MÉDAC
MOUVEMENT D'ÉDUCATION ET DE DÉFENSE DES ACTIONNAIRES
Lettre aux membres — Un outil pour servir — Automne 2014

# LES PROPOSITIONS 2015

LE MOT DU PRÉSIDENT — 2
LE MÉDAC EN EXPANSION — 3
REVUE DE PRESSE — 3
LES PROPOSITIONS — 4
NOUVEAU SERVICE — 14
VOTRE MOUVEMENT — 15
SOUTIEN — 16

# Alliances, partenariats et développement

Votre ogranisme de défense des droits des épargnants et investisseurs fourbit de nouvelles armes!

Au cours des dernières semaines, le MÉDAC a participé aux plaidoiries de deux causes liées à des recours collectifs engagés en vertu de la Loi sur les valeurs mobilières (LVM). Dans les deux cas, il s'agit de la responsabilité des administrateurs à dévoiler de l'information qui a influencé le cours des actions de la société qu'ils administrent. Dans le premier cas, l'affaire Manuvie, la Cour d'appel du Québec recevait la plaidoirie voulant confirmer par la demande de documents au Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) que les petits actionnaires n'avaient pas été convenablement informés des risques que faisait courir un produit d'assurance de la société, sur la valeur des actions de celle-ci. Cette cause a soulevé une tempête dans le milieu de la finance et des assurances, à tel point que le Bureau d'assurance du Canada (BAC), le BSIF, l'Association des banquiers canadiens (ABC) et l'Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes (ACCAP) se sont présentés à la cour pour s'opposer à la divulgation de l'information demandée au BSIF pour exercer ce recours collectif.

Deuxièmement, le MÉDAC est intervenu à la Cour suprême du Canada pour appuyer une démarche en recours collectif de petits investisseurs qui reprochent, à une société ouverte encore ici, de ne pas les avoir informés adéquatement qu'un changement important dans le cours des opérations de la société était susceptible d'avoir des répercussions majeures sur la valeur des actions qu'ils possédaient. Ces deux recours collectifs, intentés en vertu de la LVM, contrairement à beaucoup d'autres lois, sont assujettis à des contraintes particulières que nous devons surmonter. Le MÉDAC est fier de s'associer à ces deux recours parce qu'ils seront déterminants pour l'avenir de la défense des droits des actionnaires.

## De nouvelles alliances et de nouveaux partenaires

Le MÉDAC a fait une demande d'adhésion aux Principes pour l'investissement responsable (PRI), une initiative mise en place par l'ONU en 2007. L'adhésion à ce réseau nous donnera l'occasion de faire connaîtwre aux milliers de membres qui le composent à travers le monde: institutions financières, fonds de retraite, sociétés ouvertes, qui partagent les PRI, nos réalisations et nos propositions aux assemblées d'actionnaires. Nous aurons aussi, du coup, la chance de participer aux débats qui marqueront l'avenir de notre système économique et des valeurs qu'il doit soutenir.

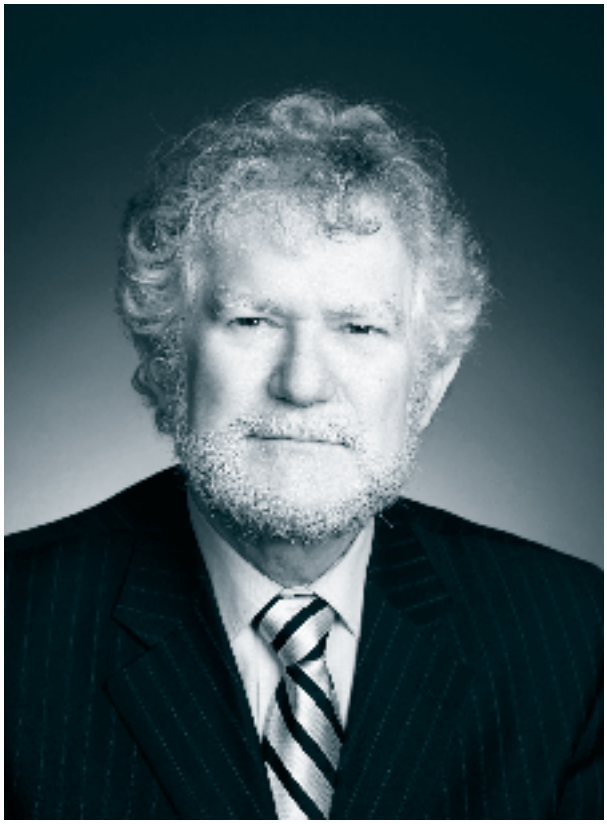
Deuxièmement, en plus de pouvoir compter cette année sur le soutien de nos partenaires habituels, nous avons également obtenu un nouvel appui formel au soutien financier de nos opérations courantes: celui de la CSN (Bâtirente). Le MÉDAC réussit donc à unir les deux grandes fédérations de travailleurs du Québec dans la défense des droits des investisseurs.

## La progression du Forum virtuel des investisseurs

Au début de l'année, nous verrons de nouvelles collaborations s'ajouter aux ressources actuelles qui collaborent à la rédaction des courriels hebdomadaires et des nouvelles quotidiennes sur notre nouveau site mis en ligne à la mi-octobre. Deuxièmement, de nouveaux outils seront mis à la disposition des membres comme les fiches des sociétés de notre portefeuille et la refonte de la formation Passeport MÉDAC. Une série d'ateliers et de conférences sont en préparation et devraient être mis en ligne dans les prochains mois. Nous avons réaménagé nos locaux et sommes en mesure de recevoir une douzaine de participants à la fois à nos ateliers et formations qui seront diffusés par Internet.

La mise en place du Forum virtuel se poursuit avec enthousiasme et nous serons heureux de vous dévoiler son achèvement lors de la prochaine assemblée annuelle de votre association.

**DANIEL THOUIN**



Le MÉDAC prend de l'expansion

# Recrutement et partenariat

Pour la première fois de son existence, le Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC) aura dans la région de Québec un responsable du développement des partenariats et du recrutement, dont le mandat sera de forger des liens avec les épargnants de la région.

Le candidat qui a été choisi par le MÉDAC, Michel Desjardins, a œuvré comme cadre supérieur au sein de l'industrie des services financiers pendant trente-cinq ans, principalement en assurance de personnes et en assurance de dommages, mais aussi dans le secteur des placements (fonds distincts et fonds mutuels), ainsi qu'en gestion de réseaux de distribution, croissance et développement des affaires. Dans son curriculum vitae, Michel Desjardins mentionne souhaiter contribuer de façon imaginative à la croissance et au développement d'organisations qui veulent atteindre, voire dépasser, leurs cibles.

### Potentiel du marché du Québec

Michel Desjardins connaît bien le marché de la grande région de Québec, pour y avoir réalisé différents mandats de consultation auprès d'institutions financières, d'établissement de liens de confiance entre différentes organisations, de mise en marché de services, de même que de recherche de partenariats d'affaires.

« C'est une région dynamique et un marché intéressant pour le MÉDAC, dans lequel on trouve beaucoup d'entités gouvernementales, de sièges sociaux et de compagnies d'assurance avec plusieurs travailleurs qui épargnent et qui investissent. La région est près du plein emploi », mentionne Michel Desjardins au sujet de son marché de développement.

Comme formation, Michel Desjardins détient une certification d'administrateur de sociétés (ASC) de l'Université Laval et un baccalauréat spécialisé en mathématiques avec option actuariat de l'Université de Montréal. Pour ceux qui aimeraient le rencontrer, Michel Desjardins est aussi membre du Club de golf de Cap-Rouge.

