



« Quinze ans de combats »

**LES PROPOSITIONS AUX ASSEMBLÉES DES ACTIONNAIRES
DE 1997 À 2012**

Énoncés, argumentaires et résultats des votes

17 mai 2012

QUELQUES EXPLICATIONS PRÉALABLES

Le MÉDAC militant de la participation actionnariale

Le MÉDAC est une association fondée en 1995¹ par Yves Michaud ayant pour objectif de protéger les droits des petits actionnaires québécois. Dans le cadre de ce mandat, le MÉDAC et son fondateur participent depuis 1997 aux assemblées des actionnaires de banques et autres entreprises canadiennes. Lors de ces assemblées, le MÉDAC présente et défend des propositions qui visent par exemple à modifier les règles de gouvernance des conseils d'administration des entreprises, à augmenter l'information disponible aux actionnaires ou encore à limiter les excès dans la rémunération des dirigeants.

Le jugement Rayle

Ce droit des actionnaires à présenter des propositions lors des assemblées annuelles et de les faire inscrire dans les circulaires de procuration a été reconnu par la décision du 9 janvier 1997 de la Juge Pierrette Rayle dans l'affaire *Yves Michaud contre la Banque Nationale du Canada*. Cette décision de la Cour Supérieure confirmée par la suite par la Cour d'appel a eu un impact décisif sur l'exercice des droits des actionnaires. Qualifiée **d'acte fondateur de la démocratie actionnariale**, cette décision reconnaît au petit actionnaire le droit de participer réellement lors des assemblées des actionnaires. Le jugement Rayle est disponible sur le site du MÉDAC <http://www.medac.qc.ca/> en allant à la section : Qui sommes-nous → Historique → Acte fondateur de la démocratie actionnariale.

Le document sur les propositions

Vous trouverez donc dans ce document l'ensemble des 58 propositions présentées depuis 1997 par le MÉDAC et son fondateur. Chaque proposition comprendra un titre avec numéro et année(s) de présentation de la proposition, un ou des énoncés, un ou des argumentaires et les résultats en faveur en % lors des votes aux assemblées d'actionnaires. Les abréviations suivantes sont utilisées lors de la présentation des résultats aux assemblées des actionnaires :

CIBC : Banque canadienne impériale de commerce — **BNC** : Banque nationale du Canada
Scotia : Banque de la Nouvelle-Écosse — **BL** : Banque laurentienne du Canada
TD : Banque Toronto-Dominion — **RBC** : Banque royale du Canada
BMO : Banque de Montréal — **POW** : *Power Corporation* du Canada
IMO : Pétrolière Impériale — **BBD** : Bombardier — **MFC** : Financière Manuvie

Pour nous joindre

Pour plus de renseignements sur le MÉDAC, ses activités et son programme de formation, venez voir notre site Internet <http://www.medac.qc.ca/> ou contactez nous à ces coordonnées :

MÉDAC
82, rue Sherbrooke Ouest
Montréal (Québec) H2X 1X3
514-286-1155 — télécopieur 514-286-1154
admin@medac.qc.ca

¹ Fondé sous le nom de l'APÉIQ ou Association de protection des épargnants et investisseurs du Québec, le MÉDAC a prit son nom actuel en 2005 afin de souligner l'importance accrue de son volet éducatif.

* Nos remerciements à Jérémie Bégin, agent de recherche, au MÉDAC qui a effectué les recherches et la compilation des propositions et des résultats contenus dans ce document.

Table des matières

QUELQUES EXPLICATIONS PRÉALABLES	2
Les propositions aux assemblées des actionnaires	5
1 — Limitation de la rémunération des dirigeants (1997, 1998)	5
2 — Abolition du programme d'endettement des dirigeants et des administrateurs (1997, 1998)	6
3 — Président du conseil d'administration HORS du personnel (1997, 1998)	6
4 — Inéligibilité d'un fournisseur de services au conseil d'ADMINISTRATION (1997, 1998)	7
5 — Limite du mandat des administrateurs à 10 ans (1997, 2005)	7
6 — Vote distinct pour l'élection des administrateurs (1998)	8
7 — Le nombre d'administrateurs (1998)	9
8 — Vote cumulatif pour l'élection des administrateurs (1998, 2001, 2005)	9
9 — Adoption d'un code de procédure pour l'assemblée des actionnaires (1998)	10
10 — Nomination d'un ombudsman en dehors des employés et retraités (1998)	11
11 — Interdiction de faire des contributions politiques (1999)	11
12 — Détention minimale d'actions ordinaires par les administrateurs (1999)	12
13 — Expédition du PROCÈS-VERBAL de l'assemblée générale à tous les actionnaires (1999)	13
14 — Adoption du code de régie d'entreprise de la Caisse de dépôt (1999)	13
15 — Information divulguée simultanément à tous les actionnaires (2000)	14
16 — Présence aux réunions du conseil d'administration (2000)	15
17 — Divulgence des honoraires des vérificateurs (2000)	15
18 — Justification de la rémunération des dirigeants (2000)	16
19 — Approbation préalable des actionnaires à des projets de fusion (2000)	16
20 — Séparation des postes de président du conseil de celui de chef de la direction (2000) ...	17
21 — Indépendance des vérificateurs (2001, 2005)	18
22 — Régime d'options d'achat lié à la performance (2001)	18
23 — Opportunité de fermeture des filiales bancaires dans les paradis fiscaux (2002)	19
24 — Abolition des régimes d'options d'achat d'actions (2003)	20
25 — Présentation de rapports verbaux (2003)	21
26 — Certification personnelle des états financiers (2003)	21
27 — Abolition des prêts personnels à taux réduit (2003)	22
28 — Création d'un comité d'éthique (2003)	23
29 — Interdiction au chef de la direction de siéger sur un autre conseil d'administration (2004)	23
30 — Divulgence préalable de l'expérience d'administrateur des candidats au conseil d'administration (2004)	24
31 — Divulgence préalable des clauses des indemnités de départ (2004)	24
32 — Divulgence préalable des clauses des régimes de retraite (2004)	25
33 — Préavis sur les transactions d'initiés (2004)	26
34 — Fermeture des paradis fiscaux (2005)	26
35 — Plafond salarial pour les hauts dirigeants (2005)	27
36 — Remplacement du régime d'options d'achat d'actions par des actions à négociation restreinte (2005)	27

37 — Incorporation des états financiers des filiales dans les paradis fiscaux (2006)	28
38 — Approbation préalable de la rémunération des hauts dirigeants (2006).....	29
39 — Divulgence d'informations sur les experts en rémunération (2007)	29
40 — Rémunération des hauts dirigeants liée au salaire moyen et à la rentabilité (2007)	30
41 — Options sur actions liées à la Valeur économique ajoutée (VEA) (2007)	31
42 — Minimum d'un tiers d'administratrices au C.A. (2007)	31
43 — Résumé exhaustif des résultats des filiales (2007)	32
44 — Divulgence des participations dans les fonds de couverture (2007)	32
45 — Augmentation de 10 % du dividende versé aux actionnaires individuels qui conservent leurs titres deux ans et plus (2008).....	33
46 — Octroi d'un vote additionnel à toute action détenue par un actionnaire individuel fidèle depuis 1 an et plus (2008).....	33
47 — Primes compensatoires aux employés tout autant qu'aux dirigeants et administrateurs (2008)	34
48 — Parité de femmes et d'hommes au sein du conseil d'administration	34
49 — Droit à l'information sur l'équité de la rémunération des hauts dirigeants (2008)	35
50 — Approbation par les actionnaires de la politique de rémunération des hauts dirigeants (2008).....	35
51 — Aucune levée d'options avant la fin du mandat du dirigeant (2008)	36
52 — Divulgence des participations dans les fonds de couverture et les prêts hypothécaires à risque (2008).....	36
53 — Vote cumulatif pour l'élection des administrateurs (2008)	37
54 — Encadrement des régimes d'intéressement à long terme en cas de changement de contrôle (2009).....	38
55 — Vote consultatif des actionnaires sur la politique de rémunération des hauts dirigeants (2009).....	38
56 — Présence des femmes au sein des conseils d'administration (2009).....	39
57 — Indépendance des membres du comité de rémunération et des conseillers externes en rémunération (2009)	40
58 — Limitation du nombre de mandats (2009).....	41
59 — Plus de candidats que de postes à pourvoir (2010).....	41
60 — Ratio d'équité (2010).....	42
61 — Masse critique de compétences féminines au sein du conseil (2011)	43
62 — Ratio d'équité (2011).....	44
63 — Abolition des filiales et des succursales dans les paradis fiscaux (2011).....	44
64 — Étalonnage en regard de la rémunération (2011)	45
65 — Actions à vote multiple (2011).....	46
66 — Options d'achats d'actions et performance réelle des dirigeants (2012).....	47
67 — Rémunération selon la performance (2012).....	48
68 — Indépendance des conseillers en rémunération (2012)	48
69 — Indépendance des membres du comité de rémunération (2012)	48
TABLEAU SYNTHÈSE DES RÉSULTATS AUX ASSEMBLÉES DES ACTIONNAIRES DE 1997 À 2011 (%).....	49
BIBLIOGRAPHIE	52

Les propositions aux assemblées des actionnaires

1 — Limitation de la rémunération des dirigeants (1997, 1998)

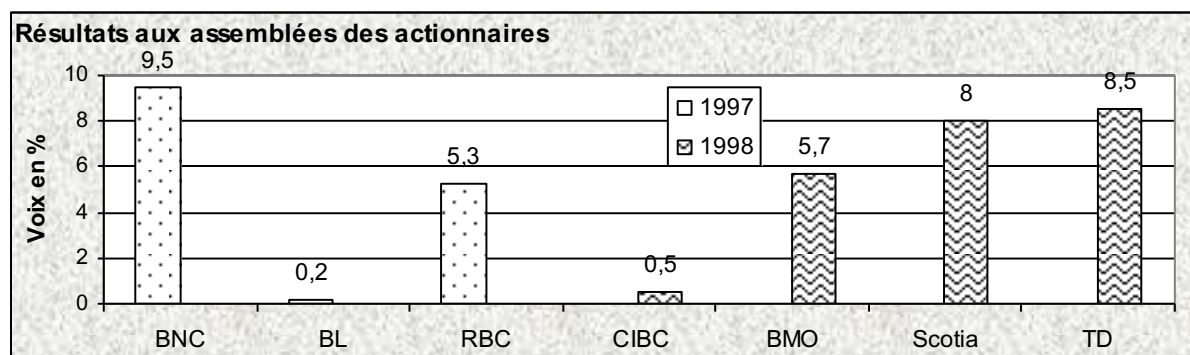
Énoncé 1 (1997) : *Il est proposé que la rémunération globale du dirigeant le plus haut salarié de la banque, incluant le salaire annuel, primes, gratifications, versements en vertu de programmes de bonification à long terme et toutes autres formes de rémunération, n'excède pas vingt (20) fois la rémunération moyenne des employés de la banque.*

Énoncé 2 (1998) : *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, incluant les bénéfices marginaux².*

Argumentaire 1 (1997) : Cette recommandation est tirée de la revue Time du 12 février 1996, citant M. J. P. Morgan, président de l'institution financière du même nom. En outre, M. Stephen A. Jarislowsky, membre de plusieurs conseils d'administration d'entreprises canadiennes déclare dans la revue AFFAIRES PLUS de juin 1996 que « *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, ajoute-t-il, ces rémunérations insensées sont grotesques et sont plus révélatrices d'une certaine cupidité que d'une habilité en gestion.* »

Argumentaire 2 (1998) : Dans ses directives émises en mars 1997 concernant la rémunération des dirigeants d'entreprises, la Caisse de dépôt et placement du Québec, qui se situe au premier rang des investisseurs institutionnels du Canada avec un actif de plus de 60 \$ milliards, recommande « *que le conseil fasse preuve de modération et de retenue, tout en maintenant la position concurrentielle de l'entreprise* ». Une étude de Towers Perrin effectuée à l'échelle mondiale en 1995 donne les résultats suivants sur le multiple suggéré plus haut : Suède et Japon : 9 ; Suisse : 10 ; Allemagne : 11 ; Pays-Bas : 12 ; Belgique et Canada : 13 ; France : 16 ; Italie : 17 ; Australie : 18 ; États-Unis : 24.

M. Stephen A. Jarislowsky, membre de plusieurs conseils d'administration d'entreprises canadiennes déclare dans la revue AFFAIRES PLUS de juin 1996 que « *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 ajoute-t-il, ces rémunérations insensées sont grotesques et sont plus révélatrices d'une certaine cupidité que d'une habilité en gestion.* »

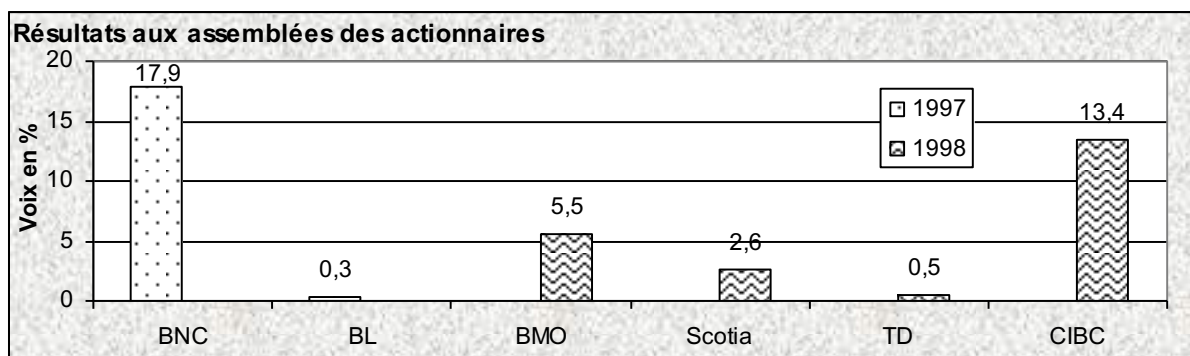


² En 1998, à la fin de l'énoncé de la proposition de 1997 les mots suivants ont été ajoutés : « *incluant les bénéfices marginaux.* ».

2 — Abolition du programme d'endettement des dirigeants et des administrateurs (1997, 1998)

Énoncé (1997, 1998) : *Il est proposé de mettre fin au 31 décembre 1997³, au programme d'endettement des administrateurs, des hauts dirigeants et des dirigeants supérieurs autrement qu'en vertu des programmes d'achat de titres.*

Argumentaire (1997, 1998) : Ce genre de programme comprend des prêts au tiers ou à la moitié du taux de base selon les institutions pour l'achat de propriétés résidentielles ou des emprunts personnels. Cette pratique visant à privilégier les hauts dirigeants, déjà largement rémunérés par d'autres programmes, est nettement abusive. La Banque Royale du Canada a mis fin à ce programme le 6 décembre 1995. Les comparaisons des rémunérations des dirigeants de banques étant souvent invoquées pour justifier des salaires exorbitants, il serait normal que ce mouvement amorcé par la plus grande banque du pays soit suivi par les autres institutions bancaires.



3 — Président du conseil d'administration HORS du personnel (1997, 1998)

Énoncé (1997, 1998) : *Il est proposé que le président du conseil d'administration soit désigné parmi les membres du conseil ne faisant pas partie du personnel de la banque.*

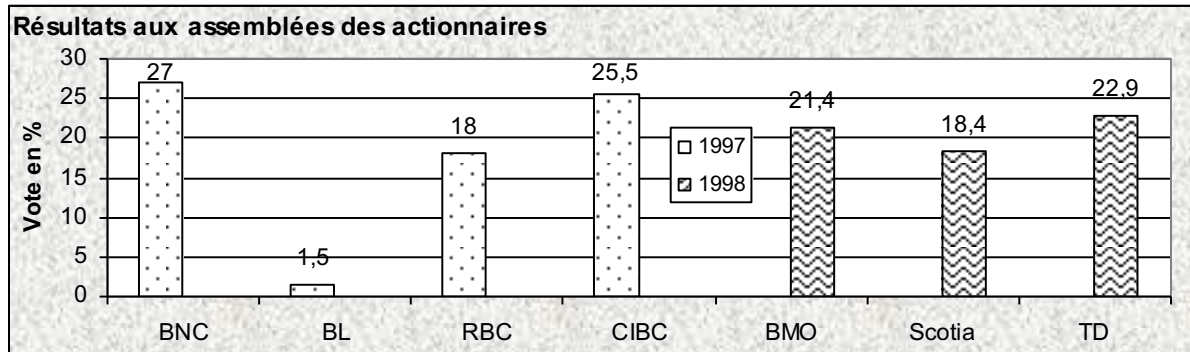
Argumentaire 1 (1997) : Cette proposition rejoint la recommandation 6.15 (page 41) du rapport du Toronto Stock Exchange sur le gouvernement d'entreprise au Canada (décembre 1994).

Le rapport précise que le conseil d'administration doit évaluer la performance des hauts dirigeants de l'entreprise en toute indépendance. Cela n'est pas le cas lorsque le président et chef de l'exploitation en même temps président du conseil doit s'évaluer lui-même et ses principaux collaborateurs. Pour éviter cette situation d'apparence ou de réel conflit d'intérêts, le rapport recommande la nomination d'un président « fort » du conseil d'administration, non-dirigeant de l'entreprise, dont la principale responsabilité est de diriger les activités du conseil d'administration. (« *The mean for implementing this guideline is for the board to appoint a strong non-executive chair of the board whose principal responsibility is managing the board of directors.* »)

Argumentaire 2 (1998) : Cette proposition rejoint les recommandations de la *Pension Investment Association of Canada* (PIAC), du rapport sénatorial Kirby sur les banques et le commerce, de Fairvest Securities Corporation, de la Caisse de dépôt et placement du Québec, du Toronto Stock Exchange (rapport Dey) qui précise que le conseil d'administration doit évaluer la performance des hauts dirigeants de l'entreprise en toute indépendance. Cela n'est pas le cas lorsque le président et chef de l'exploitation en même temps président du conseil doit s'évaluer

³ En 1998, 31 décembre 1997 est remplacé dans l'énoncé de la proposition par 31 décembre 1998.

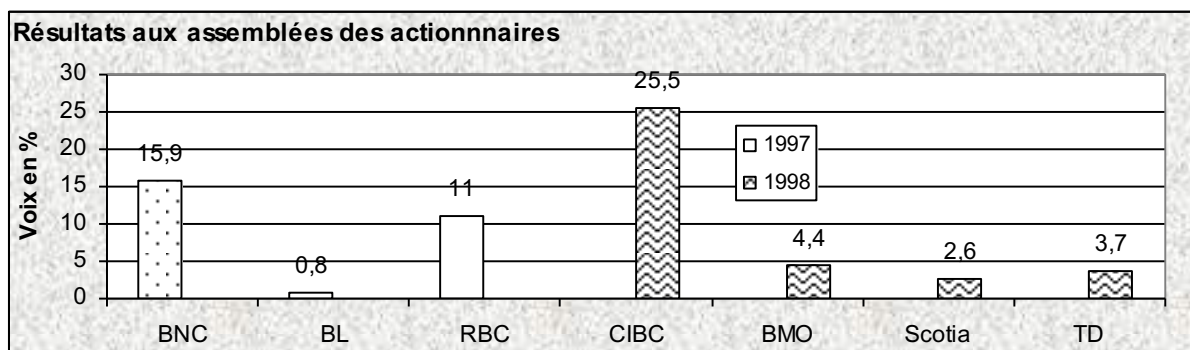
lui-même et ses principaux collaborateurs. Pour éviter cette situation d'apparence ou de réel conflit d'intérêts, le rapport recommande la nomination d'un président « fort » du conseil d'administration, non-dirigeant de l'entreprise, dont la principale responsabilité est de diriger les activités du conseil d'administration. (« *The mean for implementing this guideline is for the board to appoint a strong non-executive chair of the board whose principal responsibility is managing the board of directors.* »)



4 — Inéligibilité d'un fournisseur de services au conseil d'ADMINISTRATION (1997, 1998)

Énoncé (1997, 1998) : *Il est proposé qu'une personne « liée » à la banque en qualité de prestataire de services ne soit pas éligible au titre de membre du conseil d'administration.*

Argumentaire (1997, 1998) : Le rapport du Toronto Stock Exchange traite à la page 24 (articles 5.9 et 5.10) de l'indépendance des membres du conseil face à la direction. Le conseil, précise le rapport, doit être constitué de sorte que dans toutes les circonstances un jugement objectif soit porté sur toutes les questions. « *Un exemple, lit-on dans le document, concerne qui fournit des services à l'entreprise — par exemple des services juridiques ou financiers. Il ou elle ne peut être considéré comme un membre du conseil non relié en raison de sa dépendance vis-à-vis la direction, et son jugement peut être faussé dans l'évaluation des performances des dirigeants du fait qu'il est un fournisseur de l'entreprise.* »



5 — Limite du mandat des administrateurs à 10 ans (1997, 2005)

Énoncé 1 (1997) : *Il est proposé que le mandat des membres du conseil d'administration, autres que les dirigeants de la banque, n'excède pas dix (10) années consécutives.*

Énoncé 2 (2005) : *Il est proposé que la société limite à 10 le nombre d'années pendant lesquelles un administrateur indépendant peut siéger au conseil d'administration*

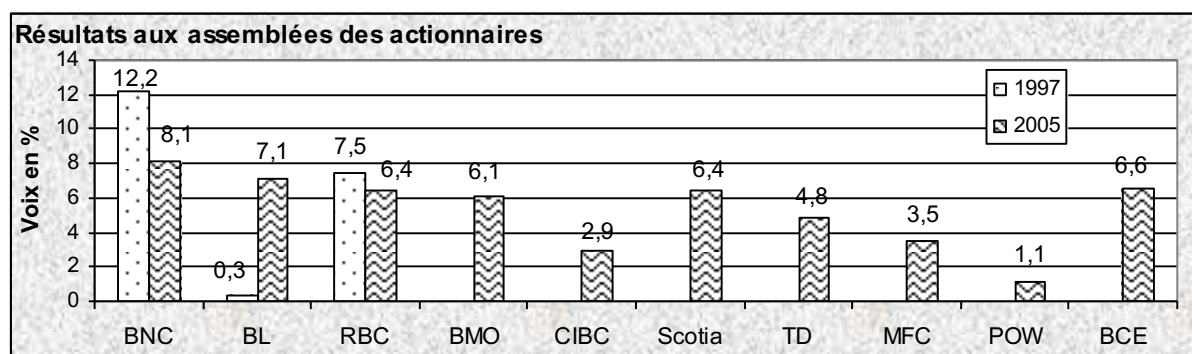
Argumentaire 1 (1997) : Bien que le rapport du *Toronto Stock Exchange* n'en fasse pas une recommandation formelle, des présentations ont été faites par des témoins consultés à l'effet de limiter le mandat des membres du conseil à six (6) ou sept (7) ans afin d'assurer le

renouvellement des hommes et des idées et éviter de parasiter à long terme les conseils d'administration.

La suggestion paraît opportune et le compromis suggéré de dix (10) ans est judicieux et susceptible de fournir une marge de manœuvre raisonnable dans la perspective d'un fonctionnement optimal du conseil d'administration.

Argumentaire 2 (2005) : La complexité des contextes économique, technologique et politique dans lesquels évoluent les entreprises exige une période de familiarisation de la part des nouveaux administrateurs. Il est donc normal qu'un administrateur siège au conseil d'administration pendant quelques années.

