



ONTARIO
TEACHERS'

PENSION PLAN – RÉGIME DE RETRAITE
DES ENSEIGNANTES ET DES ENSEIGNANTS

UNE BONNE
GOUVERNANCE
D'ENTREPRISE,
C'EST
RENTABLE

Principes de la Gouvernance d'Entreprise et du Vote par Procuration

2019

TABLE DES MATIÈRES

DÉFINITION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	2
NOTRE APPROCHE.....	3
NOTRE APPROCHE QUAND UNE SOCIÉTÉ EST PRIVÉE OU CONTRÔLÉE.....	4
INVESTISSEMENT RESPONSABLE.....	5
LES 4 PILIERS D'EFFICACITÉ D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	7
PERSONNES.....	8
STRUCTURE.....	9
PRATIQUES.....	13
CULTURE.....	18
VOTE PAR PROCURATION.....	21
PRINCIPES DU VOTE PAR PROCURATION.....	23
CHANGEMENTS POUR 2019.....	24
COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	26
1.1 INDÉPENDANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	26
1.2 PRINCIPAUX COMITÉS.....	28
1.3 ÉLECTION DES ADMINISTRATEURS.....	30
1.4 CLOISONNEMENT DES RÔLES DU CONSEIL ET DE LA DIRECTION.....	32
RÉMUNÉRATION.....	33
2.1 EFFICACITÉ DES RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION À BASE D' ACTIONS.....	34
2.2 VOTE CONSULTATIF SUR LA RÉMUNÉRATION (« SAY-ON-PAY »).....	37
2.3 RÉMUNÉRATION DES CADRES.....	39
2.4 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS.....	41
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET GESTION DU CAPITAL.....	42
3.1 CHANGEMENT DE PERSONNALITÉ MORALE.....	42
3.2 AUGMENTATION DU NOMBRE D' ACTIONS AUTORISÉES OU ÉMISES.....	43
3.3 ACTIONS PRIVILÉGIÉES « CARTE BLANCHE ».....	43

PROTECTION CONTRE LES PRISES DE CONTRÔLE.....	44
4.1 RÉGIME DE DROITS DES ACTIONNAIRES (« PILULES EMPOISONNÉES »)	44
4.2 OBLIGATION DE DONNER UN PRÉAVIS	45
4.3 APPROBATION DES OPÉRATIONS PAR UNE MAJORITÉ QUALIFIÉE.....	45
4.4 OPÉRATIONS DE FERMETURE, ACHATS PAR ENDETTEMENT ET	
AUTRES TRANSACTIONS DE RACHAT.....	46
DROITS DES ACTIONNAIRES	47
5.1 MESURE PAR CONSENTEMENT ÉCRIT	47
5.2 LE DROIT DE CONVOQUER UNE ASSEMBLÉE EXTRAORDINAIRE.....	47
5.3 ASSEMBLÉE EXCLUSIVEMENT VIRTUELLE	47
5.4 ACTIONNARIAT EN DOUBLE CATÉGORIE.....	48
5.5 PROPOSITIONS DES ACTIONNAIRES	49
5.6 DISPOSITIONS RELATIVES À LA COMPÉTENCE EXCLUSIVE	51
5.7 DROIT DES ACTIONNAIRES DE NOMMER DES ADMINISTRATEURS	52
5.8 QUESTIONS DIVERSES.....	52

Principes de la Gouvernance d'Entreprise 2019

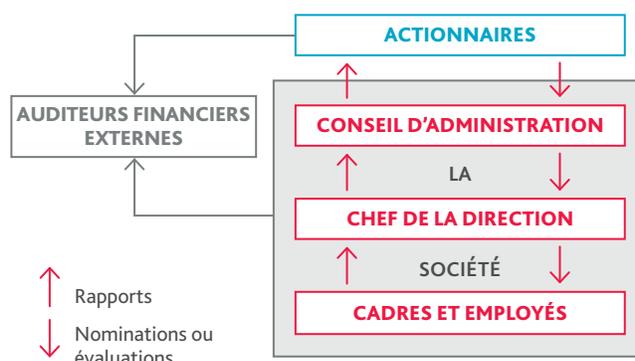
DÉFINITION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) estime qu'une bonne gouvernance d'entreprise, c'est rentable. En effet, les entreprises qui mettent en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance sont mieux positionnées pour prendre des décisions de grande qualité qui profitent à la société et à ses actionnaires.

Le système de gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est fondée sur le **système de structures** que met en place une entreprise pour s'assurer d'avoir une administration et des mesures de contrôle efficaces. Un système de gouvernance d'entreprise se compose de trois parties prenantes : le conseil d'administration, la direction et les actionnaires. Un système de gouvernance d'entreprise efficace repose sur une

délimitation claire des rôles – les actionnaires élisent les administrateurs, les administrateurs supervisent la direction et la direction exécute sa stratégie. Des problèmes de gouvernance peuvent survenir quand un ou plusieurs groupes ne remplissent pas adéquatement leur rôle ou quand les responsabilités d'un ou de plusieurs groupes changent d'orientation ou empiètent sur les fonctions d'un autre.



Rôle du conseil

Le conseil d'administration assume la responsabilité de la gouvernance générale de la société, notamment par l'approbation de son plan stratégique, la surveillance de la mise en œuvre de ce plan et la supervision générale de la direction. Selon le territoire de compétence, les administrateurs ont pour devoir d'agir dans l'intérêt véritable des actionnaires et/ou de la société (bien que, par extension, si les administrateurs agissent dans l'intérêt véritable de la société, les actionnaires en bénéficieront habituellement).

La relation de supervision qui existe entre le conseil et la direction requiert des administrateurs qu'ils demeurent objectifs et qu'ils soient indépendants de la direction.

Rôle de la direction

La direction est responsable devant le conseil de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan stratégique de l'entreprise convenu et des activités d'exploitation courantes. En outre, les décisions prises par la direction (et approuvées par le conseil) relativement à la répartition du capital de la société devraient générer un rendement supérieur au coût de ce capital.

Rôle des actionnaires

Les actionnaires nomment les membres du conseil d'administration et, dans nombre de territoires de compétence, les auditeurs de la société au moyen d'un vote par procuration. Puisque les investisseurs n'assistent pas aux réunions du conseil, ils se fient principalement aux divulgations publiques de la société afin de déterminer si des structures de conseil et des auditeurs efficaces sont en place pour s'acquitter adéquatement de leurs obligations respectives. L'approche du RREO quant à notre rôle en tant qu'actionnaires est détaillée dans la section suivante, « Notre approche ».

NOTRE APPROCHE

Le RREO est d'avis que les décisions du conseil doivent s'appuyer sur une approche inspirée des principes en matière de gouvernance d'entreprise. Les directives et principes décrits dans le présent document procurent un cadre de gouvernance fondé sur notre expérience des pratiques d'avant-garde que nous estimons essentielles à la création d'une bonne gouvernance.

Nous comprenons et reconnaissons le caractère unique des sociétés, des secteurs industriels et des marchés. De plus, nous sommes d'avis que les conseils doivent être en mesure de se doter des moyens qu'ils jugent les plus efficaces pour s'acquitter de leurs responsabilités de supervision. En offrant cette souplesse, nous attendons des conseils qu'ils expliquent les écarts par rapport aux bonnes pratiques de gouvernance acceptées ainsi que les raisonnements sous-jacents à leurs décisions. Pour tenir les conseils responsables de leurs décisions, nous avons recours au vote par procuration.

Le droit de vote représente l'un de nos droits les plus importants en tant qu'investisseurs. Nous veillons à l'exercer en toute conformité avec nos Principes de la gouvernance d'entreprise et dans l'intérêt économique à long terme de l'actionnariat de la société. Nos Principes du vote par procuration donnent un aperçu de la méthode de vote suivie dans des domaines clés de prise de décision – composition du conseil, rémunération, gestion du capital, prises de contrôle et droits des actionnaires, notamment (à partir de la page 24).

Nos décisions de vote par procuration tiennent compte de différents critères, y compris des renseignements fournis par des tiers. Toutefois, les directives et principes décrits dans le présent document restent essentiels à la façon dont nous exerçons notre droit de vote.

Le vote par procuration nous donne l'occasion d'évaluer la qualité de la prise de décisions d'un conseil par rapport à notre cadre de bonne gouvernance et, de ce fait, fournit un commentaire quant à notre évaluation de l'efficacité d'un conseil pour s'acquitter de ses responsabilités de supervision. En conséquence, nous estimons que notre vote contribue à la mise en place d'une bonne gouvernance et de conseils efficaces.

NOTRE APPROCHE QUAND UNE SOCIÉTÉ EST PRIVÉE OU CONTRÔLÉE

Sociétés privées

Nos principes de gouvernance d'entreprise ont été élaborés dans le contexte des sociétés ouvertes. Comparativement à ce qui se passe dans les sociétés ouvertes à grand nombre d'actionnaires, les actionnaires de sociétés fermées font face à moins d'enjeux liés aux organismes et peuvent se voir accorder une protection supplémentaire par l'intermédiaire de conventions d'actionnaires qui ne sont pas disponibles dans le cas d'investissements dans une société ouverte. Par conséquent, nous reconnaissons qu'il n'est pas toujours approprié ou nécessaire d'appliquer aux sociétés fermées les structures ou pratiques de gouvernance attendues des sociétés cotées en bourse.

Sociétés contrôlées

Nous reconnaissons que, si un actionnaire contrôle une société en détenant une part importante de ses actions en circulation, il y a concordance entre nos intérêts et ceux de l'actionnaire dominant. Nous reconnaissons donc que des écarts par rapport aux pratiques exemplaires recommandées peuvent être indiqués dans ces situations.

Sociétés contrôlées par des actions à droit de vote multiple

Nous n'accordons généralement aucune considération particulière lorsqu'un actionnaire contrôle une société en détenant des actions à droit de vote multiple qui lui procurent le contrôle des voix grâce à une participation disproportionnée (et habituellement modeste).

Le RREO a toujours investi de manière responsable au nom de ses participants. Notre mandat et notre devoir consistent à faire preuve de diligence quand nous investissons; c'est pourquoi nos décisions de placement sont prises en tenant compte de l'obligation de verser les rentes de nos participants.

Nous avons adopté cinq *principes d'investissement responsable*¹ qui guident nos actions.

- ▶ Intégrer les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance dans nos processus
- ▶ Être des investisseurs engagés
- ▶ Faire évoluer nos pratiques d'investissement responsable
- ▶ Rechercher de l'information pertinente
- ▶ Collaborer avec des investisseurs qui partagent nos idées

Arriver à une décision de placement est un processus complexe, qui requiert une approche intégrée. Nous évaluons les risques liés à un certain nombre de critères et, quand nous prenons une décision de placement, nous tenons compte de l'ampleur et de la gestion des risques importants par rapport au rendement potentiel révélé par nos recherches. Nous ne sélectionnons pas ni n'excluons de placement en fonction d'un seul critère.

Nous surveillons de près l'incidence des enjeux environnementaux et sociaux sur la pérennité des opérations et des affaires d'une société, et nous nous entretenons régulièrement avec les sociétés qui composent notre portefeuille au sujet de la manière dont les risques liés à ces enjeux sont gérés.

En tant qu'investisseurs responsables et responsables des rentes de nos participants, nous considérons la bonne gouvernance d'entreprise comme un cadre essentiel d'une gestion efficace. Le RREO est d'avis que la solide gouvernance d'une entreprise sous-tend sa capacité à gérer efficacement les risques.

¹ Pour en savoir plus sur notre approche en matière d'investissement responsable, veuillez consulter la page <https://www.otpp.com/investissemmentresponsable>

Pour assurer le respect de l'obligation de rendre compte au sein du système de gouvernance d'entreprise évoqué à la page ,X, nous procédons à un suivi continu d'une société après y avoir investi. Nous exerçons certaines activités sur une base régulière et permanente ou au cas par cas. En voici quelques-unes :

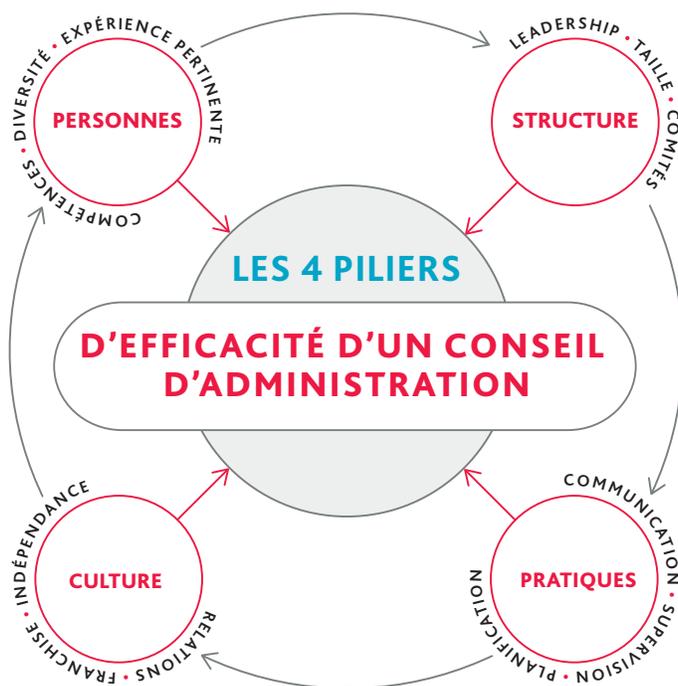
- ▶ encourager un dialogue régulier avec les sociétés;
- ▶ exercer les droits de vote dont nos actions sont assorties de façon aussi informée que possible;
- ▶ évaluer la capacité du conseil à prendre des décisions efficaces qui sont dans l'intérêt véritable de la société et, par extension, de ses actionnaires;
- ▶ collaborer avec les autres investisseurs, s'il y a lieu;
- ▶ prendre toute autre mesure que nous jugeons appropriée compte tenu des circonstances.

C'est cette approche envers l'investissement responsable qui nous guide lorsque nous exerçons les droits de vote dont nos actions sont assorties. Nos décisions de vote tiennent compte d'enjeux tels que l'importance du risque, les objectifs de rendement et les décisions prises par le conseil – notamment en ce qui concerne la rémunération des chefs de direction, la composition du conseil et la planification de la relève des cadres supérieurs. Nous nous intéressons aux pratiques et à la prise de décisions du conseil qui concordent avec nos 4 piliers d'efficacité d'un conseil d'administration, décrits ci-après.

LES 4 PILIERS D'EFFICACITÉ D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nous sommes d'avis que la création d'un système de gouvernance d'entreprise efficace repose sur quatre composants clés, que nous avons désignés comme les 4 piliers d'efficacité d'un conseil d'administration. Le schéma ci-dessous illustre la façon dont ces quatre piliers (personnes, structure, pratiques et culture) influent sur l'efficacité d'un conseil d'administration. Ces piliers sont interdépendants. Chacun d'eux doit exister pour créer les conditions nécessaires inhérentes à l'efficacité d'un conseil d'administration. Les conseils qui font preuve d'un niveau de rendement élevé pour chacun des quatre piliers peuvent être considérés comme efficaces.

Chaque pilier est étayé par un ou plusieurs de nos principes de gouvernance d'entreprise. Nous avons également distingué des caractéristiques précises qui, selon nous, démontrent l'efficacité d'un conseil quant à un pilier donné. L'ensemble de nos efforts en matière de gouvernance d'entreprise, y compris nos Principes du vote par procuration et les décisions de vote qui en découlent, nos mesures réglementaires et nos interactions avec les sociétés, contribue à soutenir et à renforcer l'un ou plusieurs de ces piliers. Nos efforts ainsi concentrés contribuent à créer, à améliorer et à entretenir l'efficacité d'un conseil.