Revue de presse

# Extraits choisis

« Ce qu'il faut, c'est un engagement des entreprises à prendre les moyens pour que les femmes, tout autant que les hommes, puissent contribuer au succès de celles-ci, et ce, tant au sein des conseils d'administration que des postes de direction afin que la relève soit définitivement présente. Cet engagement doit prendre la forme d'actions concrètes et d'objectifs qui soient le reflet d'une volonté d'avoir recours aux meilleurs talents qu'ils soient féminins ou masculins. »

**Louise Champoux-Paillé**, C.Q., F.Adm.A., ASC, MBA, Être si loin et si près à la fois…, le *Globe and Mail*, le 3 décembre 2014

« Accusés de ne pas mettre assez d'argent de côté pour les imprévus, les Québécois feraient plutôt le contraire. Ils entreposeraient plus de 182 G$ en dépôts rapportant peu. Selon des chiffres compilés par le Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC), la somme accumulée au 31 décembre 2013 représente une hausse de 135 % sur cinq ans. Il s'agit d'un peu plus de 22 000 $ par personne. »

**Michel Munger**, Trop d'argent qui dort dans les comptes des Québécois?, *Argent.canoe.ca*, le 27 octobre 2014

« ‹ Et dire que le MÉDAC n'a pas été écouté quand il a dénoncé l'utilisation des paradis fiscaux › […] Le MÉDAC avait soumis au vote en 2014 une proposition qui portait le titre : ‹ Payer sa juste part d'impôt ›. ‹ Cette proposition s'adressait principalement aux banques, mais il semble que l'utilisation de la fiscalité créative dans les paradis fiscaux soit beaucoup plus répandue qu'il n'y paraît dans les rapports annuels des sociétés › »

**Daniel Thouin**, sur le fait que 7 sociétés au portefeuille du MÉDAC ont des filliales au Luxembourg, communiqué publié le 11 décembre 2014

« Jusqu'à présent, les [Fonds négociés en bourse] ont fait la preuve de leur résilience en période de tension sur les marchés […] Les investisseurs peuvent obtenir à peu de frais une exposition à des catégories d'actif qui n'étaient auparavant accessibles qu'aux investisseurs institutionnels ou à valeur nette élevée »

**Ian Foucher** et **Kyle Gray**, Les fonds négociés en bourse : évolution des avantages, des vulnérabilités et des risques, étude publiée dans la Revue du système financier, numéro de décembre 2014, Banque du Canada

## 2015

# Les propositions

### RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION

**Il est proposé que la Banque adopte une politique sur la rémunération de ses hauts dirigeants comprenant le recours annuel au ratio d'équité comme barème de fixation de la rémunération dans le but d'assurer les actionnaires que sa stratégie de rémunération pour les hauts dirigeants est juste et équitable.**

Nos analyses des circulaires de sollicitation de procurations nous conduisent à la conclusion que l'exercice de fixation de la rémunération des hauts dirigeants dépend fortement des comparaisons *horizontales* avec leurs pairs dans des entreprises *dites* similaires. Une telle méthode conduit à une hausse continue de la rémunération, car cette méthode entraîne une augmentation chaque fois qu'une entreprise accorde une rémunération supérieure à la médiane de son groupe. Plusieurs observateurs en matière de saine gouvernance ont dénoncé le recours quasi exclusif à cette méthode. Celle-ci crée une divergence grandissante entre la rémunération du plus haut dirigeant et la rémunération moyenne d'un employé créant à la fois un problème d'injustice au sein de l'entreprise et un dysfonctionnement au sein de l'économie, les travailleurs étant moins nombreux à avoir le pouvoir d'achat suffisant pour s'offrir ce que l'économie est capable de produire — ce qui constitue un facteur explicatif de la récente crise financière.

Comme l'écrivait Yvan Allaire :

> « Or, naguère les systèmes de rémunération étaient conçus dans un esprit d'équité interne et non en fonction d'un supposé marché du ‹ talent ›. On doit à nouveau adopter des façons de rémunérer qui contribuent à susciter et protéger la solidarité, la confiance mutuelle et un sentiment d'équité au sein de l'entreprise et autour d'elle, à donner aux membres de l'organisation la conviction ‹ d'être tous dans le même bateau › et à leur faire partager une vision à long terme de la société (**1**). »

Conscientes des préoccupations soulevées par cette méthode, les six grandes banques canadiennes ont demandé l'an dernier au cabinet Meridian, cabinet de rémunération, d'analyser cette question et de formuler des recommandations. Tout en défendant la pertinence du balisage horizontal, le cabinet suggérait :

> « *While vertical benchmarking is unlikely to be sufficient as a primary basis for setting executive compensation, it can provide important context for a Committee, particularly in assessing trends in pay disparity*[2]. »

Considérant les avantages à comparer la rémunération des hauts dirigeants avec celle des autres employés de la Banque, nous proposons qu'il soit prévu, dans la politique de la Banque, le recours systématique au ratio d'équité, soit le rapport entre la rémunération totale du chef de la direction et le revenu médian des salariés de la Banque.

Impériale, Laurentienne, Montréal, Nationale, Nouvelle-Écosse, Royale[3], Toronto, Industrielle Alliance, Bell, Couche-Tard

### PRATIQUES COMMERCIALES EN REGARD DES CARTES DE CRÉDIT ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

**Il est proposé que la Banque divulgue, à la prochaine assemblée annuelle, la politique qu'elle entend adopter afin d'éviter d'être à nouveau poursuivie pour des pratiques commerciales et tarifaires abusives sur le marché des cartes de crédit.**

Au cours de 2003, Option Consommateurs a déposé des recours contre 12 banques dont La Banque Royale, déplorant que la limite de crédit de plusieurs cartes de crédit ait été augmentée sans que les clients en aient fait la demande, que les clients n'aient pas bénéficié du délai de grâce de 21 jours avant l'imputation des frais de crédit, qu'ils aient payé des frais pour le dépassement de leur limite de crédit et qu'ils aient payé des frais d'avance de fonds.

Bien que le recours n'ait pas fait l'objet de jugement en regard de la Banque, nous nous préoccupons des conséquences de cette poursuite sur son image et sa réputation de même que pour les actionnaires que nous représentons. Rappelons que pour le même recours, la Banque Royale et la *Bank of America Canada* ont convenu de payer des indemnités de 37,5 millions $ pour mettre fin au litige.

Nous nous en voudrions ici de ne pas soulever, en regard des cartes de crédit et de la politique des banques à cet égard, les taux d'intérêt que les consommateurs d'un tel produit, qui disposent souvent d'un revenu peu élevé, doivent payer. Dans un contexte social où l'on soulève de plus en plus les écarts de richesse entre les plus riches et les plus pauvres, ces taux et pratiques en matière de cartes de crédit trouvent difficilement justification. De telles pratiques peuvent mettre en cause la légitimité d'opérer de la Banque et le conseil d'administration doit s'assurer que toutes les politiques soient mises en place pour la maintenir. C'est une facette de la responsabilité sociale des institutions financières qui mérite attention et changement.

Les banques

1 http://www.lesaffaires.com/blogues/yvan-allaire/le-noeud-gordien-de-la-remuneration-des-dirigeants/544879

2 http://www.td.com/document/PDF/corporateresponsibility/Canadian-Banks-Horizontal-Benchmarking.pdf

3 Dans sa circulaire, la Royale révèle utiliser un tel ratio. La proposition qui lui est faite le reflète.

## OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

**Il est proposé que le conseil d'administration abolisse, sur une période de cinq ans, les options d'achat d'action comme moyen de rémunération et les remplace par une formule de rémunération axée sur la performance à long terme de l'institution.**

D'entrée de jeu, mentionnons qu'au milieu du siècle dernier, la littérature académique traitait de la rémunération des hauts dirigeants sous forme principalement de salaire et considérait les rémunérations incitatives avec beaucoup de prudence.

> « *In mid-twentieth-century business articles and textbooks, one finds references to executive "salaries"; mention of incentives (in cash, stock, or options) is an exception. As a management professor stated in 1951, "It is usually unwise to have a large proportion of executive pay consist of incentives."* (**1**). »

La rémunération variable s'est développée à partir des années 1980 et les options d'achat d'actions ou toute autre rémunération à base d'actions ont pris une portion de plus en plus importante dans les outils utilisés pour fixer la rémunération des hauts dirigeants. Dans un contexte de marché boursier généralement haussier, cette formule a sûrement contribué à une hausse sans cesse croissante des rémunérations. De plus, comme le décrit le professeur Yvan Allaire dans le document intitulé *Payer pour la valeur ajoutée : Trancher le nœud gordien de la rémunération des dirigeants* :

> « Elles (options d'achat d'actions) ont tendance à récompenser la ‹ chance › autant que la performance ; un marché boursier haussier fait monter toutes les banques ; à moins que le prix d'exercice ne soit indexé en fonction d'un indice boursier (une pratique rare qui soulève d'autres questions épineuses), les dirigeants ‹ veinards › qui traversent une de ces époques récurrentes de flambées de cours boursiers deviendront très riches ; ceux qui passeront une bonne partie de leur carrière en période de stagnation boursière auront moins de chance (**2**). »

Enfin, il est permis de s'interroger sur la nécessité d'un tel poids de la rémunération variable qui favorise une prise de risque excessive et qui fut proposée par plusieurs comme l'un des facteurs explicatifs de la dernière crise financière :

> « *Risk-taking incentives provided by incentive compensation arrangements in the financial industry were a contribution factor to the financial crisis that began in 2007* (**3**) ».

