



CPP
INVESTMENT
BOARD

Canada Pension Plan Investment Board

One Queen Street East, Suite 2500

Toronto, ON Canada M5C 2W5

www.cppib.com

Principes et directives de vote par procuration

10 décembre 2018

Table des matières

I.	Introduction	1
1.	Vote par procuration et gouvernance d'entreprise	1
2.	Responsabilités du conseil et de la direction	1
3.	Perspective à long terme	2
4.	Investissement durable	2
5.	Exercice des droits de vote	2
II.	Vote des actionnaires.....	3
1.	Présentation d'information sur les votes des actionnaires	3
2.	Respect du point de vue des actionnaires	3
3.	Exigences de scrutin à la majorité qualifiée	3
4.	Propositions d'actionnaires	4
5.	Propositions groupées.....	4
III.	Élection des administrateurs	4
1.	Élections annuelles.....	4
2.	Scrutin individuel ou scrutin de liste	4
3.	Norme du scrutin à la majorité simple	5
4.	Élection des administrateurs par vote cumulatif.....	5
5.	Processus de nomination des administrateurs.....	5
6.	Courses aux procurations	6
IV.	Conseil d'administration	6
1.	Indépendance	6
2.	Qualités requises des administrateurs	7
3.	Diversité du conseil	7
4.	Administrateurs présents sur un nombre élevé de conseils d'administration	7
5.	Maintien de l'efficacité du conseil	8
6.	Renouvellement du conseil.....	8
7.	Assiduité.....	8
8.	Réunions à huis clos	9
9.	Séparation des postes de président du conseil et de chef de la direction.....	9



10. Comités du conseil	9
11. Conseillers indépendants.....	9
12. Planification de la relève du chef de la direction.....	9
V. Rémunération des administrateurs	10
1. Honoraires des administrateurs.....	10
2. Actionnariat des administrateurs.....	10
3. Options d'achat d'actions accordées aux administrateurs.....	10
4. Autres rémunérations des administrateurs	10
5. Présentation de l'information sur la rémunération et l'actionnariat des administrateurs	11
VI. Rémunération des cadres dirigeants.....	11
1. Présentation de l'information sur la rémunération et l'actionnariat des hauts dirigeants	11
2. Rémunération et évaluation du rendement des cadres dirigeants.....	12
3. Régimes de rémunération à base d'actions	12
4. Actionnariat des cadres dirigeants	13
5. Prêts aux dirigeants et aux administrateurs	13
6. Régimes d'actionnariat du personnel	13
7. Vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants.....	13
8. Politiques de récupération.....	14
VII. La fonction de vérification	14
VIII. Structure du capital social	15
1. Augmentation du capital autorisé.....	15
2. Organisation des actions en doubles catégories	15
3. Droits préférentiels de souscription, placements privés, politique en matière de dividendes et rachats d'actions	15
IX. Opérations structurelles.....	16
X. Protection contre les prises de contrôle.....	16
XI. Opérations avec apparentés.....	16
XII. Facteurs environnementaux et sociaux.....	16
XIII. Normes et directives déontologiques	17

I. Introduction

1. Vote par procuration et gouvernance d'entreprise

Nous pensons qu'une bonne gouvernance d'entreprise accroît la valeur à long terme pour les actionnaires. Le vote par procuration est un élément du processus de gouvernance d'entreprise qui permet aux actionnaires d'exprimer leur opinion sur des questions diverses. Naturellement, les actionnaires peuvent influencer les sociétés en recourant à d'autres méthodes, par exemple par une intervention directe auprès du conseil d'administration et de la direction. Ils peuvent en outre collaborer, à l'égard des questions de gouvernance, avec d'autres investisseurs, comme nous le faisons par l'intermédiaire de la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (*Canadian Coalition on Good Governance*).¹

Conformément à notre mandat qui consiste à investir en vue d'un rendement maximal tout en évitant des risques de perte indus, l'Office intègre des facteurs de gouvernance dans ses processus de prise de décisions de placement et encourage activement l'adoption de pratiques de gouvernance améliorées par les sociétés dans lesquelles nous investissons.

Les présents principes et directives de vote par procuration visent deux buts : d'une part, donner aux administrateurs et aux dirigeants des sociétés dont l'Office détient des actions une idée de l'orientation probable du vote de l'Office à l'égard des questions soumises aux actionnaires; d'autre part, communiquer notre point de vue sur d'autres questions importantes que les conseils d'administration auront à trancher dans l'exercice normal de leurs fonctions. Veuillez noter que le présent document vise de façon générale les sociétés ouvertes. Les sociétés fermées diffèrent des sociétés ouvertes en ce qui concerne les mesures de protection à la disposition des actionnaires et d'autres caractéristiques de gouvernance.

Nous tenons à souligner qu'il s'agit de lignes directrices, et non de règles rigides, et que nous réagirons aux problèmes particuliers en fonction de la société en cause. Puisque nous comprenons que les questions de gouvernance peuvent faire l'objet de compromis quant aux bénéfices potentiels et aux impacts négatifs sur une société, nous fondons nos décisions relatives au vote par procuration dans le contexte de l'ensemble des pratiques de gouvernance de la société plutôt qu'en évaluant des éléments de façon isolée.

Nous comprenons qu'il existe souvent des situations que même les directives les mieux pensées ne peuvent envisager. Dans ces cas-là, nous serons heureux de connaître le point de vue de la société ou d'un de ses administrateurs. Nous avons d'ailleurs établi une adresse électronique spéciale, proxyvote@cppib.com, uniquement à cette fin.

Bien que nous tenions compte des lois et des pratiques de gouvernance locales lorsque nous exerçons nos droits de vote, ces principes et directives de vote par procuration sont censés s'appliquer à l'échelle mondiale.

2. Responsabilités du conseil et de la direction

En exerçant nos droits de vote, nous ne cherchons pas à gérer les sociétés dans lesquelles nous détenons une participation. Nous acceptons la répartition des pouvoirs et des fonctions entre les trois grands groupes d'intéressés qui sont au cœur d'une bonne gouvernance d'entreprise – les propriétaires, les administrateurs et les gestionnaires – selon les principes suivants :

¹ On trouvera de l'information sur le mandat de la Coalition, ses membres et la gouvernance à l'adresse www.cgg.ca/fr.



- i. les actionnaires sont propriétaires de la société et élisent les administrateurs qui sont les gérants de la société;
- ii. le conseil d'administration est responsable de la gouvernance globale de la société, ce qui signifie notamment qu'il doit approuver la stratégie de la société, surveiller sa mise en œuvre et superviser la direction;
- iii. la direction est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de la société ainsi que de l'exercice de ses activités courantes;
- iv. la direction doit rendre des comptes au conseil d'administration, qui, lui-même, doit rendre des comptes aux actionnaires.