Vous trouverez sur les pages suivantes davantage de détails sur les 4 piliers.

PERSONNES

Principe sous-jacent de la gouvernance d'entreprise

Un conseil efficace est constitué de diverses personnes ayant l'expérience pertinente et les compétences nécessaires pour mettre en question la direction et s'acquitter de ses obligations de supervision.

CARACTÉRISTIQUES INHÉRENTES À UNE PERSONNE EFFICACE

COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCES

En s'appuyant sur les expériences et les compétences uniques de ses membres, un conseil peut procéder à une analyse poussée et nuancée de n'importe quel enjeu présenté. Les expériences antérieures doivent être pertinentes, sans pour autant se limiter au secteur ou à l'emploi d'un poste donné de la haute direction. Si les compétences des administrateurs peuvent varier – y compris leurs styles de leadership –, elles doivent leur permettre de participer aux débats critiques et constructifs avec la direction. Dans ce contexte, il est essentiel qu'ils possèdent la volonté et la capacité d'acquérir l'information nécessaire pour s'acquitter efficacement de leurs obligations de supervision.

DIVERSITÉ

Lors du recrutement et du choix de nouveaux administrateurs, il convient indéniablement de privilégier avant tout la compétence. La diversité n'est pas une compétence, mais un attribut que le conseil doit inclure dans le contexte de la recherche d'administrateurs hautement compétents.

Nous attendons des conseils qu'ils expliquent précisément aux actionnaires la manière dont ils traitent la diversité, notamment la diversité des sexes, dans leur processus de recrutement des administrateurs, ainsi que les objectifs qu'ils se sont fixés en matière de diversité.

À notre avis, il n'est pas acceptable de renoncer à formuler une approche de la diversité parce que cela pourrait limiter la recherche de personnes compétentes.

Conformément à la philosophie sous-jacente selon laquelle la diversité a une incidence positive, nous encourageons les sociétés à gérer la diversité de sorte qu'elle soit amplement prise en compte eu égard aux responsabilités de planification de la relève du conseil. Ainsi, dans le cadre de la planification de la relève, il convient de mettre en place un système qui favorise la mobilité verticale des personnes.

Pour le RREO, la diversité devrait être présente au sein des conseils sous divers aspects, et nous sommes d'accord avec les études qui font état de l'incidence positive de la diversité des sexes. Par conséquent, afin de favoriser la diversité des sexes au sein des conseils, nous nous prononçons en faveur de la présence d'au moins trois femmes au sein d'un conseil², nous sommes membres de la section canadienne du 30% Club et nous nous entretenons régulièrement avec des sociétés sur le sujet.

² La justification de cet appui se trouve dans l'article Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance, de Vicki W. Kramer, Alison M. Konrad et Sumru Erkhut (2006). Ce point de vue est corroboré par un rapport de MSCI intitulé The Tipping Point: Women on Boards and Financial Performance, publié en décembre 2016, dans lequel on conclut que la présence de trois femmes au sein d'un conseil d'administration représente un point de bascule en matière d'influence qui se reflète sur les résultats financiers. (Source : Executive Summary, page 3).

STRUCTURE

Principes sous-jacents de la gouvernance d'entreprise

Les conseils efficaces sont dotés d'un solide leadership indépendant et sont d'une taille appropriée pour gérer leurs charges de travail en pratiquant une supervision de portée et d'intensité appropriées. Si la taille du conseil le permet, la délégation des tâches aux comités est encouragée, puisque cela constitue un moyen efficace d'utiliser les ressources.

Les conseils efficaces assument l'obligation de rendre compte de leurs administrateurs en organisant des élections annuelles de tous les administrateurs et en favorisant les structures qui soutiennent le principe d'« une voix par action ».

CARACTÉRISTIQUES INHÉRENTES À UNE STRUCTURE EFFICACE

TAILLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nous sommes d'avis que la taille d'un conseil devrait être suffisamment importante pour permettre un dialogue riche et constructif, sans pour autant être trop importante de sorte que les points de vue de chacun peuvent être entendus. Par conséquent, selon la complexité de la société, nous privilégions un conseil d'au moins cinq et d'au plus seize membres. Toutefois, peu importe sa taille, la grande priorité du conseil devrait être de s'assurer de compter des membres compétents et indépendants, forts d'antécédents et de qualifications diversifiés, afin de s'acquitter de ses responsabilités.

INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Le conseil d'administration doit compter une majorité d'administrateurs indépendants et s'assurer que les mesures adoptées sont véritablement indépendantes de la direction. Selon nous, un conseil composé majoritairement de membres indépendants, et dont les principaux comités sont composés seulement d'administrateurs indépendants, est mieux placé pour évaluer avec rigueur le rendement de la direction et de la société. Nous savons et reconnaissons qu'il existe des différences entre les territoires de compétence, mais nous encourageons tous les conseils d'administration à s'efforcer de compter une majorité d'administrateurs indépendants.

COMITÉS DU CONSEIL

Afin de s'acquitter adéquatement de ses responsabilités, le conseil doit se doter de moyens pour mettre en question, de façon constructive, les recommandations de la direction et évaluer le rendement de la société avec impartialité. Afin de respecter plus aisément ses obligations de supervision, le conseil peut choisir de s'organiser en un certain nombre de comités spécialisés. À tout le moins, nous attendons des sociétés qu'elles disposent d'un organe qui supervisera indépendamment la préparation et l'audit des états financiers; il s'agit généralement du comité d'audit. En outre, nous encourageons les sociétés cotées en bourse à mettre en place des comités responsables de leur gouvernance, de la nomination de ses administrateurs et de leurs décisions concernant la rémunération des chefs de direction. Nous constatons que dans certains territoires de compétence, le règlement impose de mettre en place des comités de gouvernance ou des mises en candidature ainsi que des comités de rémunération. Si le conseil estime qu'il convient de garantir la supervision d'un domaine ou d'un risque supplémentaire, il peut mettre en place un comité qui sera chargé de ce domaine d'expertise. Vous trouverez ci-dessous notre point de vue quant aux responsabilités de chaque comité.

Auditeurs et comités d'audit indépendants

Un processus d'audit rigoureux est indispensable à une bonne administration et devrait en principe améliorer le rendement de la société. Ce processus comporte l'établissement, l'organisation et la composition d'un comité d'audit, ainsi que l'engagement d'un ou de plusieurs auditeurs. Chaque conseil devrait normalement, et c'est en fait une exigence imposée par nombre de territoires de compétence, se doter d'un comité d'audit indépendant, composé d'administrateurs indépendants possédant des notions financières.

Nous adhérons au principe de l'indépendance des auditeurs externes. Les actionnaires doivent pouvoir compter sur l'indépendance de l'auditeur pour formuler une opinion sur les états financiers. S'ils perçoivent un manque à ce niveau, peu importe si une telle déficience existe ou non, une bonne partie de cette valeur s'évapore.

L'auditeur joue un rôle crucial dans l'aptitude du comité d'audit à remplir son mandat. Nous préférons que le comité d'audit retienne les services d'un cabinet d'experts-comptables bien connu et réputé et réduise au minimum les tâches non liées à l'audit.

Comité de gouvernance et des mises en candidature

Chaque conseil devrait se doter d'un comité de gouvernance et des mises en candidature indépendant (ou son équivalent), composé d'administrateurs indépendants. Le comité devrait être responsable de la supervision des pratiques de gouvernance de la société, de même que de la recherche, du recrutement, des mises en candidature, des nominations et de l'orientation des nouveaux administrateurs. Le comité de gouvernance et des mises en candidature devrait établir la politique de sélection des candidats qualifiés, de proposition de nouveaux candidats au conseil et d'évaluation continue du rendement des administrateurs, tout en s'occupant également de la composition et de l'attribution des responsabilités en ce qui concerne les autres comités du conseil. La politique devrait avoir comme objectif de satisfaire les besoins du conseil, dans le respect du principe de diversité des compétences, des antécédents, des expériences et des qualifications des administrateurs siégeant au conseil.

Le comité devrait élaborer une approche en ce qui concerne l'évaluation du conseil et la sélection des administrateurs qui permet d'évaluer les compétences actuelles des administrateurs par rapport aux besoins actuels et futurs, tout en favorisant un large éventail d'idées et de points de vue au conseil. À tout le moins, les évaluations devraient être administrées par le président indépendant et comprendre des examens par les pairs et des autoévaluations. Si le président du conseil s'avérait ne pas être indépendant, l'administrateur en chef indépendant ou le président du comité de gouvernance et des mises en candidature (ou son équivalent) devrait diriger le processus d'évaluation.

Nous nous attendons à ce que les programmes de recrutement, de sélection et d'évaluation du conseil soient rendus publics et soient transparents, car cela nous permet d'évaluer la portée et la profondeur de ces processus ainsi que la mesure dans laquelle la diversité est prise en compte par le conseil. De plus, les registres des présences et le nombre des autres conseils auxquels chaque administrateur siège devraient également être divulgués. Cela permet aux actionnaires de juger de la rigueur du processus d'évaluation des administrateurs et de l'engagement de chaque membre du conseil envers la société.

Comité de la rémunération

Le conseil d'administration devrait toujours se doter d'un comité de la rémunération composé d'administrateurs indépendants, dont au moins un administrateur expérimenté en matière de rémunération. Le rôle d'un comité de la rémunération fort et autonome est de s'assurer que les mesures incitatives offertes au chef de la direction, à la direction et aux autres employés sont justifiées par la maximisation de la rentabilité à long terme pour les actionnaires, et que les primes d'intéressement correspondent au rendement. Le rôle de ce comité consiste à évaluer périodiquement, de façon raisonnable, les régimes de rémunération nouveaux et anciens afin de déterminer s'ils sont structurés de façon à bonifier l'avoir des actionnaires et si les primes se traduisent par le rendement escompté. Les membres de ce comité ne doivent pas être nommés ni choisis par le chef de la direction, pas plus que le chef de la direction ne doit siéger à ce comité, ni aucun directeur général.

Le comité de la rémunération doit avoir la latitude de solliciter des avis externes en ce qui concerne les questions liées à la rémunération de la direction. Seuls des experts-conseils indépendants reconnus et réputés doivent être engagés par ce comité. Ces experts-conseils doivent n'être responsables que devant les membres du comité et ne doivent effectuer aucun travail pour la direction. L'identité de tous les experts-conseils retenus par le comité ou la direction ainsi que la nature et la valeur financière de leurs honoraires doivent être divulguées.

CLOISONNEMENT DES RÔLES DE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET DE CHEF DE LA DIRECTION

Outre qu'il est chargé de la coordination des activités du conseil, le président du conseil joue un rôle décisif en donnant le ton au conseil et en établissant les normes relatives à l'indépendance d'esprit. Le conseil dans son ensemble a la responsabilité d'évaluer le rendement de la société et du chef de la direction. Le chef de la direction est responsable de l'exploitation et de la gestion quotidiennes de la société.

Selon nous, en raison des responsabilités attribuées à un président du conseil, le cumul des deux fonctions de président du conseil et de chef de la direction par la même personne place celle-ci dans la position très difficile, voire impossible, d'avoir à coordonner l'activité de l'organisme chargé d'évaluer son rendement. Nous craignons également que ce genre de situation ne mette entre les mains d'une seule personne trop de pouvoir et de contrôle. Pour ces raisons, nous sommes d'avis que les rôles de président du conseil et de chef de la direction sont distincts et différents.

Un président du conseil exerçant uniquement cette fonction est capable de traiter les dossiers selon l'optique du conseil et de rendre le conseil plus indépendant dans son rôle de surveillance. À notre avis, peu de circonstances peuvent justifier le cumul de ces fonctions. Quand un conseil choisit d'attribuer les fonctions de président du conseil et de chef de la direction à la même personne, ses motifs devraient être clairement divulgués pour que les actionnaires puissent juger par eux-mêmes si le cumul est approprié. En l'absence d'une divulgation claire, nous nous adresserons au président du comité de gouvernance (ou son équivalent) pour discuter des raisons sous-jacentes du cumul des postes.

Dans les cas où la même personne cumule les fonctions de président du conseil et de chef de la direction, nous préconisons la nomination d'un « administrateur en chef » choisi à partir de la liste des administrateurs indépendants. Par ailleurs, toute description conventionnelle des rôles et responsabilités d'un administrateur en chef devrait à peine se distinguer de celle d'un président du conseil indépendant ne faisant pas partie de la direction. Nous considérons la nomination d'un administrateur en chef comme une étape transitoire vers la dissociation définitive des fonctions de président du conseil et de chef de la direction.

DROITS DE VOTE DES ACTIONNAIRES

L'organisation des actions en double catégorie crée des catégories d'actions ordinaires comportant des droits de vote inégaux parmi les différentes catégories d'actions. Les actionnaires qui détiennent des actions dont les droits de vote sont inférieurs peuvent être dédommagés en recevant un dividende plus élevé; en outre, ces actionnaires ont généralement accès à une plus grande liquidité sur le marché que ceux dont les actions sont associées à des droits de vote supérieurs. Dans les structures où les actionnaires détiennent des actions associées à des droits de vote subordonnés, la direction ou certains actionnaires détenant le contrôle maintiennent un contrôle effectif sur la société en se réservant les actions comportant des droits de vote supérieurs. Parmi les autres formes d'organisation inégale des actions, on retrouve celles qui permettent à un certain groupe d'actionnaires d'élire un pourcentage disproportionné d'administrateurs par rapport à sa détention en capital et celles qui procurent des dividendes ou des droits de vote supérieurs en fonction de la durée depuis laquelle un actionnaire détient des actions.

Les dispositions relatives aux doubles catégories d'actions ont pour effet de créer une catégorie subalterne d'actions ordinaires dans toute l'acceptation du terme. Les droits de vote sont accordés d'une manière qui est disproportionnée à la propriété, lésant ainsi certaines prérogatives de quelques-uns des actionnaires. L'organisation des actions en double catégorie comportant des droits de vote inégaux contrevient au principe d'« une voix par action » et expose les actionnaires au risque que le ou les actionnaires détenant le contrôle utilisent leur influence disproportionnée pour forcer la société à prendre des mesures qui ne sont pas dans l'intérêt véritable des actionnaires.

ÉLECTION DES ADMINISTRATEURS

Les adeptes des conseils avec échelonnement des mandats³ prétendent que l'échelonnement de l'élection des administrateurs permet de maintenir un certain niveau de continuité et de compétence. Nous sommes d'avis que cette continuité peut également être maintenue au moyen d'une politique de tenue d'élections annuelles, pourvu que les administrateurs veillent à résoudre les problèmes de compétence et de relèvements.

À notre point de vue, la formule de l'échelonnement comporte plusieurs inconvénients. Quand les mandats des membres du conseil sont échelonnés, il est plus problématique pour les actionnaires de tenir les administrateurs responsables et de changer radicalement la composition et le comportement de celui-ci, toute opposition ou modification au contrôle du conseil devenant des plus difficiles. Dans un contexte de déclin du rendement de la société, cet obstacle pourrait entraîner une détérioration permanente de la rentabilité à long terme pour les actionnaires.

³ Dans un conseil avec échelonnement des mandats, une portion seulement du conseil (généralement un tiers) doit être renouvelée par élection lors d'une année donnée.