Étant donné que celles-ci, comme l'écrit si bien Placements NEI, « sont complexes, susceptibles d'être manipulées et ont pour effet de récompenser excessivement les hauts dirigeants d'après un indicateur de performance unique et discutable (**4**) », nous proposons l'abolition progressive des options d'achat d'action.

Impériale, Laurentienne, Montréal, Nationale, Nouvelle-Écosse, Royale, Toronto, *Metro*, CGI

## ABOLITION DES OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS POUR LES ADMINISTRATEURS

**Il est proposé que le conseil d'administration abolisse cette pratique d'octroyer des options d'achat d'actions à ses administrateurs.**

Présentement, les membres qui se joignent au conseil d'administration pour la première fois sont admissibles, à la date de leur élection ou de leur nomination, à un octroi de 4 000 options sur actions. De plus, les membres du conseil d'administration reçoivent chaque année un octroi de 4 000 options sur actions.

Nous sommes d'avis que la meilleure façon d'aligner les intérêts des administrateurs avec ceux des actionnaires est l'exigence d'actionnariat minimal. C'est la position généralement prise par la Caisse et Desjardins en regard d'une pareille situation. Nous nous permettons ici de citer la position des Fonds Desjardins (**1**) :

> « Ils voteront CONTRE la création de régimes d'octroi d'options destinés aux gestionnaires ou aux administrateurs et ils voteront CONTRE toute bonification des régimes existants, sauf pour les sociétés en démarrage et les sociétés à petite capitalisation. »

Si une telle pratique pouvait avoir son utilité lors des premières années d'existence de l'entreprise en raison des moyens alors limités de celle-ci pour rémunérer ses administrateurs, elle n'a plus sa raison d'être. Elle peut conduire à des prises de risque excessives et des conflits d'intérêts entre ceux des administrateurs et de l'entreprise elle-même.

CGI

1 **Lorsch**, J. et R. **Khurana** 2010. *The Pay Problem*. Harvard Magazine.
2 **Allaire**, Y. *Payer pour la valeur ajoutée : Trancher le nœud gordien de la rémunération des dirigeants*, IGOPP, p. 41
3 Board Of Governors of the Federal Reserve System. *Incentive Compensation Practices: A report on the Horizontal Review of Practices at Large Banking Institutions*. Octobre 2011. P.1
4 *Une crise, quelle crise ? — La rémunération des hauts dirigeants au 21e siècle*, Placements NEI

—

1 Politique régissant l'exercice des droits de vote par procuration, Fonds Desjardins 2014, Desjardins — Gestion de patrimoine

## RÉGIMES DE RETRAITE POUR LES HAUTS DIRIGEANTS

### Il est proposé que le régime de retraite des nouveaux hauts dirigeant de la [SOCIÉTÉ] soit le même que pour l'ensemble des employés et soit calculé uniquement sur le salaire.

**Impériale** : La circulaire de procuration mentionne que les régimes offerts aux hauts dirigeants de la Banque sont des régimes à prestations déterminées. Le calcul des prestations de retraite s'effectue en utilisant le barème suivant : 2 % du revenu moyen de fin de carrière lequel inclut les attributions de primes annuelles. Peu de Canadiens bénéficient de rémunérations aussi généreuses que les hauts dirigeants de votre institution et peu de Canadiens bénéficient d'un régime de retraite aussi généreux. Il est permis de penser que les employés non dirigeants de la Banque ne bénéficient pas des mêmes avantages.

**Nationale** : La circulaire de procuration mentionne que les régimes offerts aux hauts dirigeants de la Banque sont des régimes à prestations déterminées. Selon les modalités de ce régime de pension, le président de la Banque aura droit à une prestation annuelle de retraite de 1,4 million à l'âge de 65 ans. Peu de Canadiens bénéficient de rémunérations aussi importantes que les hauts dirigeants de votre institution et peu de Canadiens peuvent compter sur un régime de retraite aussi généreux. Il est permis de penser que les employés non dirigeants de la Banque ne bénéficient pas des mêmes avantages.

**Nouvelle-Écosse :** La circulaire de procuration de 2014 mentionne que les régimes offerts aux hauts dirigeants de la Banque sont des régimes à prestations déterminées et que des ententes individuelles de retraite ont été conclues prévoyant le versement de rentes supplémentaires non capitalisées et non enregistrées aux hauts dirigeants occupant le poste de chef de groupe et de vice-président à la direction ou des postes de niveau supérieur, dont certains membres de la haute direction visés. Aux termes de ces ententes, la rente constituée est calculée essentiellement de la même façon qu'aux termes du RRBS, si ce n'est que l'on tient compte d'une tranche de la rémunération incitative. De telles ententes font en sorte que messieurs Waugh et Porter pourront recevoir annuellement à 65 ans une prestation annuelle respective de 2 millions $ et 1,45 million $, ce que très peu de Canadiens ne recevra.

**Toronto :** Le plus haut dirigeant de la Banque, Monsieur Clark, aura droit à une prestation annuelle de retraite de 2,49 $ millions. Bien que le président-directeur compte près de 22 ans de service, peu de Canadiens ont ou peuvent espérer une rente de retraite semblable. Étant donné la rémunération globale versée à M. Clark au cours de sa carrière, nous croyons une telle rente inappropriée. La rente des hauts dirigeants d'une institution financière devrait être calculée selon les mêmes barèmes que les employés.

**Transat :** La circulaire de procuration mentionne que les régimes offerts aux hauts dirigeants de l'entreprise sont des régimes à prestations déterminées. Le montant de la prestation est établi selon un pourcentage qui varie en fonction des années de service créditées, multiplié par le « salaire final moyen 5 ans », lequel est égal à la somme du salaire de base et de la prime cible en vertu du régime d'intéressement à court terme.

—

Peu de Québécois bénéficient d'un régime de retraite aussi généreux. Il est permis de penser que les employés non dirigeants de l'entreprise ne bénéficient pas des mêmes avantages.

L'approche actuelle à la rémunération fait en sorte que les hauts dirigeants ont une rémunération difficilement justifiable tant avant qu'après leur retraite. Nous déplorons depuis plusieurs années le recours aux options d'achat d'actions qui a tendance à récompenser « la chance » autant que la performance et qui encourage une prise de risque excessive. Nous déplorons également ce barème de calcul qui inclut les primes annuelles qui conduisent à accroître l'iniquité entre hauts dirigeants et employés. Comme le dit une expression populaire : on ne peut beurrer son pain des deux côtés.

Dans un souci d'équité, il est proposé que la Banque dépose une politique en regard du régime de retraite de ses hauts dirigeants de manière que, sur une période de cinq ans, la situation soit corrigée et que tous les employés soient assujettis au même régime de retraite.

## COMPÉTENCES DES ADMINISTRATEURS : CARENCE EN RESPONSABILITÉ SOCIALE ET EN ENVIRONNEMENT

### Il est proposé que le conseil d'administration se dote, dans les plus brefs délais, d'un certain nombre d'administrateurs ayant une expertise en responsabilité sociale et en environnement

En 2013, Cogeco publiait son deuxième ***Rapport de responsabilité sociale*** présentant ses réalisations dans ce domaine. Nous pouvions y lire notamment que l'entreprise s'était dotée « d'indicateurs clés de performance dans ses activités de câblodistribution afin de mesurer sa performance sous les volets économique, social et environnemental… ». De plus, nous pouvions y constater l'intérêt porté par les parties prenantes pour les enjeux suivants :

**environnementaux** : durabilité des produits, efficacité énergétique et gestion des déchets ;

**sociaux** : prévention de la corruption, santé et sécurité des employés et conditions de travail.

Or, une lecture du profil des candidatures soumises aux fins d'élection lors de la dernière assemblée annuelle nous permet de déduire qu'aucun candidat potentiel n'a de compétence générale ou spécifique en matière de responsabilité sociale, d'environnement et de développement durable. Permettez-nous de soulever la question suivante : est-ce que les objectifs servant à l'évaluation de la performance des dirigeants seraient davantage extrafinanciers (objectifs environnementaux, sociaux, etc.) si les administrateurs avaient des compétences particulières dans ce domaine et étaient sensibles à une évaluation globale de la performance des hauts dirigeants et non pas seulement limitée à des critères financiers ?

