\$ 831,297	11.5%	13.2%	0.0	-0.4424%	0.11	0	2.0%	25.0%	16.7%	Yes
19	Enagas	Spain	Spain	Gas Utilities	66.0%	\$ 221	\$ 2,968	\$ 17,302	\$ 1,010,571	0.2%	10.2%	22.4	0.0000%	0.00	0	2.0%	20.0%	18.8%	Yes
20	Storebrand	Norway	Norway	Insurance	66.0%	\$ 250,799	\$ 7,885,962	\$ 561,345	\$ 112,311,119	0.0%	0.2%	20.4	-0.1645%	0.00	0	5.1%	50.0%	37.5%	No
21	Commonweal	Australia	Australia	Food Product	66.0%	\$ 42,384	\$ 206,141	\$ 199,890	\$ 18,712,014	2.0%	26.8%	66.6	-0.0174%	0.28	0	10.6%	30.0%	30.8%	Yes
22	Unilever	United Kingdom	United Kingdom	Food Product	65.7%	\$ 2,201	\$ 33,988	\$ 1,582	\$ 17,378,467	2.1%	17.9%	236.3	-3.1749%	0.21	3	5.0%	35.7%	6.2%	Yes
23	Atlas Copco	Sweden	Sweden	Machinery	65.4%	\$ 8,132	\$ 118,168	\$ 18,040	\$ 1,112,967	2.3%	10.6%	43.2	-1.4319%	0.00	0	8.0%	25.0%	22.2%	Yes
24	StarHub	Singapore	Singapore	Wireless Tele	65.3%	\$ 4,427	\$ 35,329	\$ 64,202	\$ 1,885,968,088	0.7%	9.8%	28.7	0.0000%	0.00	0	15.5%	0.0%	40.0%	Yes
25	Koninklijke Pl	Netherlands	Netherlands	Industrial Cor	65.2%	\$ 2,188	\$ 36,371	\$ 6,144	\$ 1,757,999	7.5%	17.2%	82.9	-2.3871%	0.28	3	10.0%	25.0%	20.0%	Yes
26	Coca-Cola ET	United States	United States	Beverages	65.2%	\$ 4,593	\$ 42,204	\$ 955	\$ 58,617,387	0.0%	17.3%	281.4	-0.0495%	0.93	0	33.3%	25.0%	25.0%	Yes
27	Statoil	Norway	Norway	Oil, Gas & Co	65.2%	\$ 405	\$ 6,413	\$ 9,788	\$ 404,940	0.4%	48.3%	12.9	-1.9196%	0.28	5	3.6%	50.0%	10.0%	Yes
28	Kone	Finland	Finland	Machinery	65.1%	\$ 10,754	\$ 63,860	\$ 8,928	\$ 1,334,560	1.4%	23.2%	16.6	-2.2595%	0.00	0	5.0%	25.0%	15.4%	Yes
29	Rock Resourc	Canada	Canada	Metals & Mini	65.0%	\$ 5,428	\$ 71,083	\$ 43,276	\$ 62,229	2.0%	9.1%	24.2	-0.9439%	0.24	0	4.0%	25.0%	20.0%	Yes
30	Galp Energia	Portugal	Portugal	Oil, Gas & Co	64.5%	\$ 514	\$ 6,056	\$ 2,111	\$ 1,977,688	0.0%	14.0%	26.8	0.0015%	0.20	0	4.1%	5.0%	0.0%	Yes
31	Neste Oil	Finland	Finland	Oil, Gas & Co	64.4%	\$ 457	\$ 5,768	\$ 2,764	\$ 753,085	0.2%	6.6%	12.1	-1.3210%	0.58	0	10.3%	42.9%	10.0%	Yes
32	Syngenta	Switzerland	Switzerland	Chemicals	64.0%	\$ 1,440	\$ 13,033	\$ 399	\$ 76,301	8.9%	10.1%	47.3	-0.5441%	0.41	0	14.1%	30.0%	20.0%	Yes
33	Nokia	Finland	Finland	Technology H	64.0%	\$ 7,989	\$ 56,794	\$ 29,400	\$ 22,808,728	15.8%	0.0%	137.4	-0.2240%	0.14	2	33.0%	18.0%	18.0%	No
34	City Develop	Singapore	Singapore	Real Estate M	63.7%	\$ 11,436	\$ 87,722	\$ 3,525	\$ 389,943	0.0%	14.3%	182.3	0.0000%	0.14	0	14.1%	11.1%	15.4%	Yes
35	Vivendi	France	France	Metals & Mini	63.6%	\$ 5,428	\$ 71,083	\$ 43,276	\$ 62,229	2.0%	9.0%	24.2	-0.9439%	0.05	2	22.4%	0.0%	35.7%	Yes
36	POSCO	South Korea	South Korea	Metals & Mini	63.4%	\$ 38	\$ 374	\$ 207	\$ 73,466	1.6%	16.4%	23.5	-0.1162%	0.03	2	2.0%	0.0%	1.5%	Yes
37	TELUS	Canada	Canada	Diversified Te	62.9%	\$ 2,530	\$ 34,815	\$ 20,459	\$ 11,074,280,025	1.6%	7.0%	156.2	0.1020%	0.74	0	10.7%	15.4%	13.6%	Yes
38	Sigma-Aldrich	United States	United States	Chemicals	62.9%	\$ 1,346	\$ 12,057	\$ 1,582	\$ 2,577,693	2.6%	21.4%	0.0	-0.5732%	0.23	0	11.7%	10.0%	22.2%	No