En général, nous appuyons les résolutions qui habilite le conseil d'administration à agir dans l'intérêt de la société et qui réaffirment l'obligation qu'a la direction de rendre des comptes.

3. Perspective à long terme

L'Office est un investisseur à long terme ayant un horizon multigénérationnel. Après avoir affecté des milliards de dollars à des placements en actions, nous ne pouvons (ni ne voulons) abandonner des sociétés en vendant nos actions chaque fois que nous ne sommes pas d'accord avec une position prise par la direction ou le conseil d'administration d'une société. En tant qu'investisseur à long terme, nous sommes en mesure d'agir comme un patient pourvoyeur de fonds et de travailler avec les entreprises pour favoriser le changement.

Les équipes de direction et les conseils d'administration compétents comprennent que la meilleure manière de servir leur société est d'envisager les intérêts de celle-ci et de ses parties prenantes à long terme. À titre d'investisseur à long terme, nous sommes déterminés à inciter les chefs d'entreprise à adopter une optique à long terme et à axer leur entreprise sur la création de valeur à long terme pour les actionnaires, plutôt que seulement sur la production de meilleurs résultats pour le prochain trimestre.

Nous nous opposons aux résolutions qui risquent de réduire la valeur à long terme pour les actionnaires, même si elles peuvent être payantes à court terme.

4. Investissement durable

Nous sommes convaincus que les entreprises qui gèrent les facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance (« ESG ») de manière efficace sont plus susceptibles de créer une valeur durable à long terme. Compte tenu de notre mandat exclusivement lié au placement qui est prescrit par la loi, nous prenons en compte les facteurs ESG dans notre analyse des placements au lieu d'éliminer les placements uniquement sur la base de ces facteurs. En tant que propriétaire, nous surveillons les facteurs ESG et nous nous engageons activement auprès des entreprises afin de les inciter à améliorer la gestion de ces facteurs, ce qui mène finalement à de meilleurs résultats à long terme pour les entreprises et les actifs dans lesquels nous sommes parties prenantes.

Notre *Politique en matière d'investissement responsable* indique les principes que nous suivons dans ce domaine. On peut la consulter dans notre site Web (www.oirpc.ca). L'exercice des droits de vote par procuration est un élément clé de notre approche en matière d'investissement durable.

5. Exercice des droits de vote

Nous prenons toutes nos décisions relativement aux votes par procuration de façon indépendante conformément aux présents principes et directives de vote par procuration. Nous retenons les services d'un conseiller de l'extérieur pour faire des recommandations initiales fondées sur les présents principes et directives de vote par procuration. Notre équipe de l'investissement durable examine ces recommandations, effectue des recherches à l'interne, consulte nos équipes de placement et intervient auprès d'entreprises et de parties prenantes, s'il y a lieu,



afin de parvenir à nos décisions. Avant chaque assemblée des actionnaires, nous affichons dans notre site Web (www.oirpc.ca) la manière dont nous avons l'intention de voter et, s'il y a lieu, les motifs de notre vote.

Nous prenons très au sérieux notre responsabilité d'exercer nos droits de vote, et nous faisons de notre mieux pour le faire dans tous les cas. Toutefois, cela peut être difficile ou impossible dans certains cas. Par exemple, sur des marchés internationaux où s'applique le blocage d'actions², nous ne votons généralement pas à cause de liquidités insuffisantes.

II. Vote des actionnaires

1. Présentation d'information sur les votes des actionnaires

Nous pensons que les sociétés doivent faire preuve de transparence relativement aux votes par procuration, tout en tenant secrète l'identité des différents actionnaires. Nous conseillons vivement aux sociétés de retenir les services d'un tiers indépendant pour vérifier les votes.

La présentation de l'information sur les votes des actionnaires renseigne les actionnaires sur l'ampleur du soutien et de l'opposition aux questions soumises aux actionnaires. Elle encourage en outre les conseils d'administration à accorder de l'attention aux questions qui reçoivent l'appui d'un nombre important d'actionnaires.

Directives : Le pourcentage des votes pour, des votes contre et des abstentions, ainsi que le pourcentage de suffrages possibles exprimés, devraient être compilés et les résultats devraient être annoncés aux assemblées des actionnaires ou le plus tôt possible après. Nous envisageons de nous abstenir de voter à l'égard du président du comité de nomination et de gouvernance d'entreprise (ou du président du conseil d'administration) si les résultats détaillés des votes à l'assemblée générale précédente n'ont pas été divulgués.

2. Respect du point de vue des actionnaires

Les conseils d'administration devraient encourager l'engagement des actionnaires et offrir aux actionnaires des possibilités de communiquer directement avec eux.

Bien que, dans la plupart des cas, les conseils n'aient aucune obligation légale de le faire, ils devraient envisager de mettre en œuvre les résolutions qui reçoivent l'appui de la majorité des actionnaires dans le cadre de leurs obligations fiduciaires globales envers la société. Il devrait y avoir des raisons valides à l'absence de mise en œuvre d'une résolution appuyée par la majorité des actionnaires.

Directives : Lorsqu'une résolution reçoit l'appui de la majorité des actionnaires, le conseil d'administration devrait présenter dans un délai raisonnable, au plus tard à la prochaine assemblée des actionnaires, un rapport sur les mesures prises ou expliquer pourquoi aucune mesure n'a été prise. À moins qu'une explication satisfaisante ait été fournie, nous envisageons de nous abstenir de voter à l'égard de tous les membres du conseil d'administration si une proposition appuyée par la majorité des actionnaires n'a pas été mise en œuvre.

3. Exigences de scrutin à la majorité qualifiée

² Le blocage d'actions est un mécanisme auquel ont recours certains pays européens et selon lequel les actions sont gelées et ne peuvent être négociées pendant un laps de temps donné avant une assemblée des actionnaires. Le blocage d'actions a pour objet de faciliter le processus de vote, mais il impose aussi des contraintes puisqu'une opération en instance risque de ne pas s'effectuer si son règlement se produit pendant la période de blocage.

Nous nous opposons à toute tentative visant à créer des inégalités entre les actionnaires ou à limiter les droits des actionnaires minoritaires.

Certaines sociétés exigent un vote d'au moins les deux tiers des actions en circulation pour approuver une résolution, au lieu d'une majorité simple. En général, les votes à la majorité qualifiée ont la faveur des actionnaires dominants, qui peuvent ainsi affermir leur position au détriment des actionnaires minoritaires.

Directives : S'opposer aux exigences de scrutin à la majorité qualifiée, sauf si la loi le requiert.