De telles compétences sont par ailleurs considérées comme suffisamment importantes et particulières pour être mentionnées dans la grille de compétences recherchées auprès des administrateurs, comme dans la dernière circulaire de la Banque de Montréal par exemple :

| | Astley | Babiak | Brochu | Cope | Edwards | Farmer | La Flèche | Mitchell | Orsino | Piper | Prichard | Wilson III |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Leadership a) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Expérience auprès d'autres conseils b) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Services financiers c) | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ |
| Comptabilité et finances d) | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Services bancaires d'investissement/fusions et acquisitions e) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Gestion des risques f) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Ressources humaines g) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Responsabilité sociale/développement durable h) | | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Droit i) | | | | | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | |
| Planification stratégique j) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Il est permis de se questionner sur la capacité des administrateurs de Cogeco à bien évaluer et cerner ces enjeux lors de leurs prises de décisions dans l'intérêt à long terme de cette dernière. Souhaitant se distinguer parmi les entreprises de télécommunications canadiennes pour son engagement social et environnemental, il est permis de s'interroger sur la profondeur et la cohérence de son engagement lorsque les membres de sa principale instance ne disposent pas de compétences spécifiques dans ce domaine.

Cogeco

## COMPÉTENCES DES ADMINISTRATEURS : CARENCE EN RESPONSABILITÉ SOCIALE

### Il est proposé que le conseil d'administration se dote, dans les plus brefs délais, d'un certain nombre d'administrateurs ayant une expertise en responsabilité sociale et en environnement

La revue des domaines d'expertise des administrateurs divulguée dans la circulaire de 2014 nous permet de dresser le profil de compétences suivantes pour les administrateurs (profil qui ne fait aucune référence aux compétences en responsabilité sociale et en environnement) :

| Compétences | Nombre d'administrateurs |
|---|---|
| **[Tableau différent pour chaque société, *mutatis mutandis*]** | |

En outre, le tableau des séances de formation offertes aux administrateurs au cours de 2013 ne fait état d'aucune formation portant sur ces sujets. Il est permis de se questionner sur la capacité des administrateurs de la banque de bien évaluer et cerner ces enjeux lors de ses prises de décisions dans l'intérêt à long terme de cette dernière. Ce constat est d'autant plus important que l'Association des banquiers canadiens écrivait dans son bulletin du 9 avril 2014 (**1**) : « La viabilité de l'environnement est un élément central de la responsabilité sociale des banques et des efforts qu'elles consentent en ce sens. Les banques se sont dotées de politiques, d'objectifs et de pratiques en matière d'environnement qui contribuent à orienter leurs activités de tous ordres. La sensibilisation à l'environnement s'intègre à toute une série d'opérations bancaires, de prêts, de produits, de services et d'activités dans la collectivité. »

Notons que la Banque de Montréal et la Banque Toronto-Dominion affichent leur préoccupation en matière de responsabilité sociale en indiquant de manière explicite cette compétence dans la grille des compétences et expériences possédées par leurs administrateurs. Il est ainsi permis de penser qu'elles accordent une importance particulière à cette dimension dans le recrutement de leurs administrateurs ainsi que dans son processus décisionnel.

Impériale, Laurentienne, *Metro*, Nationale, Nouvelle-Écosse, Royale, BCE, Bombardier, SNC

1 http://www.cba.ca/fr/component/content/catgory/62-banks-and-the-environment

## VOTE CONSULTATIF SUR LA RÉMUNÉRATION DES HAUTS DIRIGEANTS

**Il est proposé que le conseil d'administration adopte une politique stipulant que la politique de rémunération de leurs cinq plus hauts dirigeants fasse l'objet d'un vote consultatif auprès des actionnaires.**

Actuellement, les actionnaires de [Société] ne peuvent émettre leurs opinions sur les politiques de rémunération des hauts dirigeants. Près d'une centaine d'entreprises offre aujourd'hui cette possibilité à leurs actionnaires.

Il est permis de penser que plusieurs actionnaires s'interrogent sur la politique de rémunération de l'entreprise puisque, lors de la dernière assemblée annuelle, 14,0 % ont voté contre la résolution pour approuver le réapprovisionnement de la réserve d'actions disponibles à des fins d'émission aux termes du Régime d'options d'achat d'actions à l'intention des employés, dirigeants, administrateurs et consultants de [la Société], de ses filiales et des personnes qui ont un lien avec la compagnie.

Le vote consultatif sur la rémunération des hauts dirigeants est un élément de base des bonnes relations avec les actionnaires et permet au conseil d'administration de s'assurer de la satisfaction de ses actionnaires en regard de sa politique de rémunération et d'entretenir un bon dialogue avec ses actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils détiennent ce qui permet de préserver la bonne réputation de l'entreprise auprès de ses diverses parties prenantes et du milieu financier. Il permet également d'éviter des votes d'abstention trop élevés contre des administrateurs siégeant à des comités de rémunération et ainsi d'entacher leur réputation à titre d'administrateur, lorsque les actionnaires ne disposent pas du vote consultatif pour exprimer leur insatisfaction. Pour nous, une insatisfaction en regard d'une politique de rémunération doit s'exprimer en regard de l'ensemble du conseil d'administration et non pas seulement à l'égard de quelques administrateurs.

Cascades, CGI, Québecor, Saputo

## VOTE CONSULTATIF SUR LA RÉMUNÉRATION DES HAUTS DIRIGEANTS

**Il est proposé que le conseil d'administration adopte une politique stipulant que la politique de rémunération de leurs cinq plus hauts dirigeants fasse l'objet d'un vote consultatif auprès des actionnaires.**

Si l'on se fie au texte décrivant le processus d'évaluation de la performance dans la circulaire de sollicitation de 2014, celui-ci relève avant tout d'une évaluation subjective des membres du comité :

> « L'évaluation comparative ne repose pas sur une formule mathématique qui intègre des mesures de rendement pondérées précises ; le comité examine plutôt ces facteurs sur le plan qualitatif dans le contexte des résultats globaux obtenus par la Société, que ce soit sur le plan financier ou stratégique. […]
>
> Les primes, s'il y a lieu, sont établies vers la fin de l'exercice et <u>ne sont pas liées à des cibles de rendement quantifiables qui auraient été établies avant l'exercice ou au début de celui-ci</u>. Les primes qui ont été versées aux HDN en 2013 tiennent compte des critères énoncés ci-dessus. En 2013, le conseil d'administration, suivant la recommandation du comité de rémunération, a approuvé le versement d'une prime de 1 750 000 $ à chacun des co-chefs de la direction… »

Les autres institutions financières de l'envergure de *Power* se sont dotées de processus rigoureux de fixation de la rémunération de leurs hauts dirigeants et soumettent à titre consultatif l'adoption de leur politique de rémunération à leurs actionnaires. En tant qu'actionnaire, nous exprimons un inconfort profond avec l'approche suivie qui ne permet en aucune façon d'apprécier la performance des hauts dirigeants en fonction d'objectifs précis qui répondent aux attentes des actionnaires et des autres parties prenantes. Soulignons également qu'une telle approche aussi subjective à la rémunération ne respecte pas les pratiques exemplaires encouragées par la Coalition canadienne de la saine gouvernance.

