

**MOUVEMENT D'ÉDUCATION  
ET DE DÉFENSE DES ACTIONNAIRES**



**MÉDAC**

**PROPOSITIONS  
AUX ASSEMBLÉES DES ACTIONNAIRES  
2011**

## Abolition des filiales et des succursales dans les paradis fiscaux

*Il est proposé que le conseil d'administration adopte une politique stipulant que la Banque s'engage à se départir de toutes ses filiales et succursales dans les paradis fiscaux selon la définition de l'OCDE.*

### Argumentaire

L'Organisation pour la coopération et le développement économique, l'OCDE, définit ainsi un paradis fiscal : c'est une entité territoriale qui applique des impôts inexistantes ou insignifiants; où il y a une absence de transparence; où les pratiques administratives empêchent un véritable échange de renseignements à des fins fiscales avec les autres pays; et enfin, où l'on reconnaît comme sociétés des entités corporatives même sans activités substantielles.

Selon Statistique Canada, les investissements canadiens directs à l'étranger dans les paradis fiscaux sont passés, entre 2003 et 2008, de 94 milliards de dollars à 146 milliards de dollars. Ceci représente plus de 20 % des investissements canadiens à l'étranger faits par des particuliers ou des sociétés. Cette problématique n'est pas nouvelle. Déjà en 2002, la Vérificatrice générale s'inquiétait de l'érosion de l'assiette fiscale en raison des centaines de millions de dollars de revenus transférés dans les paradis fiscaux pour éviter le paiement d'impôt au Canada.

Cette problématique préoccupe le MÉDAC depuis plusieurs années et l'a conduit en 2005 à déposer une proposition d'actionnaire demandant la fermeture des paradis fiscaux.

**Considérant** que la notion même de paradis fiscal fait référence à la possibilité d'éviter taxes et impôts de sa juridiction d'origine, en opposition directe aux principes de solidarité, de justice et de redistribution;

**Considérant** que les banques tirent parti des paradis fiscaux tant par les activités de centres bancaires extraterritoriaux (*offshore*) au service de leurs clients que par leur capacité à y conserver une part de leurs bénéfices;

**Considérant** que les banques canadiennes et leurs clients doivent payer leur juste part du financement des services publics dont ils bénéficient directement et indirectement, notamment en pouvant compter sur une main-d'œuvre bien formée et en santé;

**Considérant** que l'une des causes de la dernière crise financière est une éthique d'investissement déficiente;

**Considérant** que les centres bancaires *offshore* ont facilité la création de nombreux fonds de placement là où la réglementation est déficiente et la taxation quasi inexistante; et qu'il est prouvé que la crise financière a été rendue possible et amplifiée par de nouvelles formes d'instruments financiers complexes et de produits dérivés largement détenus par ces fonds;

**Considérant** que les produits financiers complexes peuvent avoir des caractéristiques menant à une instabilité financière, et, par conséquent, ces produits doivent faire l'objet d'une réglementation serrée et de normes de gouvernance absentes de paradis fiscaux;

**Considérant** que les banques canadiennes jouissent d'une situation concurrentielle spéciale et d'un statut privilégié, tant auprès de la Banque du Canada que du ministère des Finances;

il est impérieux que les banques canadiennes cessent leurs opérations dans les paradis fiscaux et s'en retirent dans les plus brefs délais.

478 mots

## Ratio d'équité

*La rémunération du plus haut dirigeant devrait se justifier face aux employés qui contribuent à son succès et à celui de l'entreprise. Il est proposé que le conseil d'administration adopte une politique stipulant le ratio d'équité interne qu'il juge « éthiquement acceptable » et qu'il le justifie dans la circulaire de la direction.*

### Argumentaire

Lors des assemblées générales annuelles 2010, nous avons sensibilisé les actionnaires à la différence existant entre la rémunération du plus haut dirigeant et la rémunération moyenne d'un employé. Chez les banques, cet écart variait entre 28 fois, ratio que nous jugions raisonnable et 156 fois, ratio inacceptable.