Le changement fait aussi partie de l'évolution des entreprises. Dans ce contexte, il est dans l'intérêt des sociétés de renouveler régulièrement leur conseil d'administration en faisant appel à des personnes qui non seulement apportent de nouvelles compétences, mais peuvent analyser les défis de l'entreprise avec un certain recul. Warren Buffet qui possède une connaissance approfondie des conseils d'administration a maintes fois dénoncé l'esprit de conformité qui règne dans les salles de conseil et il a souligné les difficultés liées à la perte d'objectivité et de sens critique des administrateurs. Le renouvellement constant des administrateurs indépendants vise à contrer les effets néfastes d'une participation prolongée au conseil d'administration d'une entreprise, dont la capacité émoussée de perception et d'analyse et l'inhibition de l'expression de vues inconfortables pour des collègues ou des dirigeants.

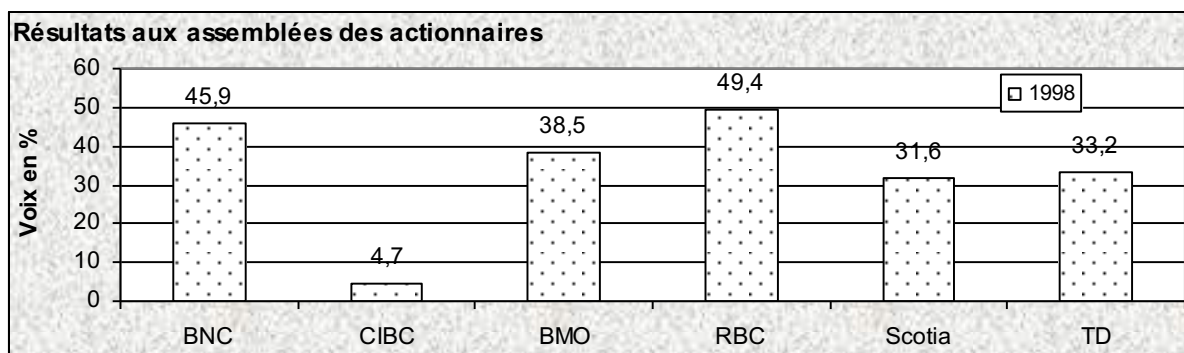


6 — Vote distinct pour l'élection des administrateurs (1998)

Énoncé : Il est proposé que la directive n° 12 de la Caisse de dépôt et placement du Québec émise en mars 1997 stipulant « que la procuration adressée aux actionnaires permette un vote distinct pour chaque personne proposée à titre d'administrateur » soit incorporée au règlement administratif de la banque.

Argumentaire : La pratique actuelle, sauf dans le cas de la Banque Laurentienne, est que l'actionnaire, qu'il nomme ou non un fondé de pouvoir pour agir en son nom à l'assemblée, peut exprimer son vote directement sur le formulaire de procuration pour l'élection des administrateurs.

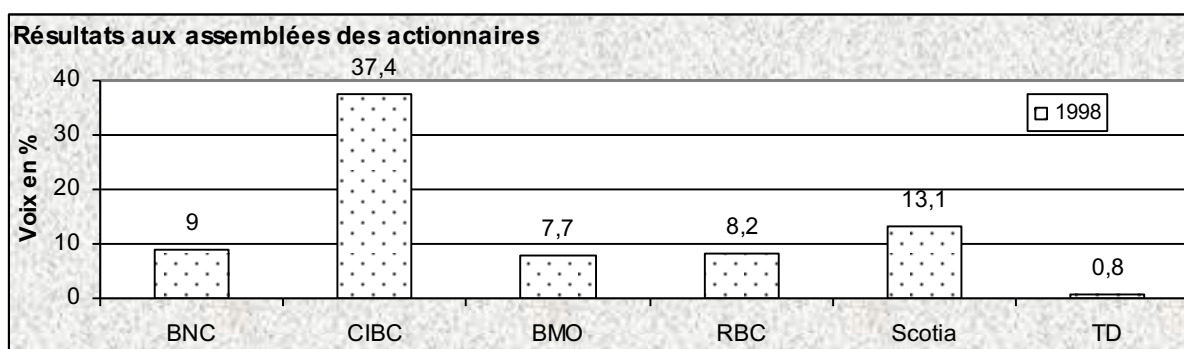
Cependant, son choix est de voter en bloc pour les candidats présentés par la banque ou de « s'abstenir » (sic). La présente proposition vise à modifier cette pratique afin que l'actionnaire puisse exprimer sur le formulaire de procuration un vote distinct sur chaque candidature.



7 — Le nombre d'administrateurs (1998)

Énoncé : Le nombre d'administrateurs de la banque est fixé à vingt-quatre (24).

Argumentaire : L'adoption de cette proposition est impérative pour l'application du vote cumulatif, l'article 168 (1) a) de la Loi sur les banques stipulant que « *le nombre d'administrateurs prévu doit être fixe et précisé* ». Le nombre de 24 s'inspire du rapport du Toronto Stock Exchange sur la régie d'entreprise (1994), page 31, 5,41 : « *La taille du conseil a été débattue par le comité. L'opinion générale est que le nombre d'administrateurs est fonction de l'efficacité en deçà d'un certain seuil (approximativement 20) et qu'elle décroît au-delà. Le public se demande comment un groupe de 30 personnes fonctionnant dans des limites de temps restreintes peut prendre des décisions efficaces* ».



8 — Vote cumulatif pour l'élection des administrateurs (1998, 2001, 2005)

Énoncé 1 (1998) : Il est proposé en vertu de l'article 168 de la Loi sur les banques que les règlements administratifs prévoient le VOTE CUMULATIF pour l'élection des administrateurs.

Énoncé 2 (2001) : Modifications des statuts afin d'adopter le mécanisme du vote cumulatif conformément aux modalités prévues par la loi.

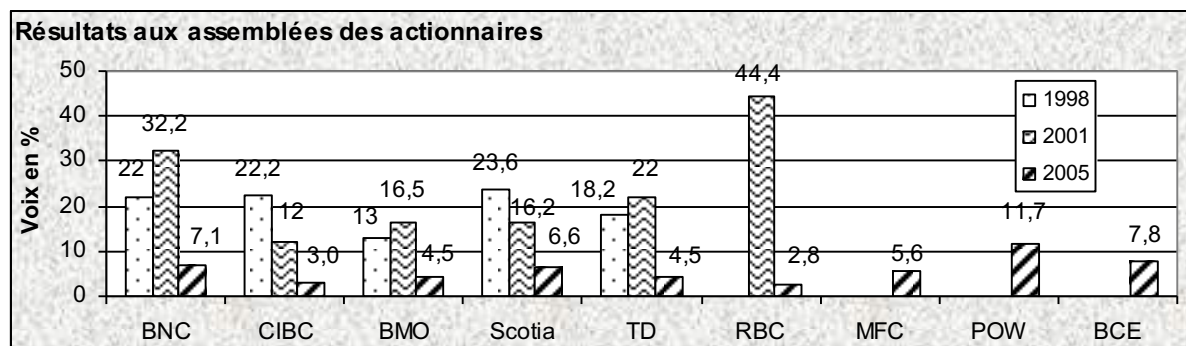
Énoncé 3 (2005) : Il est proposé que la société instaure le mécanisme du vote cumulatif pour l'élection des membres du conseil d'administration donnant ainsi aux actionnaires minoritaires un rôle beaucoup plus actif dans la nomination des administrateurs.

Argumentaire 1 (1998) : Par le procédé du vote cumulatif prévu et expliqué à l'article 168 de la Loi sur les banques, on peut permettre aux actionnaires minoritaires de participer à l'élection des administrateurs. Cette disposition de la loi permet à un maximum de 1 ou 2 candidats d'accéder au conseil d'administration en dehors de ceux choisis par la banque. Le législateur a prévu par le vote cumulatif de tempérer les pratiques contraires aux principes de régie d'entreprise des propositions de candidatures en bloc (*slate*) par le chef de la direction ou le conseil d'administration favorisant le « copinage » par cooptation, les « renvois d'ascenseurs »,

susceptibles de transformer les conseils d'administration en estampille de caoutchouc (*rubber stamp*) devant les décisions de la direction.

Argumentaire 2 (2001) : Le pouvoir décisionnel dans les grandes sociétés par actions est exercé au quotidien par la direction, alors que le conseil d'administration est investi d'une fonction d'encadrement de la direction consistant à veiller à ce qu'elle agisse dans le meilleur intérêt des actionnaires et de la société. Il est essentiel que le conseil d'administration jouisse d'un raisonnable degré d'indépendance vis-à-vis la direction, et que sa composition reflète le pluralisme et la diversité l'actionnariat. Il est loin d'être évident que « l'homogénéité » d'un conseil, portée aux nues par la direction, avec ses risques de chambre aveugle d'enregistrement des décisions du management soit dans l'intérêt des actionnaires et de l'entreprise. Le vote cumulatif pour l'élection des administrateurs tempère l'influence parfois induite des gros actionnaires et de la direction sur le fonctionnement du conseil d'administration. Il constitue un moyen efficace pour améliorer la représentativité du conseil d'administration et assurer une plus grande protection des actionnaires minoritaires, institutionnels ou individuels. Pour atteindre l'objectif de renforcer le rôle d'encadrement et de surveillance du conseil d'administration des activités de la direction, l'APÉIQ propose que l'élection des administrateurs s'effectue au moyen de la procédure du vote cumulatif.

Argumentaire 3 (2005) : Élire les membres du conseil d'administration est l'un des droits élémentaires des actionnaires. Les codes de bonne gouvernance adoptés par les différents pays encouragent l'amélioration des processus de choix et d'élection des administrateurs. Le vote cumulatif est une disposition prévue par la loi canadienne afin de favoriser l'expression de la volonté des actionnaires minoritaires dans le processus d'élection des administrateurs d'une société. Ce mécanisme permet de porter tous les votes ou une partie des votes détenus par un actionnaire sur un ou plusieurs candidats aux différents postes d'administrateurs d'une société. Pour que le vote cumulatif puisse être exercé par les actionnaires, une société doit en instaurer le mécanisme. Compte tenu des responsabilités du conseil d'administration dans l'encadrement de la haute direction et de son devoir de veiller aux intérêts des actionnaires et de la société, il est indispensable que les actionnaires puissent participer de façon beaucoup plus active dans le choix des administrateurs des sociétés commerciales.

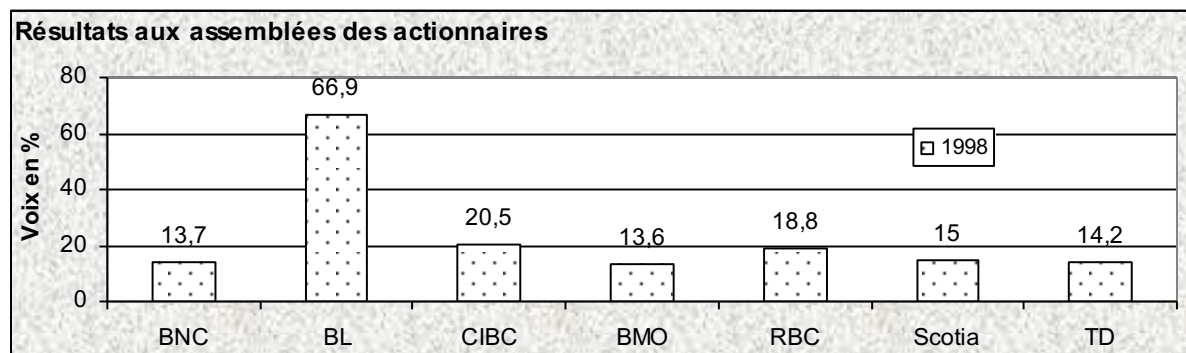


9 — Adoption d'un code de procédure pour l'assemblée des actionnaires (1998)

Énoncé : *Adoption d'un code de procédure pour les assemblées d'actionnaires.*

Argumentaire : Dans l'arrêt *Michaud c. Banque nationale du Canada et Banque Royale du Canada* J.E.96-245 (C.S.) confirmé par la Cour d'appel, « *Le Tribunal conclut donc que le législateur a voulu que l'assemblée annuelle soit celle des actionnaires et non celle des dirigeants ou des administrateurs* ». Il découle tout naturellement de ce jugement que les actionnaires ne soient pas soumis à des décisions arbitraires du président de l'assemblée, et qu'une large place soit faite à leurs interventions et propositions. Un code de procédure doit permettre, notamment à l'actionnaire qui fait des propositions, un temps raisonnable d'exposé pour chacune d'entre

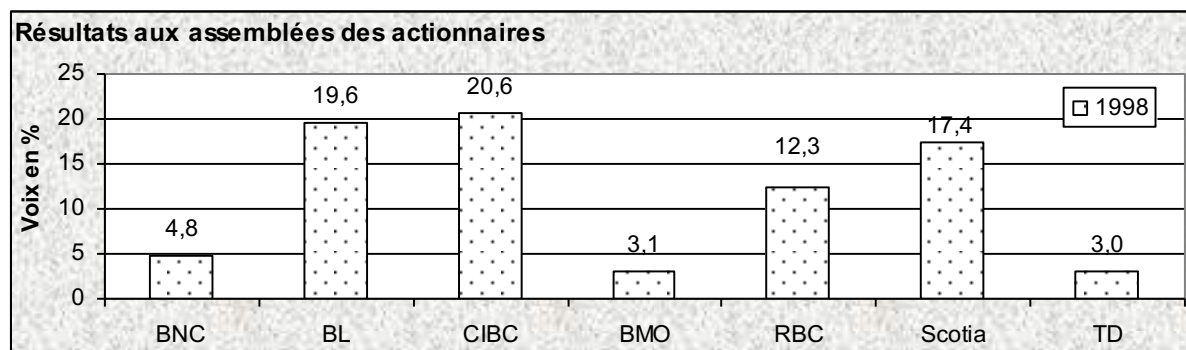
elles (7 à 10 minutes) et un droit de réplique de 5 minutes en réponse aux opposants de chacune de ses propositions. De la même façon que l'assemblée générale ne doit pas se terminer avant que toutes les questions des actionnaires aient été entendues et débattues.



10 — Nomination d'un ombudsman en dehors des employés et retraités (1998)

Énoncé : *Il est proposé que le poste d'ombudsman soit rempli par une personne qui n'est pas et n'a pas été à l'emploi de la banque.*

Argumentaire : Comme en matière de justice, il importe que non seulement justice soit rendue, mais qu'il y ait apparence de justice rendue. Ce principe élémentaire a pour but de faire en sorte qu'il n'existe aucune apparence de conflit d'intérêts entre la personne qui rend une décision et celle qui en est l'objet. Le fait de nommer un employé ou un retraité de la banque au poste d'ombudsman risque d'engendrer un climat de méfiance, compte tenu de l'intimité des relations qui peuvent ou pourraient exister entre l'ombudsman et son actuel ou ancien employeur.



11 — Interdiction de faire des contributions politiques (1999)

Énoncé : *Il est proposé que la banque mette fin à la pratique antidémocratique d'alimenter les caisses électorales des partis politiques à tous les échelons de gouvernement.*

Argumentaire : Le plus important investisseur institutionnel au Canada, la Caisse de dépôt et placement du Québec rappelle dans ses principes en matière de régie d'entreprise (février 1998) que « l'exercice du droit de vote, en démocratie, appartient aux citoyens et non aux entreprises et ces dernières ne doivent pas influencer le processus démocratique. La Caisse s'oppose à toute forme de contribution par les entreprises à des partis politiques ou des mouvements similaires... »

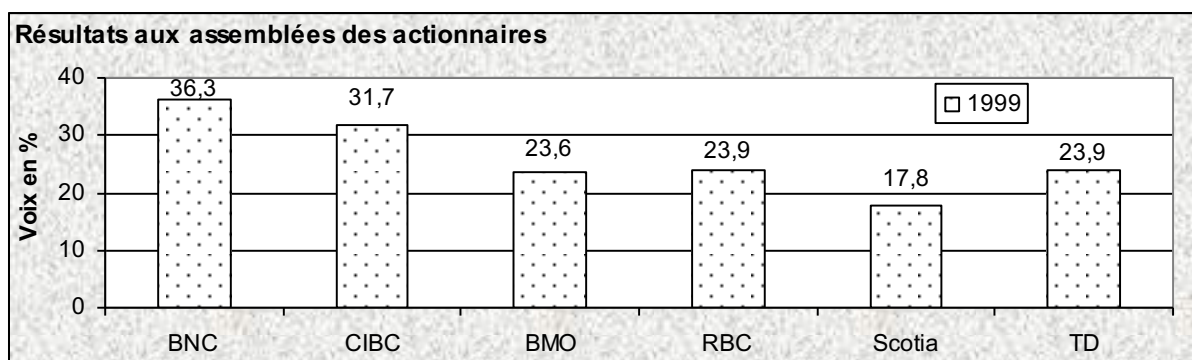
Il est immoral et indécent que les membres du conseil d'administration de la Banque se servent de l'argent des actionnaires pour promouvoir leurs opinions politiques personnelles et partisans avec de l'argent qui ne leur appartiennent pas. La Banque Nationale du Canada a versé 604 477 \$, de 1992 à 1997, au Parti libéral du Canada et au Parti progressiste conservateur. Les autres partis représentés à la Chambre des communes du Canada n'ont pas eu

droit aux « faveurs de la Banque ». Le montant ci-dessus ne comprend pas les dons éventuels à des partis politiques provinciaux ou municipaux, de même qu'à des organismes para politiques ou similaires, outre au Québec où la loi interdit aux personnes morales de souscrire aux caisses électorales des partis politiques.

Cette pratique, condamnée par l'éditorial de *The Gazette* du 8 juillet 1998 *Money and politics*, et du chroniqueur économiste du *Globe and Mail*, Terence Corcoran, du 10 juillet 1998, sous le titre *Corporate political funding should end*, vicie le processus démocratique. La banque qui ne jouit pas du droit de vote ne doit pas usurper le droit des électeurs de financer les partis politiques de leur choix.

Et de conclure l'éditorialiste de *The Gazette* : « *Il est scandaleux que des millions soient versés par des corporations dont plusieurs d'entre elles sont assujetties à des réglementations gouvernementales ou qu'elle entretiennent des relations d'affaire avec les gouvernements* ».

La Banque Laurentienne est la seule banque au Canada à s'interdire depuis dix (10) ans, toute contribution à des partis politiques fédéraux, provinciaux et municipaux.

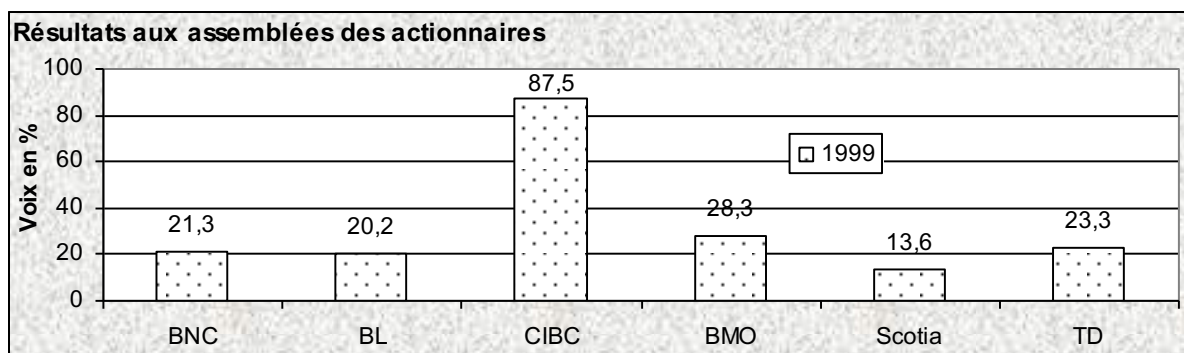


12 — Détention minimale d'actions ordinaires par les administrateurs (1999)

Énoncé : *Il est proposé que les administrateurs détiennent des actions ordinaires de la Banque d'une valeur correspondant à au moins six (6) fois la rémunération forfaitaire annuelle.*

Argumentaire : Cette proposition est le mot à mot de la modification des lignes directrices de la Banque Royale du Canada à la page sept (7) de l'avis de convocation à l'assemblée annuelle des détenteurs d'actions ordinaires et circulaire de la direction du 20 janvier 1998. « *La rémunération forfaitaire annuelle, est-il ajouté dans le document, déduction faite des impôts, est versée en actions ordinaires jusqu'à ce que la valeur prescrite dans les lignes directrices soit atteinte.* »

Cette proposition tombe sous le sens commun. Il est dans l'intérêt des actionnaires que les administrateurs détiennent un montant raisonnable d'actions de la Banque, de sorte qu'en veillant aux intérêts des actionnaires comme la loi le prescrit, ils ou elles protègent leurs propres intérêts. L'adoption de la présente proposition éviterait que des administrateurs siègent au conseil d'administration de la Banque avec un nombre insignifiant d'actions.

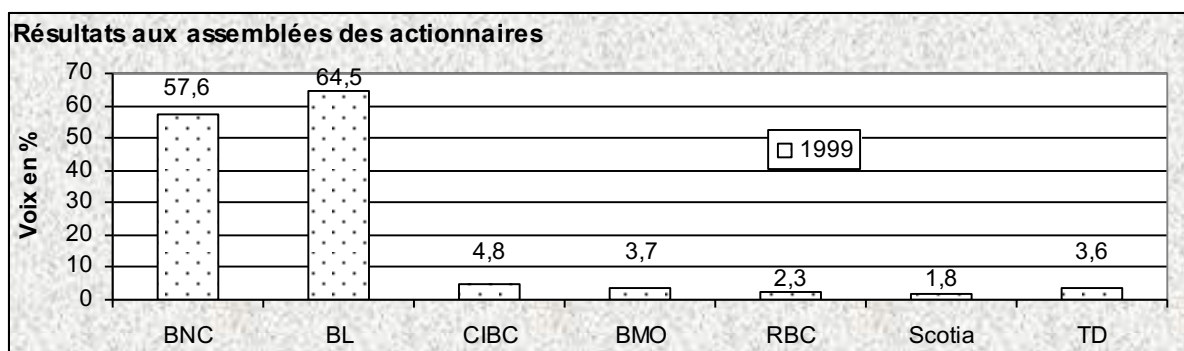


13 — Expédition du PROCÈS-VERBAL de l'assemblée générale à tous les actionnaires (1999)

Énoncé : *Il est proposé que le procès-verbal de l'assemblée générale des actionnaires soit expédié à tous les actionnaires de la banque, inscrits ou non inscrits.*

Argumentaire : Le procès-verbal de l'assemblée générale des actionnaires est la pièce maîtresse de l'information due aux actionnaires. Il doit contenir un résumé fidèle des points inscrits à l'ordre du jour de l'assemblée, le résultat des votes découlant des propositions de la banque et des actionnaires, les questions abordées par ces derniers et les réponses apportées par la direction ou le conseil d'administration. La présence des actionnaires ou des fondés de pouvoir aux assemblées générales des banques varie entre 1 % ou 2 % de l'ensemble de ces derniers, laissant 99 ou 98 % des propriétaires de la banque dans l'ignorance totale des questions débattues. Il n'est pas admissible que les banques se soustraient à cette obligation imposée par les lois à la moindre association à but non lucratif au Canada.

