



MÉDAC

Rémunérer la direction

ratio d'équité interne et vote consultatif sur la politique de rémunération



Louise Champoux-Paillé
Mai 2010



Membre du conseil d'administration du MÉDAC, Madame **Louise Champoux-Paillé** a été membre de plusieurs conseils d'administration de grandes sociétés ainsi que d'organismes à but non lucratif. Elle a aussi réalisé des recherches en matière de gestion et de gouvernance d'entreprise. Présidente du Bureau des services financiers (1998-2004), elle a développé une expertise unique en matières de déontologie, d'éthique, de saine gestion et d'ajustement aux exigences en matière de divulgation et de transparence. Elle détient un baccalauréat en sciences économiques de l'Université Laval ainsi qu'une maîtrise en administration des affaires, MBA de l'Université du Québec à Montréal.

Plaidoyer pour la divulgation du ratio d'équité interne — p. 1

Bilan du vote consultatif auprès des institutions bancaires — p. 11

Cette analyse reflète la lecture de la situation par un actionnaire intéressé par une politique de saine rémunération qui investit du temps pour tenter de comprendre l'ensemble de l'information transmise dans les circulaires de la direction qui s'avèrent encore souvent fort complexes. Ce document n'est donc pas l'œuvre d'un expert de la rémunération. Il est donc important d'apprécier son contenu dans cette perspective. Il est proposé en toute modestie.

Plaidoyer pour la divulgation du ratio d'équité interne

« Ceux qui pouvaient se résigner à en voir d'autres vivre dans une réalité différente de la leur ne pourront admettre durablement que le travail d'une personne soit évalué, dans la même monnaie, 1000 ou 10 000 fois plus que le leur. Aucun être humain ne mérite un tel écart, or les artistes, les inventeurs et tous ceux, infiniment rares, qui changent la nature du monde. »

— Jacques Attali

Objectifs

Ce document vise principalement deux objectifs :

- d'analyser l'évolution de la rémunération des plus hauts dirigeants des sept banques canadiennes en relation avec la rémunération moyenne des employés en regard de deux années de référence : 1999 et 2009;
- de proposer des pistes de réflexion afin que les futures structures de rémunération favorisent un meilleur ratio d'équité interne tout en reconnaissant la performance de ses dirigeants, encourageant une prise de décision à long terme et évitant la prise de risque excessive.

Historique

La première proposition déposée par le MÉDAC portait sur la rémunération des hauts dirigeants. Elle se lisait ainsi : « Il est proposé que la rémunération globale du dirigeant le plus haut salarié de la banque, incluant le salaire annuel, primes, gratifications, versements en vertu de programmes de bonification à long terme et toutes autres formes de rémunération, n'excède pas vingt (20) fois la rémunération moyenne des employés de la banque ».

Nous justifions alors notre proposition en nous appuyant sur des citations qui méritent d'être rappelées :

Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ)

Dans ses directives émises en mars 1997 concernant la rémunération des dirigeants d'entreprises, la Caisse... recommande « que le conseil fasse preuve de modération et de retenue, tout en maintenant la position concurrentielle de l'entreprise ».

Stephen Jarislowsky

« bien qu'il soit important de bien payer les personnes compétentes, les salaires de base sont fréquemment trop élevés, les primes excessives, les options d'achats burlesques, les prêts consentis pour l'achat d'actions stupides et il n'est pas correct que ces prêts soient sans intérêts. À mon avis, ces rémunérations insensées sont grotesques et sont plus révélatrices d'une certaine cupidité que d'une habilité de gestion »¹.

Cette proposition obtenait alors 9,5 % à la Banque Nationale du Canada et 5,3 % à la Banque Royale.

¹ Affaires Plus, Juin 1996

Depuis, le MÉDAC n'a cessé de soulever le caractère inacceptable de telles rémunérations en abordant également d'autres angles, les prêts consentis aux dirigeants, les options d'achat d'actions, les programmes de retraite, etc.

La rémunération de nos hauts dirigeants étant un reflet des valeurs véhiculées par l'institution et par la société dans son ensemble, le Mouvement réactivait récemment ce dossier du ratio d'équité en déposant des propositions visant sa divulgation et en le calculant à partir de l'information disponible dans les documents officiels des institutions visées par nos propositions. L'objectif de la prochaine partie est de décrire la méthodologie de calcul suivi.

Méthodologie

L'ensemble des données a été puisé dans les lettres circulaires de la direction ainsi que les rapports annuels de ces institutions. Nous avons établi cette comparaison pour deux années : 1999 et 2009.

Rémunération totale du président et chef de la direction

Comme déclarée dans les circulaires de la direction. Notons que pour l'année 1999, la rémunération totale déclarée incluait le salaire, les primes annuelles et autres rémunérations annuelles. La valeur des attributions d'options d'achat d'actions ainsi que celle du régime de retraite n'étaient pas incluses dans les tableaux de rémunération des hauts dirigeants.

Rémunération moyenne d'un employé

Celle-ci a été calculée de la manière suivante : la dépense en salaires et avantages sociaux moins la rémunération du président divisée par le nombre d'employés moins 1, soit le président.

Ratio d'équité

C'est le rapport entre la rémunération totale du président et chef de la direction et celle de la rémunération moyenne d'un employé.

Évolution du ratio

Au cours des derniers mois, nous avons participé à l'ensemble des assemblées annuelles des banques afin de leur faire part de nos observations quant à leur politique de rémunération pour leurs hauts dirigeants. Bien que l'ensemble de ces institutions ait apporté des modifications intéressantes à leur politique, aucune n'a répondu positivement à notre proposition visant à la divulgation du ratio d'équité.

Or, comme mentionné précédemment, ce ratio d'équité représente pour nous un indicateur des valeurs véhiculées au sein de notre société et des institutions. Nous nous permettrons d'identifier quelques effets négatifs d'une rémunération excessive des hauts dirigeants :

- Une étude récente (Orlitzky et Swanson, 2010 2006) a démontré que plus un haut dirigeant exige un écart de rémunération important en regard de ses employés, moins il accorde de l'importance aux valeurs éthiques dans son processus décisionnel². Un écart important :

² http://www.decisionsciences.org/DecisionLine/Vol41/41_2/dsi-dl41_2dean.pdf

- contribue à accroître le taux de rotation du personnel, à diminuer le taux de satisfaction au travail ainsi que celui de la qualité des produits (David Levine.1992);
- augmente le degré de cynisme des employés (Lynne Anderson et Thomas Bateman. 1997);
- crée des nouvelles personnalités modèles où la richesse et les rémunérations élevées prennent le pas sur les valeurs d'engagement et d'aide à la communauté (Derek Bok, Chuck Collins et Ralph Estes. 2004).

Vous trouverez ci-dessous un tableau décrivant l'évolution de ce ratio entre les deux années sujettes à comparaison :

Évolution de la rémunération totale du dirigeant le mieux rémunéré au sein des banques

	1999 (\$)	2009 (\$)
Banque Royale	2 067 785	12 095 885
Banque Toronto-Dominion	3 269 951	10 488 367
Banque Scotia	2 766 243	9 930 730
Banque de Montréal	1 258 102	7 585 152
Banque CIBC	³	6 714 250
Banque Nationale du Canada	1 350 654	6 148 060
Banque Laurentienne du Canada	587 143	1 944 884

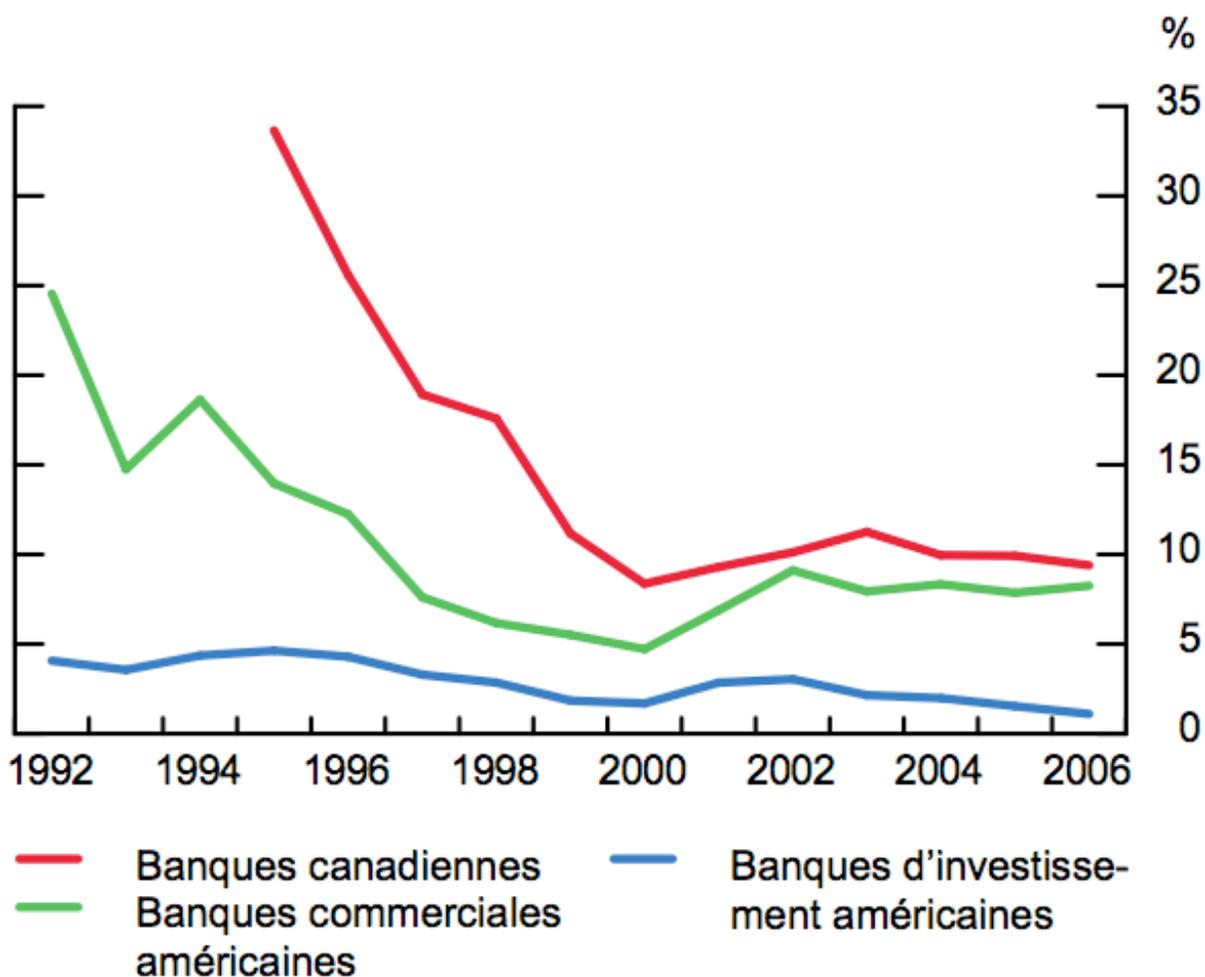
Évolution du ratio d'équité

	1999	2009
Banque Royale	26	96
Banque Toronto-Dominion	40	119
Banque Scotia	43	156
Banque de Montréal	15	63
Banque CIBC	<i>voir note 3</i>	78
Banque Nationale du Canada	27	72
Banque Laurentienne du Canada	12	28

³ Information difficilement comparable.

