



**MÉDAC**

**VOTE CONSULTATIF SUR LES OBJECTIFS  
DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION**

**Juin 2009**

## **OBJECTIF DU DOCUMENT**

Au cours des assemblées générales annuelles des banques et autres institutions ciblées par le MÉDAC, les actionnaires ont été conviés à voter sur la proposition suivante : « *Il est proposé que le conseil d'administration adopte une règle de gouvernance stipulant que la politique de rémunération de leurs hauts dirigeants fasse l'objet d'un vote consultatif auprès des actionnaires* ». À la suite de nos efforts, les entreprises suivantes ont convenu d'implanter ce processus de consultation à compter des assemblées générales annuelles de 2010 : Banque Nationale du Canada, Banque Laurentienne, Banque CIBC, Banque Royale du Canada, Banque Scotia, Banque de Montréal, Groupe financier TD, ManuVie, Industrielle-Alliance et BCE. .

Soulignons également que la Coalition canadienne pour la saine gouvernance publiait à la fin de mars dernier un communiqué recommandant aux conseils d'administration des entreprises canadiennes d'adopter volontairement une résolution visant à l'implantation d'un tel processus de consultation au cours de leurs prochaines assemblées annuelles débutant en 2010.

À la suite de ces décisions, le MÉDAC a fait parvenir aux présidents du conseil d'administration de toutes les institutions auprès desquelles une telle proposition a été retenue, une lettre visant à leur offrir sa collaboration dans l'implantation d'un tel processus de consultation.

L'objectif de ce document est de préciser les attentes du Mouvement en regard du document de consultation qui sera éventuellement soumis aux actionnaires afin qu'ils puissent exprimer leur opinion sur la politique de rémunération des hauts dirigeants de leur organisation.

Le document comporte quatre sections :

1. Le vote consultatif sur la rémunération des hauts dirigeants
2. Les attentes quant au contenu du document de consultation
3. La forme du document
4. Le processus d'implantation suggéré

### **1. LE VOTE CONSULTATIF SUR LA RÉMUNÉRATION DES HAUTS DIRIGEANTS**

Dès 1997, le MÉDAC faisait office de précurseur en proposant au gouvernement canadien, dans le cadre de sa réforme de la Loi des compagnies, l'idée de consulter les actionnaires sur la rémunération des hauts dirigeants. Toutefois, ce concept a pris réellement son envol au début de l'an 2000 quand le Royaume-Uni et l'Australie ont adopté des règlements exigeant la tenue de votes non exécutoires sur le rapport du comité de rémunération d'une société.

En 2006, le MÉDAC relançait le débat en proposant, dans ses interventions auprès des banques et de grandes compagnies canadiennes, un vote contraignant sur « toute augmentation de la rémunération des hauts dirigeants, l'octroi d'options d'achat, de leur pension et indemnités de départ ».

Au cours de l'année 2009, deux propositions d'actionnaires portant sur le vote consultatif sur la rémunération des hauts dirigeants furent déposées auprès des institutions canadiennes. La première, celle déposée par notre organisme, visait à promouvoir la consultation des actionnaires sur les objectifs de la politique de la rémunération soit les éléments d'évaluation retenus par le comité de rémunération et les membres du conseil pour évaluer la performance de leurs

dirigeants. De tels paramètres sont fixés en début d'exercice (*ex ante*) et visent à communiquer aux dirigeants les attentes du conseil d'administration, représentant des actionnaires, quant à leur rendement organisationnel.

Quant à la seconde proposition qui fut déposée par le groupe MERITAS, elle vise à consulter les actionnaires sur le rapport du comité de rémunération lequel comporte généralement les éléments d'information suivants : paramètres utilisés pour évaluer la performance, degré d'atteinte des objectifs fixés, rémunération des cinq principaux dirigeants. Cette proposition se distingue de la première par sa nature *ex post*.

La section qui suit vise donc à présenter les attentes de notre organisme en regard d'un document de consultation qui devrait donner aux actionnaires l'information pour qu'ils puissent voter d'une manière éclairée sur les orientations de la politique de rémunération.