PRATIQUES

Principes sous-jacents de la gouvernance d'entreprise

Les conseils d'administration efficaces adoptent et appliquent des pratiques qui permettent de prendre des décisions qui démontrent ce qui suit :

- ▶ la plus grande considération aux droits, à l'égalité du traitement et au processus démocratique des actionnaires;
- ▶ suffisamment de clarté et de transparence dans leurs communications écrites et verbales avec les actionnaires;
- ▶ la volonté des administrateurs indépendants de rencontrer les actionnaires, d'écouter leurs préoccupations et d'avoir des discussions franches et ouvertes à propos des pratiques de gouvernance du conseil;
- ▶ une compréhension que les actionnaires fournissent du capital à leur société en échange d'une participation dans la société et s'attendent à recevoir un rendement approprié en retour. Les conseils et les administrateurs ne doivent pas participer à des transactions qui transfèrent de façon disproportionnée des montants excessifs de capital à un groupe ou à un individu à l'intérieur ou à l'extérieur de la société;
- ▶ leur intention et leurs efforts de penser et d'agir indépendamment de la direction, libres de tout conflit d'intérêts, dans l'intérêt véritable de la société;
- ▶ leur volonté de mettre en question et d'évaluer objectivement la direction et leur responsabilité quant à la supervision de la gestion des risques;
- ▶ une approche permettant d'assurer l'adhésion aux normes les plus élevées pour leur propre rendement.

CARACTÉRISTIQUES INHÉRENTES À DES PRATIQUES EFFICACES

COMMUNIQUER AVEC LES ACTIONNAIRES DE FAÇON CLAIRE ET EFFICACE

Les conseils doivent être prêts à communiquer avec les actionnaires de façon claire et efficace tant dans la forme que dans le contenu et ils doivent être capables de le faire. En outre, le conseil doit être disponible pour la tenue des réunions ordinaires avec les actionnaires. Les communications écrites (p. ex., la circulaire annuelle de sollicitation de procurations) doivent être claires et suffisamment détaillées pour expliquer clairement le motif de leurs principales décisions. Dans ses communications, un conseil devrait faire preuve de transparence et transmettre comme il se doit les stratégies et les objectifs de la société. Nous visons à ce que les communications entre le conseil et les actionnaires ne comprennent pas d'information importante qui ne soit pas du domaine public à moins que les deux parties conviennent mutuellement qu'il y en ait.

En ce qui concerne l'information divulguée dans les circulaires de procuration, nous suivons généralement le guide des pratiques exemplaires de la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance⁴, qui recommande que les sociétés présentent l'information de façon à ce que celle-ci :

- ▶ soit facile à trouver;
- ▶ soit facile à comprendre;
- ▶ soit exacte et complète;
- ▶ fournisse du contexte afin qu'elle puisse être comprise.

⁴ 2016 Best Practices for Proxy Circular Disclosure (pratiques exemplaires sur l'information divulguée dans les circulaires de procuration 2016), publiées par la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (http://www.ccg.ca/site/ccgg/assets/pdf/2016_best_practices.pdf)

DROIT DES ACTIONNAIRES DE NOMMER DES ADMINISTRATEURS

Le RREO estime que la participation des actionnaires dans le processus de nomination des administrateurs est fondamentale à une saine gouvernance d'entreprise et s'inscrit dans le modèle d'entreprise. Le droit des actionnaires de nommer des administrateurs permet aux actionnaires d'ajouter des candidats au poste d'administrateur sur le bulletin de vote des actionnaires sous réserve de conditions précises, comme des exigences minimales de détention d'actions ou des limites quant au nombre d'administrateurs pouvant figurer sur le bulletin de vote.

Bien que nous soyons conscients des préoccupations concernant l'abus de cette disposition, nous estimons que la possibilité pour les actionnaires de nommer des administrateurs est fondamentale au droit des actionnaires. De plus, nous notons que l'inscription sur le bulletin de vote n'implique pas une élection au conseil, car en fin de compte les actionnaires conservent le droit d'élire les administrateurs qu'ils jugent les plus appropriés. Nous attendons des conseils d'administration qu'ils respectent ce droit des actionnaires.

CONVENTIONS SUR LE VOTE AUX RÉUNIONS ANNUELLES ET CONTESTÉES

Nous encourageons les sociétés à offrir aux actionnaires la possibilité de prendre des décisions de vote par scrutin uninominal. Nous sommes d'avis qu'il est inapproprié d'offrir aux actionnaires un seul scrutin de liste. De plus, nous estimons que les sociétés devraient adopter une norme selon laquelle les administrateurs sont élus au scrutin majoritaire.

En vertu d'une politique en matière de scrutin majoritaire, un administrateur qui n'obtient pas un soutien majoritaire devrait démissionner du conseil dès que possible. Nous attendons du conseil qu'il accepte la démission de l'administrateur et qu'il s'abstienne de le nommer de nouveau, à moins que des motifs convaincants soient présentés par le conseil pour justifier toute action à l'effet contraire. Nous ne considérons généralement pas la durée de service et les contributions passées d'un administrateur comme des raisons suffisamment convaincantes de refuser une démission dans de telles circonstances.

Le scrutin majoritaire étant parfois difficilement réalisable en cas d'élections contestées, lorsque le nombre de candidats est supérieur au nombre de sièges, nous convenons qu'il peut être nécessaire d'avoir recours alors à une élection à la pluralité des voix. Dans ce cas, le candidat qui reçoit le plus grand nombre de voix est élu, même s'il n'a pas la majorité.

Dans certains marchés, nous sommes appelés à voter sur une base cumulative selon laquelle les actionnaires disposent d'un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'ils détiennent multiplié par le nombre d'administrateurs à élire. Ces voix peuvent être ensuite accordées par l'actionnaire, à sa convenance, à un, à plusieurs ou à tous les administrateurs.

Le vote cumulatif prévoit la possibilité qu'un bloc d'actions minoritaires soit représenté à la table de conseil, ce qui assure la libre expression, mais aussi l'éventualité qu'une poignée d'actionnaires puisse influencer la société outre mesure.

PROTECTION CONTRE LES PRISES DE CONTRÔLE

Nous convenons que de telles mesures, utilisées à bon escient, peuvent maximiser l'avoir des actionnaires, mais elles ne doivent pas décourager indûment les offres d'achat spontanées initiales ni les offres ultérieures. Les mesures de protection contre les prises de contrôle doivent viser l'équilibre entre les sociétés cibles et les initiateurs. À notre avis, elles doivent épouser d'abord les intérêts à long terme des actionnaires.

OBLIGATION DE DONNER UN PRÉAVIS

L'obligation de donner un préavis vise à protéger les émetteurs et les actionnaires dans le cas où un actionnaire dissident arriverait inopinément à une assemblée avec suffisamment de droits de vote par procuration pour déposer le conseil en poste. Cela peut laisser le conseil et les actionnaires vulnérables à une prise de contrôle non désirée du conseil qui pourrait ne pas être dans l'intérêt véritable de l'émetteur ou des actionnaires. Nous estimons que les actionnaires qui souhaitent prendre le contrôle d'un conseil doivent le faire en convoquant une réunion contestée. Dans le cas des réunions contestées, les intérêts des actionnaires sont mieux servis s'il y a un débat suffisant sur les mérites des candidats proposés et la justification du dissident quant à son action. Par conséquent, nous sommes d'accord avec l'esprit des obligations de donner un préavis, car elles protègent les émetteurs et les actionnaires contre les changements non désirés et soudains au conseil sans qu'il y ait une discussion appropriée.

Les modifications aux règlements relatifs aux préavis ne devraient toutefois pas inclure d'obstacles inutiles ou déraisonnables à la capacité des actionnaires de proposer des candidats aux postes d'administrateurs. Selon nous, les exigences et les processus relatifs à la mise en candidature d'un ou de plusieurs administrateurs par un actionnaire devraient être semblables à ceux en place pour l'émetteur.

En règle générale, nous croyons que de telles modifications conviennent mieux à de petits émetteurs et à ceux dont l'actionnariat est composé d'un petit nombre d'investisseurs. Nous mettons en question l'utilité de ce mécanisme pour un émetteur dont l'actionnariat est vaste et divers ou qui compte un actionnaire détenant le contrôle.

ADOPTER UNE GESTION ET UNE SUPERVISION EFFICACES DES RISQUES

La direction a la responsabilité de déterminer les risques auxquels la société est confrontée et d'élaborer un système de gestion des risques adéquat. Un mécanisme de gestion des risques repère les risques auxquels la société est exposée, les évalue et les classe par ordre de priorité; il comporte un plan coordonné servant à réduire, à surveiller et à contrôler efficacement la probabilité et/ou les répercussions du risque ou à miser sur la réalisation des possibilités favorables associées au risque.

Pour qu'une gestion des risques soit efficace, un conseil doit superviser la décision relative au niveau de risque qu'une société est prête à prendre en charge et le plan de la direction en ce qui concerne la réalisation d'un rendement adéquat en fonction de ce niveau de risque. Cela signifie que les administrateurs doivent se tenir au courant du profil de risque de la société et du secteur, notamment en s'assurant qu'ils ont connaissance des risques, existants et potentiels, auxquels la société est confrontée.

Le conseil doit décider si la responsabilité de la supervision du processus de gestion des risques incombe au conseil dans son ensemble ou s'il la délègue à un de ses comités. Quoi qu'il en soit, chaque comité du conseil devrait intégrer la gestion des risques à ses responsabilités habituelles.

Les facteurs environnementaux et sociaux peuvent présenter, pour la société, un risque important quant à la capacité de maximisation à long terme de la rentabilité pour ses actionnaires. L'approche d'une société quant à la gestion des facteurs environnementaux et sociaux nous offre des données précieuses pour estimer la qualité de la gestion et nous permet d'évaluer plus efficacement les risques et les possibilités d'investissement. Nous souhaitons que les conseils et les équipes de gestion adoptent des pratiques commerciales responsables et mettent en place une supervision tenant compte des aspects environnementaux et sociaux.

PLANIFICATION RIGoureuse DE LA RELÈVE

L'une des tâches les plus importantes du conseil consiste à planifier la relève du conseil, du chef de la direction et de la haute direction tant dans les situations prévues qu'imprévues. Le conseil devrait adopter une approche proactive relativement à la planification de la relève en procédant à des évaluations annuelles du conseil et des administrateurs et en travaillant avec l'équipe de direction en place afin de connaître les capacités qui existent au sein de l'organisation, de repérer et rencontrer les candidats internes potentiels et de faciliter leur perfectionnement. Il importe également de dresser un plan de relève réfléchi afin de pouvoir faire appel à des candidatures externes s'il y a lieu.

Pour que les actionnaires sachent que les conseils voient à la relève, nous sommes en faveur d'une diffusion appropriée de la méthode adoptée par le conseil pour effectuer la planification de la relève, à la condition que cette divulgation ne serve pas à miner l'intégrité et l'efficacité du plan de relève en place.

VOTE CONSULTATIF SUR LA RÉMUNÉRATION (« SAY-ON-PAY »)

Nous croyons qu'un conseil dûment constitué doit se pencher sur les enjeux relatifs à la rémunération dans l'exercice normal de ses responsabilités et a habituellement besoin de liberté et de souplesse pour établir le système de rémunération qui convient le mieux à la société. Toutefois, nous reconnaissons également que les régimes de rémunération peuvent représenter un coût important pour les actionnaires et nous croyons que ces derniers devraient avoir le droit d'exprimer leur opinion sur l'efficacité du régime de rémunération. À l'heure actuelle, le vote consultatif sur la rémunération est la meilleure façon de respecter ce droit.

PRIMES EXTRAORDINAIRES

Nous avons remarqué qu'un certain nombre d'émetteurs versaient régulièrement des primes ponctuelles à des dirigeants hors du cadre du régime de rémunération normal. Ces primes sont souvent versées pour fidéliser et motiver un dirigeant ou afin de le récompenser pour son rendement.

Par leur nature même, les primes ponctuelles ne doivent être utilisées que rarement, et uniquement dans des circonstances exceptionnelles. Par conséquent, le recours continu et régulier à de telles primes pourrait non seulement être le signe d'un régime de rémunération inefficace, mais soulever également des préoccupations au sujet de la capacité du comité de la rémunération à tenir la direction responsable.

Nous reconnaissons que la détermination des niveaux de rémunération requiert de la souplesse et que, occasionnellement, des circonstances peuvent faire en sorte que des primes discrétionnaires soient nécessaires. Dans ces situations, les primes devraient être assujetties à des conditions liées au rendement suffisamment exigeantes et s'étendre sur une longue période de temps. Cependant, si le régime de rémunération en place ne constitue pas un stimulant approprié pour la direction, nous croyons que la société devrait le revoir et le modifier plutôt que continuer de verser des primes discrétionnaires ponctuelles.

RESPONSABILITÉ CIVILE ET INDEMNISATION DES ADMINISTRATEURS

Nous comprenons bien que les administrateurs de sociétés pourraient être plus sensibles aux préoccupations des actionnaires s'ils étaient passibles de responsabilité personnelle dans l'éventualité d'un procès gagné par un actionnaire. Cependant, nous sommes non moins conscients que beaucoup de personnes hésiteraient à exercer la fonction d'administrateur si elles devaient être passibles de poursuites pour responsabilité personnelle et de frais juridiques.

Il est dans l'intérêt de la société et des actionnaires de limiter la responsabilité des administrateurs, car il est alors plus facile d'attirer et de retenir des administrateurs et dirigeants compétents tout en offrant aux actionnaires un recours en cas de mauvaise conduite alléguée de leur part. Par conséquent, nous estimons qu'une politique efficace d'indemnisation est justifiée afin d'encourager la candidature de personnes compétentes au poste d'administrateur.

ACTIONNARIAT ET RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Nous estimons que l'actionnariat des administrateurs aligne mieux leurs intérêts sur ceux des autres actionnaires. Pour cette raison, nous croyons qu'un actionnariat notable des administrateurs est dans l'intérêt véritable de la société.

Nous considérons que le degré d'actionnariat de chaque administrateur doit être déterminé selon les circonstances de sa conjoncture financière, mais que l'engagement financier doit revêtir une certaine importance pour lui. Comme principe minimal, nous suggérons que chaque administrateur détienne un nombre d'actions d'une valeur au moins égale à une année de rémunération à titre de membre du conseil.

La rémunération des administrateurs individuels doit être adéquate de façon à les motiver à agir dans l'intérêt véritable de la société. Même si nous ne souscrivons pas à l'idée de fixer un montant ou des plafonds précis à la rémunération des administrateurs, nous croyons qu'il existe un point où le montant de la rémunération peut avoir une incidence négative sur la capacité d'un administrateur à agir de façon indépendante. Pour déterminer ce « point de bascule », nous pourrions envisager d'effectuer une comparaison avec les pairs ou une évaluation des décisions prises par le conseil ou par les administrateurs.

Nous encourageons également les conseils d'administration à adopter une politique visant à verser une proportion de la rémunération des administrateurs sous forme d'actions ordinaires, que les administrateurs s'engagent à détenir aussi longtemps qu'ils siègent au conseil. Nous estimons que les nantissements ou les opérations de couverture des actions détenues par les administrateurs sont inappropriés.

RELATIONS D'INTERDÉPENDANCE

Nous nous attendons à ce qu'une société divulgue chaque relation d'interdépendance parmi ses candidats aux postes d'administrateurs. Une relation d'interdépendance en est une où plusieurs administrateurs siègent ensemble au conseil d'une autre société.