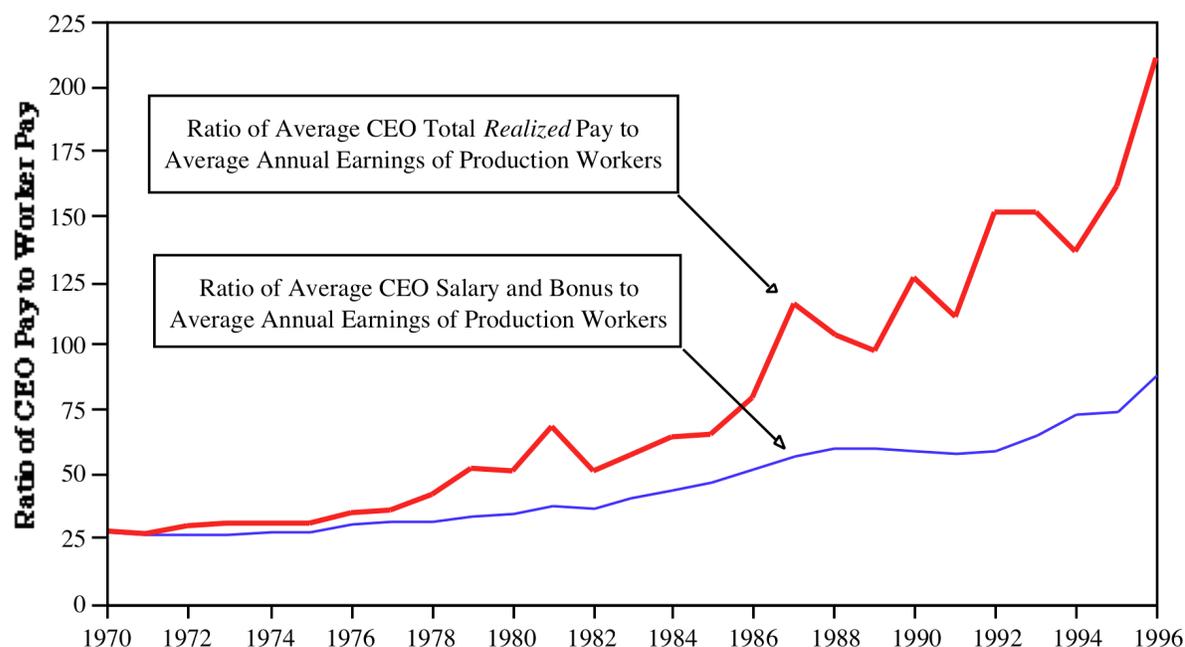
Cet écart grandissant entre la rémunération du plus haut dirigeant et la rémunération moyenne du salarié provient en grande partie de la croissance de la proportion de la rémunération variable. Prenons note qu'une telle structure de rémunération est principalement l'apanage des hauts dirigeants. Nous présentons ci-dessous deux tableaux : un premier présentant l'évolution de la rémunération fixe en fonction de la rémunération totale du plus haut dirigeant de 1992 à 2006 et un autre, reflétant l'expérience américaine qui s'apparente à la nôtre et qui permet de saisir l'impact de la rémunération variable comme élément nourricier de l'écart grandissant.

Traitement de base en proportion de la rémunération totale⁴



⁴ http://www.bankofcanada.ca/fr/rsf/2009/rapports_0609.pdf

Ratio de comparaison entre la rémunération moyenne des PDG et le salaire moyen des travailleurs du secteur de la production, 1970-1996⁵



Note: CEO sample is based on all CEOs included in the S&P 500, using data from Forbes and ExecuComp. CEO total realized pay includes cash pay, restricted stock, payouts from long-term pay programs, and the amounts realized from exercising stock options during the year. (Total pay prior to 1978 excludes option gains.) Worker pay represents 52 times the average weekly hours of production workers multiplied by the average hourly earnings, based on data from the Current Employment Statistics, Bureau of Labor Statistics.

Réflexion et conclusion

Une telle croissance de la rémunération des hauts dirigeants a fait l'objet de vives critiques non pas seulement d'organismes comme le nôtre, mais également des médias financiers, des professeurs de gestion réputés et même des gouvernements. Nous nous permettrons de citer quelques exemples :

Harvard Business Review

« *The dominant ethos today also legitimates the notion that human beings are relentless market maximizers who need literally to be bribed to focus solely on shareholder value — undermining other commitments managers might have to employees, customers, the community, or larger national and global concerns such as the environment or human rights... But business is useful only if it serves as a means toward an end. We are now presented with choices about sustainability, pandemics, economic and social justice, and the environment that concern nothing less than our collective destiny... But business is useful only if it serves as a means toward an end.* »

— Jay Lorsch and Rakesh Khurana, *The Pay Problem : Time for a new paradigm for executive compensation*

⁵ <http://sociology.ucsc.edu/whorulesamerica/power/wealth.html>

Henry Minzberg, *No More Executive Bonuses!*, *Sloane Review*, novembre 2009

« Well, I have my own recommendation: Scrap the whole thing. Don't pay any bonuses. Nothing.

This may sound extreme. But when you look at the way the compensation game is played—and the assumptions that are made by those who want to reform it—you can come to no other conclusion. The system simply can't be fixed. Executive bonuses—especially in the form of stock and option grants—represent the most prominent form of legal corruption that has been undermining our large corporations and bringing down the global economy. Get rid of them and we will all be better off for it. »

Yvan Allaire et Mihaela Firsiroiu, *Black Markets and Business Blues*

« Nous ne sommes pas arrivés à cette conclusion de gaieté de cœur, écrivent-ils, mais nous croyons que ces formes de compensation alignées sur le court terme sont intrinsèquement préjudiciables aux employés qui ne participent pas à cette extravagance (bonanza). »

Céline Hervieux-Payette

L'une des recommandations principales du projet de loi « Loi prévoyant des moyens pour rationaliser la gestion interne des entreprises commerciales canadiennes durant la période d'urgence nationale résultant de la crise financière mondiale qui porte atteinte à la stabilité économique du Canada » se lit comme suit :

« Le comité de rémunération du conseil d'administration devra en établissant la rémunération globale des principaux dirigeants tenir compte du salaire moyen annuel des travailleurs au Canada et limiter au maximum à vingt (20) fois, celle des dirigeants; »

Soulignons enfin que le projet de réforme financière du Sénat américain⁶ tel que discuté présentement comporte cette obligation de divulgation.

L'urgence de divulguer le ratio d'équité interne, soit le rapport entre le salaire du plus haut dirigeant et la rémunération moyenne d'un employé

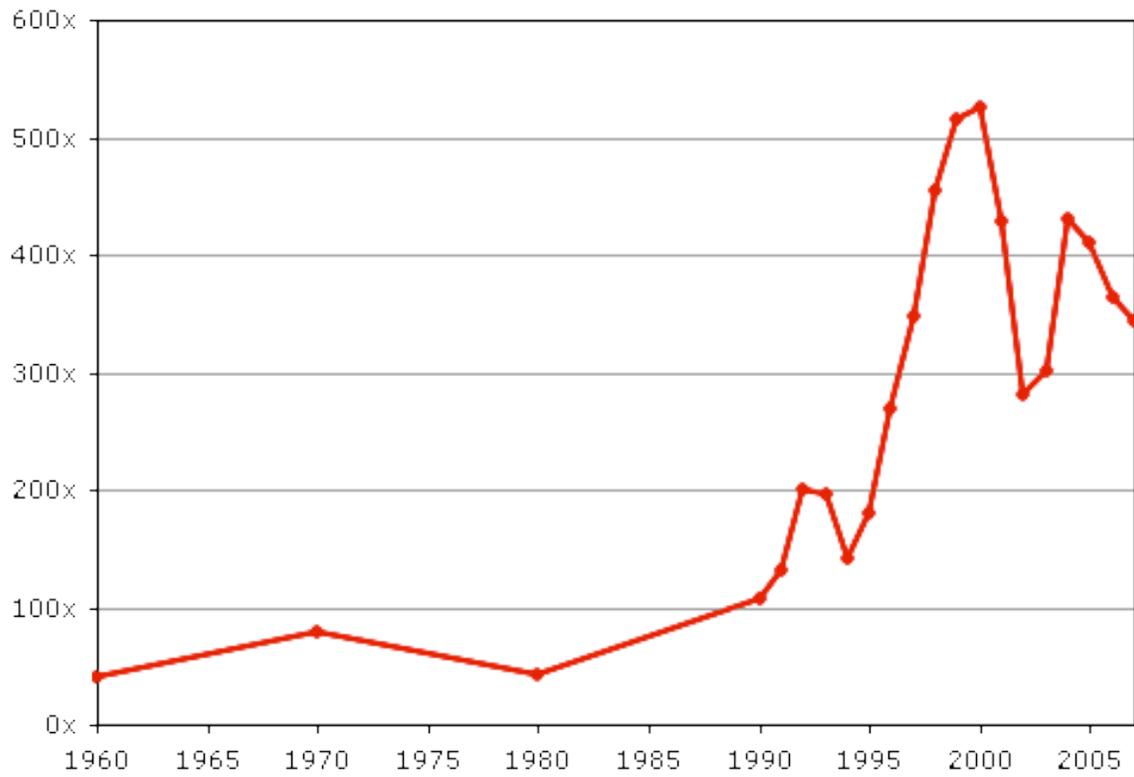
Comme l'écrivait Joseph E. Stiglitz dans son livre intitulé le « Quand le capitalisme perd la tête », Si ces hauts dirigeants sont trop payés, c'est en partie parce que le public ne sait pas au juste combien ils sont payés. Mais l'information n'a pas été présentée, sous une forme synthétique, qui aurait permis aux investisseurs d'évaluer l'impact du phénomène sur les cours. Et, avec toutes les distorsions comptables, ils ne pouvaient pas comparer ces rémunérations à la vraie valorisation de la firme. Tant que les cours de la Bourse grimpaient, rien ne leur paraissait bien important : mais quand le boom a pris fin, ils se sont mis à regarder de plus près ce qui se passait⁷. »

La manière la plus percutante et la plus signifiante pour témoigner de l'iniquité de telles rémunérations est d'utiliser le ratio d'équité interne. À cet égard, nous présentons les tableaux suivants. Bien que reflétant la situation américaine, il ne fait aucun doute que ces tendances s'apparentent à celles connues au Canada :

⁶ <http://www.fsround.org/policy/pstatements/pdfs/RegulatoryReformComparisonChart.pdf>

