



Propositions 2012

Options d'achats d'actions et performance réelle des dirigeants

La rémunération des hauts dirigeants sous forme d'options d'achats d'actions est une formule qui a contribué à l'augmentation fulgurante de leur rémunération totale. Ces options donnent le droit aux détenteurs d'acheter des actions à un prix stipulé d'avance, les options ne pouvant être exercées qu'après une période d'attente. Le montant de la rémunération ainsi obtenu est égal à la différence entre le prix d'exercice convenu et le cours de l'action au moment de la levée. On souhaite ainsi aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires et les fidéliser.

Cette formule de rémunération tient pour acquis que les hausses boursières sont fonction des décisions des hauts dirigeants. Des études ont démontré que la performance boursière des organisations est influencée par de nombreux facteurs qui ne sont pas contrôlés par les hauts dirigeants comme les taux d'intérêt ou l'inflation. Citons à cet égard l'étude réalisée par le professeur Magnan qui montre que, entre 1998 et 2008, 90 % de l'évolution de la cote boursière des cinq grandes banques canadiennes s'explique par des caractéristiques du secteur bancaire, comme les taux d'intérêt faibles et un contexte économique favorable. Lier l'exercice des options d'achat uniquement à l'évolution des cours boursiers est donc loin d'être approprié.

Afin que cette portion de la rémunération variable atteigne réellement ses objectifs et tienne compte des éléments sur lesquels les hauts dirigeants peuvent avoir un impact, **nous proposons** que ce options ne puissent être exercées, après le délai d'attente, qu'en fonction de l'atteinte d'objectifs mesurables et quantifiables comme la croissance du revenu par action, le rendement sur l'avoir des actionnaires ou autres indicateurs extra-financiers jugés pertinents par le comité de rémunération.

278 mots

à tous

Rémunération selon la performance

Le *Globe and Mail* publiait en mai 2011 une étude mettant en relation la performance financière et la rémunération du plus haut dirigeant d'une société avec celles d'un groupe de sociétés comparables. En d'autres termes, cet outil compare le rang de la rémunération du plus haut dirigeant d'une organisation et celui de sa performance financière par rapport à un groupe d'institutions comparables. L'actionnaire peut ainsi se faire une idée quant à la question de savoir si la rémunération du plus haut dirigeant d'une organisation est adéquate compte tenu de la performance financière relative de l'organisation qu'il dirige.

Nous proposons qu'une telle comparaison soit présentée pour le plus haut dirigeant et l'ensemble des quatre autres dirigeants les mieux rémunérés de l'entreprise. Les indicateurs utilisés pour calculer la performance de l'organisation devraient être des éléments sur lesquels les décisions des dirigeants peuvent avoir un impact.

La rémunération variable constitue la plus grande part de la rémunération totale des hauts dirigeants. L'actionnaire doit être en mesure d'évaluer si cette rémunération variable est justifiée compte tenu de la performance financière et extra-financière relative de la société.

186 mots

à tous

Indépendance des conseillers en rémunération

Quelle est l'importance des honoraires tirés par les conseillers en rémunération de leur travail auprès de la société? Ces conseillers jouent un rôle stratégique auprès des membres du comité de rémunération afin de les accompagner dans leur exercice de fixation de la rémunération des hauts dirigeants. Il est permis de penser qu'un conseiller en rémunération dont la majorité des honoraires proviendrait d'un ou de quelques clients pourrait être tenté de céder aux influences de son ou de ses clients importants pour répondre ou justifier les attentes de rémunération des hauts dirigeants.

Nous proposons que cette information soit divulguée afin que l'actionnaire puisse être assuré de ce que le travail du conseiller en rémunération soit objectif, sans conflit d'intérêts.

123 mots

à tous

Indépendance des membres du comité de rémunération

Les membres du comité de rémunération doivent n'être en conflit d'intérêts d'aucune sorte ni d'aucune manière et doivent de plus éviter systématiquement toute espèce d'apparence de conflit d'intérêts. Les liens susceptibles d'être développés après avoir siégé pendant une période prolongée au sein d'un conseil peuvent conduire ces administrateurs à être davantage conciliants dans l'évaluation de la performance des hauts dirigeants et de leurs demandes de hausses de rémunération. Une telle pratique peut nuire à l'indépendance de jugement tant recherchée au sein des comités de rémunération.

Reconnaissant l'importance de l'équilibre dans la composition de ce comité, **nous recommandons** qu'il soit constitué d'un groupe d'administrateurs cumulant une expérience pertinente moyenne de 7 ans.

116 mots

Scotia et Royale

Indépendance des administrateurs

Que devrait-on demander à un administrateur?