CULTURE

Principe sous-jacent de la gouvernance d'entreprise

Les conseils efficaces ont instauré une culture solide, reposant sur des relations éthiques et respectueuses, encourageant la sincérité dans les discussions et la liberté de penser facilitée par un environnement diversifié et inclusif. Par ailleurs, une culture solide se reconnaît aussi par les relations qu'un conseil cultive avec ses actionnaires.

LE LIEN ENTRE LA CULTURE DU CONSEIL ET LA CULTURE D'ENTREPRISE

Nous sommes d'avis que la culture du conseil représente un élément fondamental d'une gouvernance efficace et qu'elle donne le ton pour toute l'organisation. Nous attendons des conseils qu'ils incarnent les normes d'éthique les plus élevées afin d'établir, de promouvoir et de démontrer intégrité, ouverture et inclusivité parmi leurs membres et dans leurs interactions avec la haute direction. D'après nous, la culture du conseil devrait faire l'objet d'une attention soutenue de la part des administrateurs. De plus, elle devrait dicter la manière dont le conseil s'acquitte de son rôle de surveillance. Une culture solide et saine du conseil entraîne une culture d'entreprise forte et saine, qui imprègne toute l'organisation et qui, de notre avis, est partie intégrante de la création de valeur à long terme pour les actionnaires. Nous comprenons qu'une solide culture de gouvernance d'entreprise n'est pas singulière et nous cherchons à reconnaître les pratiques d'avant-garde dans les conseils qui démontrent une solide culture ponctuée de caractéristiques nuancées qui fonctionnent ensemble afin de garantir une orientation déterminée.

CARACTÉRISTIQUES INHÉRENTES À UNE CULTURE EFFICACE

Contrairement aux piliers Personnes, Structure et Pratiques, il n'est pas si aisé de reconnaître les caractéristiques d'une culture de conseil efficace. Lorsque nous tentons de comprendre l'efficacité de la culture d'un conseil, nous considérons généralement les décisions prises par le conseil ainsi que la façon dont il interagit avec ses actionnaires comme des indicateurs de la culture. Vous trouverez ci-après une liste des signaux qui démontrent selon nous que la culture d'un conseil est efficace :

L'INDÉPENDANCE COMME UN ÉTAT D'ESPRIT

À notre avis, l'indépendance est un état d'esprit : l'administrateur indépendant doit avoir à la fois l'expertise nécessaire et la volonté d'agir dans l'intérêt supérieur de la société. De plus, nous croyons que, dans certaines circonstances (comme pour les affaires dans lesquelles la direction détient un intérêt), les administrateurs, pour conserver leur indépendance, doivent obtenir des conseils de conseillers externes exempts de tout conflit d'intérêts.

Nous reconnaissons que les actionnaires ne sont pas en mesure d'évaluer adéquatement l'état d'esprit d'un administrateur sur la seule base des documents déposés par la société. Par conséquent, nous nous appuyons sur les processus du conseil, sur les décisions individuelles et collectives prises par les administrateurs et sur le rendement de la société pour nous aider à évaluer l'indépendance. L'évaluation des décisions prises par le conseil et ses comités peut souvent servir d'indicateur de l'indépendance des administrateurs. Pour ce qui est du processus, nous croyons que les examens par les pairs et les évaluations du conseil sont des outils utiles pour assurer l'indépendance d'esprit.

DURÉE DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Certains territoires de compétence tentent d'établir une relation entre l'indépendance et le mandat d'un administrateur au conseil. Bien qu'il y ait des exemples où la durée de service d'un administrateur ait influé sur son indépendance, nous ne croyons pas que le mandat seul soit une base fiable pour déterminer l'indépendance. Il revient plutôt au comité des mises en candidature et de gouvernance d'évaluer si la durée de service d'un administrateur en particulier a atteint un point où son indépendance peut être compromise. La meilleure façon de le faire est par l'intermédiaire d'un rigoureux programme d'évaluation annuelle du conseil et des administrateurs.

Nous comprenons l'existence d'une courbe d'apprentissage pour les nouveaux administrateurs qui joignent un conseil, en particulier lorsqu'il s'agit de se familiariser avec les complexités inhérentes aux affaires de la société. En outre, nous savons que les administrateurs de longue date peuvent posséder un savoir organisationnel précieux. Cependant, nous croyons que les conseils bénéficient d'un équilibre entre les administrateurs expérimentés et ceux qui apportent du renouveau. Au sein des conseils dont le mandat est de longue durée, le risque de perdre le savoir organisationnel est plus élevé si plusieurs administrateurs viennent à prendre leur retraite à intervalles rapprochés. Nous continuerons d'examiner l'incidence de la durée d'un mandat au cas par cas, mais nous savons qu'il y a un moment où la durée du mandat peut entraver l'efficacité de la prise de décisions.

Afin de déterminer si la durée du mandat fait obstacle à une gouvernance efficace, nous étudierons le scénario suivant :

1. La durée moyenne du mandat d'un conseil est de 10 ans ou plus.
2. Depuis trois ans, aucun nouvel administrateur n'a été nommé.
3. L'information décrivant le programme d'évaluation du conseil et des administrateurs ne suffit pas à déterminer qu'un processus rigoureux est en place.

Si la détermination ci-dessus nous amène à conclure qu'il y a un problème concernant la durée du mandat, nous communiquerons avec le conseil pour en discuter plus avant. En règle générale, la découverte de problèmes concernant la durée du mandat n'entraîne pas de mesure quant au vote à cette étape, sauf si nous déterminons que les circonstances l'exigent. Cependant, nous examinerons cette approche chaque année, ce qui pourrait mener à un changement de notre vote sur cette question.

AUTRES INDICATEURS

Plusieurs autres indicateurs ont également été déterminés comme pertinents eu égard à l'efficacité d'un autre pilier. Ces indicateurs incluent notamment les décisions du conseil portant sur les points suivants :

- ▶ Diversité et inclusion (pilier Personnes)
- ▶ Leadership du conseil (pilier Structure)
- ▶ Communication avec les actionnaires (pilier Pratiques)
- ▶ Élection des administrateurs (pilier Pratiques)
- ▶ Rémunération des chefs de direction, y compris en dehors des primes extraordinaires (pilier Pratiques)

Lignes directrices relatives au vote par procuration pour 2019

VOTE PAR PROCURATION

Nous prenons notre droit de vote très au sérieux. Notre objectif est d'exercer le droit de vote se rattachant à chaque action que nous détenons dans chaque société, à chaque assemblée des actionnaires. Tous les enjeux, habituels ou non, sont examinés en détail à la lumière de nos Principes du vote par procuration, qui reposent sur les principes de gouvernance d'entreprise ainsi que sur les caractéristiques des conseils efficaces associées aux 4 piliers d'efficacité d'un conseil d'administration. Notre processus d'évaluation consiste à consulter diverses sources, notamment tous les documents pertinents déposés par la société et tout autre document, comme les rapports de recherche en matière de vote par procuration et les services fournis par des tiers fournisseurs de services de recherche. Par le biais de nos décisions de vote, nous cherchons à augmenter la valeur à long terme de nos placements.

PROCESSUS INTÉGRÉ

Au RREO, le vote par procuration est un processus intégré. Au besoin, chacun des gestionnaires de portefeuille ayant un intérêt dans une société particulière est consulté afin de s'assurer que son point de vue sur la question est pris en compte dans notre décision en matière de vote par procuration. Les questions ou prises de position controversées sont étudiées périodiquement avec les cadres supérieurs de la division Placements et le président et chef de la direction. Il arrive que nous tentions de communiquer avec la société pour obtenir des renseignements supplémentaires ou des clarifications. Lorsque nous évaluons les propositions des actionnaires quant aux enjeux environnementaux ou sociaux potentiellement controversés d'une société, nous collaborons étroitement avec notre équipe de l'investissement responsable.

ÉLÉMENTS D'INFORMATION

Nous fournissons généralement le motif de nos décisions lorsque nous votons contre une recommandation de la direction, quand nous votons sur une résolution des actionnaires ou quand la proposition est hors de l'ordinaire. Les explications sur nos intentions de vote sont communiquées sur notre [site Web](#) avant la date de l'assemblée⁵.

Nous soutenons également les émetteurs grâce à une divulgation publique rapide des résultats du scrutin pour chaque proposition mise au vote lors d'une assemblée des actionnaires.

Dans les situations où une société est dotée d'une structure à deux catégories d'actions, nous nous attendons à une divulgation rapide des résultats du scrutin pour chacune des catégories d'actions afin d'offrir une plus grande transparence, au bénéfice des actionnaires minoritaires, quant à la façon dont les différentes catégories d'actionnaires ont exercé leur droit de vote.

⁵ En communiquant nos décisions dans notre site Web, nous n'entendons pas solliciter la procuration d'autres actionnaires ni leur demander de signer ou non, ni d'annuler les procurations ayant fait l'objet de sollicitation par la direction ou toute autre partie. Pour en savoir plus, veuillez consulter la rubrique « Avis juridique important » de la section sur le vote par procuration du site www.otpp.com.

PROPOSITIONS GROUPÉES

Nous nous attendons à avoir l'occasion d'examiner et de voter sur chaque résolution séparément. Toutefois, des sociétés regroupent à l'occasion des propositions, c.-à-d. qu'elles combinent plusieurs propositions liées et/ou non liées dans une résolution. Les propositions groupées peuvent poser un dilemme aux actionnaires et elles contiennent souvent des éléments que les actionnaires approuveraient et d'autres auxquels ils s'opposeraient probablement s'ils faisaient l'objet d'un vote séparé. Nous décourageons le regroupement de propositions, car nous croyons que le dilemme que cela pose quant au vote mine le processus démocratique des actionnaires. Si nous avons à voter sur une proposition groupée, nous évaluons individuellement chaque élément selon son mérite et nous n'approuvons pas une proposition groupée si nous avons des réserves importantes relativement à tout élément individuel, et ce, même si la proposition groupée contient également des éléments acceptables.

ABSTENTIONS

Certains scrutins offrent l'option de s'abstenir de voter pour ou contre une proposition. Nous estimons avoir une responsabilité de voter pour ou contre une proposition et évitons généralement de nous abstenir. Il existe toutefois certaines circonstances dans lesquelles l'abstention peut être appropriée : par exemple, quand un administrateur retire son nom d'un scrutin avant l'assemblée générale ou lorsque nous ne disposons pas de suffisamment de renseignements pour voter.

Plus fondamentalement, le traitement des abstentions par les sociétés dans le but de déterminer les résultats d'un vote n'est pas uniforme. Il arrive que les sociétés ne comptent pas les abstentions comme des votes dans le cas des propositions pour élire des administrateurs, tandis qu'elles les traitent comme des votes contre en ce qui concerne d'autres propositions. Cette approche incohérente diminue le soutien estimé pour certains éléments comme les propositions d'actionnaires, tandis qu'elle accroît l'apparence de soutien dans le cas des élections d'administrateurs.

S'abstenir est choisir de ne pas voter. Selon nous, les abstentions devraient donc être exclues de tout calcul visant à déterminer le soutien ou l'absence de soutien des actionnaires à l'égard d'une proposition lors du scrutin d'une assemblée.

MAJORITÉ SIMPLE

La majorité simple exige que plus de la moitié des votes exprimés soient en faveur d'une résolution pour que celle-ci soit adoptée. Le RREO soutient le scrutin à la majorité simple, sauf dans les cas où une majorité plus élevée est requise par les statuts.

CONFIDENTIALITÉ DU VOTE

La confidentialité du vote garantit l'intégrité du scrutin en permettant aux actionnaires de voter sans crainte de coercition ou de représailles. En conséquence, nous encourageons les sociétés à recourir au vote confidentiel plutôt qu'au vote à main levée ou au vote par bulletin.

Lorsqu'une société procède à un vote par bulletin au cours d'une assemblée d'actionnaires, cela revient à soutenir le principe « une main, un vote », où chaque « main » présente à l'assemblée reçoit un même droit de vote. Le vote par bulletin pénalise les actionnaires, car il ignore le placement en actions et l'influence qu'aurait le placement sur le vote, tout en sanctionnant les actionnaires qui ne peuvent pas assister en personne à l'assemblée.

PRINCIPES DU VOTE PAR PROCURATION

Nous avons l'obligation légale de définir nos politiques et procédures en matière de droit de vote et, conformément à notre propre Énoncé de politiques et procédés de placement, d'exercer notre droit.

Les Principes du vote par procuration ci-après (principes) soutiennent l'adoption des principes de gouvernance d'entreprise associés à nos 4 piliers d'une gouvernance efficace. Ces principes déterminent s'il y a lieu d'appuyer les enjeux d'intérêt courant ou éventuellement controversés soumis aux actionnaires aux fins d'un vote, ou de s'y opposer. Ces principes ont été élaborés sur plusieurs années et visent à encourager les sociétés à prendre des mesures qui, selon nous, sont dans le véritable intérêt économique à long terme des actionnaires. L'exercice de notre vote par procuration conformément à ces principes est en adéquation avec nos droits en tant qu'actionnaires et notre responsabilité fiduciaire envers les bénéficiaires du régime de retraite.

Les principes ne sont pas des règlements et ils évolueront au fil des circonstances. Nous sommes résolus à toujours faire preuve d'objectivité et de pragmatisme et à les appliquer de façon réfléchie et en tenant compte de la situation propre à chaque société et de nos 4 piliers d'un conseil d'administration efficace. Ces principes sont révisés et approuvés chaque année par le conseil du RREO.

Étant donné que nous votons dans plusieurs marchés mondiaux, nos principes portent sur une large gamme de questions relevant de la gouvernance d'entreprise, dont un certain nombre peuvent ne pas se poser dans tous les pays ou territoires dans lesquels nous investissons. Par conséquent, ils nous donnent la possibilité d'adapter notre approche pour tenir compte des subtilités de certains marchés.

Chacun des principes ci-après a pour but d'amener le conseil d'administration à exercer ses responsabilités avec toute la compétence et l'objectivité voulues, sans poser de fardeaux démesurés sur la société ou sur le conseil, tout en soutenant les principes de gouvernance d'entreprise associés aux 4 piliers d'un conseil d'administration efficace.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires sur le contenu du présent document à corpgovernance@otpp.com.

Nous avons apporté des améliorations et des clarifications à nos Principes de la gouvernance d'entreprise et à nos Principes du vote par procuration pour 2019, dont les modifications suivantes:

FORMAT

Nous avons révisé le format de nos Principes de la gouvernance d'entreprise de 2019 et des Principes du vote par procuration afin de communiquer les renseignements importants quant à notre vision de la gouvernance d'entreprise en incluant les 4 piliers d'un conseil d'administration efficace qui, à un haut niveau, établissent les domaines de responsabilité d'un conseil en matière de gestion. Chacun de ces piliers est étayé par nos principes fondamentaux d'une bonne gouvernance d'entreprise, qui contribuent selon nous à la mise en place de conseils efficaces. Les décisions prises par le conseil sont évaluées par les actionnaires, comme nous-mêmes, et nous userons de notre vote par procuration conformément à nos principes dans le but de soutenir les conseils efficaces.

OBLIGATION DE RENDRE COMPTE DU CONSEIL OU DES ADMINISTRATEURS QUANT À LA GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

Nous sommes d'avis que les conseils et les administrateurs sont tenus, envers les actionnaires, de comprendre et de gérer les risques environnementaux et sociaux qui se présentent à l'organisation. Nous envisagerons de ne pas appuyer un ou des administrateurs, présidents ou comités lorsque nous déterminons qu'une société ou un conseil n'a pas démontré qu'elle ou il comprenait les risques environnementaux et sociaux pertinents d'une société ou qu'elle ou il était en mesure de les gérer efficacement.

PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS

Nous sommes d'avis que la présence aux réunions du conseil constitue l'une des responsabilités fondamentales des membres du conseil. Nous n'appuierons pas un administrateur dont le taux de présence devient inférieur à 75 % par an sans qu'aucune explication raisonnable soit fournie dans la documentation de procuration.

DIVERSITÉ

L'an dernier, nous avons présenté nos attentes quant au traitement de la diversité par les conseils d'administration. Cette année, nous avons décidé d'organiser un scrutin lorsque nous estimons qu'un conseil n'a pas correctement géré la situation. Si nous concluons que les femmes ne sont pas suffisamment représentées parmi les membres du conseil et que ce dernier ne décrit pas adéquatement son approche en matière de diversité des sexes, nous envisagerons de ne pas appuyer le président du comité de gouvernance et des mises en candidature ni les autres membres du comité. L'approche ou l'explication doit cadrer spécifiquement avec un engagement et un objectif ou une cible. Nous pouvons également décider d'interagir avec une société eu égard à ce problème ou d'organiser un scrutin s'il advenait qu'il n'y avait eu aucun changement à la suite d'un engagement.

OPPOSITION AU CHEF DE LA DIRECTION

Nous estimons qu'un chef de la direction est tenu à des obligations complexes qui impliquent des engagements contraignants en matière de temps. Nous sommes d'avis également qu'il faut énormément de temps pour siéger à un conseil. En conséquence, si un chef de la direction siège à plus de deux conseils, y compris le sien, nous prévoyons de voter contre son élection en tant qu'administrateur dans les sociétés autres que celle où il ou elle est chef de la direction.

AUGMENTATION DU NOMBRE D' ACTIONS AUTORISÉES OU ÉMISES

Nous estimons que les actionnaires devraient avoir un mot à dire sur les grandes décisions relatives aux actions autorisées et à l'émission d'actions, étant donné le risque important de dilution. En règle générale, nous n'envisagerons pas d'appuyer les demandes qui visent à accroître de 10 % ou plus les actions autorisées ou émises, dans les cas où la demande n'est pas accompagnée d'un besoin précis de l'entreprise. En outre, la nécessité de toutes les demandes d'autorisation d'actions de plus de 10 % fera l'objet d'une évaluation.

MESURE PAR CONSENTEMENT ÉCRIT

Nous avons exprimé notre point de vue quant aux propositions apparentées à une mesure par consentement écrit, plutôt qu'en organisant une assemblée. Nous sommes d'avis que l'organisation d'assemblées et l'exigence d'un vote des actionnaires constituent une excellente tribune pour impliquer tous les actionnaires dans les décisions importantes qui touchent leurs placements. Selon nous, le fait d'autoriser les actionnaires à agir par consentement écrit présente trop d'inconnues susceptibles de pénaliser certains actionnaires pour l'emporter sur l'organisation d'assemblées. Le plus souvent, ce droit est demandé par le biais de propositions des actionnaires ; nous n'appuyons généralement pas ce type de proposition, puisque nous préférons des tribunes plus inclusives où les actionnaires pourront exprimer leurs points de vue.

LE DROIT DE CONVOQUER UNE ASSEMBLÉE EXTRAORDINAIRE

Le droit de convoquer une assemblée extraordinaire constitue un autre droit important des actionnaires. Nous sommes d'avis que les sociétés devraient instaurer un seuil de propriété des actions de 10 % afin de pouvoir convoquer une assemblée extraordinaire si la situation l'exige.

ASSEMBLÉES EXCLUSIVEMENT VIRTUELLES

Lors de l'organisation de leurs assemblées générales annuelles, certaines sociétés ont choisi d'autoriser les participants à y assister de manière virtuelle exclusivement. Nous estimons que cette option risque de nuire à la communication entre les actionnaires et la direction. Nous sommes d'avis que les assemblées virtuelles devraient être proposées en option, en sus des assemblées en personne avec les actionnaires. Étant donné son rôle de premier plan au sein du conseil, nous tenons le président du comité de gouvernance et des mises en candidature, ou le président du conseil, responsable de la décision d'organiser des assemblées d'actionnaires exclusivement virtuelles.

ÉVALUATION DES PROPOSITIONS DES ACTIONNAIRES QUANT AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

Notre processus d'évaluation des propositions des actionnaires a été amendé afin d'y inclure des directives précises eu égard à la gestion des changements climatiques et du capital humain. Nous continuons à étayer notre processus d'évaluation de ces propositions et d'autres propositions relatives aux facteurs environnementaux et sociaux en procédant à une évaluation de leur importance et tiendrons compte des circonstances particulières de la société et de son approche actuelle quant à l'exigence ou à l'enjeu dans son ensemble. Nous avons également clarifié qu'en prenant des décisions soumises aux voix, nous adhérons à un cadre interne qui vise à garantir que toutes les propositions des actionnaires sont évaluées d'une manière cohérente.

QUESTIONS DIVERSES

Il serait imprudent que nous soutenions des propositions préliminaires visant à approuver des questions diverses présentées avant l'assemblée, puisque nous ne connaissons pas le contenu de la proposition ni ses répercussions potentielles sur la société ou ses actionnaires.

1.1 INDÉPENDANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1.1 Administrateurs individuels

Nous **appuyons** un conseil d'administration indépendant⁶. En général, nous ne votons pas contre les candidats au poste d'administrateur d'une société au seul motif qu'ils ne satisfont pas à la norme sur l'indépendance. Toutefois, nous envisagerons de **ne pas appuyer** la candidature d'un administrateur au conseil si, selon nous :

- ▶ les décisions prises par un administrateur ont entraîné un rendement insuffisant de la société sur une période de temps raisonnable et/ou témoignent d'un manque d'indépendance à l'égard de la direction;
- ▶ un administrateur a (ou plusieurs ont) fait preuve d'un comportement qui pourrait avoir une incidence négative sur le rendement à long terme de la société;
- ▶ la relation d'affaires d'un administrateur (ou de plusieurs) avec la société peut compromettre son indépendance;
- ▶ des circonstances extraordinaires où le comportement d'un administrateur entraîne une perte de confiance totale quant à sa capacité d'agir dans l'intérêt supérieur à long terme de la société. Dans ce cas, nous pourrions envisager de **ne pas appuyer** sa candidature à tout autre conseil.

En règle générale, nous ne voterons pas contre des candidats à des postes d'administrateurs en nous fondant sur un seul facteur, comme le manque d'indépendance ou le rendement insatisfaisant de la société, mais cela sera pris en considération en association avec d'autres facteurs.

Obligation de rendre compte quant à la gestion des risques environnementaux et sociaux dans les situations où une société ou un conseil n'a pas réussi à gérer de manière adéquate des risques importants ou flagrants inhérents à une gestion et à une supervision médiocres des enjeux environnementaux ou sociaux, nous pouvons décider de **ne pas appuyer** le ou les administrateurs, présidents ou comités du conseil.

Présence

Nous sommes d'avis que la présence aux réunions du conseil constitue l'une des responsabilités fondamentales des membres du conseil. Nous pouvons décider de **ne pas appuyer** un administrateur dont le taux de présence devient inférieur à 75 % par an sans qu'aucune explication raisonnable soit fournie dans la documentation de procuration.

⁶ Nous vérifions l'indépendance d'un administrateur d'après les normes prévues par le Règlement 58-101 sur l'**information concernant les pratiques en matière de gouvernance** des Autorités canadiennes en valeurs mobilières et les normes d'inscription en matière de gouvernance de la Bourse de New York.

Durée du mandat

Dans les cas où nous en venons à la conclusion que le mandat a une incidence négative sur l'efficacité du conseil, nous prendrons les mesures qui s'imposent pour favoriser un renouvellement du conseil. Selon la situation, il peut s'agir de **ne pas appuyer** le ou les administrateurs, le président du comité des mises en candidature (ou son équivalent) ou tous les membres du comité des mises en candidature en poste depuis longtemps.

Démission d'un ancien chef de la direction

Un chef de la direction qui a annoncé sa retraite devrait aussi démissionner du conseil à la date de son départ à la retraite. Lorsqu'un chef de direction à la retraite demeure administrateur après la date de son départ à la retraite sans qu'il y ait un motif convaincant pour qu'il reste au conseil, nous déterminerons les mesures à prendre qui, selon la situation, pourraient consister à **ne pas appuyer** l'ancien chef de la direction, le président du comité des mises en candidature (ou son équivalent), tous les membres du comité des mises en candidature ou toute combinaison de ces mesures. Au besoin, nous accepterons généralement que l'ancien chef de la direction demeure au conseil afin de faciliter la transition entre deux chefs de la direction.

Opposition au chef de la direction

Il est courant qu'un chef de la direction siège au conseil de la société qu'il ou elle dirige. Si un chef de la direction siège à d'autres conseils de sociétés ouvertes, nous **n'appuierons** généralement **pas** sa candidature en tant qu'administrateur dans les sociétés autres que celle où il ou elle est chef de la direction.

Représentation proportionnelle à la participation

Lorsqu'un investisseur détient une participation importante dans une société, nous **appuyons** une représentation au conseil d'administration qui est proportionnelle à son intérêt économique.

Taille du conseil d'administration

Nous sommes d'avis qu'un conseil doit compter entre 5 et 16 membres. En général, nous **n'appuyons pas** les modifications aux règlements qui visent à modifier autrement la taille du conseil. Si l'ajout d'un administrateur en lice pour une élection modifie la taille du conseil en dehors de cette fourchette, nous pouvons décider de **ne pas appuyer** le président du comité de gouvernance étant donné son rôle de premier plan eu égard à la structuration du conseil. Les conseils d'une taille autre que celle que nous recommandons ne nous amènent pas nécessairement à voter contre l'un des administrateurs en lice pour l'élection, à moins que nous ne déterminions que la taille nuit à l'efficacité du conseil.

1.2 PRINCIPAUX COMITÉS

1.2.1 Comité de gouvernance et des mises en candidature

Nous envisagerons de **ne pas appuyer** les administrateurs si nous estimons que l'absence d'un comité de gouvernance et des mises en candidature, ses activités ou ses décisions ont nui à la composition du conseil et à la gouvernance de la société. Nous transmettons généralement nos préoccupations tout d'abord en votant contre le président du comité, si nous ne sommes pas satisfaits des modifications mises en œuvre, ou, dans les cas extrêmes, nous pouvons envisager de voter contre le comité dans son ensemble.

Nomination et évaluation des administrateurs

Dans les situations où le conseil ne divulgue pas publiquement ses processus de nomination et d'évaluation, nous envisagerons de **ne pas appuyer** le président du comité des mises en candidature et de gouvernance, selon divers facteurs, notamment notre évaluation de la composition globale du conseil, et si nous estimons que l'absence d'une telle divulgation a eu une incidence négative sur la transparence du conseil à l'égard de son engagement envers la planification de la relève des administrateurs et l'évaluation.

Grille de compétences

Nous encourageons et **appuyons** les propositions demandant l'adoption et la diffusion d'une grille des compétences du conseil. Cette grille devrait mettre en lumière les compétences et les domaines d'expertise utiles dans le cadre de la stratégie de la société et représenterait une pratique exemplaire à cette fin. Nous décourageons la divulgation d'une liste interminable des compétences.

Diversité

Si nous concluons que les femmes ne sont pas suffisamment représentées parmi les administrateurs du conseil et que ce dernier ne décrit pas adéquatement son approche en vue d'instaurer et de maintenir un environnement favorable à la diversité des sexes, nous envisagerons de **ne pas appuyer** le président du comité de gouvernance et des mises en candidature ni les autres membres du comité. L'approche ou l'explication doit cadrer spécifiquement avec un engagement et un objectif ou une cible. Nous pouvons également décider d'interagir avec une société eu égard à ce problème ou d'organiser un scrutin s'il advenait qu'il n'y avait eu aucun changement à la suite d'un engagement. Comme pour toutes nos décisions soumises aux voix, nous tenons compte du marché où le vote a lieu.

Mise en œuvre des propositions d'actionnaires

Nous attendons des conseils d'administration qu'ils respectent le processus démocratique des actionnaires. Nous tenons le président du comité de gouvernance (ou son équivalent) responsable de veiller à ce que toutes les propositions soumises à un vote des actionnaires soient mises en œuvre conformément aux volontés exprimées par une majorité d'actionnaires ou nous nous attendons à ce qu'il explique de façon convaincante pourquoi il est dans le véritable intérêt de la société que le conseil n'agisse pas. Cependant, si nous déterminons que le manque de respect du processus démocratique des actionnaires est fréquent et grave, nous envisagerons de **ne pas appuyer** tous les membres du comité de gouvernance ou l'ensemble du conseil.

Adoption de règlements

Nous attendons des conseils d'administration qu'ils ne mettent pas en œuvre des règlements ou des politiques qui ont une incidence défavorable sur les droits des actionnaires sans les avoir d'abord soumis au vote des actionnaires. Si un règlement ou une politique est mis en œuvre sans avoir été soumis au vote des actionnaires, nous en tiendrons le président ou les membres du comité de gouvernance d'entreprise (ou son équivalent) responsables et nous **n'appuierons pas** leur réélection au conseil.

1.2.2 Comité de la rémunération

Nous envisagerons de **ne pas appuyer** certains membres du comité de rémunération si nous croyons qu'il existe des preuves du défaut répété du comité de la rémunération de lier la rémunération au rendement ou d'autres décisions extraordinaires et injustifiées de la part du comité. Nous transmettons généralement nos préoccupations tout d'abord en **n'appuyant pas** le président du comité, si nous ne sommes pas satisfaits des modifications mises en œuvre, ou, dans les cas extrêmes, nous pouvons envisager de voter contre le comité dans son ensemble.

Si des membres de la direction siègent au comité de rémunération, nous envisagerons de **ne pas appuyer** le président du comité de gouvernance et des mises en candidature.

1.2.3 Comité d'audit

Nous **appuyons** la mise sur pied d'un comité d'audit indépendant. Nous envisagerons de **ne pas appuyer** certains membres du comité d'audit si nous estimons qu'il existe des éléments probants d'inexactitudes récurrentes dans l'information financière ou d'autres erreurs d'audit. Nous transmettons généralement nos préoccupations tout d'abord en **n'appuyant pas** le président du comité, si nous ne sommes pas satisfaits des modifications mises en œuvre, ou, dans les cas extrêmes, nous pouvons envisager de **ne pas appuyer** le comité dans son ensemble.

Nomination des auditeurs

En général, nous **appuyons** également le choix des auditeurs recommandés par les administrateurs de la société. Les remplacements des auditeurs pour des motifs autres que la rotation périodique seront examinés au cas par cas. Nous serions particulièrement inquiets si le même cabinet ou le même associé de n'importe quel cabinet avait audité les livres de la société pendant de longues périodes ou s'il y avait retraitement substantiel des états financiers. Dans ces circonstances, nous pouvons **ne pas appuyer** l'auditeur ou les membres du comité d'audit.

Autres mécanismes d'arbitrage

En règle générale, nous **n'appuierons pas** la reconduction du mandat de l'auditeur s'il y a eu des démarches de recours à un arbitrage exécutoire comme moyen de résoudre un litige entre la direction et les auditeurs pour limiter ou réduire la responsabilité d'un cabinet d'audit.