## **2. CONTENU DU DOCUMENT DE CONSULTATION**

Nous recommandons que ce document aborde les quatre thèmes suivants :

1. la composition du comité de rémunération et son fonctionnement;
2. les experts en rémunération
3. les principes de la politique
4. la structure de rémunération

Pour chacun de ces thèmes, vous trouverez ci-dessous les informations que nous souhaiterions y retrouver. Précisons que l'objectif principal de ce document doit être :

*de permettre à l'actionnaire d'apprécier la façon dont le conseil et le comité de rémunération sont arrivés à prendre une décision sur ce sujet, les raisons qui sous-tendent leur prise de décision et leur positionnement en regard de recommandations d'organismes militant pour la bonne gouvernance et la participation actionnariale.*

### **2.1. Composition du comité de rémunération et son fonctionnement**

L'actionnaire doit être assuré de l'indépendance du comité de rémunération dans l'élaboration de la politique de rémunération pour les hauts dirigeants. Le document doit lui permettre de vérifier simplement à l'aide d'un tableau le respect des bonnes pratiques de gouvernance suivantes :

- tous les membres du comité de rémunération sont indépendants;
- le chef de la direction ne participe pas à la sélection des membres du comité ni ne participe aux travaux du comité;
- les délibérations concernant la rémunération des hauts dirigeants s'effectuent en leur absence;
- les 2/3 des membres du comité ne sont pas des chefs de direction d'autres entreprises de taille similaire;
- les membres ont des connaissances suffisantes pour évaluer les enjeux d'une saine politique de rémunération et suivent régulièrement la formation nécessaire;

- le plan et le calendrier de travail du comité, c'est-à-dire les sujets traités par le comité au cours de ses réunions : la fixation des objectifs annuels de rendement pour la haute direction, l'évaluation de leur rendement, l'approbation des régimes incitatifs de rémunération à court et à moyen terme, examen du volet concurrentiel de la politique de rémunération des membres de la haute direction; l'analyse et l'adoption des programmes de retraite et de cessation d'emploi; examen du rapport d'indépendance des conseillers en rémunération si applicable, etc.
- la tenue régulière d'une partie de la réunion du comité en l'absence des membres de la direction.

Les dérogations à ces bonnes pratiques devront faire l'objet d'explication de manière à ce que l'actionnaire puisse en comprendre les raisons et apprécier leur pertinence.

## 2.2 Les experts en rémunération

Les comités de rémunération recherchent de plus en plus les avis d'experts afin de les conseiller. Comme le mentionnait le rapport de la Commission d'experts de l'Institut des Administrateurs de Sociétés, « le travail relatif à la rémunération des dirigeants et des membres des conseils d'administration représente en fait une partie relativement faible de l'ensemble des honoraires qu'ils (experts en rémunération) reçoivent de n'importe quelle société cliente donnée. On demande qu'il y ait une séparation entre le travail accompli pour le conseil et celui sur les régimes de retraite ou autres sujets, pour assurer l'indépendance »<sup>1</sup>. Pour bien caractériser cette indépendance, nous formulons en 2009 la proposition suivante en regard des experts en rémunération :

- que le processus de sélection des conseillers en rémunération soit du ressort du comité de rémunération et que ce dernier soit le seul client ;
- que le ou les conseillers retenus tirent la majeure partie de leurs honoraires au sein de l'entreprise de leur mandat de conseil auprès du comité de rémunération ;
- que tous les honoraires ainsi versés soient divulgués aux actionnaires.

Afin d'assurer l'actionnaire de l'indépendance du conseiller en rémunération, le document de consultation doit fournir l'information nécessaire pour apprécier la situation :

- Le nom du conseiller externe en rémunération;
- Le type de relation d'affaires existant entre le comité et le conseiller externe;
- Les honoraires du conseiller externe pour l'année en cours et l'année précédente;
- La proportion des honoraires du conseiller externe provenant de ses travaux pour le comité de rémunération en regard de l'ensemble de la rémunération qu'il reçoit de l'entreprise.