Dans leur livre intitulé *Plaidoyer pour un nouveau capitalisme*, les auteurs, Yvan Allaire et Mihaela Firsirotu soulignent qu'il est important que « les conseils d'administration doivent assumer pleinement leur responsabilité fiduciaire en ce domaine et établir des politiques de rémunération qui soient dans l'intérêt de l'entreprise pour le long terme et non seulement pour les actionnaires à court terme. Il leur incombe de bien peser comment l'esprit de corps, la solidarité, la confiance mutuelle au sein de l'entreprise seront appuyés ou fragilisés par les politiques de rémunération de l'entreprise. Les conseils d'administration doivent se préoccuper que les formes et niveaux de rémunération pour les dirigeants ne suscitent pas une remise en question de la légitimité politique et sociale de leur l'entreprise en particulier et du système de libre entreprise en général. »

D'autre part, ajoutons que, étant donné que le gros de la rémunération du chef de la direction varie en fonction d'objectifs à court terme et du cours de l'action, et que ce type de rémunération récompense des prises de risque excessives et une performance à court terme, un ratio excessif est préoccupant, l'avenir de l'entreprise et l'avoir des actionnaires étant mis en danger à terme.

Au cours de la dernière année, cet aspect d'iniquité de la rémunération du plus haut dirigeant en regard de celle de ses employés a été soulevé de différentes façons :

- par le dépôt d'un projet de loi par le Sénateur Céline Hervieux-Payette proposant que le montant de la rémunération du président et chef de la direction ne puisse être supérieur à 20 fois le salaire industriel moyen par année au Canada, calculé par Statistique Canada;
- par la réforme financière américaine adoptée en juillet 2010, les entreprises seront tenues dorénavant de divulguer la rémunération médiane de leurs employés de manière à ce que les actionnaires puissent apprécier le bien-fondé de l'écart avec celle du plus haut dirigeant;
- par la publication du classement des entreprises canadiennes en matière d'investissement responsable par *Corporate Knights* inc. dans le *Globe and Mail* qui utilise le concept d'équité interne pour évaluer la performance « sociale » d'une organisation.

Il est urgent que le conseil d'administration établisse un plafond sur la rémunération globale versée à la haute direction (salaires, bonis à court terme et bonis à long terme, primes de retraite, etc.) sous forme d'un multiple de la rémunération médiane des employés.

495 mots

## Masse critique de compétences féminines au sein du conseil

*Des études démontrent que les entreprises ayant une masse critique de femmes au sein de leur conseil d'administration font mieux. Respectant le fait que les institutions renouvellent la composition de leur conseil d'administration sur une période variant de 5 ans à 10 ans, il est proposé que le conseil d'administration se dote d'une politique visant à atteindre la parité au plus tard dans dix ans.*

### Argumentaire

Voici quelques avantages concurrentiels soulignés par de nombreuses études sur la question de la présence des femmes au sein des conseils d'administration. Rappelons que toutes ces études ont démontré que les avantages augmentent avec le nombre de femmes siégeant au conseil.