Dans certains territoires de compétence, il est devenu courant qu'une lettre de mission d'audit prévoie le recours à l'arbitrage exécutoire. Ces dispositions peuvent limiter la quantité de renseignements pouvant être présentés devant l'instance pertinente et empêcher d'en appeler d'une décision. Cela restreint la capacité de la société d'intenter des recours en dommages (pécuniaires ou autres) et, nous le croyons, n'est pas propice à l'application d'un processus d'audit rigoureux. Par conséquent, si la lettre de mission de l'auditeur prévoit de telles dispositions, nous **n'appuierons pas** la nomination de celui-ci.

1.2.4 Honoraires liés à l'audit

La grande majorité du revenu généré par le cabinet d'experts-comptables par le biais de ses relations avec la société devrait provenir des activités d'audit proprement dites. En l'absence d'information ou si la ventilation des honoraires dans les états financiers montre que les honoraires non liés à l'audit sont plus élevés que ceux liés à l'audit sans donner plus de précisions, nous **n'appuierons pas** la reconduction de l'auditeur externe.

Si des honoraires non liés à l'audit sont comptabilisés, nous les étudierons au cas par cas pour établir l'indépendance de l'auditeur, mais nous **n'appuierons pas** la reconduction de son mandat s'il s'avère, selon nous, que son indépendance a été compromise.

1.3 ÉLECTION DES ADMINISTRATEURS

1.3.1 Élection annuelle

Nous privilégions l'élection annuelle de tous les administrateurs. En règle générale, nous *n'appuierons pas* les propositions en faveur d'un conseil renouvelable par tranches ou avec échelonnement des mandats.⁷ Cependant, nous constatons qu'un certain nombre de sociétés situées dans des territoires de compétence du monde entier disposent de processus de longue date, dans le cadre desquels les administrateurs sont élus pour des mandats échelonnés. Dans de tels cas, nous n'estimons pas convenable de voter contre des administrateurs simplement pour marquer notre désaccord avec le mode selon lequel ils sont élus.

1.3.2 Norme sur le scrutin majoritaire

Nous *appuyons* la mise en place d'une norme selon laquelle les administrateurs sont élus au scrutin majoritaire⁸. En l'absence d'une telle norme, nous nous attendons à ce que les émetteurs adoptent une politique en matière de scrutin majoritaire.⁹ Nous tenons habituellement la présidence du comité des mises en candidature (ou son équivalent) responsable de veiller à ce que la politique de scrutin majoritaire soit mise en œuvre conformément à son objectif de tenir les administrateurs responsables.

1.3.3 Scrutin uninominal ou scrutin de liste

Nous *appuyons* aussi le scrutin uninominal plutôt que le scrutin de liste. En général, nous ne voterons pas contre les candidats proposés par une société uniquement parce qu'elle ne se conforme pas à cette norme.

1.3.4 Vote cumulatif

Dans les cas où le vote cumulatif est en vigueur, nous accorderons nos votes pour chaque administrateur de façon à promouvoir le mieux possible une bonne gouvernance d'entreprise à long terme.

⁷ Dans un conseil renouvelable par tranches ou avec échelonnement des mandats, les administrateurs sont le plus souvent élus dans deux catégories ou plus pour des mandats d'une durée supérieure à un an. Par exemple, dans le cas d'un conseil renouvelable par tranches tous les trois ans, à chaque assemblée annuelle le tiers des membres ou candidats au conseil serait admissible à la ratification par les actionnaires pour un mandat de trois ans.

⁸ En vertu d'une norme sur le scrutin majoritaire, les actionnaires votent « pour » ou « contre » les administrateurs et seuls les administrateurs obtenant une majorité des voix sont élus.

⁹ Les émetteurs qui n'ont pas de norme sur le scrutin majoritaire ont recours à une élection à la pluralité des voix pour élire les administrateurs. Dans une élection à la pluralité des voix, les actionnaires votent « pour » les administrateurs ou s'abstiennent. Ils n'ont pas la possibilité de voter « contre » un administrateur, ce qui permet aux administrateurs d'être élus par un seul vote. En vertu d'une politique de scrutin majoritaire, les abstentions sont considérées comme des votes « contre » et, si un administrateur obtenait une majorité d'abstentions, il serait tenu de remettre sa démission au conseil. Le conseil serait alors tenu d'accepter ou de refuser sa démission et de divulguer publiquement sa décision, de préférence dans les 90 jours du vote des actionnaires.

1.3.5 Élections contestées

Si la composition d'un conseil fait l'objet d'une élection contestée, nous évaluerons les arguments des dissidents et le plan d'action qu'ils proposent, et évaluerons les qualifications, l'indépendance, l'expérience et les antécédents des membres de l'autre liste de candidats par rapport à celle des membres sortants du conseil. Nous appuierons la liste d'administrateurs dissidents si nous estimons qu'ils sont mieux placés que les membres sortants du conseil pour apporter des changements positifs et accroître la valeur à long terme pour les actionnaires.

Procuration universelle

Dans une élection contestée, nous préférons que des bulletins de vote universels soient utilisés plutôt que des cartes de vote par procuration distinctes pour les candidats dissidents et ceux de la direction. Un bulletin universel énumère tous les candidats de la direction et tous les candidats dissidents sur une seule carte de vote par procuration, ce qui assure une représentation égale de tous les candidats pour lesquels les actionnaires sont appelés à voter. À l'heure actuelle, dans la vaste majorité des courses aux procurations, les actionnaires sont obligés de voter soit pour les candidats de la direction, soit pour les candidats dissidents en utilisant leurs cartes de vote par procuration respectives. Nous croyons qu'un bulletin universel procure aux actionnaires un moyen moins confus et moins lourd de choisir une combinaison de candidats aux postes d'administrateurs parmi tous ceux listés, et ce, peu importe qui a proposé les candidats.

1.4 CLOISONNEMENT DES RÔLES DU CONSEIL ET DE LA DIRECTION

1.4.1 Cloisonnement des rôles de président du conseil et de chef de la direction

Nous **appuyons** le cloisonnement des rôles du conseil et de la direction. En règle générale, nous ne voterons pas contre une liste d'administrateurs dans les cas où les rôles du conseil et de la direction ne sont pas cloisonnés. Cependant, nous le ferons si nous estimons que le cumul des rôles a une incidence négative sur l'efficacité du conseil ou si le rendement de la société reste insatisfaisant après une période raisonnable.

1.4.2 Retour au cumul des rôles de président du conseil et de chef de la direction

Nous entretenons des doutes sérieux à propos d'un conseil qui, après avoir dissocié les fonctions de président du conseil et de chef de la direction, reviendrait au cumul de ces deux fonctions. En l'absence d'une explication convaincante selon laquelle le retour au cumul de ces deux fonctions est dans l'intérêt véritable des actionnaires, nous envisagerons de **ne pas appuyer** le président du comité de gouvernance (ou son équivalent) et/ou ses membres responsables de cette décision.

1.4.3 Président exécutif

En règle générale, nous **n'appuyons pas** la création d'un poste de président exécutif, car nous estimons que le président doit être indépendant de la direction et ne pas être assimilé à celle-ci. De plus, nous entretenons des doutes sérieux si le poste semble être attribué à titre de récompense pour des services passés, comme dans les cas où les anciens chefs de la direction ou présidents du conseil demeurent au conseil et se voient conférer le titre de « président exécutif ». Dans de tels cas, il y a un risque que les anciens chefs de la direction ou présidents du conseil empêchent les nouveaux administrateurs de remplir leurs fonctions comme ils l'entendent. Selon notre degré de préoccupation, nous **n'appuierons pas** une ou plusieurs des personnes suivantes : le président exécutif, le président du comité de gouvernance (ou son équivalent) et les membres du comité de gouvernance, et nous maintiendrons ces votes si nous ne constatons aucune modification une fois le délai de réflexion écoulé.

1.4.4 Responsabilité civile et indemnisation des administrateurs

En règle générale, nous **appuierons** les propositions qui limitent raisonnablement la responsabilité civile des administrateurs et leur offrent une indemnisation.

2. RÉMUNÉRATION

Nous croyons que chaque régime doit faire l'objet d'un examen intégral afin de déterminer si ses composantes visent à offrir aux gestionnaires et aux administrateurs des mesures incitatives judicieuses et si le régime est raisonnable dans l'ensemble. Nous encourageons les conseils à éviter les structures complexes de rémunération de la direction et des administrateurs. Nous recommandons plutôt de communiquer clairement aux actionnaires les décisions relatives aux régimes de rémunération, en exposant le motif qui lie le choix de la mesure aux éléments de la stratégie d'entreprise.

La rémunération et les mesures incitatives offertes à la direction et aux administrateurs devraient être compatibles avec les intérêts à long terme des actionnaires de la société. Les traitements doivent tenir compte des conditions du marché, le personnel étant rémunéré au salaire nécessaire pour attirer et conserver les compétences et les capacités requises. Les avantages accessoires, quels qu'ils soient, doivent répondre à un besoin légitime de la société et leur bien-fondé devrait pouvoir se justifier à la lumière d'une analyse coûts-avantages. Un régime de rémunération incitatif devrait avoir pour but prédominant de motiver et de retenir l'effectif, sans être démesurément généreux. Il doit être intimement lié au rendement individuel et à celui de la société.

Le recours à la rémunération à base d'actions dans le but de motiver les cadres supérieurs et intermédiaires est l'un des éléments les plus complexes et contestés de nombreux régimes de rémunération incitatifs. Bien que nous ne soyons pas opposés à cette pratique, nous nous inquiétons du fait que la rémunération à base d'actions est parfois mal structurée et administrée ou donne lieu à des abus.

De nombreux régimes de rémunération à base d'actions se fondent sur le rendement général du marché ou du secteur ou sur le passage du temps pour l'attribution de primes, et non sur le rendement d'un employé ou d'une société par rapport au marché ou au secteur. Nous préférons que le prix de levée ou le barème d'acquisition de la rémunération à base d'actions accordée soient liés à l'atteinte des seuils de rendement pertinents qui sont explicitement liés aux objectifs stratégiques de la société, tels qu'ils ont été approuvés par le conseil d'administration.

Un changement récent dans le domaine de la rémunération est la divulgation par les émetteurs du ratio de la rémunération de leur chef de la direction par rapport à la rémunération médiane de leurs employés. Nous examinerons ces divulgations au cas par cas et dans le contexte plus large du régime de rémunération de la société. Cependant, nous continuons à penser que le ratio de la rémunération du chef de la direction par rapport à la moyenne de la rémunération des autres cadres supérieurs désignés est plus utile pour déterminer la pertinence de la rémunération du chef de la direction.

Les administrateurs devraient disposer d'un pouvoir discrétionnaire en matière de décisions relatives à la rémunération. Toutefois, lorsque ce pouvoir discrétionnaire est exercé, il doit l'être avec prudence et s'accompagner d'une justification convaincante. L'exercice du pouvoir discrétionnaire sans motif convaincant ne peut être appuyé.

2.1 EFFICACITÉ DES RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION À BASE D'ACTIONS

Nous évaluons au cas par cas les régimes de rémunération à base d'actions proposés. Nous examinons les caractéristiques de chaque régime en rapport avec les autres aspects de la rémunération globale et, après avoir étudié chaque élément individuellement, nous déterminons si, dans l'ensemble, le régime est raisonnable.

Les régimes de rémunération à base d'actions accroissent le nombre d'actions d'une société et entraînent donc la dilution de la valeur des actions en circulation. S'ils peuvent s'avérer un moyen efficace de rémunération, quand on en fait un usage modéré, ils peuvent être préoccupants pour les actionnaires et leurs coûts doivent faire l'objet d'une surveillance attentive. Lors de l'analyse des régimes de rémunération à base d'actions, nous tenons compte des facteurs liés à l'émission, à l'acquisition et à l'exercice, ainsi qu'à d'autres facteurs.

2.1.1 Émission

Concentration

En règle générale, nous **n'appuierons pas** les régimes qui autorisent l'attribution à un seul individu de 25 % ou plus de la rémunération à base d'actions disponible.

Coût

Nous **appuierons** les régimes dont les coûts sont raisonnables par rapport à la rémunération dans son ensemble et aux pratiques en vigueur dans le secteur d'activité. Nous considérons que la juste valeur à la date de l'attribution est le meilleur coût à utiliser, car elle reflète la valeur que les administrateurs accordaient aux dirigeants au moment de l'attribution de la prime.

Dilution et combustion

En règle générale, nous **appuierons** des modifications au régime de rémunération à base d'actions, pourvu que le taux global de dilution éventuelle¹⁰ ne dépasse pas 5 % et que le taux de combustion¹¹ soit inférieur à 1 % par an. Nous examinerons au cas par cas les régimes de rémunération à base d'actions qui prévoient une dilution éventuelle supérieure à 5 %, mais inférieure à 10 %, ou dont le taux de combustion est supérieur à 1 % par an. Au besoin, dans des circonstances limitées, nous **envisagerons d'appuyer** les modifications à un régime de rémunération à base d'actions qui prévoient une dilution éventuelle supérieure à 10 % ou dont le taux de combustion est supérieur à 2 % par an.

Nombre prédéterminé d'actions

En règle générale, nous **n'appuierons pas** les régimes qui comportent un maximum mobile d'actions disponibles sous forme d'options ou d'autres formes de rémunération à base d'actions. Nous estimons que les régimes qui comportent un nombre prédéterminé d'actions attribuables disciplinent le conseil relativement à l'octroi de rémunérations à base d'actions.

Cours de l'action

En règle générale, nous **appuierons** les régimes dont les valeurs sous options à être émises correspondent à au moins 100 % de la valeur au cours du marché.

¹⁰ Aux fins des présentes, le taux global de dilution éventuelle correspond au nombre total d'actions attribuables (fonds permanent de capital-actions) plus les options non exercées octroyées antérieurement, divisé par le nombre total d'actions en circulation.

¹¹ Le taux de combustion correspond au nombre d'actions octroyées annuellement divisé par le nombre total d'actions en circulation; il nous donne une idée du rythme auquel la société utilise le fonds permanent de capital-actions et dilue l'avoir de ses actionnaires.

2.1.2 Acquisition

Acquisition automatique

En règle générale, nous **n'appuierons pas** les régimes prévoyant l'acquisition à 100 % au moment de l'attribution.

Changement de contrôle

En général, nous **n'appuierons pas** les régimes comportant des dispositions relatives aux changements de contrôle qui prévoient qu'un changement de contrôle entraîne l'acquisition de la totalité de la rémunération à base d'actions. Nous **n'appuierons pas** des modifications aux mesures de contrôle établies en plein branle-bas d'une prise de contrôle, dans le but particulier de permettre à la direction de se retrancher. Nous **n'appuierons pas** l'attribution d'une rémunération à base d'actions ou de primes aux administrateurs externes « dans l'éventualité » d'un changement de contrôle, puisque leur autonomie serait compromise s'ils étaient admissibles à des indemnités supplémentaires.

Acquisition selon le rendement

En règle générale, nous **appuierons** les régimes qui lient l'attribution d'une rémunération à base d'actions ou l'acquisition d'une telle rémunération précédemment attribuée à des objectifs de rendement déterminés.

Réexamen

Le réexamen a lieu lorsqu'on reporte à une autre période l'atteinte d'un rendement non conforme aux attentes pour la période en cours. En règle générale, nous **n'appuyons pas** cette pratique et estimons que, pour que les objectifs soient significatifs dans le cadre de la rémunération au rendement, ils doivent être strictement respectés et ne pas être reportés.