Dans l'éventualité où les pratiques de saine gouvernance ne soient pas pleinement respectées, les membres du comité de rémunération doivent, dans l'avis de consultation, exprimer les raisons qui les ont incités à suivre une pratique différente.

## Les objectifs de la politique

---

<sup>1</sup> Institut des Administrateurs de sociétés, Commission d'experts de l'IAS sur la rémunération des dirigeants au Canada – Rapport final. Juin 2007, p.39.

Généralement, les objectifs poursuivis par les membres des comités de rémunération sont les suivants : une rémunération globale cible concurrentielle en regard de son marché de référence ; des avantages sociaux et des régimes de retraite comparables aux programmes offerts sur le marché de référence et des programmes de rémunération variables reliés aux objectifs de l'organisation. Le document de consultation doit énoncer clairement les critères de performance retenus par le comité de rémunération. Ces critères doivent lier la performance des dirigeants aux attentes à long terme des actionnaires ainsi qu'au plan de développement de l'entreprise. La politique doit de plus préciser les pourcentages des objectifs à atteindre pour que la rémunération variable soit versée. Il est aussi important que l'actionnaire puisse apprécier la politique de rémunération de l'organisation en regard des thèmes suivants :

- Le ratio visé (%) entre la rémunération du plus haut dirigeant et la rémunération moyenne de ses salariés ; ce ratio devrait être non seulement divulgué mais justifié;
- Le ratio visé (%) entre la rémunération du plus haut dirigeant et celle de son équipe de direction ;
- Les éléments de la politique visant à freiner la prise de risque excessive ;
- La satisfaction de la clientèle ;
- Le taux de satisfaction des employés en regard de leurs conditions de travail ;
- La satisfaction et l'engagement auprès des actionnaires au moyen de l'établissement d'un dialogue continu.

Comme pour les points précédents, le document de consultation doit expliquer les raisons qui ont conduit le comité de rémunération et le conseil d'administration à ne pas retenir certains objectifs. Pour le MÉDAC, il est important que des objectifs d'équité, de gestion de risque et de satisfaction des différentes parties prenantes soient inclus dans les paramètres d'évaluation de la haute direction.

### **La structure du système de rémunération**

Cette partie du document de consultation devrait décrire de manière simple et précise les mécanismes fondamentaux des principales composantes de la rémunération : le salaire de base, le bonus annuel, les plans de participation à moyen et à long terme, les contributions aux programmes de retraite ainsi que les indemnités de départ. Dans ce cadre, les nouvelles directives en matière de divulgation prévues au Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue donnent une bonne base d'information aux actionnaires.

Toutefois, le document de consultation doit permettre de connaître les raisons qui ont conduit le comité de rémunération à privilégier les décisions prises aux chapitres suivants :

- la proportion de la rémunération fixe comparativement à la rémunération variable et l'opinion du gestionnaire de risque sur l'incidence de la politique de rémunération sur la prise de décision ;
- les actions prises pour éviter que le bonus ne récompense une performance à très court terme, réalisée au moyen de décisions dont le degré de risque diverge de la norme habituelle;
- la structure de rémunération et sa capacité de produire de la valeur ajoutée à long terme pour les actionnaires;

- la politique d'ajustement de la rémunération dans le cas de retraitement des états financiers;
- les options sur actions accordées aux hauts dirigeants et les mesures prises pour que ces dernières soient rigoureusement alignées sur la valeur ajoutée de l'actionnaire; de telles justifications devraient être assorties de quelques exercices de simulations afin que les actionnaires soient conscients de leur valeurs potentielles dans le temps ;
- les conditions encadrant l'exercice des options qu'il ne soit pas uniquement soumis à une contrainte temporelle, mais aussi à des critères de performance exigeants, définis non seulement de manière absolue, mais aussi en fonction d'un groupe de sociétés de taille et de complexité similaire ;
- l'impact du plan de rémunération à long terme sur le nombre d'actions en circulation et par ricochet sur la dilution qui s'ensuit ;
- l'encadrement des régimes d'intéressement à long terme en cas de changement de contrôle notamment en ce qui a trait au programme de rémunération variable relié au cours de l'action de la société. Plus particulièrement, des informations doivent être données quant aux mesures prises afin que ces régimes ne deviennent pas des incitatifs pour les dirigeants à rechercher un changement de contrôle qui leur soit profitable à court terme en négligeant l'intérêt à long terme des actionnaires et de l'entreprise dans son ensemble;
- les régimes de retraite et leurs particularités pour les hauts dirigeants de manière à ce que les actionnaires puissent mettre en relation les avantages consentis aux dirigeants partant à la retraite en relation avec leur rémunération antérieure, la durée de leur engagement au sein de l'entreprise et leur contribution à son essor ;
- les circonstances et les conditions justifiant les indemnités de départ accordées aux hauts dirigeants ;
- les jetons de présence reçus par les dirigeants en tant qu'administrateurs de filiales.