Un article de la loi sur les banques prescrivait, il y a une dizaine d'années, l'obligation pour ces dernières de faire parvenir à leurs actionnaires le procès-verbal (minutes) de l'assemblée générale. Cet article a disparu comme par enchantement pour des raisons que la raison ne connaît pas ! Les frais imputables à l'envoi du procès-verbal aux actionnaires pourraient être largement épongés par l'adoption de la proposition n° 1 sur le financement des caisses électORAles des partis politiques.



14 — Adoption du code de régie d'entreprise de la Caisse de dépôt (1999)

Énoncé : *Il est proposé que la Banque adopte la politique de régie d'entreprise de la Caisse de dépôt et placement du Québec concernant l'indépendance des administrateurs.*

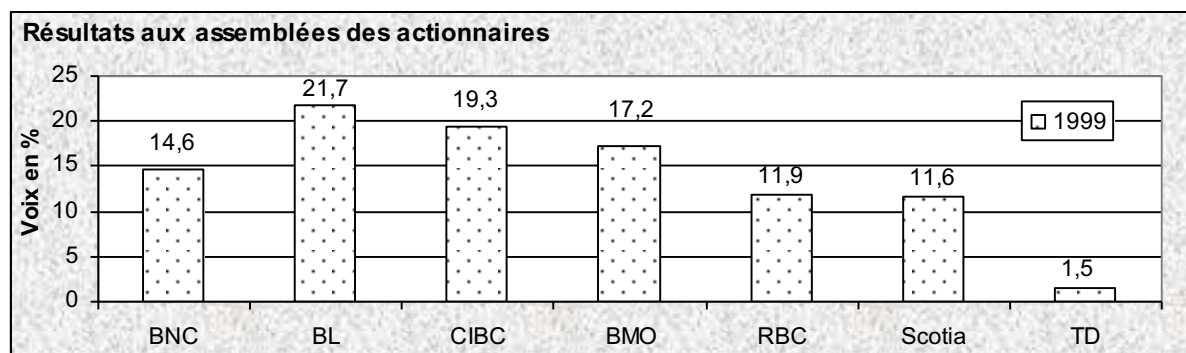
Argumentaire : La question de l'indépendance des administrateurs est l'un des points majeurs de la « Politique des principes régissant l'exercice du droit de vote de la Caisse de dépôt et placement du Québec », publiée en avril 1998. La Caisse estime approprié que le conseil d'administration divulgue les liens de chaque administrateur et précise ce qui crée des liens tels

que l'indépendance d'un administrateur puisse être ou apparaître être mise en cause. Le vote distinct permet ensuite aux actionnaires d'apprécier ce lien sans remettre en cause la composition d'un conseil comme tel.

La Caisse ne considère pas comme « indépendant », ceux ou celles qui :

- Sont d'actuels ou d'anciens membres du personnel ;
- Ont un lien de parenté avec un membre du personnel-cadre
- Entretiennent des rapports d'ordre économique avec l'entreprise tels que :
 1. Les clients et les fournisseurs ;
 2. Les conseillers, tels que les avocats ou les courtiers en valeurs mobilières ;
 3. Les membres d'organismes pouvant bénéficier d'un programme ou d'une subvention ;
 4. Les actionnaires entretenant des relations commerciales d'importance ;
 5. Ont des rapports d'ordre non économique et pratiquent des échanges de nature administrative.

C'est donc la divulgation d'un lien, conclut la Caisse, qui permet d'apprécier l'indépendance effective de l'administrateur.

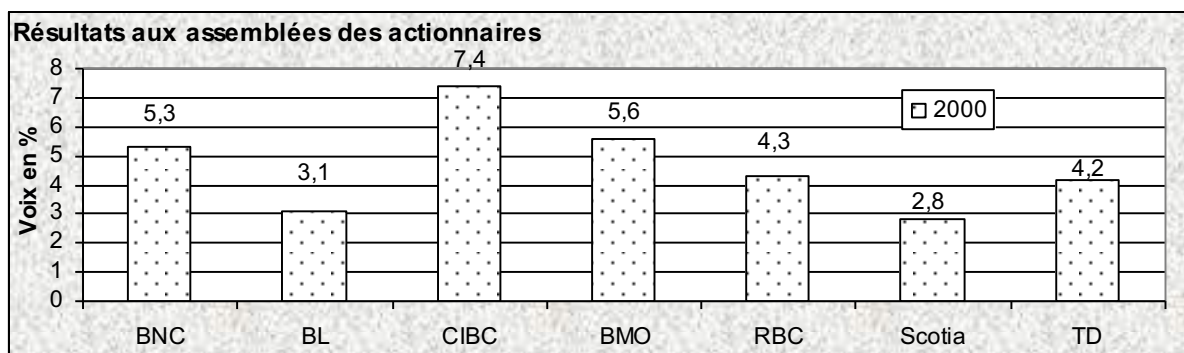


15 — Information divulguée simultanément à tous les actionnaires (2000)

Énoncé : *Il est proposé que toute information émanant de la banque, susceptible d'avoir une influence sur la valeur de l'action, soit communiquée simultanément à tous les actionnaires.*

Argumentaire : Les investisseurs institutionnels qui gèrent les caisses de retraite et les sociétés de placement de fonds communs de placement sont devenus des interlocuteurs privilégiés dans le marché des actions de sociétés ouvertes. Cela comporte le risque qu'il se crée des actionnaires de première, seconde ou troisième classe, les actionnaires individuels se retrouvant dans la dernière catégorie, ne bénéficiant pas des informations de première main qui pourraient maximiser leurs avoirs ou leur portefeuille d'actions de la banque. La Loi sur les banques prévoit que tous les actionnaires sont *pari passu*, c'est-à-dire qu'ils doivent être assurés de l'égalité de traitement de la part de la banque.

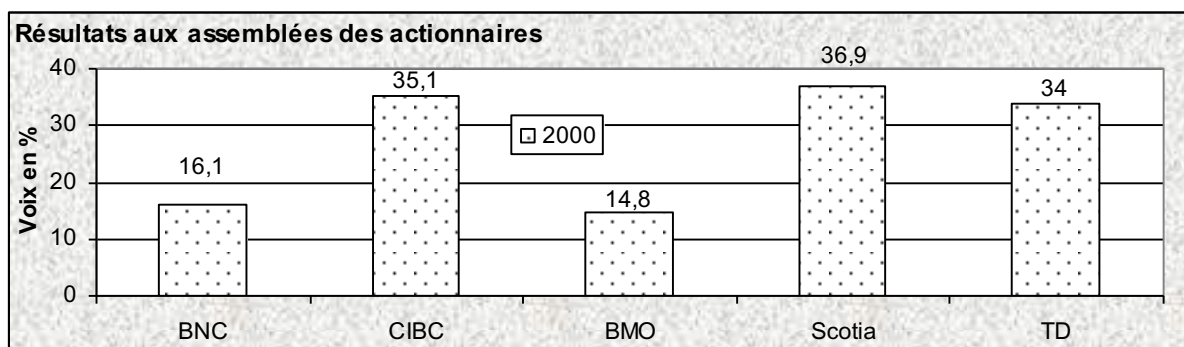
Cette proposition a reçu notamment l'appui de l'OMERS, de Glorianne Stromberg, du Financial Post et du Rapport du comité sénatorial permanent des banques et du commerce recommandant que « les investisseurs particuliers doivent avoir accès à temps aux informations présentées par les sociétés aux analystes et investisseurs institutionnels et que les journalistes soient invités par la direction à ces réunions ».



16 — Présence aux réunions du conseil d'administration (2000)

Énoncé : *Il est proposé que tout membre du conseil d'administration qui n'aurait pas assisté à la moitié plus une des séances du conseil, sauf pour raisons médicales sérieuses, ne soit pas rééligible l'année qui suit l'expiration de son mandat.*

Argumentaire : La Loi sur les banques stipule que les membres du conseil d'administration tiennent leur mandat de la souveraineté des actionnaires qui leur confient la protection et la défense de leurs intérêts. Il tombe sous le sens commun qu'un administrateur qui ne participerait pas à la majorité de séances du conseil ne s'acquitterait pas adéquatement de son mandat entraînant ainsi l'inéligibilité.



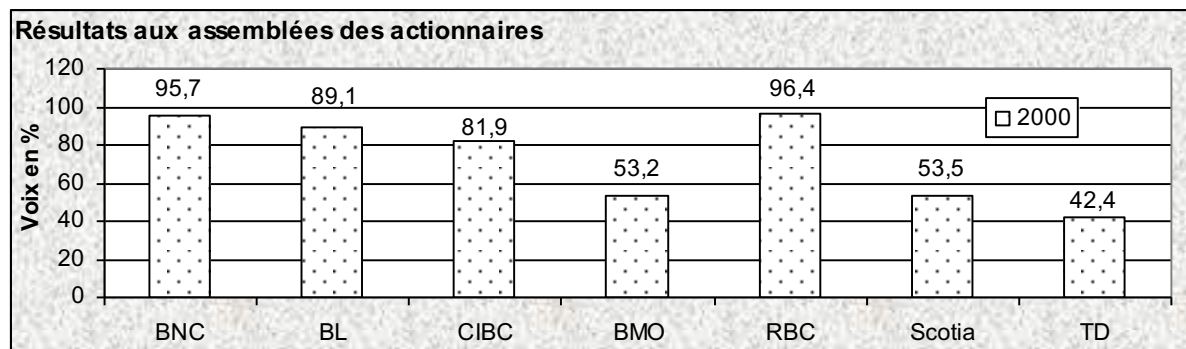
17 — Divulgence des honoraires des vérificateurs (2000)

Énoncé : *Il est proposé que la banque divulgue dans son rapport annuel le montant des honoraires versés aux cabinets des vérificateurs comptables, à ses ou leurs filiales, ou à toute entreprise dans laquelle le ou les cabinets détiennent des intérêts, ou à toute entreprise dans laquelle le ou les cabinets détiennent des intérêts.*

Argumentaire : M. Claude Lamoureux, président et chef de la direction du Conseil de régime de retraite des enseignants et des enseignants de l'Ontario (OTPP) déclarait le 28 avril 1999 à Montréal : « De nombreux vérificateurs tirent la majorité de leurs honoraires non pas de leurs missions de vérification, mais d'autres services de conseil auprès du client à vérifier. Il est difficile pour un vérificateur d'être impartial quand on considère que la majeure partie de ses honoraires dépend de ses bonnes relations avec la direction. Je suggère que chaque entreprise soit tenue de divulguer dans son rapport annuel le montant des honoraires d'expertise versé au cabinet de vérificateur comptable. Bien sûr, une meilleure solution consisterait à interdire aux sociétés d'octroyer à leur cabinet de vérification des contrats d'expertise. »

« OTTP » est l'un des plus importants investisseurs institutionnels au Canada (60 milliards d'actif) avec la Caisse de dépôt du Québec. La proposition susdite contribuerait à éviter les rapports annuels de complaisance et à renforcer l'indépendance des vérificateurs, comptables

au premier chef de leur mandat devant les actionnaires qui votent leur nomination et leur rémunération en vertu de l'article 314 de la Loi sur les banques.

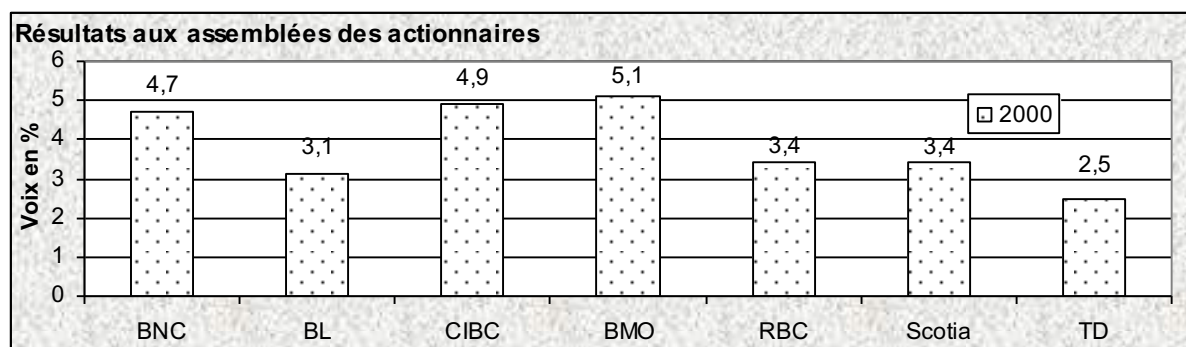


18 — Justification de la rémunération des dirigeants (2000)

Énoncé : *Il est proposé que dans son rapport aux actionnaires, le Comité de rémunération justifie les différents montants octroyés aux hauts dirigeants à la lumière des paramètres de la politique de rémunération et que le président du Comité se rende disponible lors de l'assemblée des actionnaires pour répondre aux questions de l'assemblée portant sur son rapport.*

Argumentaire : Les tribunaux ont statué sur la participation des actionnaires aux affaires des sociétés ouvertes. Le juge Iacobucci de la Cour Suprême dans l'affaire Verdun c Toronto-Dominion Bank mentionne ce qui suit : « Il est évident que le par. 143 (1) de la Loi sur les banques et les dispositions fédérales constituent un engagement du législateur à promouvoir la participation des actionnaires à la gestion des sociétés ». Le juge Rayle est encore plus précis dans l'affaire Yves Michaud c Banque Nationale et Banque Royale : « 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 cette question... sauf les actionnaires ? »

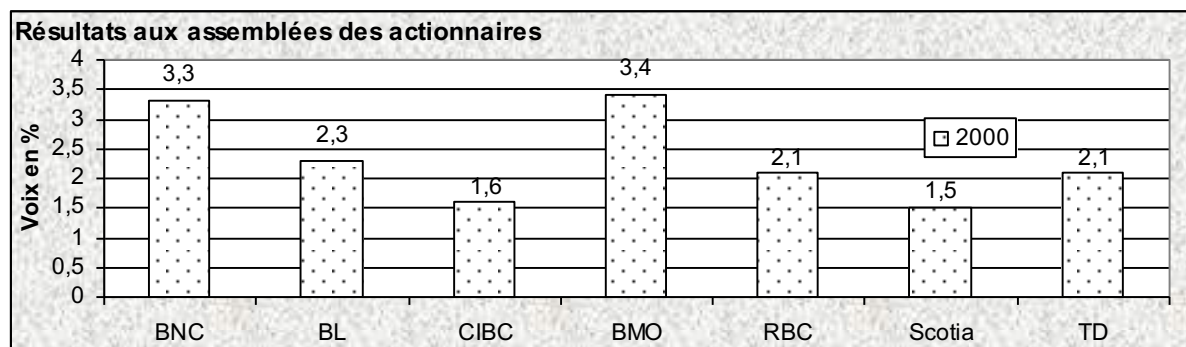
La rémunération des dirigeants avec les options d'achat et les parachutes dorés sont parmi les irritants majeurs de la régie d'entreprise (Rapport Kirby). Un débat de fond sur cette question à partir d'une information complète (performance individuelle, rapports d'experts, audition du président du comité de rémunération, etc.) confortera la confiance des actionnaires envers les dirigeants.



19 — Approbation préalable des actionnaires à des projets de fusion (2000)

Énoncé : *Il est proposé que tout projet de fusion soit soumis à un premier vote des actionnaires avant que les autorités gouvernementales en soient régulièrement saisies.*

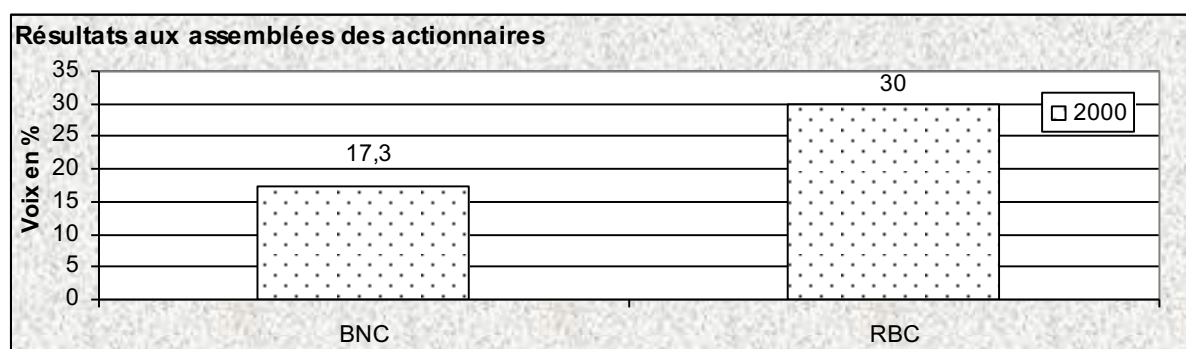
Argumentaire : Les actionnaires sont les propriétaires des sociétés ouvertes, et la direction, des employés de ces derniers. Une fusion constitue un changement majeur de l'entreprise qui ne devrait être amorcée ou annoncée qu'après l'approbation des actionnaires propriétaires. Une telle orientation ne peut se prendre à huis clos, en cercle fermé, et représente à sa face même (*prima facie*) un excès de pouvoir de la part de la direction et du conseil d'administration, ce dernier devant agir comme fiduciaire des actionnaires. L'une des causes de l'avortement des projets de fusion a été l'absence de consultation préalable des actionnaires, couplée d'une campagne de relations publiques mal faite et mal embrayée, à la limite de l'offense aux pouvoirs publics placés devant un fait accompli. Il eut été plus sage que les actionnaires fussent consultés sur un changement de nature aussi important de leur institution — on ne le répètera jamais assez — dont ils sont les propriétaires *de jure* à défaut de l'être *de facto*.



20 — Séparation des postes de président du conseil de celui de chef de la direction (2000)

Énoncé : Il est proposé que les fonctions de président du conseil d'administration et de chef de la direction ne soient pas occupées par la même personne.

Argumentaire : En tête de liste des postulats de la régie d'entreprise figure la séparation des pouvoirs entre le président du conseil et le chef de la direction pour bien assurer l'indépendance des administrateurs. L'un des rôles majeurs du conseil est la surveillance de la direction. Le cumul des fonctions est source de conflits d'intérêts et de concentration de pouvoirs entre les mains de la même personne. Trop de pouvoirs tue le pouvoir de bien gouverner. 80 % des sociétés qui composent l'indice du TSE ont des fonctions séparées. La très grande majorité des investisseurs institutionnels au Canada prônent la séparation des pouvoirs. Le principe a été mis de l'avant par les banques Royale et de Montréal elles-mêmes lors du projet de fusion avortée des deux institutions. Le rapport de la Bourse de Toronto (1994) reconnaît le mérite de la séparation des pouvoirs : « Nous exprimons notre préférence pour la nomination d'un président qui ne soit pas chef de la direction. Le conseil doit fonctionner en toute indépendance de la direction. Pour appliquer cette directive, le conseil d'administration devrait désigner un président fort qui ne soit pas chef de la direction et dont le principal mandat est de diriger le conseil. »



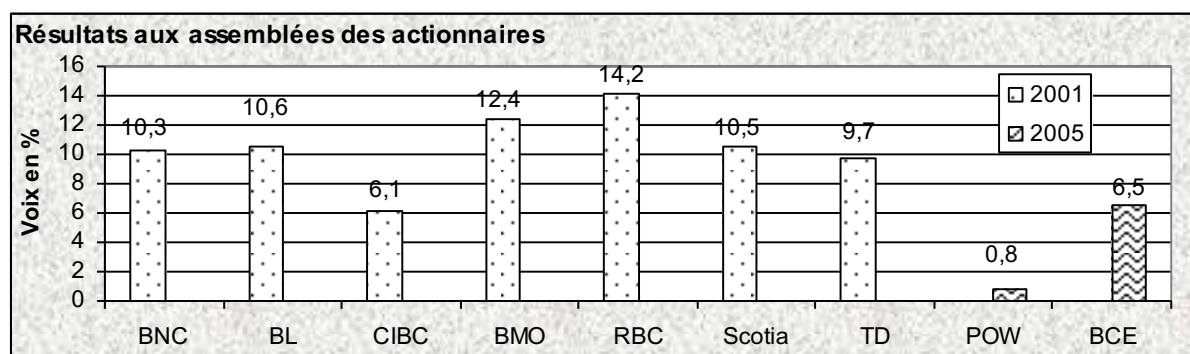
21 — Indépendance des vérificateurs (2001, 2005)

Énoncé 1 (2001) : *Adoption d'un règlement à l'effet de n'entretenir aucun lien commercial, autre que celui relié aux travaux de vérification, avec le(s) cabinet(s) agissant à titre de vérificateurs externes de la société. Cette interdiction s'étend à toutes les entités reliées aux cabinets ou appartenant au même groupe que celui-ci.*

Énoncé 2 (2005) : *Il est proposé que la société adopte un règlement interne à l'effet de n'entretenir aucun lien commercial, autre que celui relié aux travaux de certification des états financiers, avec le(s) cabinet(s) agissant à titre de vérificateurs externes de la société ; cette interdiction s'étend à toutes les entités reliées au cabinet ou appartenant au même groupe que celui-ci.*

Argumentaire 1 (2001) : Nommés par les actionnaires, les vérificateurs externes, à titre de garants de l'intégrité des états financiers, sont les surveillants des intérêts de leurs mandataires. Leur indépendance face à la direction et au conseil d'administration doit être sans faille et au-delà de tout soupçon. Les cabinets d'experts-comptables qui cumulent des mandats de certification et de services connexes, directement ou par le biais d'entités reliées, se placent dans une situation appréhendée ou réelle de conflit d'intérêts. Le cumul des mandats constitue en soi une menace à l'intégrité du processus de vérification d'autant plus inquiétante que les contrats pour services connexes sont souvent plus substantiels et profitables que le mandat de vérification. Concernant les grandes sociétés d'experts comptables aux É.-U., M. Arthur Levitt, président de la *Securities and Exchange Commission* « a accusé ces dernières d'abdiquer leurs responsabilités envers la confiance du public », et demandé « aux firmes de taille moyenne de se lever pour préserver l'intégrité de leur profession » (CBC Market Watch, 18 septembre 2000). Il est dans l'intérêt primordial des investisseurs institutionnels, des gestionnaires de caisses de retraite, des fonds communs de placement et des actionnaires individuels que le conseil d'administration recommande fortement l'adoption de cette proposition.