4. Propositions d'actionnaires

Nous pouvons appuyer des propositions d'actionnaires, et nous le faisons. Nous sommes en faveur des propositions qui devraient avoir pour effet probable d'accroître le rendement à long terme de la société, de réduire le risque pour le rendement à long terme de la société ou d'améliorer la présentation de l'information raisonnablement nécessaire pour permettre aux actionnaires d'évaluer le risque et le rendement potentiel de leur placement. Nous pesons les avantages d'une proposition d'actionnaires par rapport aux répercussions néfastes qu'elle pourrait avoir sur la société. Nous ne sommes pas en faveur des propositions qui visent à réduire le pouvoir du conseil d'administration d'une société ou à assujettir une société à des contraintes arbitraires.

Directives : Examiner les propositions d'actionnaires en fonction de chaque cas.

5. Propositions groupées

Les conseils d'administration et les actionnaires regroupent parfois plusieurs propositions sans rapport les unes avec les autres en une seule résolution dans l'espoir qu'une proposition qui a la faveur des actionnaires les amène à en approuver d'autres auxquelles ils s'opposeraient si elles faisaient l'objet de votes distincts.

Directives : Ne voter en faveur des propositions groupées que si nous sommes en faveur de toutes les propositions individuellement et inciter les conseils d'administration à ne pas regrouper les propositions.

III. Élection des administrateurs

1. Élections annuelles

Les sociétés devraient tenir des élections annuelles pour tous les administrateurs. Le fait qu'un conseil d'administration soit renouvelable par tranches (c.-à-d. que tous les administrateurs ne sont pas élus chaque année) réduit la responsabilité des administrateurs, car cela rend plus difficile le remplacement des administrateurs et ne permet pas aux actionnaires d'exprimer des préoccupations en s'abstenant de voter à l'égard d'un ou plusieurs administrateurs (ou de voter contre).

Directives : Voter en faveur d'élections annuelles pour tous les administrateurs. Voter en faveur de propositions visant à instituer des élections annuelles pour tous les administrateurs.

2. Scrutin individuel ou scrutin de liste

Les actionnaires devraient avoir la possibilité de voter pour ou contre (ou de s'abstenir de voter à l'égard de) chaque administrateur séparément, plutôt que de voter à l'égard de la liste d'administrateurs que recommande la société.

Directives : Voter en faveur d'un processus d'élection individuelle de chaque administrateur. Envisager de s'abstenir de voter à l'égard de tous les membres du conseil d'administration si les candidats sont présentés en



une liste et si d'autres préoccupations existent en ce qui a trait à la gouvernance, au rendement ou à la rémunération.

3. Norme du scrutin à la majorité simple

Les sociétés devraient employer la norme du scrutin à la majorité simple pour l'élection des administrateurs. Si un candidat au poste d'administrateur ne reçoit pas l'appui de la majorité des suffrages exprimés, il ne devrait pas être élu. Une exception à la règle du scrutin à la majorité simple devrait s'appliquer en cas d'élection contestée, lorsqu'il y a plus de candidats aux postes d'administrateur que de sièges au conseil.

De nombreuses sociétés ont adopté des politiques officielles en matière de gouvernance qui prévoient la démission des administrateurs qui ne recueillent pas la majorité des suffrages exprimés, à moins qu'il n'existe des circonstances exceptionnelles. Ces politiques constituent une solution de rechange valable à la norme du scrutin à la majorité simple.

Directives : Voter en faveur des propositions qui demandent que les administrateurs soient élus à la majorité des suffrages exprimés, à moins qu'une politique de démission satisfaisante soit déjà en place. La proposition doit prévoir une exception en cas d'élection contestée. Envisager de s'abstenir de voter à l'égard des membres du comité de nomination et de gouvernance en l'absence d'une norme de scrutin à la majorité simple ou d'une politique de démission des administrateurs satisfaisante et si d'autres préoccupations existent en ce qui a trait à la gouvernance, au rendement ou à la rémunération. À moins qu'une explication satisfaisante ait été fournie, nous envisageons de nous abstenir de voter à l'égard des administrateurs qui sollicitent un renouvellement de leur mandat et qui n'ont pas reçu l'appui de la majorité des actionnaires l'année précédente. Dans ces cas, nous envisageons également de nous abstenir de voter à l'égard des membres du comité de nomination.

4. Élection des administrateurs par vote cumulatif

Le vote cumulatif permet à un actionnaire de porter toutes ses voix sur un même candidat au conseil d'administration. Ce système vise à permettre la représentation au conseil des actionnaires minoritaires.

Directives : Même si nous estimons qu'il est important que les administrateurs soient élus par un vote à la majorité, nous examinons les propositions de vote cumulatif en fonction de chaque cas. Nous votons parfois en faveur des propositions de vote cumulatif lorsque le conseil s'est montré insensible aux préoccupations des actionnaires.

5. Processus de nomination des administrateurs

Nous nous attendons à ce que tout conseil d'administration établisse un processus transparent et structuré de nomination grâce auquel les administrateurs seraient désignés en fonction du mérite et des besoins prévus du conseil. Les conseils d'administration devraient mettre en place et publier une politique qui garantirait que la diversité est adéquatement prise en compte dans le cadre du processus de nomination.

Les actionnaires de sociétés dans certains ressorts n'ont pas le droit de présenter des candidats en vue de leur élection au conseil d'administration dans la documentation relative au vote par procuration d'une société; ils doivent plutôt assumer le coût d'une course aux procurations pour présenter une candidature. Afin d'accroître la responsabilité des conseils d'administration à l'égard des actionnaires dans ces ressorts, nous pensons que ces derniers doivent pouvoir utiliser la documentation relative au vote par procuration d'une société aux fins de la nomination des administrateurs.



Directives : Soutenir des processus transparents et réguliers de nomination des administrateurs qui visent à présenter un bassin diversifié de candidats qualifiés.

En général, voter en faveur des propositions qui permettent aux actionnaires de présenter des candidats au conseil d'administration dans la documentation relative au vote par procuration d'une société, sous réserve de conditions raisonnables, dont des exigences appropriées en matière de préavis, de l'actionnariat et de la période de détention. Voter contre les restrictions qui rendent ce droit tellement contraignant ou peu pratique que les actionnaires ne voudront pas s'en prévaloir. Voter en faveur de cadres de mise en candidature qui garantissent que les actionnaires disposent de renseignements et de délais suffisants pour évaluer les candidats à un poste d'administrateur.

6. Courses aux procurations

Nous examinons les propositions d'actionnaires dissidents en fonction de chaque cas selon notre perspective d'investisseur à long terme. Nous nous opposons aux propositions qui risquent de réduire la valeur à long terme pour les actionnaires, même si elles peuvent être payantes à court terme.