*Power*

## INFORMATIONS SUR LES COMPÉTENCES DES ADMINISTRATEURS

**Il est proposé que la circulaire de la direction comporte davantage d'information sur les compétences des administrateurs ainsi que sur la formation continue qu'ils reçoivent.**

Afin que les actionnaires puissent mieux apprécier les compétences des administrateurs proposés, bon nombre d'entreprises présentent un tableau décrivant leurs principales expériences et connaissances. De plus, plusieurs présentent une description des formations suivies par ces derniers, ce qui permet de les rassurer sur leurs mises à jour en regard des nouvelles exigences en matière d'information financière, de gestion des risques, de gouvernance, d'éthique et de politiques de rémunération. De telles informations permettent aux actionnaires de mieux apprécier la qualité des candidatures qui leur sont proposées. Nous nous

permettons de citer en exemple cette présentation d'une candidature potentielle de la dernière circulaire de la direction de la Banque Toronto-Dominion (… voir le tableau ci-dessous).

Ce sont des pratiques exemplaires qui sont fortement encouragées par la Coalition canadienne pour la saine gouvernance.

Bombardier, CGI, Cogeco

## VOTES CONTRE CERTAINS ADMINISTRATEURS RÉTROACTION À LA SUITE D'UN POURCENTAGE D'ABSTENTIONS ÉLEVÉ POUR LA NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR

**Des membres du conseil d'administration ayant reçu un pourcentage d'abstention plutôt élevé comparativement à leurs collègues, il est proposé que le conseil d'administration présente, lors de la prochaine assemblée annuelle, les actions qu'il a prises pour donner suite aux insatisfactions exprimées par les actionnaires.**

**Industrielle :**

L'an dernier, nous avons déposé cette proposition et 7,99 % des votes appuyaient notre proposition. Les détenteurs d'actions ont de plus en plus tendance à exprimer leurs insatisfactions à l'égard de certains administrateurs par un vote d'abstention élevé. Ainsi, lors de la dernière assemblée annuelle de 2014, les administrateurs élus par les porteurs de police avec participation ont tous reçu un vote sensiblement inférieur à ceux élus par les actionnaires ordinaires. Plus particulièrement, MM. Claude Lamoureux, Jim Pantelidis et L. G. Gadbois ont reçu respectivement des votes en faveur de leur nomination en dessous de la barre de 90 %. Les actionnaires ordinaires ont également exprimé une insatisfaction significative en regard de l'administrateur Francis McGuire.

**Cascades :**

Il s'agit de monsieur Laurent Lemaire (12,55 %) et de madame Élise Pelletier (13,45 %). La même situation s'est produite lors de l'assemblée annuelle de 2013. De tels taux d'abstention méritent réflexion et communication auprès des actionnaires afin de les renseigner sur les mesures que le conseil a prises pour remédier à la situation.

De tels taux d'abstention méritent réflexion et communication auprès des actionnaires et porteurs de police avec participation afin de les renseigner sur les mesures que le conseil a prises pour remédier à la situation.

## POLITIQUE DE PRÉSENCE

**Il est proposé que le conseil d'administration se dote d'une politique en regard de l'absence injustifiée d'un administrateur.**

M. Laurent Dassault, administrateur depuis 1997, a été absent lors de 50 % des réunions du conseil ainsi que de deux réunions sur trois du comité des personnes reliées et de révision sans que ces absences soient expliquées dans la circulaire 2014. Plusieurs entreprises se dotent de politique pour encadrer la présence des administrateurs. Si tel n'est pas le cas, nous proposons que l'entreprise corrige la situation. Cet absentéisme de Monsieur Dassault est-il la justification pour un vote de seulement 81,35 % en sa faveur à l'élection de la dernière assemblée annuelle ?

Chaque administrateur a un rôle important à jouer. On peut se poser des questions sur la valeur ajoutée d'un tel administrateur. Afin de se prémunir contre cette situation et respecter les actionnaires qui votent annuellement pour les administrateurs, il est important que l'entreprise se dote d'une politique en regard de l'absence injustifiée d'un administrateur.

*Power*

**David E. Kepler**

Âge : 61 ans
Midland (MI)
É.-U. A.
Administrateur depuis décembre 2013
***Indépendant***

M. Kepler est vice-président à la direction, Services commerciaux, chef de la viabilité écologique et chef de l'information de The Dow Chemical Company, fabricant de produits chimiques, de matières plastiques et de matériaux de pointe. M. Kepler est titulaire d'un diplôme de premier cycle en génie chimique de l'Université de Californie à Berkeley, et est un fiduciaire de la Berkeley Foundation. M. Kepler est aussi un membre du U.S. National Infrastructure Advisory Council.

**Principaux secteurs de compétences/d'expérience**

- Responsabilité d'entreprise
- Gestion des risques
- Leadership de haute direction/stratégique
- Technologie

**Membre du conseil d'autres sociétés ouvertes au cours des cinq dernières années**

- Teradata Corporation (2007 à aujourd'hui)

| Membre du conseil/de comités | Présence[7)] |
|---|---|
| Conseil<br>Risque<br>Total combiné | s.o. |

**Participation**

| Année[2)] | Actions ordinaires | UAD | Total des actions ordinaires et des UAD | Valeur totale des actions ordinaires et des UAD[4)] | Montant au-dessus/ au-dessous des EA |
|---|---|---|---|---|---|
| **2014** | 3 000 | 2 119 | 5 119 | 256 232 $ | (283 768 $) |

## MODIFICATION AU RÉGIME D'OPTION D'ACHAT D'ACTIONS

**Il est proposé que le conseil d'administration rende compte des actions prises afin de tenir compte du vote « contre » exprimé en regard de la proposition de la direction de modifier le régime d'options d'achats d'actions.**

L'an dernier, 20,24 % des votes exprimés en regard cette proposition était contre son adoption. Rappelons sa teneur.

> « Il est résolu que le régime soit modifié afin de prévoir que 3 500 000 actions ordinaires additionnelles seront réservées et destinées à être émises aux termes du régime. »

Ce taux exprimait l'insatisfaction d'un grand nombre d'actionnaires en regard de l'utilisation des options d'achat d'actions.

La rémunération variable s'est développée à partir des années 1980 et les options d'achat d'actions ou toute autre rémunération à base d'actions ont pris une portion de plus en plus importante dans les outils utilisés pour fixer la rémunération des hauts dirigeants. Dans un contexte de marché boursier généralement haussier, cette formule a sûrement contribué à une hausse sans cesse croissante des rémunérations. De plus, comme le décrit le professeur Yvan Allaire dans le document intitulé *Payer pour la valeur ajoutée : Trancher le nœud gordien de la rémunération des dirigeants* :

> « Elles (options d'achat d'actions) ont tendance à récompenser la ‹ chance › autant que la performance ; un marché boursier haussier fait monter toutes les banques ; à moins que le prix d'exercice ne soit indexé en fonction d'un indice boursier (une pratique rare qui soulève d'autres questions épineuses), les dirigeants ‹ veinards › qui traversent une de ces époques récurrentes de flambées de cours boursiers deviendront très riches ; ceux qui passeront une bonne partie de leur carrière en période de stagnation boursière auront moins de chance (**1**). »

Enfin, il est permis de s'interroger sur la nécessité d'un tel poids de la rémunération variable qui favorise une prise de risque excessive et qui fut proposée par plusieurs comme l'un des facteurs explicatifs de la dernière crise financière :

> « *Risk-taking incentives provided by incentive compensation arrangements in the financial industry were a contribution factor to the financial crisis that began in 2007* (**2**) ».

Étant donné que celles-ci, comme l'écrit si bien Placements NEI, « sont complexes, susceptibles d'être manipulées et ont pour effet de récompenser excessivement les hauts dirigeants d'après un indicateur de performance unique et discutable (**3**) », nous invitons le conseil d'administration à tenter de trouver des explications à cette opposition et à proposer une nouvelle stratégie de rémunération liant la performance du haut dirigeant à la performance à long terme de l'entreprise.

Industrielle

## APPEL D'OFFRES POUR LES *AUDITEURS*

**Il est proposé que l'Industrielle Alliance lance un appel d'offres à tous les <u>dix</u> ans pour ses services d'*auditeurs*.**

D'entrée de jeu, mentionnons que cette proposition a été présentée l'an dernier et a reçu un pourcentage d'appui de 8,21 %. Rappelons que Deloitte est l'unique cabinet d'audit de la compagnie depuis 1940.