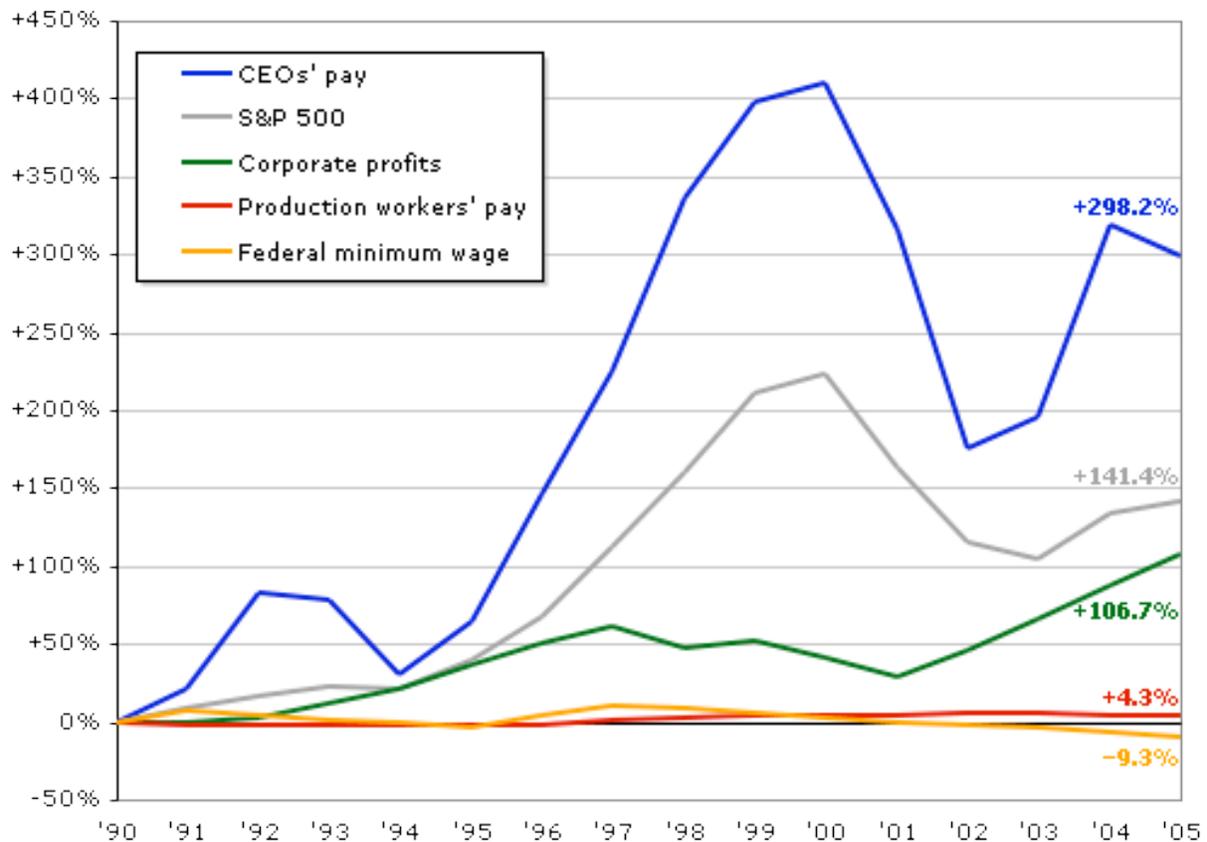
⁷ Joseph E. Stiglitz. *Quand le capitalisme perd la tête*, p. 227

Évolution du ratio d'équité, 1960-2007⁸
(rémunération du PDG en tant que multiple du salaire moyen du travailleur)



⁸ <http://sociology.ucsc.edu/whorulesamerica/power/wealth.html>

Évolution du ratio d'équité interne
et des profits des entreprises composant le S&P 500, 1990-2005⁹



Ratio visé

Notre vigie sur le ratio d'équité nous a permis d'identifier quelques balises de réflexion :

Yvan Allaire et Mihaela Firsirotu

« Le multiple devrait être maintenu dans une place oscillant entre 50 et 100. Toutefois, ce plafond ne pourrait excéder 100 dans le cas du chef de la direction d'une société sans que les actionnaires ne soient appelés à voter pour autoriser un dépassement de cette limite¹⁰. »

Peter Druker

« In every boom there is a tendency toward hero-worship of CEOs. The smart CEOs methodically build a management team around them. But many of those celebrity CEOs who are so highly regarded don't know what a team is. Moreover, the compensation inflation for CEOs has done very real damage to the concept of the management team. In an executive program I have at Claremont, the typical students are general managers of

⁹ Executive Excess 2006, the 13th Annual CEO Compensation Survey from the Institute for Policy Studies and United for a Fair Economy

¹⁰ Yvan Allaire et Mihæla Firsirotu. Plaidoyer pour un nouveau capitalisme, tiré et adapté du livre : Black Markets and Business Blues, p. 107

major divisions at very large companies, and they are very well paid. But it's fair to say they are contemptuous of the excessive pay that many of their CEOs receive. J.P. Morgan once said the top manager of a company should have a salary 20 times that of the rank-and-file worker. Today it is more like 400 times that. I'm not talking about the bitter feelings of the people on the plant floor. They're convinced that their bosses are crooks anyway. It's the midlevel management that is incredibly disillusioned. And so the present crisis of the CEO is a serious disaster. Let me again quote J.P. Morgan, who said, "The CEO is just a hired hand." That's what today's CEOs have forgotten¹¹. »

Whole Food

Dans cette entreprise, aucun employé ne gagne plus que 19 fois la rémunération moyenne d'un employé.

BMW

Les bonis sont fixés en relation avec la rémunération moyenne d'un employé. Dans une allocution, le président affirmait : « *We don't just want to build sustainable cars. We also want to have sustainable personnel politics. We think this is good for the company culture.* »

Nos estimations récentes nous conduisent à des ratios variant de 28 à 156 au Canada au sein des institutions bancaires canadiennes. Ce ratio de 28 nous semble raisonnable.

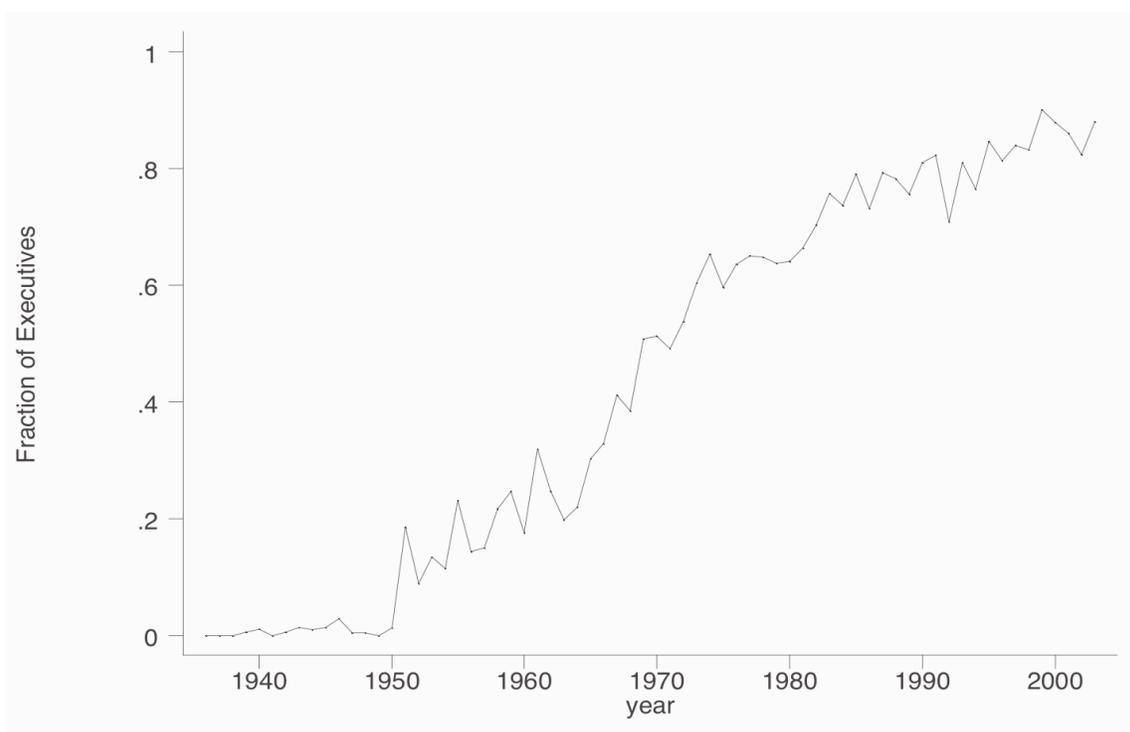
Ceci étant dit, le respect d'un tel ratio doit s'accompagner d'une réflexion sur la portion de la rémunération fixe comparativement à la rémunération variable. De plus, il faut repenser les mesures de performance, lesquelles, pour les hauts dirigeants, sont généralement fondées sur l'évolution des cours boursiers. Or, une étude des professeurs Michel Magnan et Sylvie St-Onge 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 des taux d'intérêts et un contexte macroéconomique favorable. En d'autres mots, au cours de cette décennie, moins de 10 % des différences dans la performance boursière de ces banques peut être expliquée par des facteurs propres à chacune d'elles, dont les décisions et les initiatives du P.D.G. en place, mais aussi par une foule d'autres facteurs, comme le personnel, leur clientèle, la localisation de leurs places d'affaires ou leur « mixte » d'affaires¹². Il faut que ces critères d'évaluation de la performance soient des éléments sur lesquels ils peuvent agir comme les parts de marché, la réalisation de projets stratégiques à long terme la satisfaction de la clientèle, etc.

Il est important également de soulever la question des options d'achat d'actions, formule de rémunération qui n'a cessé de croître en popularité auprès des hauts dirigeants qui a résulté en des niveaux de rémunération excessifs.

¹¹ http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2004/01/12/357916/

¹² Sylvie St-Onge et Michel Magnan. La rémunération des dirigeants - Mythes et recommandations, *Gestion, Volume 33/numéro 3*, Automne 2008

Options octroyées aux hauts dirigeants, 1936-2003¹³



Note: Based on the three highest-paid officers in the largest 50 firms in 1940, 1960 and 1990.

L'on peut s'interroger sur cette formule qui est loin d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. Quel risque les dirigeants courent-ils? Même si l'action baisse, ceux-ci demeurent toujours plus riches que s'ils ne les avaient pas reçus. Cela conduisait Joseph E. Stiglitz à écrire, au sujet des options : « C'est un dispositif classique du type < Face je gagne, pile tu perds. > En pratique < salaire d'incitation > était un euphémisme pour < gros salaire >¹⁴. »

Rappelons que les gains réalisés par l'entremise des régimes d'options d'achat d'actions font l'objet d'un traitement fiscal privilégié dont jouissent les hauts dirigeants, ce qui accentue le caractère inéquitable de leur rémunération.

Bref, il est urgent de penser à une nouvelle façon de rémunérer les hauts dirigeants de nos sociétés qui soit empreinte d'équité.