Dans notre examen des propositions d'actionnaires dissidents, nous partons du principe que le conseil d'administration, qui est chargé de superviser la direction et d'évaluer le rendement, est le mieux placé pour défendre les intérêts des actionnaires. Il incombe à l'actionnaire dissident de démontrer de façon convaincante pourquoi la stratégie du conseil d'administration ou de la société doit être modifiée afin d'augmenter la valeur à long terme pour les actionnaires. Lorsque nous examinons les propositions, nous tenons compte notamment des facteurs suivants :

- le rendement à long terme de la société;
- le rendement du conseil et sa réceptivité aux préoccupations des actionnaires;
- les plans stratégiques de l'actionnaire dissident;
- les qualités des candidats dissidents aux postes d'administrateur et la mesure dans laquelle leurs intérêts coïncident avec ceux de la société;
- la force de l'argumentation de l'actionnaire dissident et la réponse du conseil d'administration.

Nous encourageons les sociétés à offrir des procurations universelles pour toutes les assemblées dans le cadre desquelles se tient une élection contestée. Les procurations universelles comprennent les noms de tous les candidats connus présentés par la direction et par les dissidents et donnent aux actionnaires la possibilité de choisir la combinaison optimale de candidats.

Directives : Examiner les courses aux procurations en fonction de chaque cas, en visant l'augmentation de la valeur à long terme pour les actionnaires.

IV. Conseil d'administration

1. Indépendance

Pour que la gouvernance d'entreprise soit efficace, il est essentiel que le conseil ait l'obligation d'agir dans l'intérêt de la société. Pour cela, il faut veiller notamment à ce qu'une majorité substantielle des administrateurs soient indépendants.

Un administrateur est indépendant s'il n'a pas de relation importante, directe ou indirecte, avec la société ou avec la haute direction ou un actionnaire majoritaire de la société. Une relation importante est une relation dont on



pourrait raisonnablement s'attendre, selon le conseil d'administration de la société, à ce qu'elle entrave l'exercice du jugement indépendant d'une personne.

L'indépendance des conseils d'administration peut être compromise aussi par la présence d'administrateurs interdépendants, dans le cas où des chefs de la direction de deux sociétés siègent au conseil d'administration de l'autre société. Nous estimons que la présence de tels administrateurs interdépendants est inappropriée.

Bien que des administrateurs majoritairement indépendants contribuent à assurer une surveillance efficace du conseil d'administration dans la plupart des cas, nous sommes conscients qu'une norme d'indépendance différente peut s'appliquer aux sociétés contrôlées. À notre avis, il est raisonnable pour un actionnaire majoritaire d'avoir une représentation au conseil d'administration proportionnelle à sa participation économique.

Directives : Pour les sociétés non contrôlées, voter en faveur de l'élection de conseils comptant au moins une majorité d'administrateurs indépendants.

2. Qualités requises des administrateurs

L'expérience, les compétences et le caractère des administrateurs sont de la plus haute importance. Le conseil dans son ensemble doit avoir un sens général des affaires (y compris des compétences particulières en finance, en comptabilité et en gouvernance), une expertise pertinente dans le secteur et une diversité appropriée. De plus, nous nous attendons à ce que chaque administrateur respecte des normes élevées d'intégrité, en adoptant des comportements et en prenant des décisions qui sont dans l'intérêt à long terme de la société.

Directives : Voter en faveur de la communication par la société de ses attentes à l'égard des administrateurs. Appuyer la présentation de l'expérience et des compétences en affaires et sur le plan professionnel de chaque administrateur du point de vue de leur rapport avec une surveillance efficace des activités de la société. Appuyer la présentation de l'expérience, des compétences et des attributs de chaque administrateur sous forme de matrice afin de résumer les forces et, s'il y a lieu, les insuffisances du conseil dans son ensemble.

Voter en faveur de l'élection d'administrateurs qui possèdent l'expérience et les compétences nécessaires pour assurer une surveillance efficace des activités de la société, en tenant compte de la composition et de la diversité du conseil d'administration dans son ensemble. Si nous doutons qu'un administrateur ait affiché le caractère et l'intégrité nécessaires pour susciter la confiance en ses capacités d'agir dans l'intérêt à long terme de la société, nous envisageons de nous abstenir de voter à l'égard de cet administrateur.

3. Diversité du conseil

Les conseils d'administration doivent être diversifiés, notamment en ce qui a trait à la représentation des sexes. Nous croyons que les sociétés dont le conseil d'administration est diversifié sont plus aptes à dégager des résultats financiers supérieurs. Le fait d'avoir des administrateurs possédant des antécédents, des opinions et des compétences variés aide à assurer que le conseil d'administration, considéré dans son ensemble, est en mesure de bien évaluer le rendement de la direction et de la société.

Directives : Nous nous opposerons à l'élection du président du comité responsable de la mise en candidature d'administrateurs si aucune femme ne siège au conseil à titre d'administratrice, à moins qu'il y ait des circonstances atténuantes.

4. Administrateurs présents sur un nombre élevé de conseils d'administration

Étant donné les responsabilités importantes des membres de conseils d'administration et les exigences réglementaires qu'ils doivent respecter, il est important que l'ampleur de la tâche des administrateurs ne

compromette pas leur capacité à représenter efficacement les actionnaires. Bien que les administrateurs puissent tirer profit d'une participation à d'autres conseils d'administration (y compris ceux d'organismes sans but lucratif), le temps qu'exige cette participation limite le nombre d'engagements qu'ils peuvent accepter sans compromettre leur efficacité.

Directives : Nous remettons en question les sociétés comptant des administrateurs qui siègent à un trop grand nombre d'autres conseils d'administration, en tenant compte de la complexité des activités des autres sociétés et du temps que l'administrateur doit consacrer à l'exercice de ses fonctions. Nous remettons aussi en question les sociétés dont un administrateur est chef de la direction et siège à plusieurs conseils d'administration.

5. Maintien de l'efficacité du conseil

Les conseils devraient envisager de rédiger et de publier une charte des attentes à l'endroit des administrateurs. Les conseils devraient mettre en œuvre un processus annuel d'évaluation de l'efficacité de l'ensemble du conseil, de ses comités et de chaque administrateur. Ce processus devrait permettre de déterminer s'il faut remplacer des membres du conseil afin que celui-ci, considéré dans son ensemble, continue à posséder l'expérience, les compétences et la diversité nécessaires pour servir les intérêts des actionnaires. Dans l'évaluation de sa propre efficacité, le conseil devrait également établir s'il se concentre suffisamment sur les intérêts à long terme de la société.

Les administrateurs dont le rendement est insuffisant devraient être invités à démissionner. Bien que des éléments « déclencheurs », comme des limites d'âge ou de durée de mandat, ou une assiduité insuffisante, puissent être utiles, ils ne sont pas suffisants pour assurer l'efficacité du conseil.