- qu'il soit compétent pour traiter des problèmes relevant du conseil;
- qu'il puisse consacrer le temps nécessaire à la préparation du conseil et à son suivi;
- qu'il connaisse bien l'entreprise et ses grands enjeux;

et surtout :

- qu'il soit courageux, c'est-à-dire qu'il soit disponible pour défendre l'entreprise si nécessaire et qu'il soit capable de s'opposer à des initiatives, de la direction, qu'il juge mauvaises.

C'est cette dernière qualité qui manque le plus ici. Si l'on examine les dysfonctionnements graves dont certaines entreprises ont été ou sont victimes, l'on voit que l'indépendance des administrateurs face à la direction est souvent mise en cause.

Six des 16 administrateurs siègent ensemble aux mêmes conseils d'administration. Une telle pratique réduit les bénéfices d'un conseil d'administration composé de personnes ayant des expériences différentes. Il est reconnu que la diversité des expériences des administrateurs, la diversité des leurs compétences et la présence des deux sexes au sein du conseil améliorent la qualité de ses prises de décision. Une telle pratique peut nuire à l'indépendance de jugement tant recherchée au sein des conseils d'administration. Il est en effet permis de penser que la confrontation d'idées entre membres siégeant à de mêmes conseils peut être réduite, les administrateurs souhaitant conserver de bonnes relations entre eux. De telles relations rendraient même les administrateurs moins efficaces dans leur rôle de surveillance et de supervision¹.

Nous proposons que le conseil d'administration mette fin à cette situation au cours des deux prochaines années.

(1) <http://blogs.law.harvard.edu/corpgov/2011/06/29/external-networking-and-internal-firm-governance/#more-19059>

249 mots

Toronto-Dominion

Indépendance des administrateurs

Que devrait-on demander à un administrateur?

- qu'il soit compétent pour traiter des problèmes relevant du conseil;
- qu'il puisse consacrer le temps nécessaire à la préparation du conseil et à son suivi;
- qu'il connaisse bien l'entreprise et ses grands enjeux;

et surtout :

- qu'il soit courageux, c'est-à-dire qu'il soit disponible pour défendre l'entreprise si nécessaire et qu'il soit capable de s'opposer à des initiatives qu'il juge mauvaises de la direction.

C'est cette dernière qualité qui manque le plus ici. Si l'on examine les dysfonctionnements graves dont certaines entreprises ont été ou sont victimes, l'on voit que l'indépendance des administrateurs face à la direction est souvent mise en cause.

Plusieurs administrateurs de Power ne sont pas indépendants et se côtoient aux mêmes conseils d'administration. Une telle pratique réduit les bénéfices d'un conseil d'administration composé de personnes ayant des expériences différentes. Il est reconnu que la diversité des expériences des administrateurs, la diversité des leurs compétences et la présence des deux sexes au sein du conseil améliorent la qualité de ses prises de décision. Une telle pratique peut nuire à l'indépendance de jugement tant recherchée au sein des conseils d'administration. Il est en effet permis de penser que la confrontation d'idées entre membres siégeant à de mêmes conseils peut être réduite, les administrateurs souhaitant conserver de bonnes relations entre eux. De telles relations rendraient même les administrateurs moins efficaces dans leur rôle de surveillance et de supervision¹.

Nous proposons que le conseil d'administration mette fin à cette situation au cours des deux prochaines années.

(1) <http://blogs.law.harvard.edu/corpgov/2011/06/29/external-networking-and-internal-firm-governance/#more-19059>

233 mots

Power

Un comité de gestion des risques à part entière

Nous portons à l'attention des actionnaires un point de préoccupation important en regard de la gouvernance de la Banque : le regroupement des comités de vérification et de gestion des risques, généralement scindés dans les autres banques. Compte tenu de l'importance des questions de conformité et de vérification, il est permis de penser que, dans l'état actuel des choses, la gestion des risques ne fait pas l'objet de toute l'attention que lui accorderait un comité qui serait strictement consacré à cette tâche.

Nous avons déjà soulevé ce problème l'an dernier. **Nous demandons** action auprès du comité de révision et de gouvernance afin de rassurer les actionnaires à ce chapitre en créant un comité de gestion des risques à part entière.

129 mots

Nationale

Un comité de gestion des risques à part entière

Nous nous interrogeons quant à la gestion des risques au sein de BCE. Cette gestion des risques est assumée par le comité de vérification, comité qui a déjà de lourdes responsabilités. Or, les enjeux à ce chapitre méritent une attention particulière et rigoureuse pour assurer les résultats à long terme espérés par l'actionnaire.