L'objectif d'une rotation des *auditeurs* vise à réduire les menaces à leur indépendance, engendrées en grande partie par la familiarité qui s'installe progressivement avec le temps. Il est permis de craindre qu'à long terme, l'*auditeur* ne devienne trop proche du client. À titre d'exemple, l'indépendance de l'*auditeur* peut diminuer lorsque naissent des amitiés : l'*auditeur* s'associe de trop près aux intérêts des dirigeants de l'entreprise cliente, le plan de vérification devient répétitif, ou le vérificateur hésite à prendre des décisions qui laisseraient supposer que ses décisions antérieures étaient erronées. Bref, des risques de familiarité avec le client sont susceptibles de nuire à la rigueur, l'objectivité et à l'esprit critique de l'*auditeur*. La commission britannique sur la concurrence a proposé en juillet dernier une politique d'appel d'offres tous les cinq ans en exprimant le constat suivant :

> « […] *although auditors are appointed to protect the interests of shareholders, who are therefore the primary customers, too often auditors' focus is on meeting the needs of senior management who are key decision takers on whether to retain their services. This means that competition focuses on factors that are not aligned with shareholder demand.* »

De plus, on peut s'interroger sur la perception des « utilisateurs des états financiers lorsque les *auditeurs* sont en fonction depuis longtemps ? Si ces utilisateurs croient que la rotation des vérificateurs améliore la qualité de la vérification, les états financiers d'une entreprise n'ayant pas changé de vérificateur pourraient ainsi manquer de crédibilité. L'entreprise gardant le même vérificateur fera peut-être des économies, mais elle risque de s'exposer à des coûts indirects, car le coût du capital sera plus élevé. Dans le cadre d'une expérience auprès de candidats au MBA et

1 **IGOPP**, **Allaire**, **Y. Payer** pour la valeur ajoutée : Trancher le nœud gordien de la rémunération des dirigeants, p. 41

2 Board Of Governors of the Federal Reserve System. *Incentive Compensation Practices: A report on the Horizontal Review of Practices at Large Banking Institutions*. Octobre 2011. P.1.

3 https://www.placementsnei.com/sites/fr-CA/Documents/Research/Exec_Comp_French_Final.pdf

d'étudiants en droit, Gates, Lowe et Reckers (2007) ont constaté que la confiance de ces derniers à l'égard des états financiers augmentait lorsqu'il y avait rotation des cabinets d'audit (**1**). »

Est-ce que le pourcentage d'appuis à notre proposition reflète cette opinion ? Nous sommes d'avis qu'un tel service doit faire l'objet d'un appel d'offres tous les dix ans afin d'assurer les actionnaires que leurs *auditeurs* leur offrent le meilleur service à un prix concurrentiel tout en assurant une nouvelle approche à l'audit par un cabinet différent.

Industrielle

## PERSPECTIVE DE NON-CONFORMITÉ À BÂLE III

### Il est proposé que la Banque rassure les actionnaires, dans un document officiel, sur sa capacité de se conformer aux exigences de Bâle III au cours des prochaines années.

Lors de la dernière crise financière, le système bancaire international a été profondément ébranlé. Pour prévenir la répétition d'une telle situation, les banquiers centraux et les régulateurs bancaires de 27 pays, membres du Comité de Bâle, ont décidé de répondre à la crise en proposant des réformes. Ces réformes ont pour but d'améliorer la capacité du secteur bancaire à absorber les chocs économiques, quelle qu'en soit la cause, et à en réduire le risque de propagation à l'économie réelle.

Selon les résultats d'une étude (**1**) portant sur les banques canadiennes, l'ensemble de celles-ci seront en mesure de respecter ces nouvelles exigences avec un bémol pour la Banque CIBC :

> « *The one bank in the sample that has not yet been discussed in terms of its liquidity coverage ratio is CIBC. Of all six banks, CIBC had the lowest liquidity coverage ratio from 2009 through 2013. More importantly with regards to the Basel III requirements, CIBC had a liquidity coverage ratio in 2013 of 60.21%. In 2013, CIBC was barely able to meet the 2015 liquidity coverage ratio requirement of 60%. The bank's liquidity ratio did increase from 57.25% in 2012 to 60.21% in 2013, but the risk remains that even a very small decline in CIBC's liquidity coverage ratio would mean not being in compliance with Basel III requirements for 2015. CIBC was not able to meet the 2015 liquidity coverage ratio requirement in 2009, and was not in compliance with that requirement in 2012. In the five years following the financial crisis, CIBC has moved from being in compliance to not being in compliance with 2015 requirements, and only barely met those requirements in 2013.* »

Pour les auteurs de cette étude, la situation de la CIBC à ce chapitre doit soulever certaines préoccupations pour les actionnaires et les parties prenantes. Le rôle du conseil d'administration étant notamment de rassurer les actionnaires en prenant des décisions qui assurent la conformité et la pérennité de l'organisation, nous demandons que la Banque rassure les actionnaires, dans un document officiel, sur sa capacité de se conformer aux exigences de Bâle III au cours des prochaines années.

Impériale

## ACCROÎTRE LA PRÉSENCE FÉMININE AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Il est proposé que le conseil d'administration se dote d'un objectif d'accroître, sur une période de cinq ans, la présence féminine au sein de son conseil à 40 %.

Présentement, le conseil d'administration ne compte que deux femmes au sein de son conseil d'administration composé de [XX] personnes. Or, il est reconnu aujourd'hui que les femmes ont les connaissances, les compétences et l'expérience pour siéger à des conseils d'administration de toute envergure notamment de celui de [Société]. À titre d'exemple, un décompte du nombre d'administrateurs ayant suivi le programme de formation en gouvernance de sociétés de l'Université Laval nous conduit à plus de 40 % de femmes qui ont suivi cette formation et l'ont réussie. Si la compétence spécifique est présente pour répondre rapidement à un tel objectif, il faut également considérer la valeur ajoutée d'un meilleur équilibre de représentation au sein d'un conseil d'administration. À cet égard, permettez-nous de rappeler que des études en ressources humaines identifient un style de direction et des qualités différentes, dont l'empathie, le sens de l'équipe, la rigueur, le bon sens et une prudence éclairée.

**BCE** se démarque en faisant partie de la liste 2012 des 50 entreprises les plus socialement responsables au Canada de Maclean's/Jantzi-Sustainalytics et est classée parmi les meilleures entreprises citoyennes du Canada en 2013 par Corporate Knights. Elle doit également se distinguer par son ouverture à une présence accrue de femmes au sein de son conseil d'administration en se fixant un objectif d'atteindre, sur une période de cinq ans, une proportion de 40 % de femmes au sein de son conseil d'administration.

**SNC-Lavalin** prend plusieurs mesures pour rétablir la confiance du public dans la qualité et l'intégrité de son équipe de direction. La complémentarité des talents et des genres au sein du conseil apporte une valeur ajoutée reconnue au conseil et à la haute direction. Elle doit également se distinguer par son ouverture à une présence accrue de femmes au sein de son conseil d'administration en se

1 http://ww.camagazine.com/archives-fr/edition-imprimee/2008/sept/regulars/camagazine4487.aspx

—

1 **Kutum, Imad, Khaled Hussainey**. Are Canadian Banks Ready for Basel III?, *Social Science Research Network*

fixant un objectif d'atteindre, sur une période de cinq ans, une proportion de 40 % de femmes au sein de son conseil d'administration.

**Transat inc.** a su se démarquer par son orientation en matière de responsabilité sociale, de tourisme social et en respect de l'environnement. Elle doit également se distinguer par son ouverture à une présence accrue de femmes au sein de son conseil d'administration en se fixant un objectif d'atteindre, sur une période de cinq ans, une proportion de 40 % de femmes au sein de son conseil d'administration.

Dans les années 1990, **Rona** a été précurseure en matière de développement durable en prenant l'engagement de minimiser l'impact de ses activités sur l'environnement, notamment avec la mise en place de l'un des premiers programmes de récupération de peinture de l'industrie au Canada. Elle doit également se distinguer par son ouverture à une présence accrue de femmes au sein de son conseil d'administration en se fixant un objectif d'atteindre, sur une période de cinq ans, une proportion de 40 % de femmes au sein de son conseil d'administration.