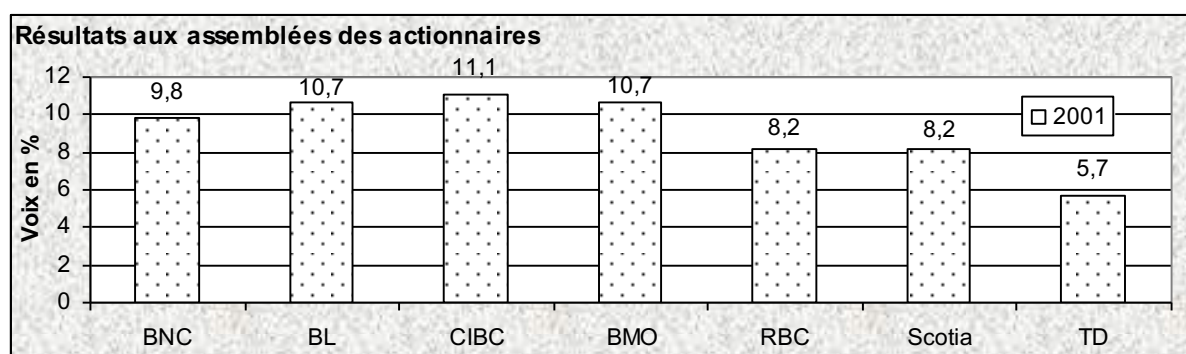
Argumentaire 2 (2005) : Nommés par les actionnaires, les vérificateurs externes sont les garants de l'intégrité des états financiers, et à ce titre ils sont chargés de surveiller les intérêts de ceux envers qui ils sont redevables de ce mandat. Leur indépendance face à la direction et au conseil d'administration doit être sans faille et au-delà de tout soupçon. Les cabinets d'experts-comptables qui cumulent des mandats de certification et de services connexes, directement ou par le biais d'entités reliées, se placent dans une situation appréhendée ou réelle de conflit d'intérêts. Le cumul des mandats constitue en soi une menace à l'intégrité du processus de vérification et à la véracité des états financiers.



22 — Régime d'options d'achat lié à la performance (2001)

Énoncé : *Adoption pour les régimes d'options d'achat d'actions des dirigeants (et mécanismes assimilés d'intéressement à long terme) du principe d'un prix d'exercice indexé sur le taux de rendement annualisé du capital investi par les actionnaires moyens du groupe de référence au Canada.*

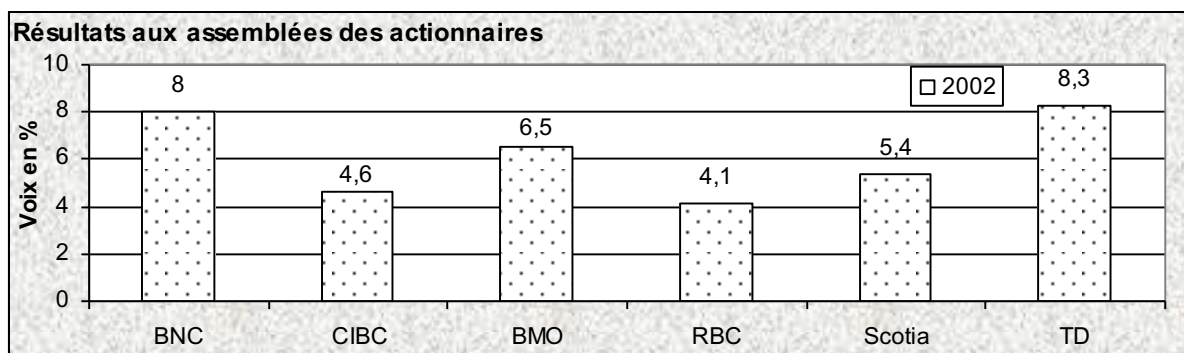
Argumentaire : Les régimes d'options d'achat d'actions ont donné lieu à l'encaissement de sommes astronomiques par des hauts dirigeants de sociétés cotées en bourse. Cette escalade de la rémunération de l'élite « managériale » n'est pas étrangère à la flambée qu'ont connue les marchés boursiers au cours des dernières années. La période de croissance économique américaine soutenue a permis à la majorité des firmes d'enregistrer des résultats qui ont ainsi « transporté » les marchés boursiers. Les bonnes performances des titres ne sont pas uniquement attribuables à une gestion exceptionnelle des dirigeants, mais souvent à des facteurs externes favorables. Des dirigeants ont ainsi bénéficié de retombées extrinsèques à leur gestion. Nombreux sont ceux qui ont encaissé des millions, voir des dizaines, pour regarder le temps passer ! La proposition de l'APÉIQ vise à corriger les régimes actuels afin d'assurer qu'ils servent à leur objectif de récompenser les dirigeants qui livrent des performances et des rendements à leurs actionnaires au-dessus de la moyenne de leur secteur d'activité. La comparaison des rendements avec ceux d'un groupe de référence aura comme conséquence d'éliminer la plupart des facteurs extérieurs et de tenir compte des conditions et défis particuliers auxquels sont confrontés les dirigeants.



23 — Opportunité de fermeture des filiales bancaires dans les paradis fiscaux (2002)

Énoncé : *Il est proposé que le conseil d'administration de la Banque étudie, en concertation avec l'Association des banquiers canadiens et le gouvernement fédéral, la fermeture de ses filiales dans les paradis fiscaux et fasse rapport aux actionnaires de ses recommandations, au plus tard cinq mois avant la tenue de l'assemblée générale de 2003.*

Argumentaire : Les paradis fiscaux sont le cancer de l'économie mondiale : évasion fiscale, blanchiment d'argent, criminalité, transactions illicites, abri des narcodollars, etc. C'est une menace constante pour l'économie légale. Jeffrey Robinson, auteur américain, a dévoilé à quel point les paradis fiscaux gangrènent le monde et particulièrement le Canada qu'il décrit comme un « magasin à bonbons » aux yeux des organisations qui échappent aux lois de ce pays. Les banques sont l'un des lieux importants du transit des fruits de l'économie illégale. Elles se comporteraient en bon « citoyen corporatif », dans le meilleur intérêt des actionnaires, si elles prenaient l'initiative de mesures propres à contrecarrer les effets pervers et nocifs du fléau mondial des paradis fiscaux.



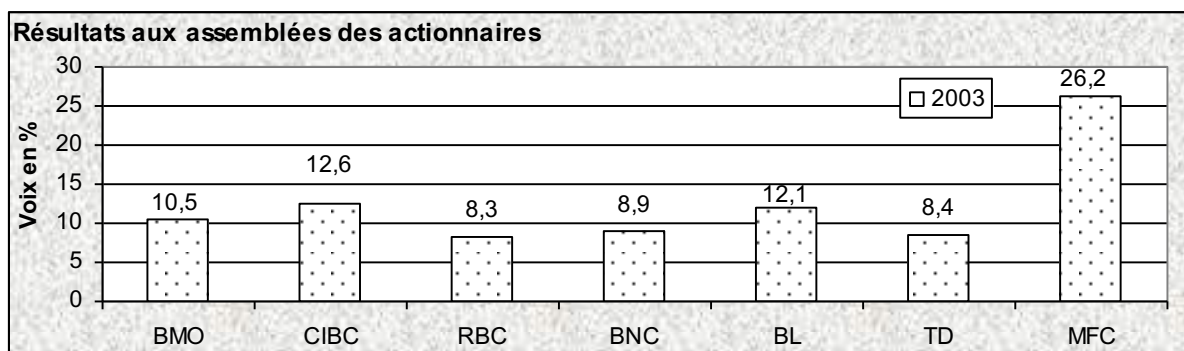
24 — Abolition des régimes d'options d'achat d'actions (2003)

Énoncé : *Il est proposé que la société abolisse les régimes d'options d'achat d'actions pour rémunérer les hauts dirigeants et les administrateurs.*

Argumentaire : Depuis le milieu de la décennie 90, les sociétés nord-américaines ont fait une utilisation croissante des options d'achat d'actions dans la rémunération de leurs hauts dirigeants et administrateurs. Cette pratique a résulté en des niveaux de rémunération excessifs et indéfendables à la lumière des performances de la grande majorité des sociétés et des rendements boursiers offerts aux actionnaires. Ces abus ont fortement contribué à la dramatique perte de confiance des investisseurs et du public en la qualité de la régie des entreprises et en l'intégrité des marchés financiers. La rémunération des dirigeants de société a été complètement dissociée de l'atteinte des objectifs à long terme fixés et elle s'est transformée en une incitation à gérer les sociétés avec pour unique préoccupation l'évolution immédiate du cours de l'action. L'utilisation massive des options d'achat d'actions dans le système de rémunération est la cause principale de ces distorsions et, selon plusieurs, elle serait à l'origine de nombreuses fraudes impliquant des dirigeants qui, avec la complicité de leurs vérificateurs, ont transgressé l'éthique et la loi pour trafiquer l'information concernant la situation financière réelle de leur société.

Loin d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires, les options ont favorisé la déprédation du patrimoine des investisseurs. Le 26 septembre 2002, le Conseil canadien des chefs d'entreprise (CCCE), Gouvernance, valeurs et compétitivité. Un engagement envers le leadership, septembre 2002, page 16) en arrivait aussi à ce constat d'échec en affirmant comprendre la frustration ressentie par les investisseurs « *lorsque des hauts dirigeants sont récompensés généreusement pour un rendement passé dont les résultats s'avèrent éphémères* ».

Il est impératif d'éliminer ce mode de rémunération et de trouver d'autres formules, comme l'octroi d'actions avec obligation d'une période minimale de détention, afin de faire concorder les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires. Il est donc demandé à la société de ne pas reconduire ses régimes d'options d'achat d'actions destinés aux hauts dirigeants et administrateurs lorsque les obligations contractées dans le passé auront été honorées.



25 — Présentation de rapports verbaux (2003)

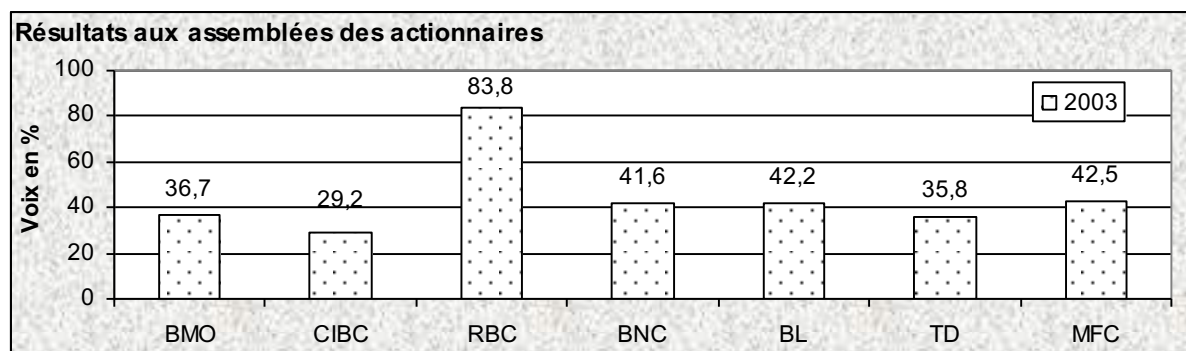
Énoncé : *Il est proposé que le président du conseil d'administration ainsi que tous les présidents des comités du conseil d'administration présentent un rapport verbal et répondent aux questions des actionnaires lors de l'assemblée annuelle de la société.*

Argumentaire : Les assemblées annuelles des actionnaires doivent permettre de discuter des activités commerciales et des affaires internes de la société, notamment de la qualité de sa régie. La mauvaise régie d'entreprise a fait perdre des milliards de dollars aux investisseurs au cours des dernières années à la suite des faillites et malversations qui ont eu des conséquences directes non seulement pour les actionnaires, mais aussi pour l'ensemble de la communauté financière. La bonne régie d'entreprise n'est pas uniquement un idéal, un concept théorique ou une question éthique : c'est aussi une question de rendement pour les actionnaires.

Or, le conseil d'administration constitue un élément fondamental du système de régie des sociétés cotées en Bourse et joue un rôle central dans les décisions en cette matière. Il est au centre de la chaîne de délégation qui remonte des actionnaires vers les hauts dirigeants. Ses principales responsabilités sont de superviser la direction de l'entreprise au nom des actionnaires qui lui ont confié ce mandat, de prendre certaines décisions (ex. : l'embauche et la rémunération de la haute direction) et, de façon générale, d'identifier les conflits d'intérêts entre les hauts dirigeants et les actionnaires pour les résoudre au bénéfice des derniers.

Pour remplir son mandat et s'acquitter de ses responsabilités, le conseil d'administration confie certaines questions importantes à des comités. C'est en vertu de cette délégation de responsabilités que la direction de la société doit rendre des comptes au conseil d'administration et que celui-ci doit ensuite rendre des comptes aux actionnaires sur la façon dont il s'est acquitté de ses tâches en leur nom.

Cette proposition vise d'une part à renforcer les liens entre le conseil d'administration, ses comités et les actionnaires et d'autre part à permettre aux actionnaires de juger de la qualité de la régie de la société. Son adoption permettra aux actionnaires d'obtenir des informations additionnelles sur certaines questions concernant l'accomplissement du mandat du conseil et d'accroître la transparence en leur faveur.



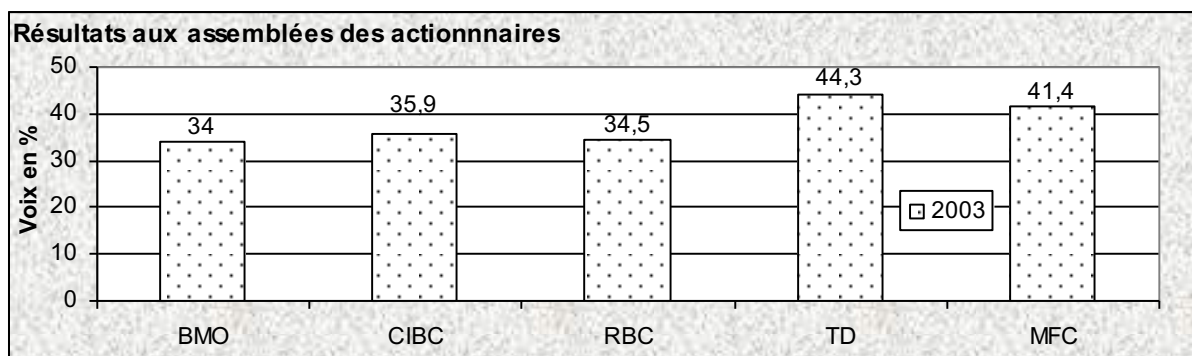
26 — Certification personnelle des états financiers (2003)

Énoncé : *Il est proposé que le chef de la direction et le responsable des finances de la société certifient personnellement que l'information produite aux rapports périodiques contenant les états financiers présente une image fidèle, à tous égards, des faits, de la situation financière et des opérations de la société.*

Argumentaire : Il est proposé que le chef de la direction et le responsable des finances de la société certifient personnellement que l'information produite aux rapports périodiques contenant les états financiers présente une image fidèle, à tous égards, des faits, de la situation financière et des opérations de la société. Cette obligation est devenue loi aux États-Unis depuis la signature le 30 juillet 2002 par le président Bush du Sarbanes-Oxley Act, loi promulguée en

réaction aux nombreux scandales et « confessions » de grandes sociétés au sujet de manipulations comptables. La société dont les actions sont négociées aux États-Unis doit se soumettre à cette obligation envers la *Securities and Exchange Commission*. Cette obligation excède largement la portée de l'énoncé de la section « Responsabilité de la direction dans la préparation des états financiers ». D'une part, elle définit la présentation fidèle dans un contexte général et non uniquement en fonction des principes comptables généralement reconnus. D'autre part, elle exige l'attestation non seulement des états financiers, mais aussi des autres informations financières (notes, commentaires et analyse de la direction) pertinentes à la compréhension des premiers.

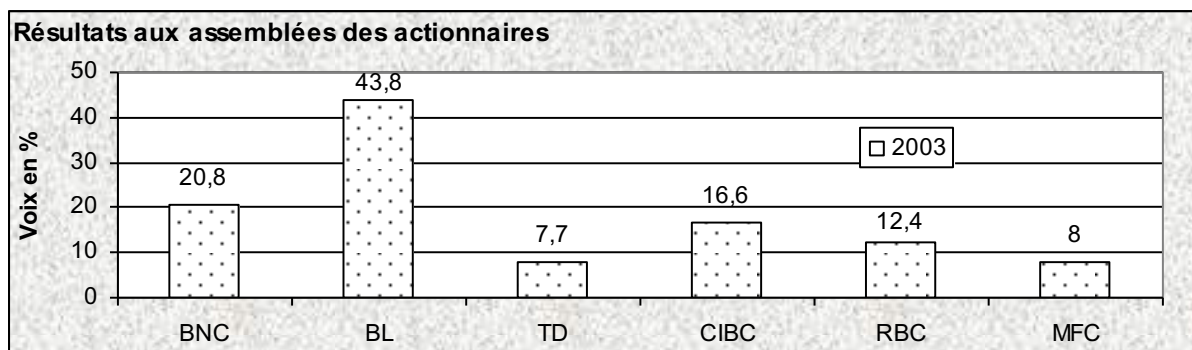
Il est impératif que les sociétés canadiennes adoptent cette pratique afin d'affirmer leur souci de transparence et d'intégrité envers leurs actionnaires canadiens avant qu'une législation ne les y contraigne. Le Conseil canadien des chefs d'entreprise (CCCE, Gouvernance, Valeurs et compétitivité. Un engagement envers le leadership, septembre 2002, p. 16-17) est en faveur d'une telle attestation.



27 — Abolition des prêts personnels à taux réduit (2003)

Énoncé : *Il est proposé que la société n'accorde plus aucun prêt personnel aux administrateurs et hauts dirigeants autrement que dans le cours normal des affaires et à un taux d'intérêt normal.*

Argumentaire : Les prêts à taux réduit sont accordés pour usage personnel (achats de consommation, placements et autres) et ne sont pas toujours remboursés. Les entreprises n'ont aucune raison de consentir de telles prébendes à des hauts dirigeants et administrateurs déjà fort bien rémunérés. Ces prêts personnels, souvent utilisés par les dirigeants pour spéculer sur les actions de la société, combinés avec l'octroi de grandes quantités d'options d'achat d'actions ont favorisé les abus des dirigeants et contribué aux scandales financiers récents, à la chute des cours boursiers ainsi qu'à l'érosion de la confiance des investisseurs. Plusieurs sociétés ont déjà annoncé l'abolition de ces programmes qui ne servent d'aucune façon les intérêts des actionnaires.



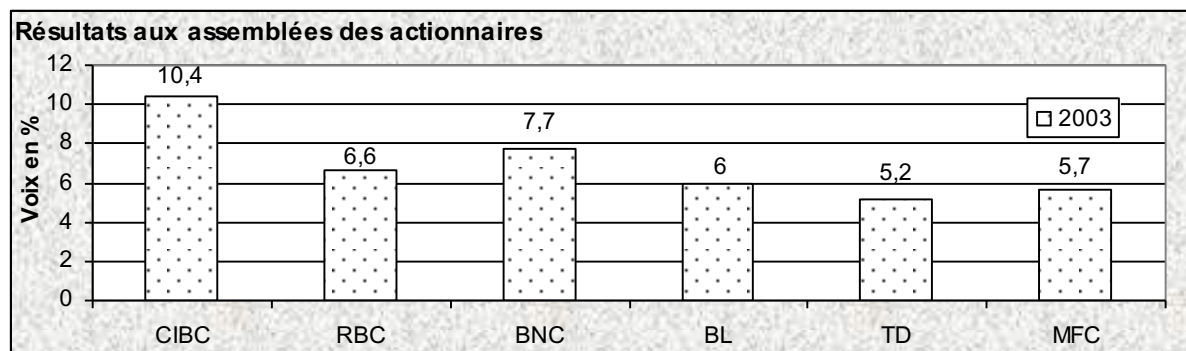
28 — Création d'un comité d'éthique (2003)

Énoncé : *Il est proposé que le conseil d'administration crée un comité d'éthique responsable de s'assurer que la société prend tous les moyens nécessaires pour favoriser une culture d'entreprise fondée sur les normes les plus élevées en matière d'éthique.*

Argumentaire : Les événements des dernières années ont mis en lumière la décadence morale d'une frange non négligeable du monde des affaires. La société civile et les actionnaires exigent de leurs entreprises qu'elles adhèrent aux principes d'éthique et démontrent un haut niveau de conscience sociale. Il ne sert à rien que l'entreprise adopte un code de déontologie pour la conduite de ses affaires si celui-ci n'est pas appuyé par des mécanismes favorisant l'adhésion de l'ensemble du personnel et s'il n'y a ni mesure de contrôle ni sanction pour ceux qui ne s'y conforment pas. De plus, ce code doit être révisé régulièrement pour refléter les nouvelles réalités de la société et du monde des affaires.

Les actionnaires lancent un cri d'alarme pour signifier à l'entreprise qu'elle doit être intransigeante en matière d'intégrité et ils désirent que ce message soit entendu. C'est pourquoi ils demandent au conseil d'administration de créer en son sein un comité se consacrant spécifiquement aux questions d'éthique.

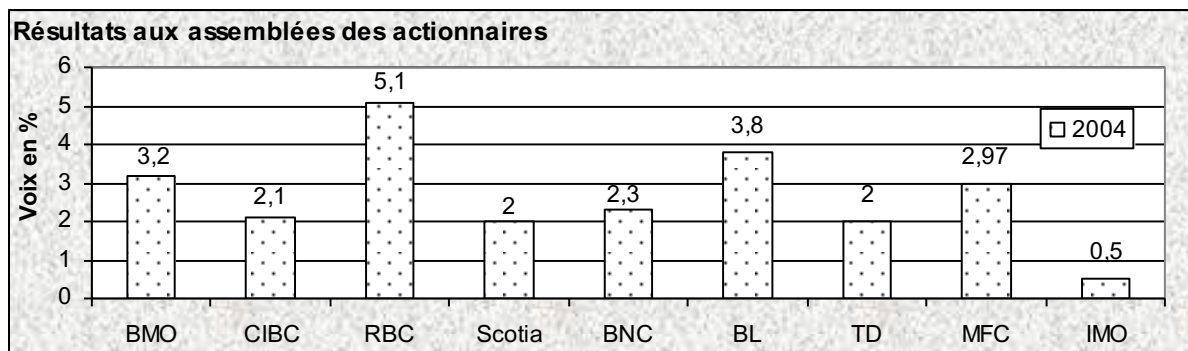
Ce comité sera chargé de voir à ce que la direction prenne les moyens de consolider une culture d'entreprise fondée sur l'éthique. Il devra s'assurer qu'un code de déontologie rigoureux et régulièrement révisé est diffusé à tous les échelons de l'entreprise et que des mécanismes efficaces permettent le contrôle de son application. Éthique et intégrité ne sont pas seulement des concepts : ce sont des critères dont dépendent de plus en plus de décisions d'affaires prises par les clients, fournisseurs, créanciers et investisseurs. En conséquence, cette proposition touche à la fois la conduite de l'entreprise et le rendement aux actionnaires.