39	Henkel	Germany	Germany	Household Pr	62.7%	\$ 2,791	\$ 34,296	\$ 2,785	\$ 329,180	2.5%	18.8%	116.4	-0.2235%	0.12	2	4.4%	25.0%	10.8%	Yes
40	Électricité de	France	France	Electric Utilit	62.6%	\$ 1,202	\$ 1,245	\$ 183	\$ 788,968	0.8%	9.6%	8.1	-7.5603%	0.47	4	8.8%	27.8%	12.5%	Yes
41	Wetpax Bor	Australia	Australia	Chemicals	62.5%	\$ 40,220	\$ 209,138	\$ 64,254	\$ 24,335,282	1.0%	31.0%	70.7	-0.0439%	0.30	0	9.8%	20.0%	15.0%	Yes
42	Credit Agric	France	France	Banks	61.7%	\$ 45,392	\$ 1,547,281	\$ 182,898	\$ 2,000,000,000	0.0%	20.7%	25.3	-0.0750%	0.00	0	5.4%	26.1%	0.0%	Yes
43	Novozymes	Denmark	Denmark	Chemicals	61.5%	\$ 501	\$ 5,482	\$ 307	\$ 271,164	13.5%	17.7%	32.7	0.0000%	0.48	0	7.5%	33.3%	0.0%	Yes
44	Natura Cosm	Brazil	Brazil	Personal Pro	61.5%	\$ 18,476	\$ 432,619	\$ 11,212	\$ 458,906	2.5%	19.6%	45.4	0.0000%	4.17	0	7.8%	33.0%	28.0%	Yes
45	Samsung Ele	South Korea	South Korea	Semiconduct	61.4%	\$ 1,731	\$ 27,028	\$ 3,155	\$ 4,208,086	6.2%	15.1%	90.8	-0.8665%	0.03	0	2.9%	11.1%	3.8%	Yes
46	DNB	Norway	Norway	Banks	61.4%	\$ 38,845	\$ 670,673	\$ 23,725,000	\$ 23,725,000	0.0%	34.3%	8.5	-0.1651%	0.00	0	11.6%	50.0%	33.3%	Yes
47	Estab	United States	United States	Chemicals	61.3%	\$ 1,951	\$ 21,043	\$ 1,982	\$ 166,444	1.6%	15.0%	436.7	-2.5127%	0.38	0	7.0%	20.0%	15.0%	Yes
48	Legrand	France	France	Electrical Equ	60.8%	\$ 3,487	\$ 31,515	\$ 5,252	\$ 791,558	4.5%	21.1%	42.9	-2.3606%	1.67	0	12.0%	40.0%	10.0%	Yes
49	General Mills	United States	United States	Food Product	60.8%	\$ 1,770	\$ 18,562	\$ 1,148	\$ 652,444	1.4%	20.0%	0.0	-0.0268%	0.43	0	30.8%	18.0%	18.0%	Yes
50	Eisai	Japan	Japan	Pharmaceutical	60.6%	\$ 3,666	\$ 37,639	\$ 1,570	\$ 1,723,803	2.0%	22.6%	10.2	-0.2606%	0.16	0	1.6%	9.1%	4.6%	No
51	LG Electroni	South Korea	South Korea	Household El	60.4%	\$ 5,946	\$ 42,018	\$ 4,825	\$ 1,151,533	5.7%	15.5%	31.0	-1.8351%	0.38	2	10.4%	0.0%	0.7%	Yes
52	Wolters Kluw	Netherlands	Netherlands	Media	60.7%	\$ 11,147	\$ 126,075	\$ 75,717	\$ 2,004,623	10.0%	11.4%	79.0	0.1020%	0.12	0	11.8%	33.3%	43.8%	Yes
53	Agilent Techn	United States	United States	Life Sciences	60.5%	\$ 9,478	\$ 51,613	\$ 5,880	\$ 1,054,823	10.0%	7.5%	175.7	-1.2633%	0.10	0	5.3%	11.1%	30.8%	Yes
54	Acorture	Ireland	Ireland	Life Sciences	60.4%	\$ 20,429	\$ 114,634	\$ 16,200	\$ 30,394,295,020	2.0%	21.3%	0.0	-2.1735%	0.00	0	12.0%	25.0%	0.0%	Yes
55	Siemens	Germany	Germany	Industrial Cor	60.4%	\$ 5,561	\$ 42,623	\$ 3,859	\$ 1,600,241	5.5%	18.3%	105.5	-8.3543%	0.70	15	13.1%	23.3%	15.6%	Yes
56	Intel	United States	United States	Semiconduct	60.3%	\$ 2,623	\$ 16,858	\$ 1,600	\$ 2,136,522	18.2%	16.1%	16.1	-1.2755%	0.11	0	3.8%	20.0%	12.5%	Yes
57	Bombardier	Canada	Canada	Aerospace &	60.2%	\$ 3,792	\$ 57,396	\$ 9,581	\$ 1,288,836	8.1%	7.5%	70.9	-5.5274%	0.40	1	2.8%	20.0%	16.0%	Yes
58	Skandinavisk	Sweden	Sweden	Banks	60														