## COMPÉTENCES DES ADMINISTRATEURS : CARENCE EN GESTION DES RISQUES

**Il est proposé que le conseil d'administration se dote, dans les plus brefs délais, d'un nombre plus important d'administrateurs ayant une expertise en gestion des risques.**

La revue des domaines d'expertise des administrateurs divulguée dans la circulaire de 2014 nous permet de dresser le profil de compétences suivantes pour les administrateurs :

**Transat :**

| Principales compétences identifiées | Nombre d'administrateurs |
|---|---|
| Direction d'entreprises | 12 |
| Gouvernance | 11 |
| Développement des affaires, fusions et acquisitions | 11 |
| Planification stratégique | 10 |
| Expérience aux conseils d'administration de sociétés ouvertes | 10 |
| Opérations | 9 |
| Finances et comptabilité | 9 |
| … | |
| **Gestion des risques** | **1** |

Cette compétence est présentement détenue par madame Susan Kudzman, nouvellement arrivée au sein du conseil d'administration. Tout en étant experte en la matière, cette dernière n'est appuyée par l'expertise spécifique en d'aucun autre collègue. Cette situation est préoccupante principalement pour les raisons suivantes :

> L'entreprise doit composer avec plusieurs risques comme décrits dans son rapport annuel : risques économiques, risques de concurrence, risques de réputation, risques financiers, risques d'approvisionnement et de fournisseurs clés, risques aériens, risques technologiques, risques réglementaires, risques de ressources humaines et risques de couverture d'assurance ;
>
> Elle ne dispose pas d'un comité de gestion des risques spécifique, mais distribue l'analyse de ces incertitudes au sein de trois comités soit le comité d'audit, le comité de ressources humaines et de rémunération ainsi que le comité de régie d'entreprise et de nomination. Cette division de responsabilité l'empêche d'avoir une vue d'ensemble des risques et de leur interconnectabilité par un comité spécifique dédié à cette tâche ;
>
> La formation offerte aux administrateurs, du moins au cours de l'année précédente, ne fait aucunement mention de ce sujet.
>
> Très peu d'administrateurs ne disposent de compétences en technologie, nouveaux médias, relations publiques, communication et publicité ainsi qu'en environnement, compétences intéressantes pour apprécier les risques de réputation et d'environnement.

**Cascades :**

| Principales compétences identifiées | Nombre d'administrateurs |
|---|---|
| Direction d'entreprises | 9 |
| Industrie des pâtes et papiers | 7 |
| Finances | 6 |
| Expérience internationale | 5 |
| Environnement, santé et sécurité | 4 |
| Ressources humaines | 4 |
| … | |
| **Gestion des risques** | **0** |

Cette situation est préoccupante principalement pour les raisons suivantes :

L'entreprise doit composer avec plusieurs risques comme décrits dans son rapport annuel : risques économiques, risques de concurrence, risques d'endettement, risques financiers, risques d'approvisionnement et de fournisseurs clés, risques aériens, risques technologiques, risques réglementaires, risques de perte de ressources clés et risques d'assurance ;

L'évaluation des risques ne constitue qu'une infime partie des responsabilités du comité d'audit et des finances, le travail accompli à cet égard relevant plus du contrôle interne que de l'évaluation des risques proprement dits ;

La formation offerte aux administrateurs, du moins au cours de l'année précédente, ne fait aucunement mention spécifique de ce sujet.

Pour ces raisons, nous déposons la proposition que le conseil d'administration revoit ses critères de nomination d'administration pour accroître la présence d'administrateurs ayant la compétence de gestion de risques et qu'elle bonifie son programme de formation pour les administrateurs en conséquence.

## ABOLITION DES OPTIONS D'ACHAT POUR LES ADMINISTRATEURS NON INDÉPENDANTS

**Il est proposé que le conseil d'administration abolisse l'octroi des options d'achat d'actions pour les administrateurs fondateurs.**

Selon la circulaire de la direction, quatre administrateurs sont titulaires d'options d'achat d'actions soit M. Jean-Marc Eustache (862 533), M. Philippe Sureau (84 408), Mme Lina de Cesare (73 254) et M. Jacques Simoneau (671)

Un grand nombre de grandes entreprises canadiennes ont aboli depuis quelques années l'octroi d'options d'actions pour leurs administrateurs reconnaissant que celles-ci pouvaient être une invitation à une prise de risque excessive et qu'il existait d'autres moyens plus appropriés pour aligner les intérêts des administrateurs et des actionnaires par exemple la détention d'actions.

C'est la pratique qui se vérifie chez Air Transat inc. pour ses administrateurs indépendants. Toutefois, nous nous étonnons du recours à cette formule de rémunération à titre d'administrateurs pour messieurs Eustache et Sureau ainsi que pour madame De Cesare. Rappelons que le but de cette formule de rémunération est d'attirer, retenir et motiver les bénéficiaires au moyen de l'octroi d'options. Comment une telle formule peut-elle être applicable pour les trois fondateurs de l'entreprise qui n'ont pas à être retenus, fidélisés ou motivés ?

Rappelons que la Caisse de dépôt et Desjardins ne souscrivent pas à une telle formule de rémunération pour les administrateurs. Nous nous permettrons ici de citer la position des Fonds Desjardins :

> « Ils voteront CONTRE la création de régimes d'octroi d'options destinés aux gestionnaires ou aux administrateurs et ils voteront CONTRE toute bonification des régimes existants, sauf pour les sociétés en démarrage et les sociétés à petite capitalisation. »

Notre proposition vise à demander au conseil d'administration d'abolir cette pratique pour les administrateurs non indépendants.

Transat

## INDÉPENDANCE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES : MANQUE D'OBJECTIVITÉ ET D'INDÉPENDANCE

**Il est proposé que SNC révise sa politique d'octroi de contrats aux cabinets de ressources humaines retenus pour l'analyse de rémunération des hauts dirigeants afin d'assurer l'indépendance et l'objectivité dans leurs recommandations.**

Les grilles d'honoraires versés aux conseillers externes (circulaire de la direction 2014) soulèvent des questions d'indépendance et d'objectivité en regard des conseils prodigués à la haute direction et au conseil d'administration en matière de rémunération. Nous y constatons que le mandat de rémunération pour Hugessen Consulting inc. représente 52 % de l'ensemble des honoraires versés et pour Towers Watson, ce pourcentage est de l'ordre de seulement 6 % :

| | % du mandat de rémunération | % des autres mandats de RH |
|---|---|---|
| Hugessen Consulting Inc. | 52 % | 48 % |
| Towers Watson | 6 % | 94 % |

Il est permis de penser qu'un conseiller en ressources humaines dont la quasi-majorité ou la très grande majorité des honoraires provient de mandats autres que celui de la rémunération pourrait être tenté de céder aux influences de son client en matière de rémunération pour protéger ses autres contrats.

Nous proposons que le conseil d'administration revoie sa politique d'octroi de contrats en cette matière de manière à ce qu'il n'y ait pas conflits d'intérêts, apparence de conflits d'intérêts ou conflits d'intérêts potentiels.

SNC

# La nouvelle salle de formation du MÉDAC

### Pour devenir un investisseur avisé, autonome et aguerri

Une équipe du MÉDAC s'active présentement à concevoir et alimenter les contenus d'une nouvelle salle de formation sur le web, à l'usage exclusif de ses membres. En plus de fournir des documents de supports (sous forme de petites brochures d'une dizaine de pages), le site offrira des formations de longue durée et de courts ateliers de 2-3 heures, soit en salle ou en webdiffusion. La salle de formation contiendra également un outil pédagogique pour faciliter la lecture et la compréhension de la fiche synthèse sur chaque entreprise du portefeuille MÉDAC. À paraître sur notre site internet en début d'année : un premier calendrier des activités offertes en 2015.

### Les finances et la gouvernance au format poche

Assister, prendre la parole et voter, tout en étant bien informés, lors des assemblées annuelles des actionnaires des entreprises qui composent leur portefeuille sera en 2015 plus facile que jamais pour les membres du Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC).

En effet, le MÉDAC mettra à la disposition de tous ses membres des dépliants en formats poche de veston et sac à main qui contiendront des informations sur les finances et la gouvernance de chacune des vingt-trois sociétés ouvertes qui composent le portefeuille d'actions du MÉDAC.

Les dépliants seront accessibles aux membres avant les assemblées annuelles des actionnaires par l'entremise du site Internet du MÉDAC.