29 — Interdiction au chef de la direction de siéger sur un autre conseil d'administration (2004)

Énoncé : *Il est proposé que la société adopte un règlement pour interdire au chef de la direction de siéger au conseil d'administration d'une autre société non liée inscrite en Bourse.*

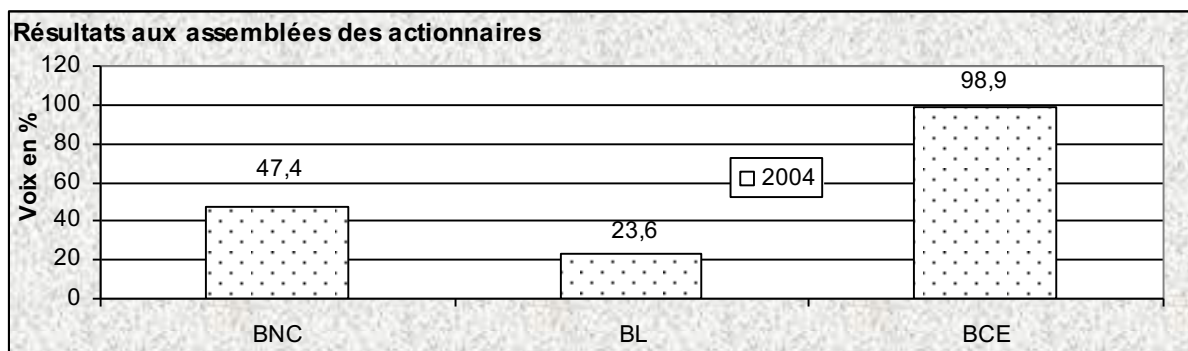
Argumentaire : Le poste de chef de la direction est le plus important d'une société commerciale. Il est donc normal que le titulaire de ce poste consacre l'essentiel de son temps, de son énergie et de ses compétences au progrès de l'entreprise qu'il dirige. D'ailleurs, la rémunération substantielle qui est rattachée à ce poste devrait amener le chef de la direction à limiter ses engagements envers des tiers. Les prétendus avantages des relations d'affaires qui servent souvent à justifier la participation d'un chef de la direction aux conseils d'autres sociétés ne seront pas menacés parce que de telles relations peuvent être développées, et le sont déjà effectivement, de plusieurs autres façons. Nous souhaitons que le chef de la direction évite, en se consacrant de façon exclusive à l'entreprise qu'il dirige et en s'abstenant de siéger à des conseils d'administration de sociétés non liées inscrites en Bourse, que sa gestion soit influencée de façon indue par des facteurs extérieurs à l'entreprise.



30 — Divulgence préalable de l'expérience d'administrateur des candidats au conseil d'administration (2004)

Énoncé : *Il est proposé que la société divulgue, dans la circulaire de sollicitation des procurations, tous les conseils d'administration de sociétés inscrites en Bourse auxquels participent ou ont participé au cours des cinq dernières années, les candidats aux postes d'administrateurs.*

Argumentaire : L'indépendance d'un conseil d'administration est la meilleure garantie d'une bonne régie d'entreprise. Les actionnaires sont en droit d'exiger de mieux connaître les membres du conseil d'administration d'une société dans laquelle ils investissent. Ils ne veulent pas se contenter d'un bref survol des principaux postes qu'ont occupés les candidats aux postes d'administrateurs. En vertu du principe de la transparence, les investisseurs devraient pouvoir connaître le parcours d'une personne dont le rôle est justement de les représenter au conseil d'administration. Les investisseurs veulent être en mesure de se faire une opinion solide de la valeur du conseil d'administration et d'analyser les possibles sources de conflit d'intérêts. L'indépendance des membres d'un conseil d'administration est au cœur de l'actuelle réforme en matière de régie d'entreprise. Il convient de permettre aux actionnaires de vérifier le degré d'indépendance d'un conseil d'administration, d'autant plus qu'ils sont appelés à nommer les administrateurs. Les actionnaires ont droit à une information juste et entière afin de juger du degré de confiance qu'ils peuvent mettre dans un conseil d'administration.

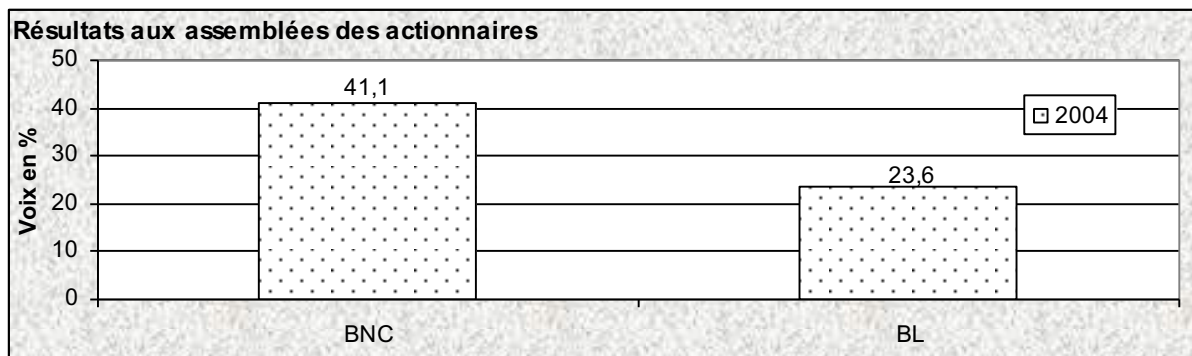


31 — Divulgence préalable des clauses des indemnités de départ (2004)

Énoncé : *Il est proposé que la société divulgue, dans la circulaire de sollicitation des procurations, en plus du programme de rémunération des hauts dirigeants, les clauses relatives à leur départ et les circonstances et conditions justifiant les indemnités prévues*

Argumentaire : Depuis quelques années déjà, la rémunération des dirigeants est au cœur des débats sur la bonne régie des entreprises. Certaines exagérations en matière de rémunération et d'indemnités de départ ont scandalisé les investisseurs au cours des derniers mois. Ces mauvaises surprises ont causé des situations très embarrassantes, voire litigieuses, pour les sociétés concernées. On a pu constater que l'écart entre la performance des dirigeants de

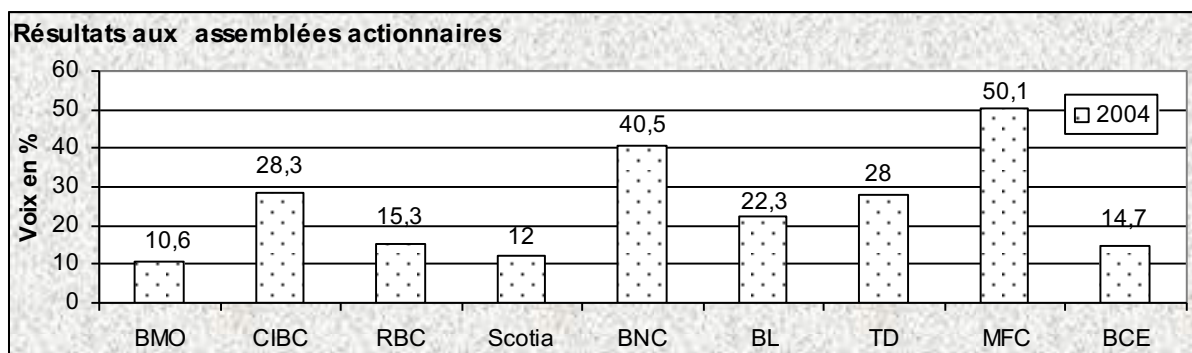
l'entreprise et la rémunération et les primes accordées aux dirigeants représente un réel problème. Le Comité sénatorial des Banques et du Commerce a spécifiquement mentionné dans son rapport de juin 2003 « *que l'une des principales causes des comportements amoraux des entreprises provient d'une rémunération excessive de leurs dirigeants* » (p. 60). Il est primordial que les actionnaires puissent se faire une opinion éclairée sur tous les paramètres du programme de rémunération. La publication d'une information détaillée permettra aux actionnaires de vérifier l'existence du lien entre la rémunération des dirigeants et la performance annuelle de la société et contribuera à rétablir la confiance des investisseurs envers la haute direction des entreprises.



32 — Divulgence préalable des clauses des régimes de retraite (2004)

Énoncé : *Il est proposé que la société divulgue la valeur totale de la pension de retraite consentie à chacun des principaux hauts dirigeants ainsi que les coûts annuels afférents et déclare tout déficit actuariel lié à ces régimes.*

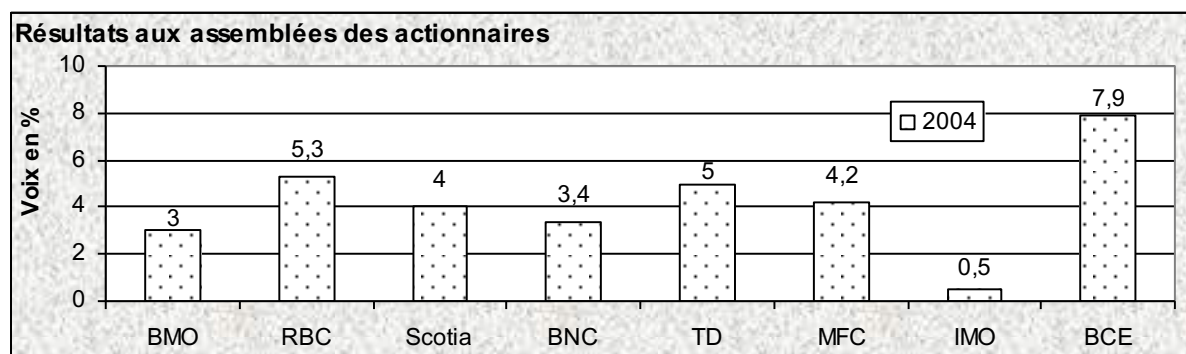
Argumentaire : Les régimes de pension font partie de la rémunération globale des dirigeants et ils en constituent même un élément de plus en plus important. On constate qu'il y a eu surenchère dans ce domaine au cours des dernières années, tout comme dans le domaine des options d'achat d'actions. Comme les régimes de retraite constituent des engagements majeurs à long terme pour l'entreprise, il ne suffit pas de mentionner la valeur annuelle de la pension et des autres avantages consentis au moment où le dirigeant prendra sa retraite. Les actionnaires doivent pouvoir apprécier la valeur totale de la retraite accordée à chacun des hauts dirigeants et les coûts que cela représente pour l'entreprise. Ces renseignements sont hautement pertinents puisqu'ils permettront de mettre les avantages consentis aux principaux dirigeants partant à la retraite en relation avec leur rémunération antérieure, la durée de leur engagement et leur contribution au succès de l'entreprise. Les investisseurs seront ainsi en mesure de juger de la compétence du comité de rémunération et du conseil d'administration dans son ensemble à cet égard.



33 — Préavis sur les transactions d'initiés (2004)

Énoncé : *Il est proposé que la société adopte un règlement pour obliger ses hauts dirigeants et toute autre personne faisant partie des initiés à donner un préavis public de 10 jours civils pour toute transaction sur le titre de la société, y compris l'exercice d'options d'achat d'actions.*

Argumentaire : Les membres de la haute direction et du conseil d'administration d'une entreprise détiennent des informations privilégiées sur sa situation financière et ses perspectives à court et moyen termes. Les transactions qu'ils effectuent sur le titre de la société sont susceptibles d'en influencer le cours parce que les investisseurs sont conscients que ces initiés disposent de renseignements de première main qui ne sont pas connus de tous. Depuis de nombreuses années, la réglementation des opérations de Bourse exige que de telles transactions soient déclarées dans un certain délai après leur exécution, mais cette exigence est nettement insuffisante. Lorsque ces transactions sont divulguées aux autorités compétentes et rendues publiques, leurs effets sur le cours du titre se sont déjà produits. Par mesure d'équité, les actionnaires et autres investisseurs devraient donc être prévenus avant la transaction dans un délai qui leur permette d'en apprécier les significations et les conséquences possibles. Il est à noter que la pratique consistant à annoncer la transaction à l'avance est d'ailleurs l'une des recommandations du U.S. Conference Board dans son *Blue Ribbon Task Force Report on Public Trust and Private Enterprise*.

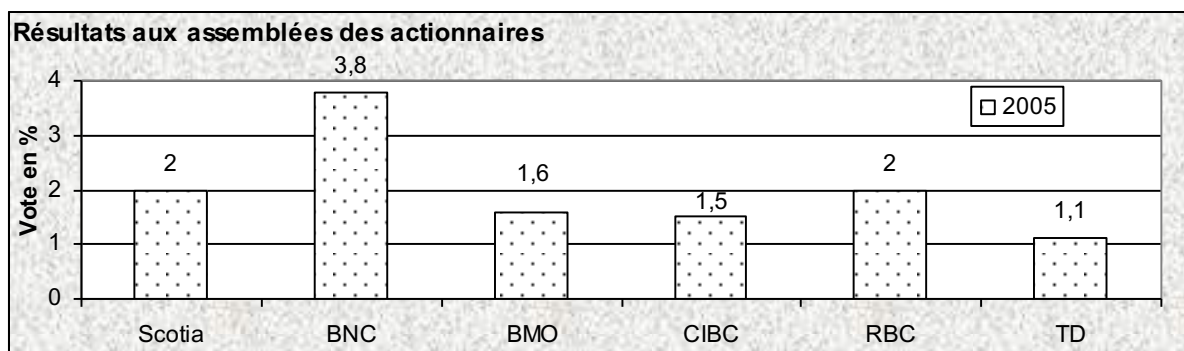


34 — Fermeture des paradis fiscaux (2005)

Énoncé : *Il est proposé que la Banque procède à la fermeture de sa ou ses filiales dans les paradis fiscaux.*

Argumentaire : Les paradis fiscaux représentent une grave menace pour le fonctionnement d'un sain capitalisme en facilitant l'évasion et l'escroquerie fiscales, de même que les activités illicites de blanchiment d'argent et d'autres transactions financières menées par des éléments criminels.

L'ensemble des contribuables canadiens souffre de cette situation. Encourager cette pratique, y participer largement comme le font les banques, c'est priver le Canada et les États fédérés de revenus qui autrement iraient à la santé, à l'éducation, à la recherche et au développement économique. L'OCDE publiait en avril 2001, un rapport sur le dossier des centres offshore, dans lequel il est demandé aux pays membres « *de mettre au point des mesures pour limiter les distorsions qu'une concurrence fiscale forte dommageable introduit dans les décisions d'investissement et leurs conséquences pour la matière imposable au niveau national* ». Denis Desautels, ancien vérificateur général du Canada et Madame Sheila Fraser ont par ailleurs soulevé les graves problèmes reliés aux conventions fiscales intervenues avec les pays qui pratiquent une concurrence fiscale dommageable comme la Barbade, les Bahamas et les Bermudes.

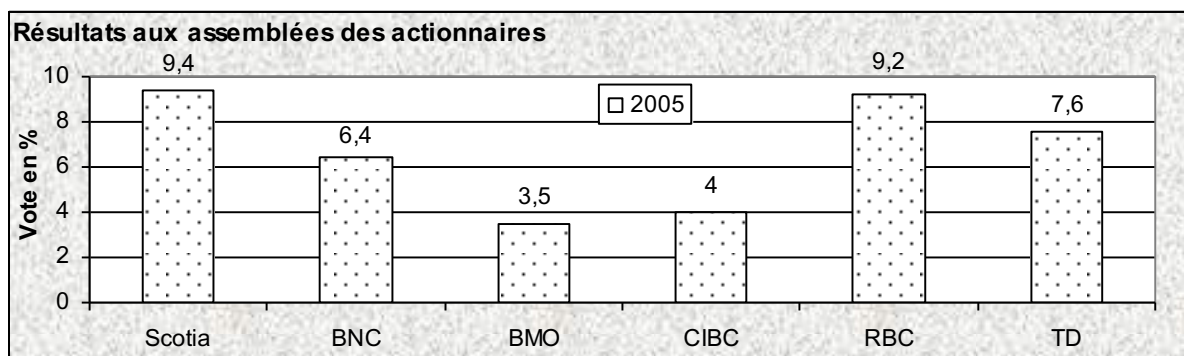


35 — Plafond salarial pour les hauts dirigeants (2005)

Énoncé : *Il est proposé que le conseil d'administration de la Banque fixe un plafond salarial pour les hauts dirigeants de la Banque et de ses filiales, incluant toute forme de rémunération et avantages.*

Les rémunérations indécentes des hauts dirigeants révoltent des dizaines, voire des centaines de milliers d'actionnaires qui assistent impuissants à une véritable curée vers l'enrichissement sans cause déconnecté des progrès réels de l'entreprise. « *L'économie de marché repose sur un mythe pour le plus grand profit de quelques initiés, écrit Kenneth Galbraith dans son dernier livre LES MENSONGES DE L'ÉCONOMIE. Les dirigeants d'entreprise sont les seuls à pouvoir fixer eux-mêmes leurs salaires exorbitants. Dans ce monde de dupes, l'inertie des gendarmes boursiers, l'impuissance des actionnaires, les collusions d'intérêts et l'incompétence de nombre d'experts financiers ne risquent pas d'inverser la tendance.* »

Les rémunérations extravagantes induisent les dirigeants en tentation permanente de faire passer leur intérêt personnel avant ceux des actionnaires. Les rapports de soi-disant experts en rémunération, soustraits à la connaissance des actionnaires, sont une fumisterie. Leurs intérêts sont d'aller dans le sens de la direction comme ceux des membres du comité de la rémunération. Le premier mandat des membres du conseil d'administration est de veiller à la protection des intérêts des actionnaires. Ils ont, à cet égard, l'impératif devoir de mettre fin à cette course folle vers des rémunérations de plus en plus scandaleuses et provocantes.



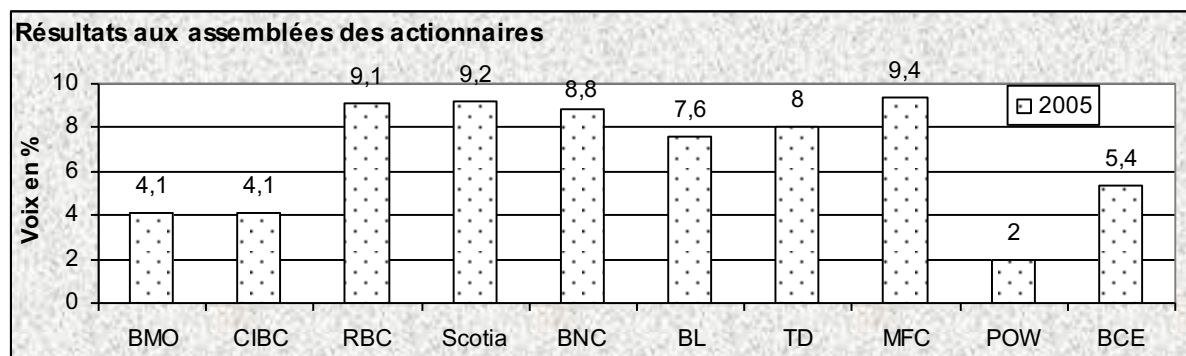
36 — Remplacement du régime d'options d'achat d'actions par des actions à négociation restreinte (2005)

Énoncé : *Il est proposé que la société remplace le régime d'options d'achat d'actions pour les dirigeants par un régime d'octroi d'actions à négociation restreinte devant être détenues pendant au moins deux ans.*

Argumentaire : Les régimes d'options d'achat d'actions doivent être éliminés, car ils ont contribué à miner la crédibilité des politiques de rémunération des entreprises. Ces régimes

sont inéquitables envers l'ensemble des actionnaires et il a été démontré que les régimes d'options d'achat d'actions ne sont pas compatibles avec une gestion à long terme.

Du point de vue des actionnaires, l'octroi d'actions à négociation restreinte aura pour effet de motiver les dirigeants à gérer en propriétaires avec une vision sur des objectifs à plus long terme. De plus, les coûts de la rémunération des hauts dirigeants seront plus facilement identifiables dans les états financiers. Il est important d'accorder des actions à négociation restreinte devant être détenues pendant au moins deux ans obligeant ainsi les dirigeants à les conserver pendant un minimum de temps avant de les échanger. De cette manière, les dirigeants seront moins enclins à rechercher le profit à court terme. C'est pourquoi plusieurs entreprises aux États-Unis ont choisi de remplacer les régimes d'options d'achat d'actions par des régimes d'octroi d'actions à négociation restreinte.

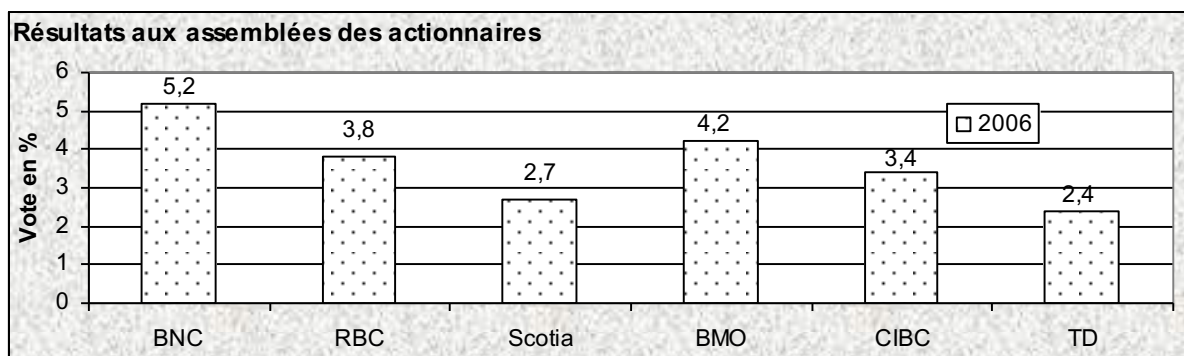


37 — Incorporation des états financiers des filiales dans les paradis fiscaux (2006)

Énoncé : *Il est proposé que la banque incorpore dans son rapport annuel les états financiers de ses filiales dans les paradis fiscaux.*

Argumentaire : Par souci de transparence et de respect du droit à l'information des actionnaires, le législateur fédéral a donné le droit de ces derniers d'examiner les états financiers des filiales de la banque (art. 310 [2]). Le maintien par la banque de nombreuses filiales dans les paradis fiscaux prive l'État fédéral et les États fédérés de recettes financières importantes ainsi soustraites aux besoins des citoyens. Cette situation est devenue un enjeu public à l'échelle pan canadienne. La publication par la banque des états financiers de ses filiales dans les États confettis permettra aux actionnaires de porter un jugement sur la nature des transactions qui y sont effectuées et éventuellement de se prononcer en toute connaissance de cause sur les activités de la banque dans les hauts lieux du blanchiment des narcodollars, de l'évasion et de l'escroquerie fiscale.

L'argumentaire développé à ce jour par la banque pour justifier sa présence dans les paradis fiscaux est lénifiant, évasif et peu convaincant. Il doit être révisé et rééquilibré par le jugement des actionnaires, des investisseurs institutionnels, des gestionnaires de portefeuilles ou de caisse de retraite, soucieux des intérêts de la banque et de ceux qui la financent.