¹³ <http://faculty.chicagobooth.edu/workshops/AppliedEcon/archive/pdf/FrydmanSecondPaper.pdf>

¹⁴ Joseph E. Stiglitz. *Quand le capitalisme perd la tête*. Le livre de poche. pp. 225-226

Bilan du vote consultatif auprès des institutions bancaires

Résumé

Au cours de l'année 2010, les sept grandes institutions bancaires ont tenu pour la première fois un vote consultatif sur la politique de rémunération des hauts dirigeants. Cette étude fait le point sur la situation :

- principales modifications apportées aux politiques de rémunération par les institutions financières;
- comparaison avec les attentes du MÉDAC comme exprimées en 2009 à l'aube de l'implantation du vote consultatif;
- les résultats des votes obtenus;
- les positions prises par le MÉDAC par le biais de ses communiqués de presse.

Dans l'ensemble, les institutions bancaires auront apporté plusieurs modifications visant à mieux aligner les intérêts des dirigeants à ceux des actionnaires, à intégrer les gestionnaires de risque dans le processus de fixation des rémunérations, à prévoir des clauses de récupération dans le cas de fraude, de manquements à l'éthique et de retraitements des états financiers et à amorcer des initiatives de consultation préalables afin de tenir compte des commentaires et recommandations des petits actionnaires et de leurs représentants dans leur réflexion sur la rémunération.

Nous sommes d'avis que de tels changements sont attribuables en grande partie à l'implantation du vote consultatif. Cependant, ce commentaire positif doit d'être teinté par l'observation suivante : le taux de vote « contre » la politique de rémunération n'a pas été aussi élevé que nous le croyions, étant d'avis que, dans la majorité des cas, les augmentations consenties aux dirigeants ne se justifiaient pas par une augmentation de la valeur ajoutée pour les actionnaires.

Cela étant dit, les résultats obtenus en regard de la divulgation du ratio d'équité sont cette année supérieurs à ceux qu'obtenait une telle proposition en 2008, ce qui nous invite à l'optimisme puisque ce ratio soulève la problématique des rémunérations trop élevées des chefs de la direction comparativement à leurs employés.

Ce premier travail de comparaison des différentes politiques de rémunération soulève des champs de préoccupation pour la prochaine année : l'octroi des options d'achat, les mécanismes de déclenchement de la rémunération variable de manière à ce qu'elle soit fonction de l'atteinte des objectifs, la proportion du salaire fixe dans la rémunération, les programmes de retraite, la discrétion accordée au comité de rémunération dans l'éventualité où les objectifs des dirigeants ne sont pas atteints et la divulgation du ratio interne.

Objectif

Au cours des dernières semaines, les actionnaires des banques canadiennes ont été conviés à exprimer leur opinion sur la politique de rémunération des hauts dirigeants. L'objectif de ce document est d'effectuer un bilan de la situation tant sur le plan des votes obtenus que sur celui des changements qui ont été apportés aux structures des programmes de rémunération. Nous dégagerons des conclusions de cette première année dans le but ultime de répondre à la question suivante : l'exercice en valait-il la chandelle?

Historique

Depuis sa création en 1995, le MÉDAC a déposé de nombreuses propositions afin de réclamer le droit des actionnaires de se prononcer et d'adopter la politique de rémunération des hauts dirigeants. Rappelons à cet égard, la décision de la Juge Pierrette Rayle, qui, à la suite du refus de certaines banques d'inclure certaines propositions de l'organisme portant notamment sur la question, les enjoignait à les publier dans leur circulaire de la direction tout en étayant son jugement des réflexions suivantes :

- « L'expertise des premiers [les institutions financières] ne les autorise pas à ignorer l'opinion des seconds [les actionnaires]. L'actionnaire qui se manifeste, ne doit pas être perçu ni traité comme un adversaire ou un intrus. »
- « [...] dans l'état < normal > des choses, l'actionnaire d'une banque ne se prononcera que sur les seules questions soumises par la direction. Ainsi, la rémunération des dirigeants ne serait jamais soumise à l'examen critique des actionnaires puisqu'elle est du ressort du conseil (art. 199(1)). Pourtant, cette question retient l'attention du public à travers le Canada. Tous auraient droit à leur opinion sur la question... sauf les actionnaires? Leur droit à la dissidence devrait se limiter au seul privilège de se départir de leur investissement? »
- « Non seulement les propositions sont-elles pertinentes, mais le tribunal croit qu'une décision sereine civilisée sur les questions qu'elles soulèvent, servira l'intérêt prochain et lointain des actionnaires, et celui des banques intimées. On a bien cité l'affaire *Wilson c. Woolatt* 13 dans laquelle la Cour d'appel d'Ontario décidait que la rémunération du président d'une société n'était pas du ressort des actionnaires. C'était une décision de 1928. Les mœurs ont évolué depuis. Si techniquement cela demeure exact, l'article 143 permet que les actionnaires soient les décideurs ultimes, même de cette question, si la proposition est votée par l'assemblée. [ndlr : nous soulignons] Les administrateurs qui siègent au conseil d'administration participent au prestige de la banque et de son président. Ils sont l'entourage de celui-ci et leur réélection dépend des recommandations qui sont formulées en haut lieu annuellement... Si les affaires des banques affectent tous les Canadiens, elles méritent certainement l'attention vigilante de leurs actionnaires qui ont le droit de façonner par leur intervention l'image présente et future de l'institution bancaire, leur banque¹. »

¹ Affaire Yves Michaud c. la Banque Nationale du Canada, Cour supérieure du Québec, juge Pierrette Rayle, 9 janvier 1997, http://www.medac.qc.ca/documentspdf/droit/1997-01-09_jugement_rayle.pdf

Cette préoccupation pour les salaires des hauts dirigeants n'a cessé par la suite de croître compte tenu de leur hausse constante et vertigineuse, souvent sans relation avec la performance de l'individu et de l'organisation et incitant à une prise de risque excessive.

La récente crise économique souleva avec encore plus d'acuité la problématique. Les propositions d'actionnaires connurent au cours de 2009 un vif succès comme en témoigne ce tableau :

Résultats du vote sur la proposition portant sur le vote consultatif

	RBC	TD	Scotia	BMO	CIBC	BNC	BLC
Pourcentage en faveur	56,90 %	Décision d'implanter avant vote	52,88 %	53,90 %	53,07 %	56,85 %	66,69 %

Six autres institutions canadiennes adoptèrent par la suite le vote consultatif : Industrielle-Alliance, Manuvie, BCE, Power Corporation, SunLife et le Groupe TMX².

L'ensemble de ces institutions ont alors convenu vers la fin de 2009 d'une résolution uniforme se lisant ainsi :

« À titre consultatif et sans que soient diminués le rôle et les responsabilités du Conseil, que les détenteurs d'actions ordinaires acceptent l'approche en matière de rémunération de la haute direction divulguée dans la Circulaire transmise avant l'Assemblée.

La résolution consultative ci-dessus, sur laquelle les détenteurs d'actions ordinaires présents ou représentés par les fondés de pouvoir et habiles à voter à l'Assemblée sont appelés à se prononcer, ne saurait lier le conseil. Toutefois, le Conseil considérera le résultat du vote dans le cadre de la révision de son approche en matière de rémunération de la haute direction. »

Avant de présenter les résultats de ce vote sur la rémunération des banquiers, nous tracerons un bref tableau de la structure actuelle de rémunération des banques dans leur ensemble.

Évolution de la structure de la rémunération

Pour le MÉDAC, la structure de rémunération d'une institution reflète les valeurs qu'elle véhicule auprès de ses employés et de la société au sein de laquelle elle évolue : favorise-t-elle des valeurs d'équité interne, encourage-t-elle la performance à court terme au détriment des objectifs à long terme, favorise-t-elle l'atteinte d'objectifs, encourage-t-elle la création d'une valeur ajoutée pour les actionnaires et toutes les parties prenantes compte tenu de la rémunération sociale de l'entreprise. Vous trouverez à la page suivante une idée d'ensemble de cette structure.

² Au 16 avril 2010, près d'une trentaine d'entreprises ont adopté le vote consultatif (voir Annexe I)

Structure de la rémunération des chefs de la direction des banques
Année 2009

Composantes	Objectifs	% de la rémunération totale — Moyenne
Salaire fixe de base	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaître l'expérience, les compétences et le niveau de responsabilités ▪ Être concurrentiel en regard du groupe de référence ▪ Une dimension d'équité interne est ajoutée par certaines banques 	14 %
Primes incitatives au rendement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Récompenser le rendement individuel et l'apport au rendement de la banque; ▪ Tenir compte du rendement en fonction du groupe de référence ▪ Fidéliser l'individu ▪ Aligner les intérêts des membres de la haute direction à ceux des actionnaires ▪ Motiver <p>Ce sont des indicateurs financiers qui servent le plus dans l'évaluation de la performance.</p>	80 %
Prestations de retraite et avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offrir un programme concurrentiel en fonction du groupe cible de référence 	5 %
Autres avantages : transport, abonnement à des activités sociales, programme en cas de changement de contrôle, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compenser tout en tenant compte des programmes du groupe de référence 	1 %

Cette structure de rémunération est donc fortement axée sur la rémunération variable. Signalons que cet accent mis sur la rémunération variable est plutôt récent, la rémunération fixe représentant vers la fin des années 90, 38 % de la rémunération totale des hauts dirigeants de banques, selon une étude de la Banque du Canada³.

Pour nous une telle structure est préoccupante. Afin de préciser nos attentes dans le cadre de l'implantation du vote consultatif, nous avons élaboré un document en juin 2009 (annexe II) qui préconisait les orientations suivantes :

³ Rapports : la *procyclicité* dans le système financier : http://www.bankofcanada.ca/fr/rsf/2009/rapports_0609.pdf

« Ces critères doivent lier la performance des dirigeants aux attentes à long terme des actionnaires ainsi qu’au plan de développement à long terme de l’entreprise. La politique doit de plus être précisée selon le degré d’atteinte des objectifs fixés aux dirigeants. Il est de plus 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;
- 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. »

Ces recommandations ont été acheminées aux institutions bancaires. Elles ont également servies de toile de fonds à notre analyse des politiques de rémunération soumises par les banques.

Résultats du vote consultatif

Afin de faire un tour d’horizon complet de cette opération de consultation, nous procéderons de la manière suivante :

- nous identifierons les principales modifications apportées par les banques à leurs politiques de rémunération au cours de l’année 2009;
- nous comparerons ces modifications avec nos attentes;
- nous présenterons les résultats du vote tout en tenant compte des propositions d’actionnaires que nous avons déposées au cours de la dernière année en regard de la mise en candidature des administrateurs et de la divulgation du ratio d’équité interne.

Nous conclurons cette analyse en discutant de la pertinence d’un tel processus étant donné les résultats obtenus et proposerons des pistes de réflexion pour les prochaines années.