### Le baluchon de l'investisseur militant

D'un côté, les dépliants contiendront des informations au sujet des résultats des votes tenus l'année précédente, sur la rémunération des dirigeants et des administrateurs, sur le ratio de rémunération, sur le taux d'approbation des administrateurs, ainsi que sur les forces et faiblesses de la direction en matière de pratiques de gouvernance responsable.

De l'autre côté, les dépliants fourniront une vue d'ensemble détaillée de la performance financière de l'entreprise sur cinq ans comparée à celle de son indice de référence, de même que des informations sur le capital boursier, le nombre d'actions, le cours moyen, la variation des valeurs de début et de fin, la notation de crédit, les honoraire des auditeurs et vingt-cinq résultats et ratios importants.

### Les destinations du baluchon de l'investisseur militant

Les membres du MÉDAC pourront ainsi se présenter, mieux outillés que jamais et sans traîner avec eux une pile d'états financiers, aux assemblées annuelles des sociétés Cogeco, Metro, CGI, Air Transat, Bombardier, Manuvie, Bell, SNC-Lavalin, Industrielle Alliance, Cascades, Québécor, Rona, Power Corporation, Jean-Coutu, Saputo et Couche-Tard.

Les mêmes informations financières et administratives seront aussi disponibles pour les institutions financières suivantes : la Banque royale du Canada, la Banque de Montréal, la Banque laurentienne, la Banque Toronto-Dominion, la Banque de Nouvelle-Écosse, la Banque nationale du Canada et la Banque impériale de commerce du Canada.

Le MÉDAC encourage ses membres épargnants et investisseurs à se servir de cet outil d'information pour faire pencher la balance du pouvoir en leur faveur et en faveur de la responsabilité sociale d'entreprise.

Ces fiches seront disponibles à compter des premières assemblées d'actionnaires en 2015.

# Le MÉDAC, champion de la démocratie actionnariale

**Fondé en 1995 par M. Yves Michaud, sous le nom d'Association de protection des épargnants et investisseurs du Québec (APÉIQ), le MÉDAC est la seule association d'actionnaires au Québec et au Canada vouée exclusivement à la défense des intérêts des investisseurs individuels.**

**Son action libre et indépendante contribue grandement à l'amélioration de la régie d'entreprise dans l'intérêt de tous et de chacun.**

## Une association représentative et active

Organisme sans but lucratif regroupant plus de 1600 membres individuels ou institutionnels, le MÉDAC agit notamment en présentant des propositions aux assemblées d'actionnaires des sociétés cotées en Bourse afin d'améliorer la régie d'entreprise et le respect des droits de tous les actionnaires.

## La première victoire, il y a plus de 15 ans

C'est à titre personnel que M. Yves Michaud, Le Robin des banques, fondateur de l'Association de protection des épargnants et investisseurs du Québec (APÉIQ, ancêtre du MÉDAC), a obtenu des tribunaux (jugement Rayle (1)) que les grandes banques canadiennes inscrivent des propositions d'actionnaires dans leurs circulaires de direction convoquant l'assemblée générale annuelle, une première au Canada et un premier pas pour la démocratie actionnariale.

## Une influence irremplaçable

Depuis cette date, plusieurs des propositions du MÉDAC ont été mises en application par les banques ainsi que par de nombreuses autres entreprises cotées en bourse et elles continuent de faire leur chemin (ex. : séparation des postes de président du conseil d'administration et de chef de la direction, divulgation des honoraires des auditeurs externes et des conseillers en rémunération, vote distinct pour chaque personne proposée à titre d'administrateur, vote consultatif sur la politique de rémunération des hauts dirigeants, présence des femmes au sein des conseils d'administration).

## Un succès sans égal

Lorsque nécessaire, le MÉDAC saisit les tribunaux pour veiller aux intérêts des investisseurs individuels prenant l'initiative de mener des recours collectifs. Le premier, entrepris contre Cinar s'est soldé par une victoire sans précédent, car aucun recours collectif en valeurs mobilières intenté au Canada n'avait encore donné lieu à un dédommagement des actionnaires. Le second, entrepris contre Nortel a donné lieu à un règlement hors cour et un fonds a été constitué pour rembourser une portion des pertes subies par les actionnaires du Québec. Un troisième recours collectif a été autorisé par la Cour supérieure contre Manuvie et est toujours pendant devant les tribunaux.

## Des positions avant-gardistes

Preuve que le MÉDAC a toujours été à l'avant-garde : sa toute première proposition concernait la rémunération des hauts dirigeants, l'un des problèmes aujourd'hui au cœur de l'actualité économique et financière. Plus récemment, le MÉDAC a entrepris une campagne pour l'abolition des options d'achat d'actions, un système de rémunération inique aux dépens des actionnaires et aujourd'hui aboli par un nombre croissant de grandes entreprises.

## Un représentant crédible et écouté

En plus de son action directe auprès des sociétés cotées en Bourse, le MÉDAC ne manque jamais l'occasion de faire valoir, auprès des gouvernements et autres instances réglementaires, le point de vue des investisseurs individuels sur le fonctionnement des marchés financiers. Grâce à ses mémoires bien documentés, de nombreuses recommandations du MÉDAC font aujourd'hui partie de l'encadrement juridique des valeurs mobilières et des sociétés par actions.

## Une formation efficace et reconnue

Grâce à son « Passeport MÉDAC », démarré en avril 2007 et reconnu par certains ordres professionnels et certaines associations québécoises, le MÉDAC participe à l'effort collectif pour améliorer les connaissances et compétences des Québécois en matière d'épargne et d'investissement.

## Un mouvement indispensable

À l'évidence, les grands chantiers de formation des investisseurs individuels et de promotion de pratiques de régie d'entreprise justes, éthiques et équitables que le MÉDAC a entrepris en faveur de tous les actionnaires doivent se poursuivre sans relâche dans l'intérêt des épargnants et investisseurs du Québec, donc de l'ensemble de la collectivité.

1 http://medac.qc.a/documentspdf/qui/historique-Jugement-de-l-Honorable-Pierrette-Rayle-9-janvier-1997.pdf

Coupon de soutien

# Le MÉDAC a besoin de vous!

## Un mouvement indispensable

Les grands chantiers de formation des investisseurs individuels et de promotion de pratiques de régie d'entreprise justes, éthiques et équitables que le MÉDAC a entrepris en faveur de tous les actionnaires doivent se poursuivre sans relâche. Ces chantiers sont dans l'intérêt des épargnants et investisseurs du Québec, donc de l'ensemble de la collectivité.

Appuyez le MÉDAC dans ses initiatives.
Devenez-en membre dès maintenant.
Voire… offrez-en l'adhésion à vos proches.
C'est presqu'un **certificat-cadeau**!

| Adhésion au Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC) | | | |
|---|---|---|---|
| Adhésion | ☐ Individuel, 1 an : 35 $ | ☐ Individuel, 3 ans : 100 $ | |
| | ☐ OSBL—OBNL : 75 $ | ☐ Insitutionnel : 250 $ | |
| Don | ☐ 25 $ ☐ 50 $ ☐ 100 $ ☐ 200 $ | ☐ Autre montant : _____ $ | |
| Nom | | Prénom | |
| Adresse | | | |
| Ville | | Code postal | |
| Téléphone | | | |
| Courriel | | | |
| Paiement | ☐ Visa ☐ MasterCard | ☐Chèque | ☐ Internet : medac.qc.ca |
| Numéro | | Date | |

MÉDAC

**Le MÉDAC est un organisme sans but lucratif voué à la défense des droits et intérêts des actionnaires, à la promotion de la bonne gouverne des entreprises et à l'éducation financière.**

**Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC)**
82, rue Sherbrooke Ouest, Montréal, (Québec) H2X 1X3

514-286-1155 — télécopieur 514-286-1154 — 1-866-332-7347

admin@medac.qc.ca — http://medac.qc.ca/

**Conseil d'administration** : Daniel Thouin, président, Sylvie Brown, secrétaire, Jules Gilbert, trésorier, Yves Michaud, fondateur, Micheline Brochu, Michelle Bussières, Jean Dorion, Claire Joly, Marie-Josée Naud
Conseillers spéciaux : Fernand Daoust, Nicole Beaudoin, Jacques Parizeau

Imprimerie Vaillancourt inc.