Directives : Appuyer la mise en œuvre de processus d'évaluation et d'amélioration de l'efficacité de l'ensemble du conseil, de ses comités et de chaque administrateur.

6. Renouvellement du conseil

Dans sa planification de la relève des administrateurs et son évaluation de la durée appropriée des mandats des administrateurs, le conseil devrait concilier les objectifs de la continuité et de l'ajout régulier de perspectives nouvelles et diversifiées.

À notre avis, la décision d'instaurer des limites d'âge ou de durée des mandats pour les administrateurs doit être prise par le conseil lui-même. Cependant, comme nous l'avons indiqué à la section « Qualités requises des administrateurs », nous pensons que le processus de nomination devrait se concentrer sur l'expérience, les compétences et le caractère des administrateurs, ainsi que leur apport au conseil, plutôt que d'instaurer des limites d'âge ou de durée des mandats pour les administrateurs.

Directives : Examiner en fonction de chaque cas les propositions des actionnaires visant à faciliter le renouvellement du conseil.

7. Assiduité

Étant donné le rôle clé que joue le conseil dans la gouvernance d'entreprise et le fait qu'il assume la responsabilité globale des affaires internes de la société, il est essentiel que les administrateurs assistent à pratiquement toutes les réunions du conseil et des comités dont ils sont membres afin de s'acquitter de leurs fonctions.

Directives : Voter en faveur de la communication du dossier d'assiduité de chaque administrateur aux réunions du conseil et des comités. S'abstenir de voter à l'égard d'un administrateur qui assiste à moins de 75 pour cent de ces réunions sans fournir de raison valable à son absence.

8. Réunions à huis clos

Une bonne pratique de gouvernance veut que les administrateurs indépendants se réunissent séparément lors de chaque réunion du conseil ou d'un comité du conseil sans que la direction et les administrateurs non indépendants soient présents. Après chaque réunion à huis clos, le président de cette réunion ou, s'il y a lieu, le président du conseil devrait rencontrer le chef de la direction pour l'informer des problèmes éventuels relevés par les administrateurs non membres de la direction.

Directives : Voter en faveur de la tenue de réunions à huis clos sans que la direction et les administrateurs non indépendants soient présents.

9. Séparation des postes de président du conseil et de chef de la direction

Une des fonctions clés d'un conseil d'administration est de surveiller la direction au nom des actionnaires. Par exemple, le conseil est responsable du recrutement, de la rémunération et, au besoin, du congédiement du chef de la direction. La direction a pour fonction de gérer l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires. Par exemple, le chef de la direction est responsable du recrutement, de la rémunération, de la promotion et du congédiement des autres membres de la direction, conformément aux politiques et procédures approuvées par le conseil.

Ces différentes responsabilités exigent des leaders différents. Par conséquent, nous pensons que le président du conseil devrait être un administrateur indépendant qui n'est pas membre de la direction.

Le président du conseil devrait diriger le conseil et veiller à ce qu'il agisse dans l'intérêt à long terme de la société. Selon nous, un administrateur principal indépendant n'est pas une solution de rechange acceptable à un président du conseil indépendant.

Directives : Voter en faveur de la séparation des postes de président du conseil et de chef de la direction.

10. Comités du conseil

Tout en reconnaissant que c'est l'expérience, les compétences et le caractère des administrateurs qui comptent le plus, et non pas seulement leur indépendance, nous encourageons toutes les sociétés à adopter comme pratique que les questions relatives aux audits, aux candidatures et à la rémunération soient supervisées par des administrateurs indépendants.

Directives : Voter en faveur de comités d'audit, de rémunération, de nomination et de gouvernance ou de comités supervisant ces questions qui ne comptent que des administrateurs indépendants. Voter en faveur de mandats formels pour ces comités.

11. Conseillers indépendants

Les sociétés devraient disposer d'un processus permettant au conseil, à ses comités et aux différents administrateurs de retenir les services de conseillers juridiques ou autres de l'extérieur, qui sont indépendants, pour les aider à s'acquitter de leurs fonctions. Le coût de ces services devrait être payé par la société.

Directives : Voter en faveur du droit, pour les conseils, leurs comités et les différents administrateurs, de retenir les services de conseillers de l'extérieur.

12. Planification de la relève du chef de la direction

L'une des plus importantes décisions que doit prendre un conseil d'administration est le choix du chef de la direction de la société. Nous pensons que les conseils devraient participer activement à la planification de la relève



du chef de la direction. Les conseils devraient collaborer avec l'actuel chef de la direction et la haute direction afin d'identifier des candidats qui possèdent les compétences en leadership requises et de s'assurer qu'il existe des possibilités de perfectionnement professionnel appropriées pour les candidats actuellement à l'emploi de la société.

Directives : Voter en faveur de la participation active du conseil à la planification de la relève du chef de la direction.

V. Rémunération des administrateurs

Le régime de rémunération des administrateurs devrait faire coïncider leurs intérêts avec les intérêts à long terme de la société, et être transparent et facile à comprendre pour les actionnaires.

1. Honoraires des administrateurs

Nous pensons que les honoraires des administrateurs non membres de la direction doivent être en rapport avec leurs responsabilités à titre d'administrateurs, compatibles avec leur concentration sur les intérêts à long terme de la société et suffisants pour qu'il soit financièrement intéressant pour les personnes ayant les qualités requises d'être administrateurs.

Directives : Voter en faveur d'honoraires des administrateurs qui correspondent aux compétences attendues de ces personnes, aux responsabilités qu'elles assument et au temps qu'elles doivent consacrer à l'exercice de leurs fonctions.

2. Actionnariat des administrateurs

L'actionnariat offre la possibilité de faire coïncider les intérêts à long terme des administrateurs avec ceux de la société. Nous sommes en faveur du versement d'une partie de la rémunération des administrateurs sous forme d'attributions à base d'actions. Toutefois, nous ne pensons pas que les administrateurs doivent avoir une forme de rémunération incitative semblable à celle des cadres dirigeants. Par conséquent, ces attributions ne devraient pas être fondées sur le rendement.

Directives : Voter en faveur d'exigences raisonnables en matière de possession d'actions pour les administrateurs. Voter en faveur du versement d'une partie de la rémunération des administrateurs sous forme d'actions ou de parts de régime d'actionnariat différé. Voter en faveur de l'obligation pour les administrateurs de conserver les actions ou parts ainsi octroyées pendant un laps de temps obligatoire.

3. Options d'achat d'actions accordées aux administrateurs

Nous pensons que l'octroi d'options d'achat d'actions est moins efficace et efficient que l'actionnariat direct pour faire coïncider les intérêts des administrateurs avec ceux de la société.