Ces risques, dans le domaine des télécommunications et des nouvelles technologies, sont nombreux et font l'objet de presque six pages du rapport de gestion. Mentionnons à titre d'exemple :

- l'incapacité d'investir à temps dans les nouvelles technologies ou les nouveaux produits;
- un système inadéquat de remplacement, de maintenance et de mise à niveau en temps utile des réseaux et de l'équipement;
- l'arrivée de nouveaux concurrents.

Nous demandons action auprès du comité de révision et de gouvernance afin que la Banque se dote d'un comité de gestion des risques à part entière.

151 mots

BCE

Vote consultatif sur la politique de rémunération

Lors de la dernière assemblée annuelle, les actionnaires ont voté « contre » la politique de rémunération de l'institution à 17,41 %, l'un des taux d'insatisfaction les plus élevés.

La performance offerte par les membres du conseil d'administration et de la haute direction de Manuvie fut très loin d'être satisfaisante pour l'actionnaire au cours de l'année financière 2010 : perte nette imputable aux porteurs d'actions ordinaires de 470 millions \$ ou de 0,27 \$ par action; rendement des capitaux propres attribuables aux actions ordinaires de -1,8 % et dividende en chute libre, celui-ci étant passé de 1 \$ en 2008, à 0,78 \$ en 2009 et à 0,52 \$ en 2010.

Comment l'actionnaire peut-il accorder sa confiance à une telle administration quand la rémunération qu'elle attribue à son plus haut dirigeant diminue d'un maigre 4 % pour quand même atteindre près de 9,3 millions \$? Il était alors impossible d'appuyer une telle gestion, une telle politique de rémunération. Les administrateurs pouvaient utiliser leur pouvoir discrétionnaire pour récompenser les contre-performances. Comment accorder un vote de confiance à une telle administration et à un conseil d'administration qui ferme les yeux alors que l'entreprise a fait l'objet d'un avis de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) lui reprochant de ne pas avoir adéquatement informé ses investisseurs quant aux risques de prix de marché dans le cadre de ses produits garantis, tels ses fonds distincts et ses rentes à capital variable? Comment accorder sa confiance à une administration qui, tel que mentionné à la note 18 de ses états financiers, pourrait être appelée à modifier sa provision pour impôts sur les bénéfices ou ses soldes d'impôts futurs si les autorités fiscales contestent avec succès les stratégies fiscales de l'entreprise?

Il est proposé que le président du conseil d'administration ainsi que le président du comité de rémunération présentent à l'assemblée annuelle de 2013 un compte rendu des actions prises pour corriger la situation.

315 mots

Manuvie

Dividende additionnel pour les actionnaires à long terme

L'instabilité des marchés depuis les dernières années et la recherche par les investisseurs de la rentabilité à court terme encouragent les investisseurs à « jouer continuellement le marché ». Pour illustrer ce phénomène, mentionnons que la période moyenne de détention d'une action de la *New York Stock Exchange* (NYSE) est passée de sept ans en 1940 à environ 7 mois en 2007. L'adoption d'une telle proposition aurait pour effet bénéfique, outre de reconnaître la fidélité de l'actionnariat, d'encourager le développement d'un bassin d'actionnaires poursuivant des objectifs de rendement à plus long terme et privilégiant des politiques de gestion, d'orientation et de rémunération axées sur la pérennité de l'organisation.

Cette proposition s'inspire de la loi française qui autorise les sociétés à récompenser les actionnaires individuels de leur fidélité. Ce dispositif législatif, qui touche déjà de grandes sociétés françaises, encourage les petits porteurs de parts à conserver leurs actions, à développer un plus grand sentiment d'appartenance et à privilégier des politiques à long terme. La fluidité du capital ne peut être entravée, étant donné qu'il est permis de penser qu'un actionnaire qui souhaite vendre ses actions ne s'arrêtera pas aux gains potentiels de la prime de fidélité.

Il est proposé que le conseil d'administration adopte, selon le meilleur échéancier, les mesures nécessaires pour offrir ce programme de fidélisation aux détenteurs d'actions concernés.

222 mots

Power

Grille des propositions

	Options	Lien entre rémunération et performance	Indépendance des conseillers en rémunération sur le plan des honoraires	Indépendance des membres du comité de rémunération	Indépendance des administrateurs	Comité de gestion de risques	Suivi au vote consultatif	Actionnariat à long terme
Royale	X	X	X	X				
TD	X	X	X		X			
Scotia	X	X	X	X				
BMO	X	X	X					
CIBC	X	X	X					
Nationale	X	X	X			X		
Laurentienne	X	X	X					
Manuvie	X	X	X				X	
BCE	X	X	X			X		
Bombardier	X	X	X					
Power	X	X	X		X			X