Principales modifications apportées

Vous trouverez à la page suivante un aperçu des principales modifications apportées par les banques à leur politique de rémunération en regard de nos préoccupations⁴. Nous les avons regroupées sous les cinq catégories suivantes :

1. Rémunération liée à la performance;
2. Structure de la rémunération;
3. Rémunération différée;
4. Rémunération moins incitative à une prise de risque excessif;
5. Mesures pour un dialogue plus soutenu avec les actionnaires.

⁴ Cette analyse reflète la perception d’un actionnaire attentif mais non expert du contenu de ses circulaires.

Aperçu des principaux changements apportés par les banques à leur politique de rémunération
Année 2010

Changements	RBC	TD	Scotia	BMO	CIBC	BNC	BLC
Rémunération liée à la performance							
Clause de récupération	X	X	X	X	X	X	
Possibilité d'aucune prime si les objectifs non atteints			X		X		
Utilisation d'un seul indicateur : la croissance du bénéfice net						X	
Nécessité que la banque atteigne un certain niveau de bénéfice net pour déclencher le paiement des primes annuelles						X	
Fourchette varie dorénavant de 0 % à 150 % en 2010 alors qu'en 2009 elle variait de 70 % à 130 % pour le chef de la direction et les autres membres de la direction et de 80 % à 120 % pour les autres cadres				X			
Fixation de plafonds pour les primes annuelles			X				
Pour 2010, ajout d'un déclencheur aux programmes de rémunération variable de sorte qu'aucune enveloppe de primes annuelles ne puisse être créée dans l'éventualité où le minimum du capital réglementaire requis par les autorités n'est pas atteint.						X	
Structure de la rémunération des hauts dirigeants							
Augmentation de la proportion fixe de la rémunération					X		
Réduction de la fourchette de rémunération de 18 %					X		
Cible totale de la rémunération du CEO réduite de 18 %		X					
Report de la rémunération en fonction de l'atteinte d'objectifs à long terme							
Options							
Abolition pour les dirigeants aux échelons inférieurs		X					
Réduction des options à tous les échelons		X					
Acquisition des options est passée de 25 % par année à 100 % après 4 ans		X					
Allongement de la durée des options de 7 à 10 ans		X					
Modification du calendrier d'acquisition : moitié acquise la 3e année et l'autre moitié, la 4e année	X						
Maintien d'un niveau de souscription d'actions inférieur au groupe de référence					X		

Aperçu des principaux changements apportés par les banques à leur politique de rémunération
Année 2010 (suite)

Changements	RBC	TD	Scotia	BMO	CIBC	BNC	BLC
Report de la rémunération en fonction de l'atteinte d'objectifs à long terme (suite)							
Augmentation de la proportion différée pour les Marchés Capitaux et la modification du calendrier d'acquisition : 25 % les deux premières années et 50 %, la 3 ^e année	X						
Environ 60 % de la rémunération d'encouragement est reportée pendant au moins 3 ans					X		
Rémunération variable à moyen terme fonction de la croissance du RTA sur trois ans						X	
Augmentation des primes annuelles à différer dans le cas des dirigeants et des spécialistes des marchés des capitaux						X	
Rémunération ne favorisant pas la prise de risque excessive							
Participation des gestionnaires de risque dans la fixation de la rémunération	X	X	X	X	X	X	5
Évaluation particulière pour le chef de l'administration, le chef des services financiers et le chef de la gestion du risque			X		X		
Meilleur dialogue avec les actionnaires							
Consultation des organisations représentant les actionnaires	X	X	X	X	X	X	X
Autres							
Exigence de détention d'action augmentée						X	
Établissement d'exigence de détention d'actions avant et après le départ à la retraite			X				
Formation accrue des administrateurs en matière d'arrimage de la gouvernance de la rémunération avec une gestion prudente des risques.						X	

On peut conclure que les institutions bancaires ont effectué une réflexion en profondeur sur leur politique de rémunération tout en utilisant de nouvelles façons de faire. Mentionnons à cet égard l'ajout par la Banque Nationale d'un déclencheur aux programmes de rémunération variable de sorte qu'aucune enveloppe de primes annuelles ne puisse être créée dans l'éventualité où le minimum du capital réglementaire requis n'est pas atteint.

⁵ Selon la présidente du comité, cette dimension est prise en considération dans les travaux.

Comparaison avec nos attentes

Vous trouverez ci-dessous un tableau qui compare nos attentes en regard des modifications apportées par les banques à leur politique de rémunération.

Politique de rémunération suggérée et informations divulguées	Présent dans la majorité des banques
Le ratio visé entre la rémunération du chef de la direction et la rémunération moyenne d'un employé	
Le ratio visé entre la rémunération du chef de la direction et la rémunération et celle de son équipe de direction	
Les actions entreprises pour entretenir un dialogue soutenu avec les actionnaires	√
Un indicateur du taux de satisfaction des employés	√
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 d'une prise de décision excessive;	√
La structure de rémunération et sa capacité de produire de la valeur ajoutée à long terme pour les actionnaires;	
La politique de 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 assortissant l'exercice des options de manière à ce qu'elles ne soient uniquement soumises à une contrainte temporelle, mais à des critères de performance exigeants qui soient 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 est profitable en négligeant l'intérêt terme des actionnaires;	
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.	√

Dans l'ensemble, nous pouvons donc dire que les politiques de rémunération ont évolué dans la bonne direction. Toutefois, les changements fondamentaux souhaités au niveau du ratio d'équité et de l'octroi des options d'achat demeurent sans réponse.

Résultats des votes

Dans l'ensemble, la politique de rémunération des hauts dirigeants des banques a été appuyée par 95 % des actionnaires ayant exercé leur droit de vote.

Année 2010

Résultats des votes	RBC	TD	Scotia	BMO	CIBC	BNC	BLC
Vote contre la politique de rémunération	8,8%	2,6%	3,2%	10,8%	7,11%	1,45%	0,81%
Vote pour la proposition sur le ratio d'équité interne (2010)	12,33%	7,6%	7,6%	9,9%	9,13%	8,13%	11,43%
Vote pour la proposition sur le ratio d'équité interne (2008)	6,54%	4,4%	3,56%	6,6%	8,54%	4,49%	6,67%

Nous croyons que le taux de vote « contre » aurait dû être supérieur étant donné que, dans la majorité des banques, les augmentations consenties aux chefs de la direction n'étaient pas en proportion de l'augmentation de la valeur ajoutée aux actionnaires. Nous fournissons à l'annexe III un relevé de l'ensemble des communiqués de presse émis par notre organisme pour chacune des institutions bancaires présentant nos arguments pour inciter les actionnaires à voter contre les politiques de rémunération proposées. Seule la Banque Laurentienne du Canada a fait l'objet d'une recommandation favorable.

Toutefois, nous souhaitons attirer l'attention sur un élément qui incite à penser qu'il existe une insatisfaction plus grande qu'on ne le croit en regard de la rémunération des hauts dirigeants et du processus de fixation de la rémunération:

le pourcentage de vote « pour » la divulgation du ratio interne est sensiblement plus élevé en 2010 qu'en 2008

Nous considérons donc ces résultats de vote satisfaisants pour une première année d'existence.

Conclusion

L'introduction du vote consultatif aura suscité chez les banques plusieurs modifications importantes à leur politique de rémunération. Elle aura également permis de sensibiliser les actionnaires à l'écart important existant entre la rémunération du chef de la direction et la rémunération moyenne d'un employé. La proportion plus élevée de votes favorables à notre proposition de divulgation du ratio d'équité en 2010 comparativement à 2008 nous conduit à cette conclusion.

Tenant compte des améliorations apportées par les banques, nous demeurons préoccupés par les sujets suivants :

Ratio d'équité

Vous trouverez ci-dessous un tableau qui relate l'évolution de la rémunération totale des chefs de la direction d'entreprise américaine en comparaison de la rémunération moyenne d'un employé. Bien que nous ne disposions pas de statistiques similaires pour le contexte canadien, il est permis de penser que nous avons connu une évolution similaire au Canada.

Rémunération totale des PDG et hauts dirigeants quant au salaire moyen des travailleurs⁶

	Ratio of Average Top 3 Compensation to Average Workers		Ratio of CEO Compensation to Average Workers		Ratio of Other Officer Compensation to Average Workers	
	Level	Growth rate	Level	Growth rate	Level	Growth rate
1936 - 1939	63	--	82	--	56	--
1940 - 1945	51	-3.8	66	-3.9	44	-4.3
1946 - 1949	41	-4.7	49	-6.4	37	-3.9
1950 - 1959	38	-0.8	47	-0.4	34	-0.8
1960 - 1969	32	-1.7	39	-1.9	30	-1.2
1970 - 1979	33	0.3	40	0.3	31	0.3
1980 - 1989	52	4.7	69	5.6	45	3.8
1990 - 1999	122	8.9	187	10.4	95	7.8
2000 - 2003	219	6.0	367	7.0	164	5.6

Note: Total compensation is the sum of salaries, bonuses, long-term bonus payments, and the Black-Scholes value of stock option grants. Based on the three highest-paid officers in the largest 50 firms in 1940, 1960 and 1990. Average earnings are measured as total wage and salary accruals per full-time equivalent employee from table 6.6 of the National Income and Product Accounts. Growth rates are defined as the percent change from the average in the preceding period at an annual rate.

Nous sommes d'avis que de tels écarts ont un impact sur la cohésion interne, la productivité des employés et par ricochet sur la valeur ajoutée créée pour les actionnaires. À cet égard, la politique de rémunération de la Banque Laurentienne en regard de la rémunération de son plus haut dirigeant comparativement à la rémunération moyenne d'un employé répond à nos attentes de rémunération juste et raisonnable pour le plus haut dirigeant.

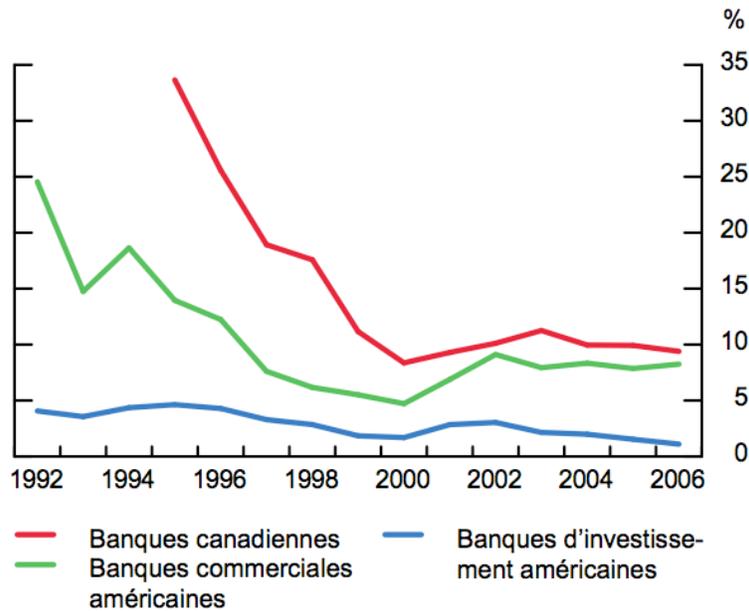
Salaire fixe comparativement au salaire variable

Depuis la fin des 1990, la proportion de la partie fixe de la rémunération totale est passée de près de 35 % à près de 14 %⁷, diminution qui se compare aux banques commerciales américaines. Cette importance accordée à la rémunération variable invite à une prise de risque excessive. Une réflexion s'impose sur la proportion que devrait représenter la rémunération variable de la rémunération.