### **3. LA FORME DU DOCUMENT**

Depuis plus de douze ans, le MÉDAC étudie les circulaires de la direction ainsi que les rapports annuels afin de formuler des propositions d'actionnaires et de conseiller nos membres sur l'exercice de leurs votes. Nous avons constaté que ces documents étaient très techniques, complexes et ce, particulièrement dans le cas du rapport du comité de rémunération.

Nous recommandons donc que le document de consultation soit rédigé de telle manière que l'actionnaire puisse saisir rapidement et facilement les objectifs de la politique de rémunération. Pour ce faire, le document devra répondre aux exigences suivantes :

- Être rédigé en termes clairs et simples ;
- Comporter des informations pertinentes, fiables et comparables ;
- Inclure des tableaux pour faciliter la compréhension des concepts de rémunération et leurs impacts.

## **4. LE PROCESSUS D'IMPLANTATION SUGGÉRÉ**

Nous aborderons dans cette dernière section deux sujets : l'objet du vote, ainsi que le calendrier de consultation et la rétroaction des organismes représentant les actionnaires.

### **4.1 L'objet du vote**

Le vote doit porter sur les éléments essentiels de la politique de rémunération de l'ensemble des hauts dirigeants (les 5 dirigeants les mieux payés) et des membres de la haute direction ainsi que sur la taille prévue de l'enveloppe de rémunération pour eux.

Afin que ce vote puisse permettre de bien cerner l'opinion des actionnaires sur la politique de rémunération des dirigeants, ce vote consultatif sur les principes et la structure de la politique de rémunération devra être complété par un forum de discussion électronique et des rencontres périodiques permettant aux actionnaires de préciser leurs insatisfactions et ainsi mieux guider les membres du comité de rémunération dans leurs travaux pour le prochain exercice.

### **4.2 Le calendrier de consultation et la rétroaction des organismes de défense des actionnaires**

D'après la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA), les propositions d'actionnaires doivent être déposées dans les 90 jours précédent la date d'anniversaire de l'avis de convocation de l'année précédente. Généralement, les organismes comme le MÉDAC sont donc appelés à déposer leurs propositions au plus tard au mois d'octobre ( dans le cas des banques). Étant donné que la participation actionnariale se manifeste principalement par la circulaire de la direction et l'assemblée générale annuelle, nous proposons le processus suivant :

Été 2009 : Adoption par les institutions concernées d'un règlement interne stipulant que celles-ci doivent produire annuellement un document de consultation sur les objectifs de leur politique de rémunération et qu'elles doivent annuellement consulter les actionnaires sur celui-ci.

Août 2009 : Émission du document de consultation sur la rémunération énonçant les politiques et orientations que l'institution entend prendre pour le début de son année financière 2010 en précisant les éléments qui feront l'objet d'un examen plus approfondi au cours des prochains mois.

Novembre 2009 :

Dépôt des commentaires des organismes de défense des droits des actionnaires quant au document déposé.

Début 2010 :

Publication de la circulaire de la direction avec insertion des commentaires des organismes de défense des droits des actionnaires.

Création par les institutions financières concernées d'une section sur leur site internet permettant aux actionnaires de faire part de leurs commentaires et suggestions quant à la rémunération des hauts dirigeants.