Dispositions relatives à l'acquisition

Nous examinerons au cas par cas les modalités de l'acquisition des actions attribuées, en prêtant une attention particulière aux conditions d'acquisition; nous **n'appuierons pas** les modalités dans lesquelles il manque selon nous un lien de rémunération au rendement, par exemple lorsque les cibles de rendement sont inférieures à la médiane du groupe de comparaison de la société.

2.1.3 Exercice

Prêts aux employés

En règle générale, nous **n'appuierons pas** les prêts que des sociétés peuvent consentir à leurs employés pour acheter des actions dans le cadre de régimes de rémunération à base d'actions. De plus, les prêts excessifs exposent les sociétés au risque de créances éventuellement irrécouvrables, et peuvent entraver le licenciement des employés devant de l'argent à la société. Les cadres qui souhaitent contracter un prêt pour acheter des actions dans le cadre de régimes de rémunération à base d'actions doivent obtenir du crédit auprès de sources de financement traditionnelles, comme les banques ou les caisses d'épargne et de crédit.

Expiration

En règle générale, nous **appuierons** les régimes de rémunération à base d'actions dont la durée de vie ne dépasse pas cinq ans. Nous examinerons au cas par cas les régimes qui ne répondent pas à cette exigence, mais, en général, nous **n'appuierons pas** les régimes comportant des clauses de « tacite reconduction¹² ».

Modification des cours

Nous **n'appuierons pas** les régimes qui offrent au conseil d'administration la latitude de baisser le prix de levée de la rémunération à base d'actions déjà attribuée. Nous **n'appuierons pas** les propositions susceptibles de réduire, directement ou indirectement, le prix de levée de mesures incitatives déjà attribuées.

2.1.4 Autres

Pouvoir discrétionnaire du conseil d'administration

Nous **n'appuierons pas** les régimes qui confèrent au conseil d'administration un pouvoir discrétionnaire étendu pour fixer les modalités afférentes. Ces régimes doivent être accompagnés, lors de leur présentation aux actionnaires, de renseignements suffisamment détaillés sur leurs coûts, leur portée, leur périodicité et leurs barèmes de levée de la rémunération à base d'actions.

Éléments d'information

Nous sommes fortement **en faveur** de la divulgation de tous les aspects importants du régime de rémunération à base d'actions et de la transparence complète par rapport aux objectifs de rendement et aux conditions d'acquisition.

Admissibilité des administrateurs

En règle générale, nous **appuierons** les régimes de rémunération à base d'actions offerts aux administrateurs, pourvu que les modalités afférentes soient clairement énoncées et raisonnables. En particulier, nous recherchons une formule bien définie et objective pour l'attribution de la rémunération à base d'actions aux administrateurs. En règle générale, nous **n'appuierons pas** les régimes qui prévoient une participation discrétionnaire des administrateurs.

Régimes omnibus

Nous examinerons les régimes omnibus (réunissant au moins trois types d'octrois) au cas par cas. En règle générale, nous croyons que les actionnaires ont intérêt à voter sur chacune des composantes de ces régimes, plutôt que d'être forcés à envisager une approche « globale ». Bien que nous soyons généralement opposés au concept de régimes omnibus, nous examinerons chaque élément afin de déterminer si les avantages particuliers offerts respectent nos autres principes dans cette catégorie.

Nantissements ou opérations de couverture

En règle générale, nous **n'appuyons pas** les ententes conclues par les cadres ou les administrateurs visant à nantir ou à couvrir leurs actions dans la société.

¹² Les clauses de tacite reconduction font en sorte que les régimes de rémunération à base d'actions se renouvellent automatiquement ou ont une durée de vie indéfinie.

2.2 VOTE CONSULTATIF SUR LA RÉMUNÉRATION (« SAY-ON-PAY »)

Les votes sur la rémunération constituent un outil important pour faciliter le dialogue sur la rémunération entre administrateurs et actionnaires. Si nous devons voter à titre consultatif ou exécutoire sur des propositions relatives à la rémunération de la direction, nous examinerons la rémunération au cas par cas pour nous assurer qu'elle répond aux critères énoncés aux présentes et évaluerons les régimes de rémunération en fonction des caractéristiques énoncées ci-dessous au Principe 2.3 Rémunération des cadres. En règle générale, nous voterons *en faveur* des votes consultatifs sur la rémunération si nous estimons que le régime de rémunération a respecté nos principes et qu'il est conçu de manière à lier adéquatement la rémunération au rendement.

Nous avons déterminé quelques points critiques qui, selon leur gravité, pourraient entraîner un vote contre une résolution sur la rémunération. Cette liste, qui ne doit pas être considérée comme exhaustive, comprend les éléments suivants :

- ▶ un décalage évident entre la rémunération et le rendement ou les objectifs stratégiques de la société;
- ▶ des problèmes concernant l'acquisition des actions (délai d'acquisition incompatible avec le type de rémunération [comme une rémunération à long terme à laquelle est associée une courte période d'acquisition]; l'absence de lien entre le rendement et l'acquisition d'actions);
- ▶ une mauvaise structure ou l'absence d'un régime à long terme;
- ▶ le recours à des mesures similaires pour octroyer la rémunération tant à court terme qu'à long terme, sans justification convaincante du caractère approprié de cette pratique;
- ▶ le recours à des critères de rendement peu exigeants ou inappropriés pour octroyer la rémunération ou déterminer l'acquisition des actions;
- ▶ la disproportion entre la rémunération versée au chef de la direction et celle versée aux autres cadres supérieurs;
- ▶ l'application mal structurée ou inappropriée de groupes de pairs;
- ▶ des paiements discrétionnaires ponctuels sans justification suffisante et/ou des primes discrétionnaires ponctuelles qui deviennent habituelles ou répétitives.

Chaque fois que nous avons des préoccupations à propos d'un régime de rémunération et peu importe notre décision relativement au vote, nous ferons part de nos préoccupations directement à la société. Dans les cas où le comité n'a pas répondu à nos préoccupations et a pris des décisions qui, selon nous, représentent un décalage important entre la rémunération et le rendement, nous envisagerons de voter contre les membres du comité de la rémunération et, en plus, de ne pas appuyer la résolution sur la rémunération.

Nous attendons des conseils qu'ils respectent le processus démocratique des actionnaires en matière de résolutions sur la rémunération. Si une résolution sur la rémunération fait l'objet d'un vote d'opposition important de la part des actionnaires lors d'une année donnée, nous tiendrons généralement le président du comité de la rémunération responsable de s'assurer que des améliorations significatives sont apportées au régime de rémunération.

2.2.1 Fréquence du vote consultatif sur la rémunération

Étant donné le rôle que le vote consultatif sur la rémunération joue dorénavant dans la relation actionnaires-administrateurs, nous privilégions d'**appuyer** ces propositions. Nous privilégions d'appuyer les votes consultatifs annuels sur la rémunération.

2.2.2 Primes discrétionnaires ponctuelles

Nous examinons les primes discrétionnaires ponctuelles au cas par cas et, en règle générale, nous **ne les appuyons pas** quand la société n'a pas donné un motif convaincant. Nous estimons que les primes versées hors du cadre du régime de rémunération normal peuvent soulever des questions quant à la conception dudit régime et, quand elles sont utilisées à des fins de fidélisation, peuvent être le signe d'une piètre planification de la relève.

Nous entretenons des doutes sérieux lorsque nous constatons que cette rémunération discrétionnaire est accordée régulièrement, année après année. Le recours fréquent à des primes extraordinaires sans justification suffisante peut se traduire par un vote **contre** un régime de rémunération ou contre le président du comité de rémunération.

2.3 RÉMUNÉRATION DES CADRES

Nous évaluons au cas par cas les régimes de rémunération des cadres. Nous examinons les caractéristiques de chaque régime, puis nous déterminons si, dans l'ensemble, le régime est raisonnable.

Nous **appuyons** les régimes de rémunération qui prévoient :

- ▶ un énoncé clair du conseil d'administration de sa philosophie de rémunération des cadres et du rapport entre sa philosophie et les objectifs stratégiques de la société;
- ▶ une rémunération au rendement harmonisée aux objectifs à court et à long terme de la société qui, à notre avis, sera stable et n'exigera pas de modification au cours du cycle d'affaires de la société;
- ▶ un délai d'au moins un an – mais nous préférons une période de deux ans – après le départ à la retraite avant la levée de la rémunération à base d'actions;
- ▶ des exigences quant à la participation financière minimale pour les cadres;
- ▶ des mesures efficaces du rendement du secteur d'activité et de la société qui sous-tend l'octroi et l'acquisition de la rémunération incitative;
- ▶ un exposé complet des avantages sociaux, notamment de la valeur actualisée des prestations de retraite et des régimes de retraite supplémentaires, dans le tableau de la rémunération figurant dans la circulaire d'information de la direction;
- ▶ la déclaration des changements apportés à la philosophie ou aux cibles de rendement;
- ▶ une méthode relativement simple et facile à comprendre;
- ▶ des dispositions de récupération permettant à la société de recouvrer la rémunération déjà versée en cas de redressement des états financiers ou de mauvaise conduite personnelle et la divulgation de l'information connexe permettant d'informer les actionnaires en cas de recours à ces dispositions;
- ▶ les mesures hors PCGR doivent être accompagnées d'une explication claire du mode de calcul desdites mesures et de l'incidence sur les primes qui en découle.

Dans un bon nombre de cas, les chefs de la direction et les cadres supérieurs nouvellement nommés se voient octroyer une prime d'embauche, ou « pont d'or ». Nous évaluerons de telles ententes de rémunération au cas par cas compte tenu du caractère raisonnable et de la nécessité de la prime octroyée ainsi que des conditions rattachées à l'obtention effective de la prime.

2.3.1 Indemnités de cessation d'emploi (« parachute doré »)

On entend par « parachute doré » toute entente sur la rémunération à la cessation d'emploi. Une telle rémunération est parfois conditionnelle à la fusion ou à l'acquisition de la société, qui se traduit par un changement de contrôle. Il peut s'agir d'une indemnité, d'une prime, de l'acquisition de la rémunération à base d'actions ou d'une combinaison de ces modalités.

Pour que le parachute doré lié à la prise de contrôle seulement prenne effet, il suffit que le changement de contrôle effectif ou présumé ait lieu, sans que l'employé perde son emploi ni que ses responsabilités soient restreintes pour des raisons hors de sa volonté. Par contre, pour que jouent les parachutes dorés liés à la prise de contrôle et à la cessation d'emploi, il faut à la fois un changement de contrôle et la cessation d'emploi à un poste semblable ou raisonnablement comparable à celui que l'employé occupe. Le versement d'une indemnité de cessation d'emploi raisonnable peut être justifié lorsque l'employé perd son emploi ou subit une rétrogradation, mais il n'est jamais justifié de verser une indemnité excessive ni de rémunérer un employé qui conserve le même emploi ou un emploi semblable à celui qu'il occupait avant l'événement déclencheur.

Nous reconnaissons que les ententes sur la rémunération à la cessation d'emploi doivent être concurrentielles, en particulier pour permettre à la direction de continuer à prendre des décisions dans l'intérêt véritable de la société et de ses actionnaires sans égard au bien-être des membres de la direction dans l'éventualité d'une prise de contrôle réussie. Nous croyons cependant que les parachutes dorés excessifs visent à permettre à la direction de se retrancher.

Nous examinerons les ententes d'indemnité de cessation d'emploi au cas par cas. Nous **n'appuierons pas** les « parachutes dorés » que nous jugeons excessifs ou qui sont liés à une prise de contrôle seulement.

2.4 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

En règle générale, nous *appuierons* les propositions qui prévoient le versement d'un certain pourcentage de la rémunération des administrateurs sous forme d'actions ordinaires (ou d'actions subalternes). En principe, nous ne voterons pas contre des administrateurs pour cause d'absence d'une pratique consistant à verser un certain pourcentage de leur rémunération sous forme d'actions ordinaires. Cependant, nous le ferons si le rendement de la société reste insatisfaisant après une période raisonnable.

Nous examinerons au cas par cas tous les aspects de la rémunération globale versée aux administrateurs afin de nous assurer que le régime de rémunération de ceux-ci prévoit une rémunération adéquate sans compromettre leur capacité d'agir de façon indépendante.

En règle générale, nous *n'appuyons pas* les ententes conclues par les administrateurs visant à nantir ou à couvrir leurs actions dans la société.

3.1 CHANGEMENT DE PERSONNALITÉ MORALE

Le changement de personnalité morale s'opère au moyen d'une proposition en vue d'établir à nouveau la société dans un ressort sous un régime légal différent. Certes, une société peut invoquer bien des raisons légitimes pour une telle démarche, mais il s'agit souvent d'une tactique mise en œuvre par la direction pour faire échec à une éventuelle prise de contrôle ou limiter la responsabilité civile des administrateurs ou tout autre droit des actionnaires.

Nous *appuierons* les propositions en vue du changement de personnalité morale dans les cas où la direction et le conseil d'administration d'une société peuvent démontrer que leur démarche est fondée sur des motifs de stabilité financière et commerciale. Cependant, en règle générale, nous *n'appuierons pas* les propositions en vue du changement de personnalité morale qui s'inscrivent dans une stratégie de défense contre une éventuelle prise de contrôle ou dont le seul but est de limiter la responsabilité civile des administrateurs.

3.2 AUGMENTATION DU NOMBRE D' ACTIONS AUTORISÉES OU ÉMISES

Une augmentation du nombre d'actions autorisées ou émises procure au conseil d'administration une marge de manœuvre pour faire face à l'évolution de sa situation financière.

Une émission de titres supplémentaires pourrait s'avérer nécessaire aux fins suivantes :

- ▶ procéder à une division d'actions, ce qui pourrait élargir et améliorer le marché pour les titres de la société;
- ▶ contribuer à une restructuration ou à une acquisition, ce qui pourrait améliorer la position concurrentielle de la société;
- ▶ procurer un nombre suffisant d'actions pouvant être utilisées dans le cadre d'un régime d'options d'achat d'actions ou tout autre régime de rémunération des cadres;
- ▶ mettre en œuvre un régime de droits des actionnaires ou tout autre mécanisme de défense anti-OPA.

Nous estimons que les actionnaires devraient avoir un mot à dire sur les grandes décisions relatives aux actions autorisées et à l'émission d'actions, étant donné le risque important de dilution que présentent les actions autorisées ou émises.

En règle générale, nous **n'appuierons pas** les propositions qui visent à accroître de 10 % ou plus le nombre d'actions autorisées ou émises, dans les cas où la direction n'a pas démontré qu'une telle augmentation répondait à un besoin précis. Pour les demandes de plus de 10 % associées à un besoin précis, nous évaluerons également leur nécessité et **appuierons** celles dont la nécessité a été jugée valide.

Autorisation sans droit préférentiel de souscription

En règle générale, nous **n'appuierons pas** les propositions d'augmentation d'actions autorisées ou émises sans droit préférentiel de souscription, sauf dans le cas d'une offre publique d'achat sur la totalité des actions ou d'une fusion par absorption.

3.3 ACTIONS PRIVILÉGIÉES « CARTE BLANCHE »

Les actions privilégiées « carte blanche » comportent habituellement une préférence pour les dividendes, occupent un rang supérieur à celui des actions ordinaires lors d'une liquidation et confèrent au conseil d'administration des pouvoirs discrétionnaires étendus (« carte blanche ») pour établir les droits de vote, les dividendes, les conversions et autres droits relatifs à ces actions.