⁶ <http://faculty.chicagobooth.edu/workshops/AppliedEcon/archive/pdf/FrydmanSecondPaper.pdf>

⁷ Pour l'année 2009.

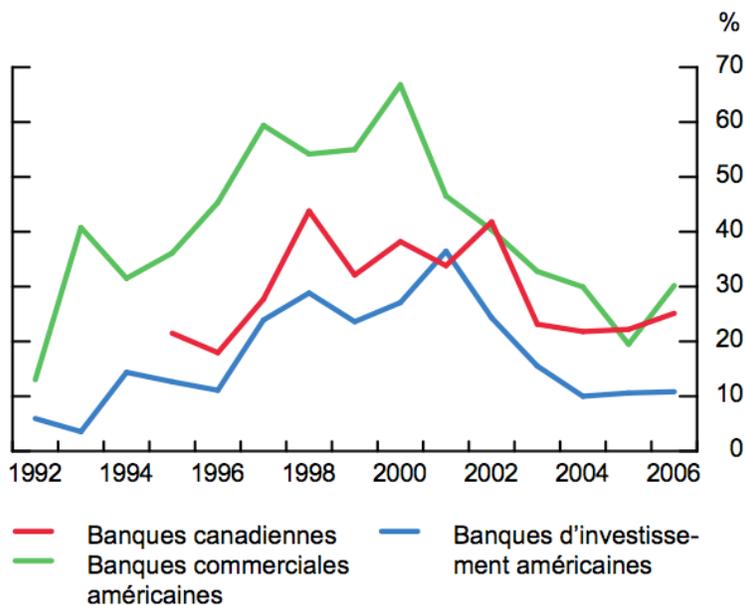
Traitement de base en proportion de la rémunération totale⁸



Les options d'achat d'actions

Depuis le milieu de la décennie 90, les banques canadiennes, à l'instar de leurs homologues américaines ont fait une utilisation croissante des options d'achat d'actions dans la rémunération de leurs hauts dirigeants et administrateurs.

Options d'achat d'actions en proportion de la rémunération totale⁹



⁸ http://www.banqueducanada.ca/fr/rsf/2009/rapports_0609.pdf

⁹ idem

Cette pratique a résulté en des niveaux de rémunération excessifs et indéfendables. L'utilisation massive des options ajoute à l'iniquité de la structure de rémunération actuelle des banquiers, puisque celle-ci jouit d'un traitement fiscal privilégié. En effet, les gains tirés lors de l'exercice de celles-ci donnent droit à une déduction de 50 % ce qui a pour effet que les hauts dirigeants paient de l'impôt sur seulement la moitié de ces gains.

Options exercées au cours de 2009¹⁰

Chefs de la direction	Profits tirés sur options (M \$)	Économie d'impôts (M \$)
Banque TD	25,5	6
Banque Scotia	10,7	2,7
Banque Royale	6,7	1,5
Banque CIBC	2,4	0,5
BMO	1,8	0,6

Soulignons de plus que les bonnes performances des titres ne sont pas uniquement attribuables à une gestion exceptionnelle des dirigeants, mais souvent à des facteurs externes favorables. Selon une étude des professeurs Sylvie St-Onge et Michel Magnan, « 90 % de l'évolution de la cote boursière des cinq grandes banques canadiennes de 1988 à 2008, s'explique par des caractéristiques du secteur bancaire, comme les taux d'intérêt faibles et un contexte macroéconomique favorable. En d'autres mots, au cours de cette décennie moins de 10 % des différences dans la performance boursière de ces banques peut être expliquée par des facteurs propres à chacune d'elles, dont les décisions et les initiatives du PDG en place, mais aussi par d'autres facteurs, comme leur personnel, leur clientèle, la localisation de leurs places d'affaires ou leur mixte d'affaires¹¹. »

Une consultation organisée des actionnaires minoritaires

Effectuant des recherches dans le domaine de la gouvernance et de la rémunération des hauts dirigeants, il serait souhaitable que les banques implantent un processus de consultation afin que nous puissions leur faire part de nos préoccupations en regard de leur structure de rémunération, mais également de nos recommandations. De tels processus existent déjà. Nous fournissons à l'annexe IV quelques exemples d'initiatives de compagnies anglaises.

¹⁰ Michel Girard. Le paradis bancaire. La Presse, 13 mars 2010

¹¹ Sylvie St-Onge et Michel Magnan. La rémunération des dirigeants : Mythes et recommandations. *Gestion. Volume 33/numéro 3. Automne 2008.*

Rôle des comités de rémunération

Les comités de rémunération disposent de latitudes pour accorder des ajustements de rémunération malgré que des objectifs ne soient pas atteints. Une telle latitude interpelle puisqu'elle peut conduire à des décisions influencées par une pression induite des hauts dirigeants. On peut se poser la question si, dans de telles circonstances, l'obtention d'un avis express de l'expert en rémunération ne serait pas souhaitable.

Programme de retraite

Il n'est pas rare de constater dans les programmes de rémunération des hauts dirigeants des régimes de retraite qui leur garantissent une rente fondée sur leur salaire de base plus les primes annuelles reçues. Ces régimes sont souvent différents de ceux des employés et ajoutent au caractère inéquitable de la rémunération. Une réflexion s'impose sur cette dimension de la rémunération pour les prochaines années.

Annexe I

Entreprises avec vote consultatif¹²

au 16 avril 2010

Agrium inc.
Banque canadienne impériale de commerce
Banque de Montréal
Banque de Nouvelle-Écosse
Banque laurentienne
Banque nationale du Canada
Banque royale du Canada
Banque Toronto-Dominion
BCE
Biovail
Chemin de fer Canadien Pacifique
Enbridge inc.
EnCana
Énergie Suncor inc.
Financière Manuvie
Financière Sun Life
Groupe SNC-Lavalin inc.
Groupe TMX
Industrielle Alliance Assurance et services financiers
Major Drilling Group International Inc.
Russel Metals Inc.
Société aurifère Barrick
Société Potash de Saskatchewan
Telus
Thomson Reuters
TransAlta
TransCanada

¹² <http://www.share.ca/pay>

Annexe II

Vote consultatif sur les objectifs de la politique de rémunération

Objectif du document

Au cours des assemblées générales annuelles des banques et autres institutions financières ciblées par le MÉDAC, les actionnaires ont été conviées 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* ». Cette proposition fut appuyée par la majorité des actionnaires concernés. Au moment de la rédaction de ce document, 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 Canadienne Impériale de Commerce, Banque Royale du Canada, Banque Scotia, Banque de Montréal, Manuvie, BCE, le Groupe TMX et la Financière Sun Life.

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 faisait parvenir aux présidents du conseil d'administration de toutes les institutions auprès desquelles il avait déposé une telle proposition, 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 ou style 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. Au fil des ans, un bon nombre de propositions d'actionnaires furent déposées auprès des compagnies dans le monde. Vous trouverez à l'annexe A un tableau décrivant présentement le statut du vote consultatif dans le monde.

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 MÉRITAS, 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 permettra de donner aux actionnaires l’information voulue afin 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'IAS, « le travail relatif à la rémunération des dirigeants et aux conseils d'administration représente en fait une partie relativement faible de l'ensemble des honoraires qu'il reçoive 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 pensions ou autres sujets, pour assurer l'indépendance »¹³. Pour bien caractériser cette indépendance, nous formulons en 2009 la proposition suivante en regard des experts en rémunération :

- le processus de sélection des conseillers en rémunération soit du ressort du comité de rémunération et que ce dernier soit le seul client;
- 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;
- 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;

¹³ Institut des Administrateurs de sociétés, Commission d'experts de l'IAS sur la rémunération des dirigeants au Canada – Rapport final. Juin 2007, p.39.

- 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.

2.3 Les objectifs de la politique

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 à long terme de l'entreprise. La politique doit de plus être précisée selon le degré d'atteinte des objectifs fixés aux dirigeants. Il est de plus 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;
- 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.

2.4 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 donnent l'information de base aux actionnaires.

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 d'une prise de décision excessive;
- la structure de rémunération et sa capacité de produire de la valeur ajoutée à long terme pour les actionnaires;
- la politique de 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 leurs valeurs potentielles dans le temps;
- les conditions assortissant l'exercice des options ne soient uniquement soumises à une contrainte temporelle, mais à des critères de performance exigeants qui soient 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 est profitable en négligeant l'intérêt terme des actionnaires;
- 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.

3. La forme ou style du document

Depuis plus de douze ans, notre Mouvement étudie les circulaires de la direction ainsi que les rapports annuels afin de formuler des propositions d'actionnaires et 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 d'une telle politique. Pour ce faire, il 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

Afin que le vote consultatif 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 nôtre sont donc appelés à déposer leur proposition au plus tard au mois d'octobre. 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.

Annexe A

Vote consultatif sur la politique de rémunération des hauts dirigeants

Institutions	% des votes en faveur
Institutions ayant recommandé à leurs actionnaires de voter « contre » dans leur circulaire de la direction	
Banque Royale	56,9 %
Banque CIBC	53,07 %
Banque Nationale	56,85 %
Banque Scotia	52,88 %
Banque Montréal	53,9 %
Banque Laurentienne	66,69 %
Power Corporation (actions multivotantes)	18 % sur 37,8 % des actions non détenues par le président
Bombardier (actions multivotantes)	À venir
Institutions ayant publié un communiqué avant leur assemblée annuelle informant de leur décision d'implanter le vote consultatif	
Banque TD	Aucun vote, le MÉDAC ayant retiré sa proposition
Manuvie	Aucun vote, le MÉDAC ayant retiré sa proposition
BCE	93,14 %
Présentation du vote consultatif à la période des questions	
Industrielle Alliance	Décision du conseil d'administration de l'implanter dès 2010
Quebecor (actions multivotantes)	Décision reportée à l'an prochain
Politique de la Caisse de dépôt et placement en regard du vote consultatif	Pour

Annexe III

Communiqués

Vote sur la rémunération des hauts dirigeants de la banque de Nouvelle-Écosse

Le MÉDAC recommande de voter « contre »

Montréal, le 1er avril 2010 — Le Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC) recommande à ses membres, actionnaires de la Banque Scotia, de voter « contre » le rapport sur la rémunération des hauts dirigeants de cette banque, tel que présenté dans la circulaire de la direction. Ce rapport fera l'objet d'un vote « consultatif » des actionnaires, réunis à l'occasion de leur assemblée annuelle du jeudi 8 avril prochain à Saint-Jean (Terre-Neuve).