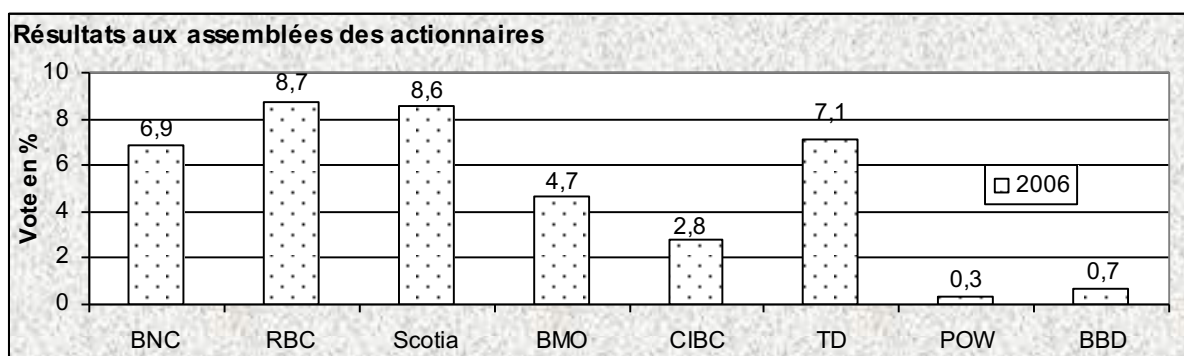


38 — Approbation préalable de la rémunération des hauts dirigeants (2006)

Énoncé : *Il est proposé que toute augmentation de la rémunération des hauts dirigeants, de même que l'octroi d'options d'achat, de leur pension et indemnités de départ, soient soumis préalablement à l'approbation des actionnaires avant leur entrée en vigueur.*

Argumentaire : La rémunération des hauts dirigeants et autres conditions afférentes à leur emploi, leur départ ou leur retraite, ont atteint ces dernières années des propositions éléphantesques qui scandalisent un nombre de plus en plus grandissant d'actionnaires. Ces derniers sont toujours mis devant le fait accompli sans qu'il leur soit possible de se prononcer sur la pertinence ou le bien-fondé des recommandations et décisions du conseil d'administration. Cela n'est ni juste, ni raisonnable, ni conforme aux principes d'une saine régie d'entreprise. À la limite, les pratiques actuelles sont offensantes pour les actionnaires en oblitérant leurs droits de regard et d'approbation des recommandations de leur conseil d'administration.

Il est temps que les actionnaires ou leurs mandataires cessent d'être tenus pour quantités négligeables et corvéables à merci dans les affaires des institutions financières qu'ils nourrissent de leurs deniers. Ces ont eux qui prennent les risques et non les dirigeants grassement salariés préposés à l'administration des affaires.



39 — Divulcation d'informations sur les experts en rémunération (2007)

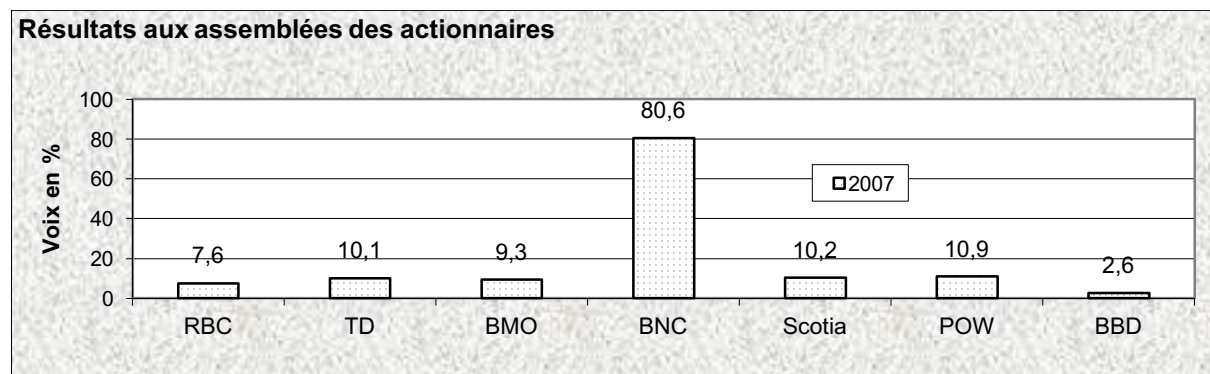
Énoncé : *Il est proposé que soient divulgués aux actionnaires dans le rapport annuel de la banque les noms des « experts » en rémunération, la durée de leur engagement, les sommes qui leur sont versées, la firme à laquelle ils appartiennent, la grille d'évaluation dont ils se servent, et le cas échéant toute autre forme de rétribution qui leur est versée ou aux firmes qui leur sont apparentées.*

Argumentaire : Les rémunérations stratosphériques des hauts dirigeants des sociétés ouvertes sont devenues au cours des dernières années l'objet d'une réprobation universelle. Il est temps

que les actionnaires y mettent le holà ! Jean-François Khan, un des grands patrons de la presse française écrite :

« Lorsque des grands patrons se votent eux-mêmes des rémunérations himalayennes, des retraites dorées ou des primes famineuses, cela prouve une déconnexion incroyable avec le réel, une forme de folie par égarement. Personne n'est 600 fois plus intelligent qu'un autre, encore moins 1400 fois. Il faudrait exiger une taxation de 90 % des stock-options ».

La culture de cupidité et de voracité qui s'est installée dans plusieurs sociétés ouvertes est un facteur de corrosion et de déliquescence, à l'origine de la multiplication des scandales qui fourmillent partout dans le monde industrialisé.

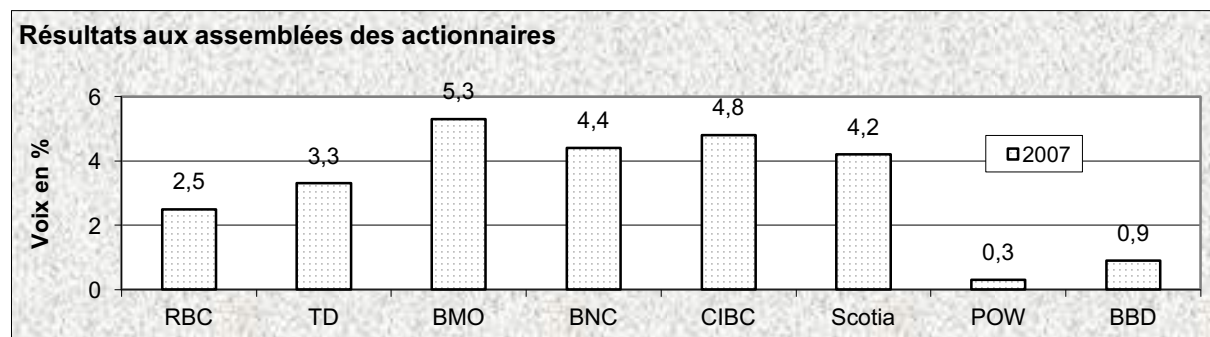


*Après entente avec la direction sur la divulgation de l'information demandée par le MÉDAC, la proposition a été retirée de la circulaire de sollicitation et du vote à l'assemblée des actionnaires de la CIBC.

40 — Rémunération des hauts dirigeants liée au salaire moyen et à la rentabilité (2007)

Énoncé : Il est proposé que la rémunération des hauts dirigeants soit en relation avec le salaire moyen des employés, les coûts de la banque et ses succès financiers.

Argumentaire : Le ratio entre la rémunération des hauts dirigeants, incluant les options d'achat et le salaire moyen des employés de la banque doit être divulgué. La rémunération doit être allouée en fonction des résultats financiers obtenus. Une étude récente du *Régime de pension des employés municipaux de l'Ontario* (OMERS) n'a pu établir aucune corrélation entre les succès financiers de plus de soixante entreprises canadiennes cotées en bourse, dont la Banque Royale, et la rémunération des dirigeants. Il est donc logique de conclure que la rémunération des dirigeants de la banque est fixée de façon arbitraire, au mépris des principes d'une bonne gouvernance et des intérêts des actionnaires.

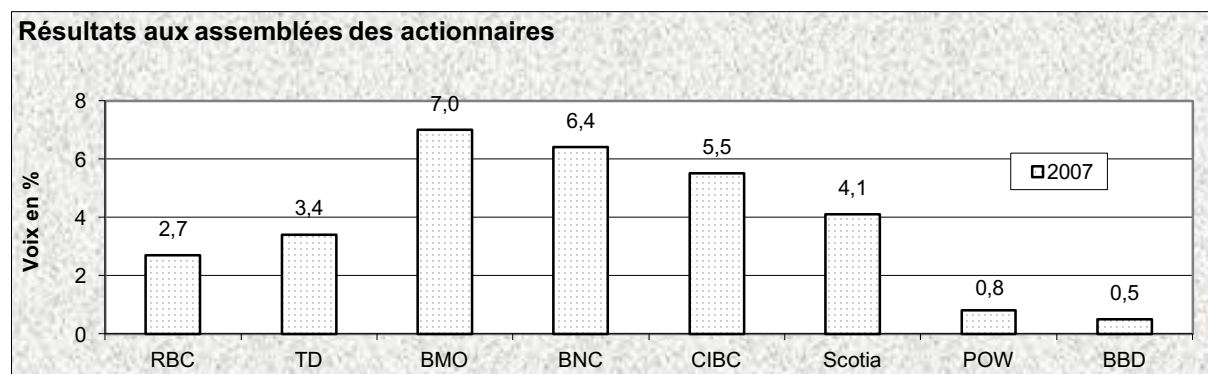


41 — Options sur actions liées à la Valeur économique ajoutée (VEA) (2007)

Énoncé : *Il est proposé que les options sur actions (stock-options) allouées aux hauts dirigeants soient rigoureusement alignées sur la valeur économique ajoutée (VEA) de la banque.*

Argumentaire : Les options sur actions consenties aux dirigeants privilégient l'accroissement de la valeur des actions à court terme, et cela au détriment des intérêts des actionnaires de la Banque. « Si les options peuvent être exécutables à court terme cela équivaut à verser de l'argent comptant, dit Robert Bertram, vice-président à la direction du puissant régime de pension des enseignants de l'Ontario (*Teacher's*). C'est se berner d'illusion que de laisser croire que les options sont liées à la valeur de l'action. Clairement, l'intérêt des actionnaires n'est pas pris en compte dans les plans d'octrois d'options d'achat. »

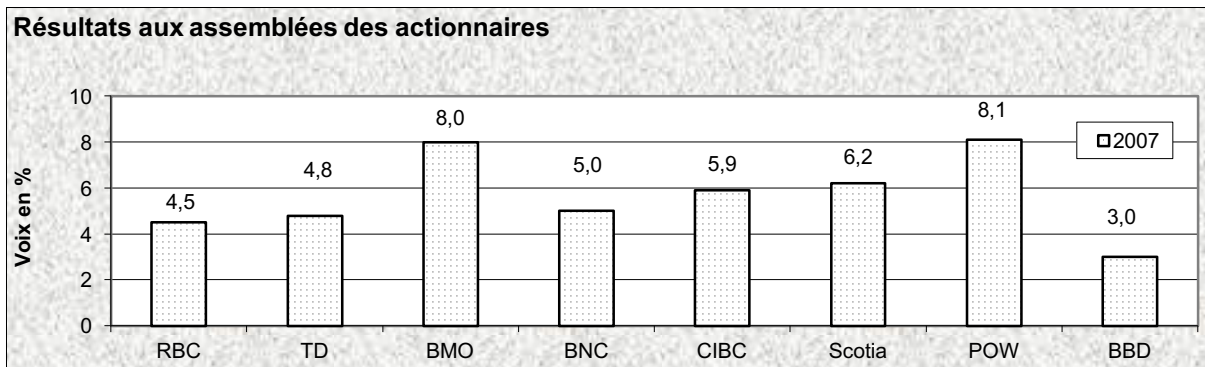
On doit relier le coût et la levée des options à la création de la valeur pour les actionnaires. Si les bénéfices augmentent plus rapidement que les dettes, la valeur économique ajoutée est positive. Si la valeur économique ajoutée (VEA) est positive, les dirigeants ont créé de la valeur pour les actionnaires, si la VEA est négative, ils ont mis en danger les avoirs des actionnaires, même si à court terme l'action se transige à une valeur supérieure.



42 — Minimum d'un tiers d'administratrices au C.A. (2007)

Énoncé : *Il est proposé qu'à partir d'un maximum de trois ans en date de la présente, le conseil d'administration de la banque soit composé d'un minimum d'un tiers de ses membres de sexe féminin.*

Argumentaire : Le pourcentage de femmes qui siègent au conseil d'administration de la banque est ridiculement bas, conséquence d'une vieille et archaïque tradition qui relègue les femmes à un statut inférieur dans les grandes institutions financières alors que ces dernières représentent plus de **la moitié** des diplômés des universités. Au Québec, 24 des sociétés d'État auront désormais pour obligation d'avoir la moitié des sièges de leur c.a. occupés par des femmes. Cet exemple devrait être suivi à plus long terme par la banque dont la représentativité actuelle est celle d'un âge presque canonique, illustration de la chasse gardée masculine des conseils d'administration de l'immense majorité des sociétés ouvertes. À preuve, 30 % des conseils d'entreprises canadiennes ne comptent qu'une seule femme ; 12 % en ont deux ; 4 %, trois ; 1 % quatre, et 1 % 5, dont exceptionnellement la Banque nationale du Canada.

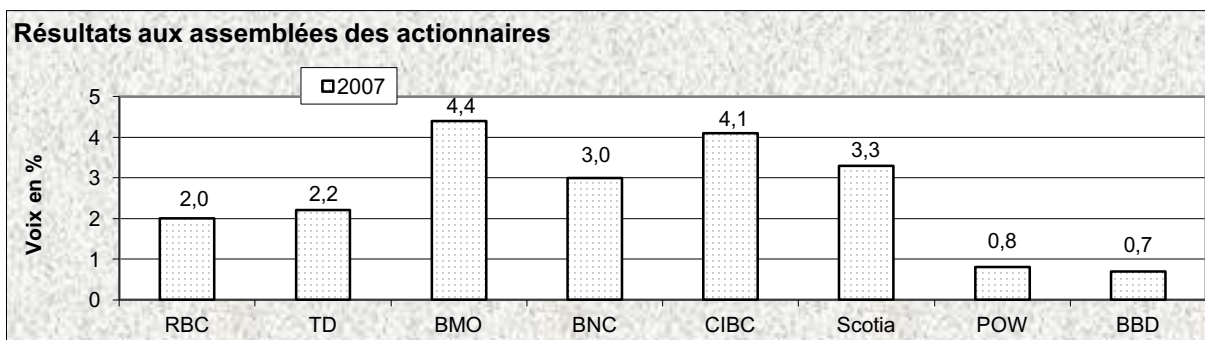


43 — Résumé exhaustif des résultats des filiales (2007)

Énoncé : *Il est proposé que le rapport annuel comporte un résumé exhaustif des états financiers des filiales de la banque.*

Argumentaire : L'article 157. (2) de la Loi canadienne sur les sociétés par actions et 310 (2) de la Loi sur les banques stipulent que « les actionnaires ainsi que leurs représentants personnels peuvent, sur demande, examiner gratuitement les états financiers des filiales et en tirer copie pendant les heures d'ouverture des bureaux ». Lorsque la compagnie s'oppose à la demande de consultation d'un actionnaire, cela entraîne de la part de ce dernier des frais judiciaires importants, rendant ainsi difficile ou illusoire la reconnaissance de ce droit qui serait en partie satisfaite par la publication dans le rapport annuel d'un résumé des états financiers des filiales de la banque.

Au vrai, un actionnaire avisé ne peut exercer son vote que s'il procède des informations précises et vérifiées de toutes les activités de l'entreprise, incluant les filiales dont les états financiers sont actuellement soustraits à l'examen des actionnaires. Une culture du secret est à l'encontre des principes d'une bonne gouvernance. Il est contre la logique et la nature des choses qu'une société cotée en bourse faisant appel à l'investissement public soit à la fois ouverte et fermée !



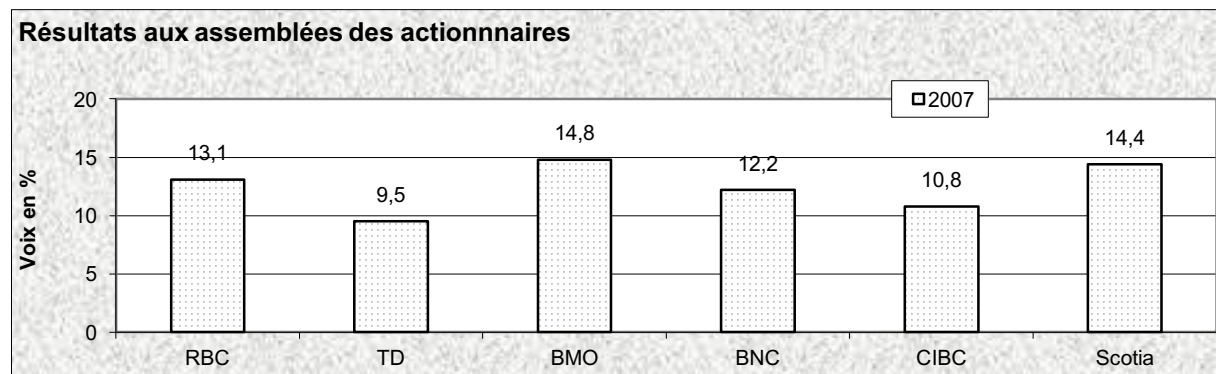
44 — Divulgence des participations dans les fonds de couverture (2007)

Énoncé : *Compte tenu des vives inquiétudes exprimées par de nombreux observateurs et régulateurs quant aux effets des fonds dits « de couverture » (hedge funds) sur la stabilité du système financier, il est proposé que la banque rende publique l'information sur sa participation, directe ou indirecte, dans ce type d'activités.*

Argumentaire : La puissance des hedge funds menace la planète finance, titrait le supplément du Monde économie du 3 octobre 2006. Il est notamment fait état du fonds spéculatif américain Amaranth qui a perdu plus de 6 milliards de dollars étasuniens en deux jours en spéculant sur le marché du gaz, soit plus que la moitié de ses actifs. Le journal rappelle l'effondrement d'un autre fonds américain LTCM qui avait obligé la Réserve fédérale de ce pays à baisser ses taux d'intérêt pour éviter des effets en chaîne sur le système financier. Le journal LA PRESSE du 5 octobre

2006 révèle pour sa part que l'ACCOVAM* recommande que les fonds spéculatifs soient réglementés pour protéger les investisseurs. Ce genre de fonds a triplé au cours des dernières années. La plupart, basés dans les paradis fiscaux, restent opaques et échappent aux contrôles. Ils ne sont régulés qu'indirectement à travers la surveillance des banques dont ils sont les créanciers.

*Association canadienne des courtiers en valeurs mobilières.



45 — Augmentation de 10 % du dividende versé aux actionnaires individuels qui conservent leurs titres deux ans et plus (2008)

Énoncé : *Il est proposé que [...] encourage la pérennité de son actionnariat en majorant de 10 % le dividende normalement versé à ses actionnaires individuels s'engageant à détenir leurs titres pour une période de deux ans et plus*

Argumentaire : L'instabilité des marchés depuis les dernières années et la recherche par les investisseurs de la rentabilité à court terme encouragent les investisseurs à « jouer continuellement le marché ». L'adoption d'une telle proposition aurait pour effet bénéfique, outre de reconnaître la fidélité de l'actionnariat, d'encourager le développement d'un bassin d'actionnaires poursuivant des objectifs de rendement plus à long terme et privilégiant des politiques de gestion, d'orientation et de rémunération axées sur la pérennité de l'organisation.

Cette proposition s'inspire de loi française adoptée le 12 juillet 1994 visant à autoriser les sociétés à récompenser les actionnaires individuels de leur fidélité. Actuellement en vigueur chez de grandes sociétés françaises, dont Air Liquide et Lafarge, le dispositif encourage les petits porteurs de parts à conserver leurs actions, à développer un sentiment d'appartenance plus élevé et à privilégier des politiques privilégiant le long terme. La fluidité du capital ne peut être entravée, étant permis de penser qu'un actionnaire qui souhaite vendre ne s'arrêtera pas aux gains potentiels de la prime de fidélité.

46 — Octroi d'un vote additionnel à toute action détenue par un actionnaire individuel fidèle depuis 1 an et plus (2008)

Énoncé : *Il est proposé que le droit de vote des actionnaires soit obtenu après une période minimale d'une année de détention.*

Argumentaire : Cette proposition s'inspire des recommandations de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques HEC-Concordia, dont le financement est assuré en partie par la Fondation Jarilowski et les universités susdites. L'Institut avance les motifs suivants : « La pratique consistant à accorder à un actionnaire tous les privilèges de la citoyenneté d'entreprise dès l'acquisition d'un titre à deux effets pervers, ou tout au moins deux effets discutables. Premièrement, elle accorde une influence et un pouvoir indus à des actionnaires de bref passage cherchant à créer une valeur à court terme pour leur seul profit et à n'importe quel prix, et plus particulièrement, à profiter d'une position à court terme dans une

entreprise pour influencer l'issue d'une prise de contrôle ou pour provoquer celle-ci. Deuxièmement, cette pratique a également pour effet de pousser les gestionnaires à prendre des décisions dans une optique à court terme, sous la pression des attentes actionnaires transitoires. Par exemple, une étude de Brian Bushee a conclu qu'un niveau élevé d'actions détenues par des actionnaires transitoires mène les entreprises à mettre une emphase exagérée sur leurs bénéfices à court terme. Cette conclusion confirme les inquiétudes de nombreux dirigeants d'entreprises à l'égard des effets pervers d'un actionnaire dominé par des investisseurs institutionnels ne s'intéressant qu'aux résultats immédiats (Bushee, 2004).

Dans le cadre d'une autre étude, Graham Harvey et Rajgopal (2005) ont mené un sondage auprès de quelque 400 cadres et chefs de la direction financière aux États-Unis. Ils ont constaté que les cadres étaient prêts à sacrifier des projets ayant une valeur actualisée positive pour satisfaire aux attentes des actionnaires quant au bénéfice trimestriel. En définitive, les résultats obtenus sont inquiétants, car la majorité des chefs de la direction financière admet qu'ils sacrifient la valeur économique à long terme de l'entreprise pour satisfaire les attentes de bénéfices à court terme ou pour éviter de trop grandes fluctuations trimestrielles ».

47 — Primes compensatoires aux employés tout autant qu'aux dirigeants et administrateurs (2008)

Énoncé : *Il est proposé que les règlements de [...] prévoient, dans l'éventualité d'une fusion ou d'une acquisition, de verser à la caisse de retraite des employés un montant égal au double des primes et avantages compensatoires versés aux dirigeants dans de pareilles circonstances.*

Argumentaire : Le journal La Presse révèle dans son édition du 15 août 2007 que les hauts dirigeants et les administrateurs de BCE empocheront une somme globale de 170 millions de dollars suite à l'offre hostile du fonds de pension ontarien Teacher's de mettre la main sur l'entreprise. Dans le cas de la fusion d'Alcan et Rio Tinto, la circulaire pour l'acceptation de l'offre de 38,1 milliards de dollars étasuniens faisait état de primes incitatives de 110 millions pour les dirigeants et cadres de l'entreprise. Le président encaissera, si la transaction est acceptée, au moins 51 millions \$. Dans l'éventualité où ce dernier serait licencié après la main mise de Rio Tinto, il serait admissible à une indemnité additionnelle d'au moins 8,1 millions \$. Ses principaux adjoints à la haute direction d'Alcan se partageront une cagnotte d'au moins 88 millions en primes et gains divers

Le MÉDAC estime qu'il est injuste que les employés ne reçoivent aucune reconnaissance dans une telle opération financière. Ces employés fidèles ont consacré des années et souvent mis en péril leur santé pour bâtir l'entreprise. Ils méritent bien davantage que certains dirigeants qui ne font que passer, remplir leurs poches, jouir d'une retraite dorée sur tranche, et autres avantages sans commune mesure avec la qualité des services qu'ils ont rendus à la Banque.