Tandis qu'elles peuvent procurer à une société la marge de manœuvre dont elle a besoin pour faire face à l'évolution de la conjoncture financière, elles peuvent aussi servir de moyen de défense contre des acquéreurs hostiles, ou être placées dans des mains amicales en vue de bloquer une OPA hostile. Plusieurs actionnaires sont préoccupés par le fait que, dès le moment où ces actions sont autorisées, ils n'ont plus le pouvoir de déterminer comment et quand elles seront attribuées.

En règle générale, nous **n'appuierons pas** l'autorisation ni l'augmentation d'actions privilégiées « carte blanche ».

Nous évaluerons au cas par cas les mesures de protection contre les prises de contrôle en continuant à évaluer à quel point la mesure rehausse la valeur à long terme de nos placements.

4.1 RÉGIME DE DROITS DES ACTIONNAIRES (« PILULES EMPOISONNÉES »)

Un régime de droits des actionnaires procure aux actionnaires d'une société cible des droits de souscription d'actions additionnelles ou de vente d'actions à des prix très attrayants, dans l'éventualité d'une offre publique d'achat hostile. Quand ils sont exercés, ces droits imposent à l'acquéreur hostile d'importantes pénalités d'ordre économique.

1. À notre avis, les régimes de droits des actionnaires comportent des objectifs légitimes limités :
2. s'assurer que tous les actionnaires sont traités sur un pied d'égalité au cas où le contrôle de la société changerait de main;
3. accorder au conseil d'administration une période suffisante pour déterminer s'il existe une meilleure solution de rechange par rapport à l'offre présentée; et
4. permettre aux actionnaires de prendre une décision éclairée à propos de l'offre présentée et des solutions de rechange.

De nombreux régimes de droits des actionnaires vont au-delà de ces objectifs légitimes. Dans certaines circonstances, ils peuvent servir à décourager une offre publique d'achat ou à empêcher les actionnaires de répondre à une offre ou de déterminer la meilleure ligne de conduite pour la société. Nous croyons qu'il est approprié pour les actionnaires de déterminer si un régime de droits devrait être mis en œuvre et demeurer en vigueur subséquemment, que ce soit dans le contexte d'une offre publique d'achat ou autrement. En tant que propriétaires, ils sont moins susceptibles d'être aux prises avec des conflits d'intérêts qui pourraient influencer le jugement du conseil et de la direction.

Nous examinerons les régimes de droits des actionnaires au cas par cas. En règle générale, nous **n'appuierons pas** les régimes de droits des actionnaires qui vont au-delà d'assurer un traitement égal des actionnaires dans l'éventualité d'une offre publique d'achat, d'accorder à la société une période suffisante pour envisager des solutions de rechange à l'offre présentée et de permettre aux actionnaires de prendre une décision éclairée à propos de l'offre présentée et des solutions de rechange.

4.2 OBLIGATION DE DONNER UN PRÉAVIS

Nous évaluerons les modifications aux règlements relatifs aux préavis au cas par cas et nous *n'appuierons pas* celles qui imposent des fardeaux démesurés aux actionnaires qui désirent proposer des candidats aux postes d'administrateurs.

4.3 APPROBATION DES OPÉRATIONS PAR UNE MAJORITÉ QUALIFIÉE

Les clauses de majorité qualifiée sont habituellement conçues pour décourager des offres publiques d'achat hostiles en imposant artificiellement des obstacles importants à l'exercice des droits de vote. Généralement, ces clauses nécessitent l'approbation des trois quarts (75 %) des actionnaires, ou même davantage, pour une transaction particulière.

Nous sommes d'accord que, dans certaines circonstances, l'approbation d'une majorité qualifiée est pertinente; toutefois, nous estimons qu'une majorité de deux tiers des votes (66,7 %) est suffisante. À notre avis, un tel pourcentage est raisonnable, tout en procurant une protection adéquate contre des intrusions hostiles dont une société pourrait faire l'objet. D'ailleurs, ce seuil trouve un certain appui dans la jurisprudence du droit des sociétés.

Nous examinerons au cas par cas les propositions relatives aux clauses de majorité qualifiée. Cependant, en règle générale, nous *ne les appuierons pas* quand la direction d'une société cherche à s'en servir pour augmenter le nombre de votes requis, sur un enjeu donné, au-delà de deux tiers (66,7 %) des actions en circulation.

4.4 OPÉRATIONS DE FERMETURE, ACHATS PAR ENDETTEMENT ET AUTRES TRANSACTIONS DE RACHAT

Nous évaluerons au cas par cas les opérations de fermeture, les achats par endettement et les autres transactions de rachat, mais nous *n'appuierons pas* les transactions qui n'indemnisent pas adéquatement les actionnaires minoritaires.

4.4.1 Opérations de fermeture ou achats par endettement

Lorsqu'une société cotée en bourse cherche à devenir une société à capital fermé par le biais d'une opération de fermeture ou d'un achat par endettement, nous évaluons soigneusement la proposition afin de déterminer si la transaction est, à long terme, dans l'intérêt économique véritable des actionnaires ou si elle vise principalement à favoriser un groupe d'intéressés aux dépens des autres actionnaires.

En plus de procéder à cette analyse financière, nous examinerons le processus par lequel la proposition a été reçue et déterminerons si :

- ▶ dans le cas des opérations entre apparentés, un examen approprié a été effectué par un comité indépendant du conseil;
- ▶ d'autres acquéreurs potentiels ont eu la possibilité d'examiner la société et de présenter des offres rivales;
- ▶ une évaluation et/ou une « opinion sur l'équité du prix offert » a été obtenue auprès d'une tierce partie indépendante et compétente, et si l'analyse et les recommandations contenues dans cette évaluation ou opinion justifient la proposition;
- ▶ dans le cas des opérations entre apparentés, les actionnaires minoritaires se verront offrir la possibilité de voter sur la proposition séparément des actionnaires apparentés.

4.4.2 Autres transactions d'achat

Nous examinons toutes les transactions au cas par cas et nous appuierons celles qui, selon nous, sont dans l'intérêt véritable des actionnaires.

5.1 MESURE PAR CONSENTEMENT ÉCRIT

Le RREO est d'avis que l'organisation d'assemblées et l'exigence d'un vote des actionnaires constituent une excellente tribune pour impliquer tous les actionnaires dans les décisions importantes qui touchent leurs placements. Selon nous, le fait d'autoriser les actionnaires à agir par consentement écrit présente trop d'inconnues susceptibles de pénaliser certains actionnaires pour l'emporter sur l'organisation d'assemblées. Par ailleurs, nous *n'appuierons pas* les propositions apparentées à une mesure par consentement écrit.

5.2 LE DROIT DE CONVOQUER UNE ASSEMBLÉE EXTRAORDINAIRE

En règle générale, nous *appuyons* les propositions qui visent à instaurer un seuil de propriété des actions de 10 % afin de pouvoir convoquer une assemblée extraordinaire si la situation l'exige.

5.3 ASSEMBLÉE EXCLUSIVEMENT VIRTUELLE

Nous sommes préoccupés lorsqu'une société propose ou décide d'organiser des assemblées d'actionnaires exclusivement virtuelles. Nous estimons que cela nuit à la communication entre les actionnaires et la direction. Nous sommes d'avis que les assemblées virtuelles devraient être proposées en option, en sus des assemblées en personne avec les actionnaires. Étant donné son rôle de premier plan au sein du conseil, nous tenons généralement le président du conseil ou du comité de gouvernance et des mises en candidature responsable et *n'appuierons pas* sa candidature au conseil.

5.4 ACTIONNARIAT EN DOUBLE CATÉGORIE

Nous ne favorisons pas l'actionnariat en double catégorie, mais nous reconnaissons que cette structure existe dans certaines sociétés. Dans ce cas, il faut que les dispositions à ce sujet prévoient un traitement juste et équitable pour les deux catégories d'actionnaires. Nous examinerons ce traitement au cas par cas. Par exemple, nous considérons qu'il est adéquat de prévoir une clause d'égalité de traitement¹³ dans les dispositions relatives à des actions en double catégorie.

Nous **appuyons** la pratique d'une seule catégorie d'actions. En règle générale, nous **n'appuierons pas** la création ni l'expansion de la pratique d'organisation des actions en double catégorie. Nous examinerons au cas par cas les transactions visant à éliminer les structures en double catégorie qui confèrent le contrôle d'une société à des actionnaires et appuierons les transactions visant l'élimination des structures en double catégorie dans la mesure où elles sont faites dans l'intérêt supérieur à long terme de la société. En règle générale, nous **n'appuierons pas** les transactions qui ont pour effet de transférer des sommes considérables comme prime de contrôle à l'actionnaire ou aux actionnaires détenant le contrôle. Nous **appuyons** la création de clauses de temporisation.

Nous considérons que toute tentative pour accorder des avantages plus importants, tels que des droits de vote supérieurs ou des dividendes plus élevés, aux actionnaires de longue date équivaut à créer une structure en double catégorie. Par conséquent, nous **n'appuierons pas** la création d'« actions de fidélité ».

¹³ Les clauses d'égalité de traitement prévoient que les détenteurs d'actions subalternes sont traités sur un pied d'égalité avec les détenteurs d'actions de rang supérieur dans le cas d'une offre d'achat de la société.

5.5 PROPOSITIONS DES ACTIONNAIRES

Nous évaluerons toutes les propositions des actionnaires ou des parties prenantes au cas par cas. En règle générale, nous **appuierons** les propositions qui portent sur l'amélioration de la divulgation des enjeux qui, selon nous, peuvent présenter un risque important pour la société ou qui améliorent globalement les processus et pratiques de gouvernance de la société. En règle générale, nous **n'appuierons pas** les propositions qui, selon nous, visent à imposer des contraintes artificielles ou arbitraires à une société, à son conseil d'administration ou à sa direction, qui reproduisent des pratiques existantes ou qui empêchent la création d'une valeur à long terme pour les actionnaires.

Nous constatons que les propositions des actionnaires sont généralement des votes consultatifs. Nous reconnaissons qu'il arrive parfois que nous appuyions l'intention de la proposition, tout en estimant que le délai de mise en œuvre de ladite proposition est trop restrictif ou irréaliste. Dans ces circonstances, et en tenant compte de la nature consultative des votes de proposition des actionnaires, nous envisagerons d'appuyer la proposition des actionnaires tout en accordant à la société un délai de mise en œuvre étendu.

5.5.1 Propositions environnementales et sociales des actionnaires

Les décisions soumises aux voix relatives aux propositions environnementales et sociales font également l'objet d'une évaluation de leur importance et nous tiendrons compte des circonstances particulières de la société et de son approche actuelle quant à la demande ou à l'enjeu dans son ensemble. Nous adhérons à un cadre interne qui vise à garantir que toutes les propositions des actionnaires sont évaluées d'une manière cohérente.

Changements climatiques

Nous encourageons les sociétés à évaluer les répercussions des changements climatiques sur leurs activités. En règle générale, nous **appuyons** les propositions qui exigent une gouvernance et une supervision accrues de ces enjeux, ainsi que celles qui impliquent la rédaction de rapports utiles à la décision sur l'évaluation, la gestion et la surveillance des risques et des possibilités liés aux changements climatiques.

Nous encourageons les sociétés à tenir compte des recommandations du groupe de travail sur les divulgations financières liées au climat¹⁴ et **appuierons** généralement les propositions qui visent à s'y conformer.

¹⁴ Groupe de travail sur les divulgations financières liées au climat (<https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-recommendations-report/>)

Gestion du capital humain

Nous encourageons les sociétés à appliquer des pratiques d'avant-garde en matière de gestion du capital humain afin de favoriser une culture et un environnement de travail sains. Il est ainsi possible d'améliorer l'efficacité du capital par le biais d'une productivité accrue et d'une réduction des blessures par exemple, ainsi que de soutenir la mobilisation des employés et de renforcer la capacité de la société à attirer et à fidéliser les employés. En règle générale, nous **appuyons** les propositions invitant une société à rédiger des rapports ou à établir des stratégies sur les sujets suivants : antidiscrimination, liberté d'association, amélioration de la diversité et de l'inclusion, pratiques de rémunération ainsi que santé et sécurité des employés.

Activités et dépenses politiques

Nous nous attendons à ce que les activités politiques de l'entreprise soient en adéquation avec la stratégie de l'entreprise et qu'elles améliorent la création de valeur à long terme pour les actionnaires et les parties prenantes. Au besoin, nous **appuyons** les propositions qui cherchent à établir ou à améliorer la supervision par le conseil des dépenses politiques (montant) et des activités, y compris l'examen des stratégies et des procédures, et qui prennent en considération la comparaison avec les pairs et le secteur. En outre, nous encourageons les sociétés à améliorer l'information régulière sur les dépenses et leurs justifications, y compris les cotisations aux associations commerciales et leur justification.

5.6 DISPOSITIONS RELATIVES À LA COMPÉTENCE EXCLUSIVE

Nous estimons que les poursuites dérivées procurent aux actionnaires un mécanisme important pour s'assurer que les administrateurs et les dirigeants remplissent leurs obligations fiduciaires. Quand un conseil demande l'adoption d'une disposition relative à la compétence exclusive, il cherche à obtenir l'autorité de modifier les règlements de la société pour que les actionnaires ne puissent déposer des poursuites dérivées que dans un seul territoire de compétence.

Bien qu'il existe des motifs légitimes pour lesquels une société peut vouloir adopter une telle disposition, cela peut être une tactique pour décourager le dépôt de poursuites dérivées en augmentant leur difficulté et leur coût, et donc pour restreindre les droits des actionnaires.

Nous examinerons les demandes des conseils d'adopter une disposition relative à la compétence exclusive au cas par cas. En règle générale, nous **appuierons** les propositions lorsque la société peut justifier adéquatement la modification et lorsque nous sommes d'accord avec le territoire de compétence proposé. Cependant, en règle générale, nous **n'appuierons pas** ces demandes si nous estimons que la société tient seulement à restreindre les droits des actionnaires. Si des dispositions relatives à la compétence exclusive sont mises en œuvre sans avoir été préalablement soumises au vote des actionnaires, nous en tiendrons le président ou les membres du comité de gouvernance d'entreprise (ou son équivalent) responsables et nous **n'appuierons pas** leur réélection au conseil.

5.7 DROIT DES ACTIONNAIRES DE NOMMER DES ADMINISTRATEURS

Nous examinerons les demandes concernant le droit des actionnaires de nommer des administrateurs au cas par cas. En règle générale, nous *appuyons* les propositions prévoyant des seuils qui correspondent à un actionnariat représentant une valeur financière suffisamment élevée de sorte à éviter l'abus potentiel du droit des actionnaires de nommer des administrateurs.

5.8 QUESTIONS DIVERSES

Dans le cas où l'information fournie par les sociétés est insuffisante et où un vote est nécessaire pour que des questions diverses soient exposées au conseil ou à la direction lors de l'assemblée générale annuelle, il serait imprudent de notre part d'approuver ces demandes à l'avance; en conséquence et en règle générale, nous *n'appuyons pas* de telles propositions.

BUREAU À TORONTO

5650, rue Yonge
Toronto (Ontario) M2M 4H5
416 228-5900
communications@otpp.com

BUREAU À LONDRES

10 Portman Square
Londres W1H 6AZ
+44 20 7659 4450
contact_london@otpp.com

BUREAU À HONG KONG

28/F Alexandra House
18 Chater Road, Central Hong Kong
+852 2230 4500
inquiry_asia@otpp.com



**ONTARIO
TEACHERS'**

PENSION PLAN – RÉGIME DE RETRAITE
DES ENSEIGNANTES ET DES ENSEIGNANTS

www.otpp.com/fr

 MONRREO

 @OtpplInfo

 OtpplInfo