« Plusieurs éléments importants conduisent le MÉDAC à ne pas donner son appui à la philosophie de rémunération des hauts dirigeants de cette Banque » a affirmé la porte-parole du MÉDAC, Madame Louise Champoux-Paillé en mentionnant les éléments suivants :

- la rémunération du président et chef de la direction s'élève à 9,9 millions \$ soit 54 % de plus que l'an dernier alors que le bénéfice net n'a crû que de 13 %, que le bénéfice par action ordinaire a crû seulement de 8 % et que le rendement total aux actionnaires sur une période de 3 ans a été de 1 %;
- un ratio d'équité interne le plus élevé des sept banques canadiennes, ce qui conduit à s'interroger sur l'impact d'un tel écart sur la qualité de la cohésion interne, la productivité des employés et sur le rendement à long terme pour les actionnaires;
- un pourcentage trop élevé (36 %) de la rémunération totale du chef de la direction consenti sous forme d'options, le plus élevé parmi les banques canadiennes. Rappelons que les gains réalisés par l'entremise des régimes d'options d'achat d'actions jouissent d'un traitement fiscal privilégié, ce qui accentue le caractère inéquitable de la rémunération des hauts dirigeants. Un article d'un quotidien montréalais révélait d'ailleurs récemment que le président et chef de la direction avait réalisé, entre mai 2009 et la fin de février 2010, un gain de 10,7 millions de dollars.

Toutefois, nous tenons à souligner les effets positifs de l'introduction du vote consultatif sur la politique de rémunération des hauts dirigeants de la Banque Scotia, notamment : la fixation de plafonds pour les primes de rendement annuelles, la possibilité de réduire à néant le montant global des primes si les résultats sont sensiblement inférieurs aux attentes, l'établissement d'exigences concernant l'actionnariat des dirigeants avant et après leur départ à la retraite et l'introduction d'une clause de récupération.

Nous concluons en mentionnant que l'importance de la rémunération variable et en particulier des options d'achat dans la rémunération du chef de la direction est injuste pour les employés. À cet égard, des chercheurs ont démontré que plus les chefs de la direction recherchent une rémunération élevée par rapport à celle de leurs employés, moins ils accordent d'importance aux valeurs éthiques dans les prises de décision.

Vote sur la rémunération des hauts dirigeants de la Banque Nationale

Le MÉDAC recommande de voter « contre »

Montréal, le 29 mars — Le Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC) recommande à ses membres, actionnaires de la Banque Nationale, de voter « contre » le rapport sur la rémunération des hauts dirigeants de cette banque, tel que présenté dans la circulaire de la direction. Ce rapport fera l'objet d'un vote « consultatif » des actionnaires, réunis à l'occasion de leur assemblée annuelle du 31 mars prochain à Montréal.

« Plusieurs éléments importants conduisent le MÉDAC à ne pas donner son appui à la philosophie de rémunération des hauts dirigeants de cette Banque » a affirmé la porte-parole du MÉDAC, Madame Louise Champoux-Paillé en mentionnant les éléments suivants :

- la rémunération du président et chef de la direction s'élève à 6,1 millions \$ soit 19 % de plus qu'en 2007 alors que le rendement total aux actionnaires sur trois ans a été de 2 %; le rendement total de 32 % de 2009 est certes important, mais il doit être apprécié en regard des résultats antérieurs de -13 % en 2008 et de -7 % en 2007;
- un ratio d'équité interne élevé (72 fois le salaire moyen des employés de la banque) ce qui conduit à s'interroger sur l'impact d'un tel écart sur la qualité de cohésion interne, la productivité des employés et sur le rendement à long terme pour les actionnaires;
- un pourcentage trop élevé de la rémunération totale du chef de la direction consenti sous forme d'options (35 %), le deuxième plus élevé au sein des sept banques canadiennes. Rappelons que les gains réalisés par l'entremise des régimes d'options d'achat d'actions jouissent d'un traitement fiscal privilégié ce qui accentue le caractère inéquitable de la rémunération des hauts dirigeants.

Le MÉDAC tient toutefois à souligner les effets positifs de l'introduction du vote consultatif sur la politique de rémunération des hauts dirigeants de la Banque Nationale, par exemple l'intégration du secteur de la Gestion des risques de la Banque dans le processus de révision des programmes de primes annuelles et l'élaboration de mesures de risque pour encadrer l'établissement de la valeur des enveloppes de primes; l'ajout d'un déclencheur à tous les programmes de rémunération variable de sorte qu'aucune enveloppe de primes annuelles ne puisse être créée dans l'éventualité où le minimum de capital réglementaire requis par les autorités réglementaires ne serait pas atteint et l'introduction d'une clause de droit de reprise de la rémunération différée.

Vote sur la rémunération des hauts dirigeants de la Banque Toronto-Dominion

Le MÉDAC recommande de voter « contre »

Montréal, le 23 mars 2010 — Le Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC) recommande à ses membres, actionnaires de la Banque Toronto-Dominion, de voter « contre » le rapport sur la rémunération des hauts dirigeants de cette banque, tel que présenté dans la circulaire de la direction. Ce rapport fera l'objet d'un vote « consultatif » des actionnaires, réunis à l'occasion de leur assemblée annuelle du 25 mars prochain, au Château Frontenac à Québec.

« Plusieurs éléments importants conduisent le MÉDAC à ne pas donner son appui à la philosophie de rémunération des hauts dirigeants de cette Banque », a affirmé la porte-parole du MÉDAC, Madame Louise Champoux-Paillé, notamment :

- la rémunération du président et chef de la direction s'élève à 10,5 millions \$ alors que le rendement total moyen pour les actionnaires a été de 13,6 %, une performance nettement inférieure au rendement moyen des autres institutions bancaires canadiennes à 21,6 %;
- un ratio d'équité interne très élevé, le deuxième plus important parmi les 7 grandes banques canadiennes, ce qui conduit à s'interroger sur la qualité de cohésion interne, la productivité des employés et sur le rendement à long terme pour les actionnaires;
- un pourcentage trop élevé (23 %) de la rémunération totale du chef de la direction consenti sous forme d'options.

Rappelons que les gains réalisés par l'entremise des régimes d'options d'achat d'actions jouissent d'un traitement fiscal privilégié, ce qui accentue le caractère inéquitable de la rémunération des hauts dirigeants. Un article d'un quotidien montréalais révélait récemment que le président et chef de la direction de la Banque avait réalisé, entre mai 2009 et la fin de février dernier, un gain de 25,5 millions \$, dont la moitié est non imposable!

Toutefois, nous tenons à souligner les effets positifs de l'introduction du vote consultatif sur la politique de rémunération des hauts dirigeants de la Banque Toronto-Dominion : l'abolition des options d'achat d'actions pour les dirigeants aux échelons inférieurs; l'introduction d'une clause de récupération des attributions en cas de fausse déclaration importante entraînant un retraitement des états financiers et l'implantation d'un processus permettant un rajustement discrétionnaire en fonction du risque au moment de fixer les attributions aux termes du régime de rémunération des hauts dirigeants. Toutefois, il reste beaucoup à faire pour que la rémunération à la Banque TD soit conforme aux attentes des investisseurs.

Nous concluons en mentionnant que l'importance donnée à la rémunération variable et en particulier aux options d'achat dans la rémunération des hauts dirigeants est injuste pour les employés et préjudiciables aux actionnaires.

Vote sur la rémunération des hauts dirigeants de la Banque de Montréal

Le MÉDAC recommande de voter « contre »

Montréal, le 22 mars 2010 — Le Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC) recommande à ses membres, actionnaires de la Banque de Montréal, de voter « contre » le rapport de la rémunération présenté dans la circulaire de la direction.

Trois des objectifs principaux visés par le MÉDAC dans la défense du vote consultatif ne sont pas atteints :

- la rémunération du président et chef de la direction s'élève à 7,6 millions \$. Elle est supérieure à celle de 2008 alors que trois des quatre objectifs de performance financière ne sont pas atteints : la croissance du résultat par action avant amortissement a été négative (18 %), le rendement des capitaux propres a été de 9,9 % alors que la cible était de 12,3 % et le rendement total aux actionnaires (RTA) sur deux ans est négatif et inférieur à celui des autres grandes banques canadiennes;
- un pourcentage trop élevé de la rémunération totale du chef de la direction est versé sous forme d'options; les gains réalisés par l'entremise des régimes d'options d'achat d'actions jouissent d'un traitement fiscal hautement privilégié ce qui accentue le caractère non éthique de la rémunération des hauts dirigeants;
- un ratio d'équité interne élevé (soit le rapport entre la rémunération totale du chef de la direction et la rémunération moyenne d'un salarié) conduisant plusieurs actionnaires à s'interroger sur l'impact d'un tel écart sur le niveau de cohésion interne, la productivité des employés et par ricochet sur le rendement pour les actionnaires.

Nous tenons à souligner les effets positifs de l'introduction du vote consultatif sur la politique de rémunération des hauts dirigeants de la Banque de Montréal : harmonisation de la rémunération avec les résultats en matière de risque, la mise en œuvre d'une politique de récupération de la rémunération incitative et l'élargissement de la fourchette de la rémunération sous forme de primes incitatives variant dorénavant de 0 % à 150 % alors qu'en 2009, celle-ci variait de 70 % à 130 % pour le chef de la direction et les autres membres de la haute direction. Toutefois, il reste beaucoup à faire pour que la rémunération à la Banque de Montréal soit conforme aux attentes des investisseurs.

Mentionnons en conclusion que des chercheurs ont démontré que plus les chefs de direction recherchent une rémunération élevée par rapport à celle de leurs employés, moins ils accordent d'importance aux valeurs éthiques dans les prises de décision.

Vote sur la rémunération des hauts dirigeants de la Banque Laurentienne

Le MÉDAC recommande de voter « pour »

Montréal, le jeudi 11 mars 2010 — Le Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC) recommande à ses membres, actionnaires de la Banque Laurentienne, de voter « pour » le rapport sur la rémunération des hauts dirigeants de cette banque, tel que présenté dans la circulaire de la direction. Ce rapport fera l'objet d'un vote « consultatif » des actionnaires, réunis à l'occasion de leur assemblée annuelle du 16 mars prochain au Monument National, à Montréal.

« Plusieurs éléments importants conduisent le MÉDAC à donner son appui à la philosophie de rémunération des hauts dirigeants de cette Banque », a affirmé la porte-parole du MÉDAC, Madame Louise Champoux-Paillé, mentionnant notamment :

- l'absence de primes incitatives à court terme dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints;
- l'acquisition d'une partie des unités d'actions de performance octroyées si le membre de la haute direction est toujours en fonction trois ans après l'octroi et l'autre partie devenant acquise si la Banque atteint l'objectif de performance approuvé par le comité de ressources humaines lors de l'octroi;
- la proportion fixe de la rémunération du président qui représente 37 % de sa rémunération totale;
- l'intégration d'une procédure de récupération advenant fraude ou irrégularité entraînant un redressement des états financiers;
- un très large éventail de sociétés incluses dans le groupe de référence pour effectuer les comparaisons : plus de trente-huit (38);
- l'évolution de la rémunération des cinq (5) plus hauts dirigeants sur cinq ans (52 %) qui est moins rapide que celle du bénéfice net (73 %).