48 — Parité de femmes et d'hommes au sein du conseil d'administration

Énoncé : *Il est proposé qu'il y ait autant de femmes que d'hommes au sein du conseil d'administration de [...].*

Argumentaire : La proposition du MÉDAC au cours de l'assemblée annuelle de l'année dernière suggérait que les femmes représentent le tiers des membres du conseil d'administration dans un délai de trois ans à compter de l'adoption de cette proposition. Le MÉDAC rehausse ses exigences à ce chapitre, étant convaincu qu'une augmentation de la présence féminine au sein de votre conseil d'administration permettra d'apporter une valeur ajoutée à son fonctionnement. Soulignons ici qu'une enquête menée en 2004 par l'Institut *Catalyst* auprès de 353 des plus grandes sociétés mondiales indiquait que celles dont les directions étaient plus féminisées affichaient les taux de rendement les plus élevés. En outre, selon une étude du *Conference Board*, il est clairement démontré que la présence de femmes modifie le fonctionnement d'un conseil

d'administration. À titre d'exemple, pendant les réunions, les femmes ont des préoccupations différentes, posent des questions nouvelles et amènent d'autres points de vue. Les sujets abordés sont plus larges et deviennent ainsi plus représentatifs de tous les aspects liés à la bonne gouvernance. En outre, de l'avis de spécialistes en recrutement de haut niveau, elles offrent des compétences distinctives (capacité d'accomplir en même temps des tâches multiples, talents de rassembleuse et de communicatrice, préoccupations plus orientées à long terme), entraînant une valeur ajoutée à l'efficacité des conseils d'administration tels que composés présentement. Au Québec, 24 des sociétés d'État (article 5 de la *Loi du vérificateur général*) ont désormais pour obligation d'avoir la moitié des sièges de leur conseil d'administration occupés par des femmes.

49 — Droit à l'information sur l'équité de la rémunération des hauts dirigeants (2008)

Énoncé : *Il est proposé que le rapport annuel et la circulaire de sollicitation de procurations de la direction dévoilent le ratio d'équité entre la rémunération globale du plus haut dirigeant salarié de la [...], incluant le salaire annuel, primes, gratifications, versements en vertu de programmes de bonification à long terme et toutes autres formes de rémunération et celle de la rémunération moyenne des employés.*

Argumentaire : Selon une étude publiée en mai 2006 par le fonds de pension *Teachers*, il n'y a aucun lien entre la rémunération des dirigeants et la performance boursière de leur entreprise. Cette étude aboutissait à un constat fort inquiétant : les patrons qui ont encaissé les plus fortes augmentations de salaire n'ont pas réussi à faire augmenter les actions de leurs entreprises plus vite que les actions des entreprises du même secteur d'activité. Au Canada, la rémunération moyenne des patrons des grandes entreprises en 2006, selon des données compilées par le *Globe and Mail*, était de 116 fois la rémunération moyenne des travailleurs du Canada.

Les politiques de rémunération des hauts dirigeants et leurs conditions générales de travail sont trop généreuses, voire excessives, ce qui est inéquitable pour les subalternes et employés. Il est impérieux que les lois et les règlements de nos institutions sauvegardent des politiques justes et équitables dans le traitement des ressources humaines.

50 — Approbation par les actionnaires de la politique de rémunération des hauts dirigeants (2008)

Énoncé : *Il est proposé que la politique de rémunération des cinq plus hauts dirigeants de [...] soit adoptée par les actionnaires.*

Argumentaire : Au vu du coût important que peut constituer un système de rémunération excessif, il est légitime que les actionnaires demandent davantage d'information et d'explication quant à la politique de rémunération des cinq hauts salariés et approuvent la politique ci-appliquant tout en gardant au conseil d'administration la responsabilité de fixer les montants individuels de rémunération.

Une telle exigence est énoncée dans les « Principes de gouvernement d'entreprise » publiés par l'OCDE en 2004 : « Les actionnaires doivent pouvoir faire entendre leur opinion sur la politique de rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants. La composante en actions de la rémunération des administrateurs, des principaux dirigeants et des salariés doit être soumise à l'approbation des actionnaires ». En France, c'est l'enveloppe globale des honoraires des membres du conseil d'administration qui doit être approuvée par les actionnaires. Aux États-Unis, tous les plans de participation en actions ou en options sont soumis au vote des assemblées générales des actionnaires. . Le 20 avril 2007, la Chambre des représentants a accepté par un vote historique de 269 voix contre 134, une nouvelle loi qui impose le vote consultatif de la politique de rémunération par les actionnaires de sociétés cotées. Soulignons à cet égard, les

résultats des votes obtenus par des résolutions de ce genre dit « say on pay » lors de quelques grandes assemblées annuelles : Ingersoll-Rand (57 % en faveur), *Blockbuster* (57 %), Motorola (52 %), *Bank of New York* (47 %), *Apple* (46 %) et *Citigroup* (43 %).

51 — Aucune levée d'options avant la fin du mandat du dirigeant (2008)

Énoncé : *Il est proposé que [...] régie l'exercice des options attribuées aux hauts dirigeants et administrateurs de nos sociétés en stipulant que de telles options ne peuvent être levées par les intéressés avant la fin de leur mandat.*

Argumentaire : Depuis le milieu de la décennie 90, les sociétés nord-américaines ont fait une utilisation croissante des options d'achat d'actions dans la rémunération de leurs hauts dirigeants et administrateurs. Cette pratique a résulté en des niveaux de rémunération excessifs et indéfendables à la lumière des performances de la grande majorité des sociétés et des rendements boursiers offerts aux actionnaires. Ces abus ont fortement contribué à la dramatique perte de confiance des investisseurs et du public en la qualité de la régie des entreprises et en l'intégrité des marchés financiers. La rémunération des dirigeants de société a été complètement dissociée de l'atteinte des objectifs à long terme fixés et elle s'est transformée en une incitation à gérer les sociétés avec pour unique préoccupation l'évolution immédiate du cours de l'action. L'utilisation massive des options d'achat d'actions dans le système de rémunération est la cause principale de ces distorsions et, selon plusieurs, elle serait à l'origine de nombreuses fraudes impliquant des dirigeants qui, avec la complicité de leurs vérificateurs, ont transgressé l'éthique et la loi pour trafiquer l'information concernant la situation financière réelle de leur société.

Loin d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires, les options ont favorisé la déprédation du patrimoine des investisseurs. Le 26 septembre 2002, le Conseil canadien des chefs d'entreprise (CCCE, Gouvernance, valeurs et compétitivité. Un engagement envers le leadership, septembre 2002, page 16) en arrivait aussi à ce constat d'échec en affirmant comprendre la frustration ressentie par les investisseurs « *lorsque des hauts dirigeants sont récompensés généreusement pour un rendement passé dont les résultats se révèlent éphémères* ».

52 — Divulgence des participations dans les fonds de couverture et les prêts hypothécaires à risque (2008)

Énoncé : *Compte tenu des vives inquiétudes exprimées par de nombreux observateurs et régulateurs quant aux effets des fonds dits « de couverture » (hedge funds) ainsi que des prêts hypothécaires à risque sur la stabilité du système financier, il est proposé que la banque rende publique l'information sur sa participation, directe ou indirecte, dans ce type d'activités.*

Argumentaire : L'an dernier, le MÉDAC donnait le signal d'alarme en demandant la divulgation des participations dans les fonds de couverture (« hedge funds »). Notre proposition recevait des appuis élevés dans les assemblées annuelles auxquelles nous avons participé, ces appuis dépassant généralement 10 %. Nous la déposons à nouveau étant donné que de tels fonds continuent de présenter des risques fort élevés pour les investisseurs et que les informations disponibles ne leur permettent pas de bien jauger le risque auquel ils sont confrontés.

Rappelons que les fonds de couverture sont des fonds utilisant des techniques de couverture (*hedge*) des risques pour spéculer sur les marchés financiers. Leur stratégie financière s'appuie principalement sur la mobilisation à grande échelle de **l'effet levier**, c'est-à-dire d'un fort endettement destiné à financer des investissements risqués et des opérations d'arbitrage visant à exploiter les écarts de prix entre marchés. Situés pour la plupart **dans les paradis fiscaux**, ces fonds ne détiennent pas les titres, ils les empruntent et n'en deviennent propriétaires que lors de la concrétisation de l'opération. L'effet de levier devient ainsi maximal. Ajoutons que beaucoup de ces fonds qui ont une **vocation purement spéculative** jouent sur la

rumeur pour créer des déséquilibres et susciter la volatilité requise pour faire un profit sans cause économique.

La divulgation de la participation des banques dans de tels fonds n'est pas notre seule préoccupation au chapitre des investissements risqués. Au cours de l'été, les marchés boursiers sont entrés dans une zone de très haute turbulence avec **l'ampleur des prêts hypothécaires à risque étasuniens (subprime)**. Rappelons qu'en août dernier, la bourse de New York a, une certaine journée, reculé de 400 points et celle de Toronto, de 300 points. Cette crise provenait de certaines institutions hypothécaires américaines qui consentaient des prêts aux ménages américains qui n'en avaient pas les moyens moyennant des frais d'intérêt plus élevés. Afin de consentir toujours plus de prêts, ces institutions transformaient ensuite ces prêts à haut risque en des titres de type obligataire qu'elles revendaient à d'autres sociétés, comme des banques ou des firmes spécialisées qui offrent à leurs clients des fonds communs de placement plus risqués, du type « hedge funds », fonds qui, soulignons-le, **sont peu réglementés**. Quelques **institutions financières canadiennes ont été lourdement prises dans cette crise**.

Dans un souci de transparence, les actionnaires doivent être informés de tels placements de manière à ce qu'ils puissent **évaluer leur investissement dans l'entreprise à la lumière des risques qu'ils encourent et de la philosophie de gestion hautement spéculative qu'épousent leurs dirigeants et les membres du conseil d'administration**.

53 — Vote cumulatif pour l'élection des administrateurs (2008)

Énoncé : *Il est proposé que [...] amende ses règlements afin d'instaurer le mécanisme du vote cumulatif pour l'élection des membres du conseil d'administration donnant ainsi aux actionnaires minoritaires un rôle beaucoup plus actif dans la nomination des administrateurs.*

Argumentaire : Lors de la présentation de cette proposition par le MÉDAC à [...] l'assemblée des actionnaires du [...] celle-ci a reçu un taux d'appui de [...] %. En vertu de ce mode d'élection, les actionnaires ont droit à autant de votes que le nombre d'actions qu'ils détiennent multipliés par le nombre de candidats à élire. Ces votes peuvent ensuite être exercés en faveur d'un seul candidat ou de tous indistinctement au gré de l'actionnaire. Le vote cumulatif est une disposition prévue par la loi canadienne afin de favoriser l'expression de la volonté des actionnaires minoritaires dans le processus d'élection des administrateurs d'une société. L'un des fondements de la saine gouvernance est la **légitimité** des administrateurs : dans un monde où la propriété des entreprises s'est au fil du temps progressivement transformée, passant d'un petit nombre d'actionnaires importants à une myriade de titulaires de petites parts morcelées et de fonds passifs, le processus de sélection des administrateurs a **glissé exclusivement** entre les mains des gestionnaires et des membres du conseil d'administration en place, mettant l'accent sur l'indépendance et la crédibilité — principes dont nous reconnaissons certes la valeur —, mais **occultant la légitimité** de représentation en regard des actionnaires majoritaires comme minoritaires, **source de nouvelles idées et de valeur ajoutée pour l'ensemble des actionnaires**.

Afin d'assurer l'application de ce principe, nous demandons l'instauration du vote cumulatif, moyen pour s'assurer que les actionnaires minoritaires jouent pleinement leur rôle, **les politiques actuelles de vote avantageant les positions de la direction**. La légitimité des administrateurs est aussi importante que leur indépendance et leur crédibilité. Cette proposition ne vise donc pas à porter un jugement sur l'ouverture de la direction et du conseil d'administration aux préoccupations des actionnaires, mais à affirmer essentiellement le principe que les membres du conseil d'administration doivent représenter tout autant les actionnaires majoritaires que les actionnaires minoritaires.

54 — Encadrement des régimes d'intéressement à long terme en cas de changement de contrôle (2009)

Énoncé : *Il est proposé que le conseil d'administration adopte une politique stipulant que, dans le cas d'un changement de contrôle, les dirigeants bénéficiant d'un programme de rémunération variable relié au cours de l'action de la Société ne puissent en réaliser le produit qu'au prix de clôture moyen de l'action au cours du quatrième mois précédent l'annonce de la transaction.*

Argumentaire : En août 2007, le financier Thomas Caldwell déplorait l'impact que pouvaient avoir les régimes d'options d'achats d'actions sur la vente de nos entreprises canadiennes. Les régimes de rémunération variable en actions, en options ou leur équivalent contiennent souvent des dispositions permettant l'acquisition immédiate des options d'achat si le contrôle de la société change de mains. Cette clause d'acquisition immédiate peut être si attrayante que ces régimes peuvent devenir un incitatif pour les dirigeants et les administrateurs à rechercher un changement de contrôle, qui leur est profitable, en négligeant l'intérêt à long terme des actionnaires.

Notre lecture de l'évolution de la situation économique canadienne nous incite à déposer cette proposition, plusieurs entreprises canadiennes étant appelées à changer de main en raison de la globalisation des marchés, de la tendance à la consolidation des entreprises ou de l'opportunité de réaliser des gains importants à court terme. Nous soulignons les résultats d'une étude de KPMG publiée en 2003 sur les fusions et les acquisitions lesquels montraient que seulement 34 % des regroupements analysés avaient eu une valeur ajoutée pour les actionnaires et que, par ailleurs, 31 % avaient réduit leur valeur ⁽¹⁾. Ajoutons, cette réflexion fort pertinente du président de l'Institut de gouvernance, Yvan Allaire : *Les spécialistes en fusions et acquisitions s'amuse souvent (entre eux) du fait qu'une vague de fusions et acquisitions n'est que le prélude d'une vague de ventes pour déconsolider et simplifier les mêmes entreprises. Il en fut ainsi de l'irrésistible consolidation mondiale de l'industrie automobile maintenant que Daimler se départit de Chrysler, Ford de ses entités européennes. Il en fut ainsi de l'inévitable convergence des médias avec Vivendi, AOL-Time Warner, BCE et les autres, dont plusieurs morceaux achetés à fort prix ont été par la suite revendus souvent à perte. Toutefois, les entreprises soumises à ces opérations d'achat et de revente n'en sortent pas indemnes* ⁽²⁾.

Il est donc important que de telles transactions ne soient pas enclenchées par l'appât du gain à court terme des dirigeants et que la recherche de la valeur ajoutée à long terme pour les actionnaires dans leur ensemble soit l'objectif poursuivi.

(1) KPMG International, « Beating the Bears: Making Global Deals Enhance Value In The Millennium », June 2003. <http://www.kpmg.ca/cn/services/advisory/ta/bearMarket.html>

(2) Les Affaires, 14 juillet 2007

55 — Vote consultatif des actionnaires sur la politique de rémunération des hauts dirigeants (2009)

Énoncé : *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.*

Argumentaire : Présentement, les actionnaires ne peuvent émettre leurs opinions sur les politiques de rémunération des hauts dirigeants (notamment la proportion du salaire variable et sa valeur selon divers scénarios de croissance du cours du titre, des ventes ou des bénéfices selon le cas). Par ailleurs, la rémunération des dirigeants atteint des sommets qui surprennent même les observateurs les plus aguerris. Ainsi, selon un sondage mené par McKinsey/HRI/CCGG ⁽¹⁾ au Canada, quelque 40 % des administrateurs croient que la rémunération des chefs de la direction est trop élevée et 65 % des investisseurs portent le même jugement. Il est inacceptable pour les membres de notre Mouvement et bon nombre de citoyens

que les salaires des hauts dirigeants ne cessent de croître à un rythme exponentiel alors que celui du salarié moyen peine à suivre l'inflation. Mentionnons les résultats d'une étude du Centre canadien des politiques alternatives publiée au début de 2008 concernant la rémunération des 100 PDG les mieux rémunérés dont l'entreprise est cotée en bourse : le rapport entre la rémunération de ces PDG et celle d'un salarié moyen atteint aujourd'hui 218 fois alors que dix ans auparavant, un tel rapport était seulement de 104 fois. Rien ne peut justifier un tel écart et tout milite pour infléchir la tendance des dernières années.

Nous reconnaissons que la détermination du salaire des hauts dirigeants est une tâche du conseil d'administration. C'est pourquoi nous préconisons un vote consultatif (« Say on Pay ») afin que le conseil puisse avoir le pouls des actionnaires vis-à-vis sa politique. La veille stratégique que nous effectuons sur ce sujet nous permet de constater que, dans plusieurs pays, des règles ont été adoptées pour donner un droit de regard aux actionnaires sur les politiques et mécanismes fondamentaux de rémunération des dirigeants de sociétés. Depuis 2003 au Royaume-Uni et 2004 en Australie, la politique de rémunération des sociétés cotées est soumise à un vote consultatif tandis que les Pays-Bas (2004) et la Suède (2005) et la Norvège (2007) vont encore plus loin, un tel vote étant contraignant. Cette reconnaissance de la compétence des actionnaires en matière de politique de rémunération est d'ailleurs reprise dans les *Principes de gouvernement d'entreprise* publiés par l'OCDE.

Ajoutons qu'une telle proposition a reçu, en moyenne au Canada, l'appui de 40,3 % des actionnaires lors des dernières assemblées générales annuelles des banques en 2008. Il existe ici une opportunité pour la Société de témoigner de sa sensibilité aux préoccupations des actionnaires avant qu'une telle politique ne lui soit imposée par les autorités réglementaires.

(1) Sondage mené par *McKinsey & Co* et HRI corporation auprès de 280 administrateurs de sociétés et des membres de la coalition pour une bonne gouvernance à l'automne 2004.

56 – Présence des femmes au sein des conseils d'administration (2009)

Énoncé : *Étant donné qu'on retrouve présentement chez les femmes et les hommes un réservoir de compétences et d'expérience aussi important et diversifié pour répondre au profil recherché d'administrateurs de sociétés, il est proposé que le conseil d'administration adopte une politique stipulant que 50 % des nouvelles candidatures proposées à titre de membres du conseil soient féminines jusqu'à l'atteinte de la parité hommes femmes.*

Argumentaire : En octobre 2007, une étude de Catalyst⁽¹⁾ auprès des 500 plus importantes entreprises américaines démontrait que celles qui comptaient plus de femmes membres de leur conseil d'administration affichaient de meilleurs résultats sur le plan de leur rentabilité et de leurs ventes. Bien que depuis maintenant plus de trente ans, le nombre de femmes diplômées par nos institutions d'enseignement ne cesse d'augmenter, peu d'organisations ont atteint la parité hommes femmes dans la composition de leur conseil d'administration et de leur équipe de haute direction. De fait, la proportion de femmes membres de conseil d'administration stagne à environ 10 pour cent depuis 20 ans. Pourtant, elles constituent aujourd'hui une masse critique de talents dans des domaines aussi diversifiés que la finance, le commerce international, la saine gouvernance, la gestion des risques, la rémunération et autres domaines de compétences des conseils d'administration. On se prive donc d'un réservoir important de compétences et de qualités diverses, ainsi que d'une perspective plus large sur les enjeux technologiques, financiers ou sociaux que les sociétés ont et auront de plus en plus à affronter.

Certaines sociétés ont adopté une politique visant à favoriser la nomination de candidats de sexe féminin au moment de pourvoir aux postes vacants au sein de leur conseil d'administration afin d'atteindre un meilleur équilibre. Elles sont malheureusement l'exception. Tout en saluant cette sensibilité à la problématique de la sous-représentation des femmes au sein des conseils d'administration, nous demandons un engagement plus ferme de la Société à atteindre l'égalité de la représentation en adoptant la politique ci-haut mentionnée.

(1) Catalyst, The Bottom Line. Corporate Performance and Women's Representation On Board. Octobre 2007. Soulignons que Catalyst est un organisme américain à but non lucratif visant à appuyer les femmes dans la concrétisation de leurs projets professionnels.

57 – Indépendance des membres du comité de rémunération et des conseillers externes en rémunération (2009)

Énoncé : *Il est proposé que le conseil d'administration adopte, pour les membres du comité de rémunération et les conseillers externes en rémunération, la même politique d'indépendance que celle qui régit les membres du comité de vérification et les vérificateurs externes.*

Argumentaire : Cette proposition rejoint les pratiques d'excellence préconisées par la Coalition canadienne pour une saine gestion des entreprises ainsi que par la Commission d'experts de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS). Cette indépendance formelle rassurerait les actionnaires quant à l'indépendance du comité dans l'élaboration de la politique de la rémunération pour les hauts dirigeants. En outre, cette politique devrait comprendre les éléments suivants :

- le processus de sélection des conseillers en rémunération est du ressort du comité de rémunération et ce dernier est le 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 sont divulgués dans la circulaire de sollicitation de procuration ;
- le chef de la direction ne participe à la sélection des membres du comité ni ne participe aux travaux du comité ;
- les deux tiers des membres du comité ne sont pas des chefs de direction ;
- les délibérations concernant la rémunération des hauts dirigeants s'effectuent en leur absence.

En outre, la circulaire de sollicitation de procurations de la direction devra comporter une attestation des membres du comité que la politique a été suivie et, dans l'éventualité d'une dérogation, les explications pertinentes y seront exposées.

Cette proposition prend acte de la difficulté d'établir une politique de rémunération pour les hauts dirigeants qui soit à la fois motivante, efficace et juste. C'est dans cet esprit que nous voulons que le comité de rémunération possède autant de prérogatives que le comité de vérification. De même, les conseillers en rémunération retenus pour ce mandat devraient avoir la même indépendance face à la direction générale que les vérificateurs externes. 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 ». ⁽¹⁾

Le sujet de la rémunération des hauts dirigeants est d'autant plus crucial que les sommes versées étonnent même les observateurs aguerris. Pour qu'un changement significatif se produise, il faut donner aux membres de ce comité les conditions nécessaires à l'obtention d'une réelle indépendance et l'accès à des conseillers indépendants de la direction. Signalons que les mesures prises pour augmenter l'indépendance des comités de vérification ont porté leurs fruits.

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

58 — Limitation du nombre de mandats (2009)

Énoncé : *Il est proposé que le conseil d'administration adopte une règle de gouvernance limitant à quatre (4) le nombre de conseils auxquels peut siéger un de ses administrateurs.*

Argumentaire : Pour qu'un administrateur puisse jouer pleinement son rôle, il doit pouvoir y consacrer tout le temps nécessaire. Tous reconnaissent le rôle primordial des membres du conseil d'administration et tous s'entendent sur la complexité croissante du monde dans lequel les sociétés opèrent. Une manière d'assurer cette nécessaire disponibilité en temps et en énergie d'un membre du conseil d'administration est de limiter le nombre de mandats qu'un administrateur peut accepter. Des codes de bonne pratique de gouvernance d'entreprise fixent un nombre maximum de mandats. Par exemple, aux États-Unis, la *National Association of Corporate Directors* (NACD) suggère qu'un PDG ou autre dirigeant ne devrait avoir plus d'un ou deux mandats d'administrateurs en plus de celui qu'il détient au sein de la société. Pour les administrateurs professionnels (dont l'unique profession est de participer à des conseils), cet organisme recommande cinq ou six mandats. Au Royaume-Uni, le Combined Code préconise qu'un président du conseil d'administration d'une société du FTSE 100 ne devrait avoir un mandat d'une autre société. En France, un administrateur ne peut exercer plus de cinq mandats dans des sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français. Au Canada, l'organisme Share conseille l'abstention de vote pour les administrateurs qui détiennent cinq mandats et plus ou qui font partie de l'équipe de direction d'une autre société.