Directives : S'opposer à l'octroi d'options d'achat d'actions aux administrateurs.

4. Autres rémunérations des administrateurs

La rémunération des administrateurs non membres de la direction ne devrait pas comprendre de prestations de retraite, d'indemnités de départ, de primes de rendement substantielles, d'honoraires de consultation ou d'avantages indirects, qui sont normalement réservés aux membres du personnel de la société. Ces formes de rémunération augmentent la dépendance financière des administrateurs à l'égard de la société et peuvent compromettre leur indépendance.



Directives : S'opposer à l'octroi de prestations de retraite, d'indemnités de départ, de primes de rendement substantielles, d'honoraires de consultation ou d'avantages indirects.

5. Présentation de l'information sur la rémunération et l'actionnariat des administrateurs

Il importe que les actionnaires connaissent le mode de rémunération des administrateurs, y compris l'engagement pris par les différents administrateurs envers la société sous forme de participation à son capital.

Directives : Voter en faveur de la communication d'information détaillée sur la rémunération et l'actionnariat des administrateurs.

VI. Rémunération des cadres dirigeants

Le conseil d'administration et le comité de rémunération sont responsables de l'établissement et de la surveillance des politiques de rémunération des cadres dirigeants de la société, et ils doivent y participer activement. Les cadres dirigeants devraient recevoir une rémunération totale et des primes de rendement qui sont compétitives sur le marché, qui sont liées au rendement de la société ainsi qu'à leur rendement individuel, et qui les incitent à servir avant tout les intérêts à long terme de la société. Les régimes de rémunération devraient encourager une prise de risque conforme au profil de risque de la société et décourager les cadres dirigeants de prendre des risques excessifs dans le but d'obtenir un rendement à court terme non durable. Les comparaisons par rapport au groupe de sociétés homologues devraient porter sur des sociétés dont la taille, la localisation géographique, la complexité et le rendement sont semblables, et qui se livrent concurrence pour le recrutement de cadres dirigeants talentueux. Nous mettons en garde les sociétés contre un recours excessif à des analyses comparatives externes puisqu'elles peuvent entraîner une augmentation structurelle de la rémunération des cadres dirigeants qui ne soit pas justifiée par les résultats de la société. Si elles sont utilisées, les analyses comparatives externes devraient être examinées en tenant aussi compte de critères d'évaluation internes propres à la société.

La fixation de la rémunération et des primes de rendement liées à l'atteinte d'objectifs financiers et à d'autres réalisations moins précisément mesurables constitue l'une des tâches les plus difficiles du conseil. Un comité de rémunération indépendant devrait examiner la rémunération des cadres dirigeants et faire des recommandations au conseil à ce sujet. Il devrait aussi consulter des conseillers qui sont indépendants de la direction.

1. Présentation de l'information sur la rémunération et l'actionnariat des hauts dirigeants

Pour aider les actionnaires à comprendre si les hauts dirigeants sont justement rémunérés et quel est le rapport entre cette rémunération et le rendement de la société, les sociétés devraient communiquer de l'information sur la rémunération totale de chaque haut dirigeant pour lequel la présentation de cette information est exigée par les dispositions législatives sur les valeurs mobilières applicables. L'information devrait être présentée dans un langage simple et comprendre une explication détaillée des finalités et des structures du système de rémunération des cadres dirigeants de la société. On devrait y trouver un exposé détaillé de la manière dont les décisions relatives à la rémunération ont été prises et des raisons qui les ont motivées, comprenant notamment un examen de la stratégie d'affaires de la société, la présentation d'information sur les objectifs de rendement et leur lien avec la rémunération octroyée, ainsi qu'un exposé sur les avis donnés par des conseillers en rémunération et d'autres experts. Une analyse de la rémunération liée au rendement, comprenant une comparaison du rendement et de la rémunération avec ceux d'un groupe de sociétés homologues utilisé comme référence pour les décisions de la société en matière de rémunération, devrait aussi être fournie. Les groupes de sociétés homologues utilisés à des fins de référence ou pour d'autres comparaisons devraient être présentés. Dans la mesure où le groupe de sociétés homologues utilisé aux fins de la rémunération diffère de celui utilisé pour comparer le rendement de la société, les différences entre ces groupes et les raisons pour lesquelles ils ont été choisis devraient être expliquées.



Tous les éléments du régime de rémunération, y compris le montant des primes d'embauche, les régimes de retraite, les régimes de retraite complémentaires des cadres dirigeants, les avantages indirects et les programmes d'incitation au départ, devraient être précisés et exposés en détail, de sorte que des liens clairs puissent être établis. La valeur de chaque élément du régime de rémunération devrait être fondée sur les normes actuarielles reconnues et correspondre aux chiffres sur lesquels le comité de rémunération fonde ses décisions.

L'information sur l'actionnariat des hauts dirigeants est également une information importante qui devrait être présentée.

Directives : Voter en faveur de la présentation de l'information complète sur l'ensemble des régimes de rémunération et l'actionnariat des hauts dirigeants.

2. Rémunération et évaluation du rendement des cadres dirigeants

Le rendement passé des cadres dirigeants et les attentes quant à leur rendement futur, ainsi que les régimes de rémunération qui s'y rattachent, devraient être examinés annuellement par le conseil et son comité de rémunération. Les régimes de rémunération devraient être conformes aux intérêts à long terme de la société et encourager une prise de risque appropriée. Il importe qu'il y ait un rapport significatif entre la rémunération et le rendement des cadres dirigeants. Afin de veiller à ce rapport, la rémunération devrait être liée à des objectifs de rendement valables qui sont présentés. Les sociétés ne devraient pas offrir des programmes d'indemnisation trop généreux en cas de départ ou de prise de contrôle, des régimes de retraite complémentaires pour les cadres dirigeants ou des primes discrétionnaires qui récompensent des cadres dirigeants lorsque les objectifs de rendement n'ont pas été réalisés au cours de leur période d'emploi.

Directives : Voter en faveur d'un processus formel d'évaluation du rendement des cadres dirigeants et d'examen de leur rémunération. Voter en faveur d'une rémunération liée au rendement (réalisation des objectifs établis par le comité de rémunération et approuvés par le conseil). Dans les situations où il existe un écart important entre la rémunération des cadres dirigeants et le rendement de la société, nous envisageons certaines options, notamment intervenir auprès du comité de rémunération ou voter contre un vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants tel que précisé à la section « Vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants ». Lorsqu'il n'existe aucun vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants et que les pratiques de rémunération suscitent des préoccupations ou que le conseil s'est montré insensible aux opinions des actionnaires à ce sujet, nous envisageons de nous abstenir de voter à l'égard des membres du comité de rémunération.