- **une meilleure performance lors de crises financières** surtout si elles sont provoquées par des prises de risque excessives. Des études ont montré que le style de management des femmes diffère de celui des hommes. Notamment en matière de prise de risque, les femmes auraient tendance à être plus circonspectes et donc à prendre des décisions moins risquées et des positions plus prudentes;
- **une meilleure gouvernance** : selon une étude du *Conference Board*, des conseils avec plus d'administrateurs féminins accordent une importance accrue à l'encadrement des conflits d'intérêts, à la surveillance des risques, au contrôle financier et au maintien de bonnes relations avec les investisseurs et les autres parties prenantes de l'organisation;
- **une meilleure prise de décision** grâce à des discussions permettant de confronter des perspectives différentes. À cet égard, des études démontrent que les hommes accorderaient davantage d'importance au court terme dans leurs décisions alors que les femmes favoriseraient le long terme, ce qui génère des points de vue qui enrichissent la réflexion et étoffent la prise de décision;
- **une meilleure performance financière** : selon une étude de *McKinsey*, les entreprises, où le conseil accueille des femmes, ont en moyenne une performance supérieure à leur indice de référence en matière de rentabilité des fonds propres et de résultats d'opérations;
- **une meilleure perception auprès des investisseurs** : soulignons à cet égard que l'importance des femmes au sein des conseils d'administration fait partie des critères utilisés par le *Board Games* du *Global and Mail* pour évaluer la performance des organisations ainsi que par *Corporate Knights* pour apprécier la performance des organisations en matière de responsabilité sociale.

Reconnaissant que le rythme de renouvellement de la composition des membres des conseils d'administration est lent et souhaitant, en tant qu'investisseurs, que la sélection des membres féminins s'effectue en respectant la charte des compétences des administrateurs, nous proposons qu'une politique de parité de représentation soit adoptée par le conseil d'administration. Ce résultat devra être atteint au plus tard dans dix ans.

441 mots

## Actions à vote multiple

*Il est proposé que le conseil d'administration adopte des règles de gouvernance assurant aux actionnaires minoritaires qu'ils puissent avoir un impact raisonnable sur la destinée et la saine gouvernance de l'entreprise.*

### Argumentaire

Pour les actionnaires minoritaires que le MÉDAC représente, les actions à vote multiple soulèvent des enjeux importants, tant sur le plan juridique et économique qu'en matière de saine gouvernance. Les récents dérapages dans le dossier Magna en témoignent.

Le MÉDAC reconnaît d'emblée que les structures d'actionnariat avec actions à vote multiple ont été — et continuent d'être — un élément positif pour le développement de l'économie québécoise et canadienne et de ses entreprises de « souche familiale ». Comme le président de l'Institut sur la gouvernance des organisations privées et publiques (« IGOPP »), le professeur Yvan Allaire l'a judicieusement démontré dans une étude publiée le 17 novembre 2006<sup>1</sup>, de telles structures « favoriseraient la continuité et l'engagement à long terme des dirigeants, fondateurs de l'entreprise et présenteraient des résultats financiers de meilleure qualité que d'autres types de sociétés ».

Toutefois, le MÉDAC veut s'assurer que les actionnaires minoritaires ne soient pas de simples figurants et puissent, par leurs votes, influencer les destinées de l'entreprise. Nous sommes d'avis, comme le soutient la Coalition canadienne pour la saine gouvernance « qu'un système de gouvernance d'entreprise est suspect si un intérêt votant nettement supérieur à l'intérêt financier peut prévaloir sur toutes les structures, protections et processus<sup>2</sup> ». Nous citerons à titre d'exemple les résultats obtenus par notre proposition sur le vote consultatif au sein de Bombardier où, malgré que nous ayons obtenu près de 50 % des votes des actionnaires, cette demande des actionnaires ne fut pas retenue par la direction.

Dans l'esprit des principes mis de l'avant par l'IGOPP, le MÉDAC propose les règles de gouvernance suivantes :

1. Un actionnaire (ou des actionnaires reliés) ne devrait pas exercer un contrôle absolu (plus de 50 % des votes) sans détenir au moins 20 % de la capitalisation de l'entreprise.
2. La dissociation des fonctions de président du conseil et de président et chef de la direction, la présidence du conseil devant être occupé par un administrateur indépendant.
3. Au moins le tiers des membres du conseil d'administration élu par les actionnaires minoritaires. Il appartiendrait au comité de gouvernance du conseil de dresser le profil souhaité des administrateurs en termes d'expérience et de compétences et de dresser une liste de candidats respectant les critères d'indépendance fixés par les organismes de réglementation.
4. Une politique stipulant que si un administrateur n'obtient pas la majorité des votes *parmi les actionnaires subalternes*, ce dernier doit remettre immédiatement sa démission au président du conseil qui doit l'accepter.
5. L'égalité des votes (une action = un vote) en regard des propositions d'actionnaires et du vote consultatif sur la rémunération des hauts dirigeants.