Ajoutons à cette liste de points positifs le fait que la rémunération totale du président, évaluée à 1,9 million \$, représente 28 fois le salaire moyen d'un employé de la Banque, ce qui reflète une approche éthique de la structure de la rémunération et qui en fait l'un des meilleur ratio d'équité de l'industrie.

« Nous nous permettons de suggérer toutefois des efforts accrus pour rendre le rapport d'analyse de la rémunération plus facile d'accès pour la prochaine année » de conclure Madame Champoux-Paillé, en insistant également sur une plus grande participation des responsables de la gestion des risques dans l'évaluation de la politique de rémunération.

Vote sur la rémunération des hauts dirigeants de la Banque Royale du Canada (RBC)

Le MÉDAC recommande de voter « contre »

Montréal, le mardi 2 mars 2010 — Le Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC) recommande à ses membres, actionnaires de la Banque RBC de voter « contre » le rapport sur la rémunération des hauts dirigeants de cette banque, tel que présenté dans la circulaire de la direction et soumis demain à un vote « consultatif » des actionnaires, réunis à l'occasion de leur assemblée annuelle à Toronto.

Le MÉDAC croit que ce rapport ne s'attaque pas à un problème fondamental de la rémunération des hauts dirigeants, soit l'écart entre la rémunération globale du chef de la direction et le salaire moyen d'un employé de la Banque. Comme la rémunération globale du chef de la direction de la Banque Royale au cours de la dernière année (12,1 M\$) représente 96 fois le salaire moyen, nous la considérons inacceptable. Il est impérieux que la Banque diminue de manière sensible et soutenue ce ratio d'équité de manière à s'approcher d'un ratio moralement plus acceptable.

« Toutefois, a tenu à souligner la porte-parole du MÉDAC, Madame Louise Champoux-Paillé, nous avons trouvé certaines modifications positives à la politique de rémunération », soit :

- l'adoption d'une politique selon laquelle la rémunération des membres de la haute direction de RBC et des employés de RBC Marchés des capitaux pourrait être perdue ou devoir être remboursée à RBC en cas de fraude ou d'inconduite;
- la révision de l'approche de la rémunération par un comité de surveillance de la gestion des risques afin de s'assurer que cette approche s'accorde bien avec les principes de gestion des risques de la Banque;
- le plafonnement des fonds alloués aux primes incitatives pour les membres de la haute direction.

Cependant, plusieurs éléments importants de cette politique vont à l'encontre des principes de rémunération que nous défendons depuis plus de 15 ans, soit :

- l'augmentation de la rémunération totale du chef de la direction de 26 % en 2009 alors que le bénéfice de la Banque a chuté de 15 % au cours de la même période;
- le changement du groupe de référence pour la comparaison de la rémunération incitative à moyen et long terme, incorporant des institutions internationales, non directement comparables en taille ou en activités à celles de la Banque Royale, ce qui fait en sorte de pousser à la hausse l'échantillon de comparaison;
- la part trop importante des actions et des options dans la rémunération du président, ce qui rend sa rémunération davantage liée aux fluctuations du marché qu'à l'atteinte des objectifs stratégiques de celle-ci.

Vote sur la rémunération des hauts dirigeants de la Banque CIBC

Le MÉDAC recommande de voter « contre »

Montréal, le 24 février 2010 — Le Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC) recommande à ses membres et aux actionnaires de la CIBC de voter « contre » le rapport sur la rémunération des hauts dirigeants de la CIBC, tel que présenté dans la circulaire de la direction, qui sera soumis demain à un vote « consultatif » des actionnaires de la banque, réunis à l'occasion de leur assemblée annuelle à Montréal.

Malgré l'implantation d'une nouvelle philosophie de rémunération et les efforts faits pour présenter les grandes lignes de la politique de rémunération dans un rapport clair et plus facile d'accès, le MÉDAC croit que ce rapport ne s'attaque pas à un problème fondamental de la rémunération des hauts dirigeants, soit l'écart entre la rémunération globale du chef de la direction et le salaire moyen d'un employé de la Banque. Comme la rémunération globale du chef de la direction de la CIBC au cours de la dernière année (6,2 M\$) représente 73 fois le salaire moyen, nous la considérons inacceptable.

« Toutefois, a tenu à souligner la porte-parole du MÉDAC, Madame Louise Champoux-Paillé, nous avons trouvé des modifications à la politique de rémunération qui conduisent à un meilleur alignement de la rémunération de la haute direction aux objectifs à moyen et à long terme de la Banque ». Les éléments suivants sont aussi jugés positifs, soit :

- prise en compte du risque dans l'évaluation des résultats pour s'assurer que la structure de rémunération des hauts dirigeants n'encourage pas la prise de risque excessive;
- réduction possible des primes en espèces annuelles à zéro en cas de rendement en deçà des attentes;
- report d'une partie importante de la rémunération d'encouragement de chaque membre de la direction pendant au moins trois ans et, dans le cas des options, l'acquisition s'échelonne sur quatre ans;
- intégration d'une clause ferme de récupération de la rémunération incitative au rendement dans le cas d'une inconduite d'un membre de l'équipe de la haute direction qui entraîne un retraitement important des états financiers ou une perte financière importante.

Cependant, afin de rendre cette politique acceptable à nos yeux, il est impérieux que la Banque diminue de manière sensible et soutenue ce ratio d'équité de manière à s'approcher d'un ratio moralement plus acceptable.

Annexe IV

Examples of changes in compensation policies in response to shareholder pressure¹⁴

Consultation/communication with shareholders

« The remuneration policy set out in this report was finalised after undertaking an extensive consultation process with shareholders and institutional bodies during the course of 2003. During the year the Chairman of GlaxoSmithKline and the Chairman of the Committee met shareholders, representing nearly half of GlaxoSmithKline's share capital... as a result [the Committee] has instigated a major shift in the way GlaxoSmithKline sets the remuneration of its most senior executives... Any significant changes in the measures used to assess performance will be discussed with shareholders... »

— GlaxoSmithKline, FY 2003, Annual Report

« We have recently consulted the Company's principal shareholders on the detailed terms of the new share arrangements and the overall remuneration policy... Following completion of this consultation process, the majority of shareholders of the Company (by percentage holding) have indicated to the Company that they are supportive of the proposals contained in this circular. »

— Alphameric 1 March 2004 Circular

« This [new] policy was formulated by the Remuneration Committee in response to concerns raised by shareholders at the 2003 AGM and was only finalised after extensive consultation with the Company's major shareholders and institutional shareholder bodies, such as the ABI, NAPF and PIRC. »

— Berkeley Group Holdings, FY 2003, Annual Report

« The Remuneration Committee carried out a comprehensive review of its executive compensation arrangements with its retained consultants, Halliwell Consulting... The Remuneration Committee, while noting that there was no obligation by the Company to consult with shareholders on the proposals arising from the review, endorses current corporate governance best practice and therefore chose to consult with shareholders in advance on the proposals. This consultation was extensive involving the Company's major shareholders at that time and the main shareholder representative bodies the ABI and NAPF... "In light of the Remuneration Committee's desire to have full shareholder support for a new Executive remuneration policy for 2005/2006 a number of amendments to the original proposals were made to address shareholders' views coming out of the consultation process. »

— Punch Tavern, Annual Report, FY 2004

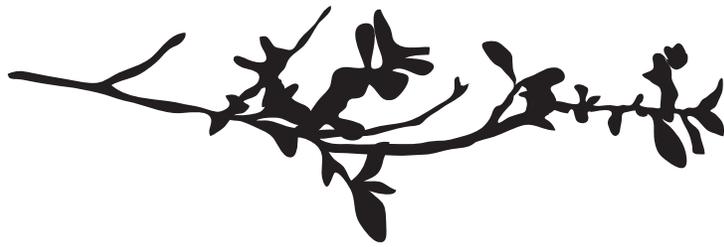
« As part of its continued review of executive remuneration policy... the Chairman consulted a number of the Company's principal institutional shareholders and other major institutional bodies regarding its executive remuneration arrangements. »

— International Power, Annual Report, FY 2003

« The chairman of the company and the chairman of the remuneration committee are available to shareholders to discuss remuneration policy. »

— Brammer, Annual Report, FY 2004

¹⁴ <http://efmaefm.org/0EFMSYMPOSIUM/CGC%202009/papers/Ferri.pdf>



Le MÉDAC

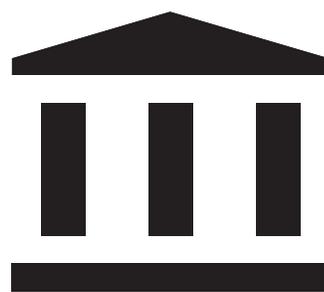
Le MÉDAC est un organisme indépendant voué à la représentation, la défense, la protection et à l'affirmation des droits des actionnaires minoritaires de sociétés inscrites en bourse. Fondé le 7 décembre 1995 (APÉIQ), le MÉDAC apparut à un moment où le monde de la finance était marqué par de frénétiques et insatiables appétits. Des dérives boursières ont durement affecté des milliers d'actionnaires minoritaires qui sont restés impuissants et isolés. Dans ce contexte, le MÉDAC a vite assumé une fonction d'alerte, de prévention et d'information en direction de ses membres et plus largement encore du grand public aussi désorienté qu'indigné par la cascade de scandales qui ont éclaté.

Objectifs

- susciter l'engagement des actionnaires minoritaires à exercer les droits que la loi leur confère sur la gestion et l'orientation des sociétés inscrites en bourse
- rassembler une masse critique d'actionnaires minoritaires soucieux de favoriser et de faire évoluer les pratiques de saine gouvernance dans les sociétés inscrites en bourse
- promouvoir les droits des actionnaires minoritaires auprès des gouvernements et organismes publics et parapublics
- favoriser une plus grande transparence de la gestion des sociétés inscrites en bourse et une meilleure assise des droits des actionnaires minoritaires

Moyens d'action

- formation de ses membres
- recherche
- publications techniques vulgarisées (brochures, dépliants, revues et bulletins)
- organisation de colloques
- interventions auprès des médias
- préparation et défense de propositions lors des assemblées des actionnaires de sociétés inscrites en bourse
- production de mémoires et représentation auprès des pouvoirs publics
- développement de partenariats avec des organismes voués à la saine gouvernance
- financement de ses activités par les cotisations de ses membres, la sollicitation de subventions et la tenue de colloques et de cours de formation



MÉDAC

fondé en 1995 par Yves Michaud, le mouvement a d'abord porté le nom d'Association de protection des épargnants et investisseurs du Québec (APÉIQ)

82, rue Sherbrooke Ouest, Montréal (Québec) H2X 1X3
514-286-1155 — télécopieur 514-286-1154
admin@medac.qc.ca — <http://www.medac.qc.ca/>