3. Régimes de rémunération à base d'actions

Nous pensons que l'octroi et l'acquisition de la rémunération à base d'actions doivent être établis, dans une mesure suffisante, en fonction du rendement et s'appuyer sur des critères et des exigences minimales clairement présentés et destinés à créer de la valeur à long terme pour les actionnaires.

En général, nous pensons qu'une rémunération à base d'actions convenablement structurée est préférable aux régimes de rémunération à base d'options parce qu'elle permet une meilleure correspondance entre les intérêts des membres du personnel et ceux des actionnaires, et que c'est une forme de rémunération plus efficiente et plus prévisible.

Les actionnaires devraient pouvoir se prononcer par scrutin sur tous les régimes de rémunération à base d'actions (y compris les régimes d'options d'achat d'actions) à cause de l'effet de dilution que ces régimes peuvent avoir sur les actions qu'ils détiennent.

Directives : Nous évaluons les régimes de rémunération à base d'actions en fonction de chaque cas. Nous votons en général contre le régime proposé si l'un des cas suivants s'applique :

- le coût total des régimes de rémunération à base d'actions de la société est déraisonnable;
- le régime permet des versements excessifs dans le cas d'un changement de contrôle de la société;
- le régime permet expressément de modifier le prix des options d'achat d'actions sans l'approbation préalable des actionnaires;
- le régime favorise de mauvaises pratiques de rémunération et celle-ci n'est pas suffisamment liée au rendement.

4. Actionnariat des cadres dirigeants

Les cadres dirigeants devraient être tenus de posséder une quantité minimale d'actions de la société et de la conserver tant qu'ils sont à l'emploi de la société et pendant au moins un an après avoir quitté celle-ci. Cette quantité minimale devrait être substantielle pour le cadre dirigeant et augmenter selon son niveau dans la hiérarchie. Les cadres dirigeants devraient disposer d'une certaine flexibilité pour liquider leurs actions excédentaires afin de subvenir à des besoins personnels tout en maintenant une correspondance étroite entre leurs intérêts à long terme et ceux des actionnaires.

Directives : Voter en faveur d'un actionnariat minimal exigé pour les cadres dirigeants.

5. Prêts aux dirigeants et aux administrateurs

Nous ne sommes pas en faveur des prêts aux administrateurs ou aux membres du personnel sauf si l'octroi de prêts fait partie des activités normales de l'entreprise et que ces prêts sont consentis à des conditions commerciales normales.

Directives : S'opposer aux prêts consentis aux membres du personnel ou aux administrateurs à des conditions de faveur. S'opposer aux prêts garantis par des actions de la société ou consentis pour l'achat d'actions de la société.

6. Régimes d'actionnariat du personnel

Nous sommes en faveur de la possibilité pour les membres du personnel d'acquérir à des conditions favorables des actions de la société qui les emploie. Nous approuvons généralement les régimes d'actionnariat du personnel si le prix d'achat est d'au moins 85 pour cent de la juste valeur marchande des actions et que l'effet potentiel de dilution est inférieur à 10 pour cent. Lorsque leur actionnariat est subventionné par les actionnaires actuels, les membres du personnel devraient être tenus de conserver les actions qu'ils ont achetées pendant un laps de temps approprié.

Directives : Voter en faveur des régimes d'actionnariat du personnel dont les conditions font coïncider les intérêts des membres du personnel avec la création de valeur à long terme pour les actionnaires.

7. Vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants

Nous pensons que des interventions auprès des sociétés constituent un moyen efficace pour les inciter à améliorer leurs pratiques en matière de rémunération et croyons en outre qu'un vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants constitue un élément important du processus d'intervention. Nous encourageons les sociétés à adopter volontairement le vote consultatif annuel sur la rémunération des cadres dirigeants. Nous ne votons généralement pas en faveur d'autres propositions d'actionnaires touchant la rémunération, car elles ont tendance à être trop prescriptives ou redondantes par rapport à ce qui peut être obtenu au moyen d'un engagement ou d'un vote consultatif.



Directives : Lorsque nous exerçons notre droit de vote dans le cadre d'un vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants, nous examinons les pratiques et l'information en matière de rémunération en fonction de chaque cas, en tenant compte des principes et des pratiques de rémunération énumérés dans les présents principes et directives de vote par procuration, notamment les principes et les pratiques suivants :

- rémunération au rendement qui, selon une évaluation par rapport à des objectifs de rendement valables, incite les cadres dirigeants à servir avant tout les intérêts à long terme de la société;
- régimes de rémunération qui sont axés sur le rendement à long terme de la société et qui découragent la prise de risques excessifs;
- indépendance et efficacité du comité de rémunération;
- présentation d'une information claire et complète sur la rémunération;
- absence de toute rémunération inappropriée, comme des primes de rendement importantes ou des honoraires de consultation, aux administrateurs qui ne sont pas membres de la direction et des primes discrétionnaires accordées aux membres de la direction et non liées aux régimes de primes de rendement ordinaires; et
- caractère raisonnable des programmes d'indemnisation en cas de départ ou de changement de contrôle, et des prestations de retraite.

Voter pour les propositions d'actionnaires demandant un vote consultatif annuel sur la rémunération des cadres dirigeants. Lorsqu'il n'existe aucun vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants et que les pratiques de rémunération suscitent des préoccupations ou que le conseil s'est montré insensible aux opinions des actionnaires à ce sujet, nous envisageons de nous abstenir de voter à l'égard des membres du comité de rémunération.

8. Politiques de récupération

Pour faire en sorte que la rémunération liée au rendement ne soit accordée que si les objectifs de rendement sont réellement atteints, nous encourageons les sociétés à considérer la possibilité d'exiger des cadres dirigeants qu'ils remboursent la rémunération liée au rendement octroyée en fonction de résultats financiers ou d'autres critères de rendement erronés, ou encore de leur inconduite, ou qu'ils y renoncent.

Directives : Voter en faveur de propositions d'actionnaires demandant que le conseil d'administration adopte, dans l'intérêt de la société, une politique de récupération de l'ensemble de la rémunération liée au rendement versée à des cadres dirigeants qui ont été mêlés à un cas de fraude, de négligence ou d'inconduite volontaire ayant entraîné le retraitement des résultats financiers ou ayant eu une autre incidence négative sur la société. Nous étudions, en fonction de chaque cas, les propositions d'actionnaires demandant que le conseil d'administration adopte, dans l'intérêt de la société, une politique de récupération de l'ensemble de la rémunération liée au rendement imméritée versée à des cadres dirigeants, dans la mesure où il a été reconnu ultérieurement que les objectifs de rendement liés à la rémunération n'ont pas été réalisés.