470 mots

---

<sup>1</sup> « **Les actions multi-votantes : quelques modestes propositions** » Document de politique #1, Institut sur la gouvernance des organisations privées et publique («IGOPP»), Novembre 2006

[http://www.igopp.ca/IMG/pdf/30\\_2006-11-16\\_Allaire-Politique1\\_-\\_VF.pdf](http://www.igopp.ca/IMG/pdf/30_2006-11-16_Allaire-Politique1_-_VF.pdf)

<sup>2</sup> [http://www.ccg.ca/site/ccgg/assets/pdf/CBCA\\_Amendments\\_from\\_CCGG.pdf](http://www.ccg.ca/site/ccgg/assets/pdf/CBCA_Amendments_from_CCGG.pdf)

## Informations additionnelles sur la comparaison de la rémunération avec les pairs

*Il est proposé que le comité de rémunération donne aux actionnaires davantage d'information en regard du groupe de référence utilisé pour comparer le degré de compétitivité de la rémunération de ses hauts dirigeants et sur l'importance de cette comparaison dans l'exercice de fixation de la rémunération.*

### Argumentaire

Des études démontrent que la divulgation de la rémunération a eu l'effet pervers de nourrir une augmentation constante de la rémunération des hauts dirigeants. Plus particulièrement, une étude récente démontre que 50 % des augmentations de rémunération des présidents et chefs de la direction américains au cours de 1992 à 2006 a été produite par la surenchère créée par le système d'étalonnage. D'autres chercheurs ont démontré que les entreprises ont tendance à utiliser des groupes de comparaison où la rémunération des hauts dirigeants est souvent supérieure à la rémunération de leurs hauts dirigeants.

Cette manière de faire nuit à la relation saine devant exister entre la rémunération et la performance de l'organisation. À cet égard, nous nous permettrons de paraphraser la Coalition canadienne de la saine gouvernance qui mettait en garde contre l'utilisation trop forte de ce mécanisme dans la fixation de la rémunération des hauts dirigeants : « Quoiqu'il en soit, on doit prendre garde à ne pas exagérer l'importance des comparaisons avec le groupe de référence pour façonner la structure de rémunération. »

Actuellement, l'actionnaire a peu d'information sur le choix de l'univers de comparaison ou sur le positionnement de l'entreprise quant à ses pairs :

- rang de l'entreprise parmi les entreprises identifiées comme comparables par le comité de rémunération en regard de chaque composante de la rémunération et de la rémunération totale pour les cinq principaux dirigeants;
- rang de l'entreprise parmi ses pairs en fonction de différents indicateurs de performance financière.

L'actionnaire dispose également de peu d'information quant à l'importance accordée par le comité de rémunération à ces données dans le processus de fixation de la rémunération : choix de l'univers de comparaison (national ou international), rang percentile visé et pour quelles composantes de la rémunération.

Nous jugerons donc essentiel que ces informations fassent partie des renseignements fournis avec la politique de rémunération. Comme le soulignait récemment un conseiller réputé en rémunération, « Les compagnies qui composent le groupe de comparaison influenceront votre politique de rémunération plus que tout autre donnée. Il est donc primordial de mettre l'effort nécessaire pour choisir le bon groupe de comparaison. »

Le MÉDAC considère qu'il est crucial de connaître les effets d'un tel outil de fixation sur la fixation de la rémunération des hauts dirigeants et qu'il soit balisé par le recours à un ratio d'équité interne éthiquement et socialement acceptable.

448 mots