Par ailleurs, les pratiques saines de gouvernance préconisent un nombre restreint d'administrateurs (de 9 à 11), la mise en place de comités spécialisés du conseil (gouvernance, gestion des risques, en plus des comités de vérification, de ressources humaines, de rémunérations, etc.) augmentant d'autant la tâche de chacun des membres du conseil. La complexité croissante des dossiers exige aussi que les administrateurs y consacrent de plus en plus de temps.

Il est important que le conseil d'administration prenne acte de ces développements et adopte une politique pour limiter le nombre de mandats à l'extérieur de la société de ses membres de manière à s'assurer d'administrateurs efficaces.

59 — Plus de candidats que de postes à pourvoir (2010)

Il est proposé que le conseil d'administration soumette au vote des actionnaires un nombre de candidats supérieur au nombre de postes à pourvoir au sein du conseil d'administration.

L'un des droits fondamentaux des actionnaires est d'élire les administrateurs. Présentement, les actionnaires n'ont pas de choix. Ils ne peuvent que voter en faveur d'un candidat ou s'en abstenir. En outre, étant donné que les organisations présentent toujours un nombre de candidats correspondant exactement au nombre de sièges à pourvoir, le processus électoral actuel des administrateurs équivaut à ratifier ou à ne pas ratifier la nomination des administrateurs choisie par la direction. Un tel processus de mise en candidature fait en sorte que les administrateurs se sentent davantage redevables les uns envers les autres que vis-à-vis les actionnaires qu'ils doivent représenter. Un tel système d'élection isole et protège les administrateurs d'une manière excessive contre la volonté des actionnaires.

La crise financière de 2008-2009 a fortement ébranlé la confiance des actionnaires dans les membres des conseils d'administration. Plusieurs actionnaires se sont interrogés sur l'efficacité de leur conseil d'administration, la qualité des compétences collectives autour de la table et la capacité du conseil à représenter adéquatement leurs intérêts. Ces préoccupations quant à l'efficacité des conseils d'administration incitaient la « Securities and Exchange Commission (SEC) » à lancer en juin 2009 une consultation (« Facilitating shareholder Director Nominations ») sur les règles de mise en candidature et d'élection des administrateurs afin que

les actionnaires puissent jouer un rôle davantage actif dans le processus électoral des administrateurs.

Nos études des lettres circulaires de sollicitation de procurations des dix dernières années nous ont conduits aux conclusions suivantes :

- les conseils d'administration se renouvellent peu ;
- ils souffrent d'un manque de représentativité de la composition de l'actionnariat : actionnaires individuels, présence des femmes, mix des générations, etc. ;
- ils reflètent peu les attentes et les préoccupations des actionnaires.

Les actionnaires doivent avoir annuellement le choix soit de reconduire les administrateurs en place soit de les remplacer. Dans cette optique, le conseil d'administration devrait offrir aux actionnaires un véritable choix en proposant plus de candidats que de sièges à pourvoir. La circulaire de sollicitation de procurations devrait présenter pour chaque candidat, outre les informations prévues par la réglementation, l'apport spécifique anticipé de chaque candidature au sein du conseil. La direction devrait s'abstenir de privilégier l'une ou l'autre des candidatures, posant l'hypothèse que le processus de mise en candidature a été accompli avec rigueur et professionnalisme.

60 — Ratio d'équité (2010)

Il est proposé que le rapport annuel et la circulaire de sollicitation de procurations de la direction dévoilent les « ratios d'équité » entre la rémunération globale du chef de la direction d'une part, la rémunération globale des 5 dirigeants désignés d'autre part et la rémunération globale moyenne des employés.

Le MÉDAC présente cette année une proposition presque identique à celle soumise en 2008 relative à la divulgation du « ratio d'équité » interne sur la rémunération. Les récentes turbulences des marchés financiers et la chute vertigineuse de la confiance des petits investisseurs justifient cette deuxième tentative. Ces événements ont mis en évidence les effets pervers d'une politique de rémunération des hauts dirigeants trop généreuse, voire excessive. Selon des données compilées par l'Economic Policy Institute de Washington, les PDG américains avaient gagné en 2005, 262 fois le salaire annuel d'un salarié moyen. Ainsi, en une seule journée (il y a 260 jours ouvrables par an), un PDG aura gagné autant que le salarié moyen en 52 semaines. Les données récentes indiquent que rien n'a changé.

Le fossé qui se creuse constamment entre la rémunération des hauts dirigeants et celle de leurs employés est source d'inquiétudes pour nombre de petits actionnaires. D'une part, au sein des entreprises dans lesquelles ils investissent, ils s'interrogent sur l'impact de ces écarts sur le niveau de cohésion interne et la productivité des salariés. D'autre part, la perception d'un traitement inéquitable peut avoir un effet négatif sur le personnel : démotivation, ressentiment, voire attitude déplorable... Ces effets potentiels d'une rémunération excessive des dirigeants affectent directement et négativement leur intérêt en tant qu'investisseurs.

Par ailleurs, au plan social, en versant des salaires faramineux à un groupe sélect de quelques milliers de hauts dirigeants, les entreprises donnent naissance à une classe sociale de millionnaires technocrates, déconnectés de la réalité des petits épargnants et des citoyens ordinaires.

Devant l'indignation de la population quant à la rémunération pharaonique de certains, les gouvernements de plusieurs pays brandissent la menace de limiter par voie législative la rémunération des hauts dirigeants des sociétés cotées en bourse. Un exemple parmi tant d'autres nous vient des États-Unis. La Security and Exchange Commission (SEC) lançait récemment une consultation sur les circulaires de sollicitation de procurations et les améliorations à y apporter. Elle posait la question en ces termes : « Les investisseurs sont-ils

intéressés à ce que soit divulgué le ratio d'équité interne des salaires ? Par exemple, doit-on divulguer le ratio entre la rémunération globale des hauts dirigeants désignés ou de chacun d'eux et celle de l'employé moyen de l'entreprise ? »

Le MÉDAC croit fermement que la divulgation de ce ratio d'équité interne est d'un grand intérêt pour les actionnaires. Elle leur permettra de porter un jugement éclairé et circonstancié sur les résultats de la politique de rémunération de l'entreprise et d'exercer leurs droits de vote et de parole lors des assemblées annuelles en connaissance de cause.

61 — Masse critique de compétences féminines au sein du conseil (2011)

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

Argumentaire

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

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

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

62 — Ratio d'équité (2011)

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

Argumentaire

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

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

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

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

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

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

63 — Abolition des filiales et des succursales dans les paradis fiscaux (2011)

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

Argumentaire

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Considérant que les banques canadiennes jouissent d'une situation concurrentielle spéciale et d'un statut privilégié, tant auprès de la Banque du Canada que du ministère des Finances ; il est impérieux que les banques canadiennes cessent leurs opérations dans les paradis fiscaux et s'en retirent dans les plus brefs délais.

64 — Étalonnage en regard de la rémunération (2011)

Informations additionnelles sur la comparaison de la rémunération avec les pairs

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

Argumentaire

Des études démontrent que la divulgation de la rémunération a eu l'effet pervers de nourrir une augmentation constante de la rémunération des hauts dirigeants. Plus particulièrement, une étude récente démontre que 50 % des augmentations de rémunération des présidents et chefs

de la direction américains au cours de 1992 à 2006 a été produite par la surenchère créée par le système d'étalonnage. D'autres chercheurs ont démontré que les entreprises ont tendance à utiliser des groupes de comparaison où la rémunération des hauts dirigeants est souvent supérieure à la rémunération de leurs hauts dirigeants.

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

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

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

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

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

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

65 — Actions à vote multiple (2011)

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

Argumentaire

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

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

Toutefois, le MÉDAC veut s'assurer que les actionnaires minoritaires ne soient pas de simples figurants et puissent, par leurs votes, influencer les destinées de l'entreprise. Nous sommes

d'avis, comme le soutient la Coalition canadienne pour la saine gouvernance « qu'un système de gouvernance d'entreprise est suspect si un intérêt votant nettement supérieur à l'intérêt financier peut prévaloir sur toutes les structures, protections et processus ». Nous citerons à titre d'exemple les résultats obtenus par notre proposition sur le vote consultatif au sein de Bombardier où, malgré que nous ayons obtenu près de 50 % des votes des actionnaires, cette demande des actionnaires ne fut pas retenue par la direction.

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

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

66 — Options d'achats d'actions et performance réelle des dirigeants (2012)

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

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

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

67 — Rémunération selon la performance (2012)

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

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

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

68 — Indépendance des conseillers en rémunération (2012)

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

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

69 — Indépendance des membres du comité de rémunération (2012)

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

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

TABLEAU SYNTHÈSE DES RÉSULTATS AUX ASSEMBLÉES DES ACTIONNAIRES DE 1997 À 2011 (%)

Sociétés → ↓ Propositions	BNC	BL	RBC	CIBC	BMO	Scotia	TD	IMO	MFC	POW	BCE	BBD
1	Limitation de la rémunération des dirigeants											
1997	9,5	0,2	5,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1998	-	-	-	0,5	5,7	8	8,5	-	-	-	-	-
2	Abolition du programme d'endettement des dirigeants et des administrateurs											
1997	17,9	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1998	-	-	-	13,4	5,5	2,6	0,5	-	-	-	-	-
3	Président du conseil d'administration hors du personnel											
1997	27	1,5	18	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1998	-	-	-	25,5	21,4	18,4	22,9	-	-	-	-	-
4	Inéligibilité d'un fournisseur de services au conseil d'administration											
1997	15,9	0,8	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1998	-	-	-	25,5	4,4	2,6	3,7	-	-	-	-	-
5	Limite du mandat des administrateurs à 10 ans											
1997	12,2	0,3	7,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2005	8,1	7,1	6,4	2,9	6,1	6,4	4,8	-	3,5	1,1	6,6	-
6	Vote distinct pour l'élection des administrateurs											
1998	45,9	-	49,4	4,7	38,5	31,6	33,2	-	-	-	-	-
7	Le nombre d'administrateurs											
1998	9	-	8,2	37,4	7,7	13,1	0,8	-	-	-	-	-
8	Vote cumulatif pour l'élection des administrateurs											
1998	22	-	-	22,2	13	23,6	18,2	-	-	-	-	-
2001	32,2	-	44,4	12	16,5	16,2	22	-	-	-	-	-
2005	7,1	-	2,8	3	4,5	6,6	4,5	-	5,6	11,7	7,8	-
9	Adoption d'un code de procédure pour l'assemblée des actionnaires											
1998	13,7	66,9	18,8	20,5	13,6	15	14,2	-	-	-	-	-
10	Nomination d'un ombudsman en dehors des employés et retraités											
1998	4,8	19,6	12,3	20,6	3,1	17,4	3	-	-	-	-	-
11	Interdiction de faire des contributions politiques											
1999	36,3	-	23,9	31,7	23,6	17,8	23,9	-	-	-	-	-
12	Détention minimale d'actions ordinaires par les administrateurs											
1999	21,3	20,2	-	87,5	28,3	13,6	23,3	-	-	-	-	-
13	Expédition du procès-verbal de l'assemblée générale à tous les actionnaires											
1999	57,6	64,5	2,3	4,8	3,7	1,8	3,6	-	-	-	-	-
14	Adoption du code de régie d'entreprise de la Caisse de dépôt											
1999	14,6	21,7	11,9	19,3	17,2	11,6	1,5	-	-	-	-	-
15	Information divulguée simultanément à tous les actionnaires											
2000	5,3	3,1	4,3	7,4	5,6	2,8	4,2	-	-	-	-	-
16	Présence aux réunions du conseil d'administration											
2000	16,1	-	-	35,1	14,8	36,9	34	-	-	-	-	-
17	Divulgarion des honoraires des vérificateurs											
2000	95,7	89,1	96,4	81,9	53,2	53,5	42,4	-	-	-	-	-
18	Justification de la rémunération des dirigeants											
2000	4,7	3,1	3,4	4,9	5,1	3,4	2,5	-	-	-	-	-
19	Approbation préalable des actionnaires à des projets de fusion											
2000	3,3	2,3	2,1	1,6	3,4	1,5	2,1	-	-	-	-	-
20	Séparation des postes de président du conseil de celui de chef de la direction											
2000	17,3	-	30	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21	Indépendance des vérificateurs externes											
2001	10,3	10,6	14,2	6,1	12,4	10,5	9,7	-	-	-	-	-
2005	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,8	6,5	-

Sociétés → ↓ Propositions	BNC	BL	RBC	CIBC	BMO	Scotia	TD	IMO	MFC	POW	BCE	BBD
22	Régime d'options d'achat lié à la performance											
2001	9,8	10,7	8,2	11,1	10,7	8,2	5,7	-	-	-	-	-
23	Opportunité de fermeture des filiales bancaires dans les paradis fiscaux											
2002	8	-	4,1	4,6	6,5	5,4	8,3	-	-	-	-	-
24	Abolition des régimes d'options d'achat d'actions											
2003	8,9	12,1	8,3	12,6	10,5	-	8,4	-	26,2	-	-	-
25	Présentation de rapports verbaux											
2003	41,6	42,2	83,8	29,2	36,7	-	35,8	-	42,5	-	-	-
26	Certification personnelle des états financiers											
2003	-	-	34	35,9	34,5	-	44,3	-	41,4	-	-	-
27	Abolition des prêts personnels à taux réduit											
2003	20,8	43,8	12,4	16,6	-	-	7,7	-	8	-	-	-
28	Création d'un comité d'éthique											
2003	7,7	6	6,6	10,4	-	-	5,2	-	5,7	-	-	-
29	Interdiction au chef de la direction de siéger sur un autre C.A.											
2004	2,3	3,8	5,1	2,1	3,2	2	2	0,5	2,97	-	-	-
30	Divulgence préalable de l'expérience d'administrateur des candidats au C.A.											
2004	47,4	23,6	-	-	-	-	-	-	-	-	98,9	-
31	Divulgence préalable des clauses des indemnités de départ											
2004	41,1	23,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
32	Divulgence préalable des clauses des régimes de retraite											
2004	40,5	22,3	15,3	28,3	10,6	12	28	-	50,1	-	14,7	-
33	Préavis sur les transactions d'initiés											
2004	3,4	-	5,3	-	3	4	5	0,5	4,2	-	7,9	-
34	Fermeture des paradis fiscaux											
2005	3,8	-	2	1,5	1,6	2	1,1	-	-	-	-	-
35	Plafond salarial pour les hauts dirigeants											
2005	6,4	-	9,2	4	3,5	9,4	7,6	-	-	-	-	-
36	Remplacement du régime d'options d'achat d'actions par des actions à négociation restreinte											
2005	8,8	7,6	9,1	4,1	4,1	9,2	8	-	9,4	2	5,4	-
37	Incorporation des états financiers des filiales dans les paradis fiscaux											
2006	5,2	-	3,8	3,4	4,2	2,7	2,4	-	-	-	-	-
38	Approbation préalable de la rémunération des hauts dirigeants											
2006	6,9	-	8,7	2,8	4,7	8,6	7,1	-	-	0,3	-	0,7
39	Divulgence d'informations sur les experts en rémunération											
2007	80,6	-	7,6	-	9,3	10,2	10,1	-	-	10,9	-	2,6
40	Rémunération des hauts dirigeants liée au salaire moyen et à la rentabilité											
2007	4,4	-	2,5	4,8	5,3	4,2	3,3	-	-	0,3	-	0,9
41	Options sur actions liées à la valeur économique ajoutée (VEA)											
2007	6,4	-	2,7	5,5	7	4,1	3,4	-	-	0,8	-	0,5
42	Minimum d'un tiers d'administratrices au conseil d'administration											
2007	5	-	4,5	5,9	8	6,2	4,8	-	-	8,1	-	3
43	Résumé exhaustif des résultats des filiales											
2007	3	-	2	4,1	4,4	3,3	2,2	-	-	0,8	-	0,7
44	Divulgence des participations dans les fonds de couverture											
2007	12,2	-	13,1	10,8	14,8	14,4	9,5	-	-	-	-	-
45	Majoration du dividende de 10 %											
2008	0,77	1,2	1,71	2,35	1,2	0,87	0,7	-	2,35	0,45	1,78	0,47
46	Vote après un an de détention des actions											
2008	0,71	0,91	1,65	1,83	1,1	1,61	0,7	-	1,83	0,44	1,77	0,37
47	Primes compensatoires aux employés											
2008	1,47	2,19	1,98	2,08	1,3	1,2	0,9	-	2,08	0,51	1,77	0,45
48	Parité hommes-femmes											
2008	4,76	5,16	7,12	8,11	6,4	3,29	5,8	-	8,11	10,99	7,26	2,17
49	Ratio d'équité											

Sociétés → ↓ Propositions	BNC	BL	RBC	CIBC	BMO	Scotia	TD	IMO	MFC	POW	BCE	BBD
2008	4,49	6,67	6,54	7,09	6,6	3,56	4,4	-	7,09	-	10,23	2,05
50	Adoption de la politique de rémunération											
2008	3,51	3,08	5,03	3,59	5,2	5,06	2,5	-	3,59	1,02	11,56	0,67
51	Aucune levée d'option avant la fin du mandat du dirigeant											
2008	2,99	4,11	4,88	4,92	4,9	3,93	4,2	-	4,92	1,11	5,38	0,92
52	Divulgarion de PCAA											
2008	9,03	8,8	18,28	11,11	19	16,58	14,1	-	11,11	1,38	5,38	-
53	Vote cumulatif											
2008	5,01	5,66		8,85	6,2	4,63	7,6		8,85	13,18	12,03	9,18
54	Option d'achat et prise de contrôle											
2009	-	1,92	-	-	-	3,7	-	-	-	-		-
55	Vote consultatif sur la rémunération											
2009	56,85	66,69	56,9	53,07	53,9	52,88	Ret.	-	Ret.	18,17	93,14	13,21
56	50 % des nouveaux candidats de genre féminin											
2009	Ret.	1,5	6,3	5,47	6	5,44	5,1	-	7,34	9,44	7,76	3,62
57	Indépendance du comité de rémunération											
2009	10,7	9,37	12,9	Ret.	13,7	50,54	?		Ret.	14,73	9,66	10,33
58	Limitation du nombre de mandats											
2009	7,73	2,12	7,9	5,4	6,2	6,19	7,9	-	5,06	1,47	-4,96	1,88
59	Plus de candidats que de postes à pourvoir											
2010	1,4	4,8	4,03	2,69	2,9	3,91	2,3	-	N/A	N/A	-	0,66
60	Ratio d'équité interne											
2010	8,13	11,43	12,33	6,71	9,9	7,55	7,6	-	N/A	N/A		3,77
61	Masse critique de femmes											
2011	Retiré	5,27	10	7,52	18,3	6,93	6,9	-	8,52	8,35	9,84	3,78
62	Ratio d'équité											
2011	4,68	12,18	8,39	8,67	18,6	5,63	6,3	-	7,64	2,1	8,91	1,11
63	Paradis fiscaux											
2011	1,32	n/a	3,9	1,7	11,6	2,48	1,7	-	n/a	n/a	n/a	n/a
64	Étalonnage en regard de la rémunération											
2011	6,95	12,46	9,94	7,36	18,8	7,47	Retiré	-	Retiré	n/a	9,13	4,15
65	Actions à droit de vote multiple											
2011	-	-	-					-	-	9,13	-	5,08
66	Options d'achats d'actions et performance réelle des dirigeants											
2012	5,56	17,73	5,55	4,07	5,07	9,32	2,3	-	-	4,13	7,65	2,2
67	Lien entre rémunération et performance											
2012	3,21	3,54	3,37	2,52	3,61	3,64	Retiré	-	-	3,18	6,28	4,2
68	Indépendance des conseillers en rémunération											
2012	3,23	5,02	3,01	2,12	20,46	Retiré	Retiré	-	-	2,82	5,97	1,6
69	Indépendance des membres du comité de rémunération											
2012	-	-	2,68	-	-	2,46	-	-	-	-	-	-

BIBLIOGRAPHIE

1. *Documentation interne du MÉDAC*⁴ (Compilations et notes lors des assemblées des actionnaires)

2. *Lettre du MÉDAC/Bulletin de l'APÉIQ*⁵

3. Site de SEDAR (Système électronique de données, d'analyse et de recherche), Recherche dans la base de données, Recherche de documents de sociétés ouvertes, Type de documents autres, Rapport des résultats du vote (2004⁶, 2005, 2006, 2007) :

http://www.sedar.com/search/search_form_pc_fr.htm

4. Site corporatif de la Banque Nationale, Section Relations avec les Investisseurs, Résultats de votes et circulaires de direction de 2000 à 2007 :

http://www.bnc.ca/bnc/cda/content/0,1008,divId-2_langId-2_navCode-12252,00.html

5. Site corporatif de la Banque Royale, Section relations avec les investisseurs, Assemblées annuelles, Résultats des votes et Circulaires de direction de 2003 à 2007 :

http://www.rbc.com/investisseurs/annuelle_arc.html

6. Site corporatif de la Banque de Montréal, Section Relations avec les Investisseurs, Résultats de votes et circulaires de direction de 2003 et 2005 à 2007 :

<http://www2.bmo.com/ir/0,1052,langId-2,00.html>

7. Site corporatif de la Banque TD, Section Relations avec les Investisseurs, Sous Section Assemblée annuelle, Résultats de l'élection de 2005 à 2007, Résultat du vote :

<http://www.td.com/francais/rapports/meeting.jsp>

8. Site corporatif de la CIBC, Section Relations avec les Investisseurs, sous-section Assemblée annuelle, Résultats de l'élection de 2004 à 2007 :

<http://www.cibc.com/ca/investor-relations/annual-meeting-fr.html>

9. Site corporatif de la Banque Scotia, Section rapport annuel et assemblée annuelle, Rapports sur les résultats des votes de 2005 à 2007 :

http://www.scotiabank.com/cda/content/0,1608,CID8123_LIDfr,00.html#

10. Site corporatif de Bombardier, Section Relations avec les investisseurs, Régie d'entreprise, Circulaire de sollicitation 2006 et 2007 :

<http://www.bombardier.com/>

11. Site corporatif de la Pétrolière Impériale, section Pour les Investisseurs, Publications à l'intention des investisseurs, 2004, Les résultats des votes :

http://www.limperiale.ca/Canada-Francais/Investors/Financial_Publications/I_IP_2004.asp

12. Site corporatif de BCE, section Coin de l'investisseur, Assemblée des actionnaires, 2005, Circulaire de procuration :

<http://www.bce.ca/fr/investors/investorevents/agm/2005/>

⁴ Utilisée en tant que source lorsque les résultats des votes sont indisponibles sur les sites corporatifs et le site de SEDAR, et en tant que source pour les énoncés et argumentaires.

⁵ Idem

⁶ Les résultats des votes pour les assemblées des actionnaires de sociétés ouvertes sont disponibles pour 2005, 2006 et 2007 et parfois 2004. Site utilisé lorsque les résultats de votes et circulaires de direction des années 2004 à 2007 sont indisponibles sur les sites corporatifs.