VII. La fonction de vérification

L'intégrité de l'information financière publiée par la société est un élément déterminant de la confiance des investisseurs. Le comité de vérification du conseil assume des responsabilités de surveillance particulières en ce qui a trait à la situation financière de la société et à son information financière. Il doit, entre autres, évaluer si la direction a mis en place des contrôles internes suffisants et des procédures adéquates de communication de l'information financière.

Nous accordons une grande importance à la qualité et à l'indépendance des vérificateurs externes de la société.

Directives : En général, voter en faveur de la nomination du vérificateur recommandé par le conseil. Voter contre le renouvellement du mandat du vérificateur de la société lorsque son indépendance semble avoir été compromise ou que son rendement antérieur est discutable.

VIII. Structure du capital social

1. Augmentation du capital autorisé

Nous pensons que les actionnaires devraient avoir la possibilité d'approuver l'émission d'actions ordinaires qui aura un effet dilutif sur les actions qu'ils détiennent.

Directives : En général, voter en faveur des augmentations fixes, jusqu'à concurrence de 25 pour cent, des actions ordinaires autorisées. Voter en faveur des augmentations plus importantes, en fonction de chaque cas, lorsqu'un besoin d'affaires particulier existe et que cela améliorera la valeur à long terme pour les actionnaires. S'opposer aux augmentations illimitées du capital autorisé.

2. Organisation des actions en doubles catégories

Dans le cas d'une organisation des actions en doubles catégories, les actions d'une catégorie d'actions donnent droit à plus de voix que les autres actions. Ces structures donnent à un groupe d'actionnaires, généralement les investisseurs fondateurs, le contrôle des voix malgré une participation relativement faible. Un argument invoqué pour justifier les doubles catégories d'actions est que les personnes détenant des droits de vote supérieurs peuvent assurer la stabilité et la continuité de la propriété en plus de favoriser une perspective à long terme. Nous n'acceptons pas cet argument, et nous considérons les actions en doubles catégories comme contraires à une bonne gouvernance. Elles peuvent en effet rendre la direction inamovible, malgré les pressions exercées par les actionnaires en faveur d'un changement, et portent atteinte au principe fondamental selon lequel les droits de vote sont liés à la participation dans la proportion d'une voix par action. Selon nous, l'engagement accru envers les actionnaires peut favoriser l'actionariat à long terme et servir à éliminer la perception de nécessité d'une structure d'actions axée sur le contrôle des voix.

Directives : S'opposer à l'organisation des actions en doubles catégories. Voter en faveur de l'élimination d'organisations des actions en doubles catégories suivant des conditions conformes aux intérêts à long terme de la société. Dans le cas des sociétés dotées d'une structure d'actions en doubles catégories, s'opposer à tout traitement inéquitable des actionnaires en cas d'opération de changement de contrôle ou à toute proposition visant à préserver la structure d'actions en doubles catégories ou à augmenter la disparité des droits de vote entre les catégories d'actions de la société.

3. Droits préférentiels de souscription, placements privés, politique en matière de dividendes et rachats d'actions

Le remboursement de capital aux actionnaires peut être avantageux à court terme, mais il risque de détourner certaines ressources des dépenses qui ajoutent à la valeur à long terme de la société.

Directives : De manière générale, voter en faveur des droits préférentiels de souscription et des placements privés raisonnables. Envisager au cas par cas le remboursement de capital aux actionnaires, y compris le versement de dividendes et les régimes de rachat d'actions, lorsqu'il est dans l'intérêt à long terme de la société.

IX. Opérations structurelles

Nous évaluons des fusions, acquisitions et autres opérations structurelles en fonction des intérêts à long terme des sociétés concernées. Nous tenons compte de facteurs comme la justification stratégique, la valorisation et l'incidence sur les droits des actionnaires. Le processus décisionnel du conseil doit être clairement divulgué.

La rémunération des cadres en lien avec une opération structurelle doit pouvoir amener la direction à agir au mieux des intérêts à long terme de la société, plutôt qu'à protéger des intérêts financiers individuels.

Directives : Passer en revue les opérations structurelles et la rémunération des cadres connexe au cas par cas.

X. Protection contre les prises de contrôle

Étant donné la taille et l'étendue du portefeuille d'actions de l'Office, ce dernier se retrouve parfois actionnaire à la fois de la société qui fait une offre publique d'achat et de la société cible. Par conséquent, nous devons évaluer l'offre du point de vue non seulement de son équité sur le plan financier pour les actionnaires, mais aussi de l'intérêt à long terme de la société.

Dans certains cas, une offre peut être dans l'intérêt à court terme des actionnaires de la société cible, en libérant une valeur non réalisée, mais non dans l'intérêt des investisseurs à long terme comme l'Office, pour qui le maintien de l'indépendance de la société pourrait créer une valeur plus substantielle à plus long terme.

Directives : Voter en faveur des propositions, des politiques ou des régimes qui renforcent la capacité du conseil et de la direction de réagir à une offre publique d'achat d'une manière qui augmente la valeur à long terme pour les actionnaires.

XI. Opérations avec apparentés

Étant donné que les opérations avec apparentés peuvent donner lieu à des conflits d'intérêts, le conseil d'administration devrait les examiner minutieusement afin de s'assurer que leurs modalités sont équitables et raisonnables. Nous pensons que les opérations avec apparentés doivent être i) examinées et approuvées par les administrateurs indépendants du conseil, en profitant, au besoin, des conseils d'experts indépendants et compétents; ii) effectuées selon des modalités normales; iii) divulguées publiquement; et, au besoin, iv) soumises à l'approbation des actionnaires.

Directives : Examiner les opérations avec apparentés en fonction de chaque cas.

XII. Facteurs environnementaux et sociaux

La présentation d'une information détaillée permet aux investisseurs de mieux comprendre et évaluer le risque et le rendement potentiel, y compris l'effet des facteurs environnementaux et sociaux sur le rendement à long terme de la société. Nous pensons que les sociétés qui gèrent efficacement les risques associés aux facteurs environnementaux et sociaux réaliseront probablement un meilleur rendement à long terme.

Directives : Nous examinons les propositions des actionnaires touchant des facteurs environnementaux et sociaux en fonction de chaque cas. Nous ne sommes pas en faveur de propositions d'actionnaires trop prescriptives, qui ne font que multiplier des initiatives déjà en place ou en voie de l'être, ou qui pourraient nuire au rendement à long terme de la société.



Sous réserve de ce qui précède, nous sommes généralement en faveur :

- des propositions qui exigent la présentation d'une information raisonnable concernant les facteurs environnementaux et sociaux importants qui aident les actionnaires à évaluer le risque et le rendement potentiel (y compris des risques environnementaux et sociaux précis), les incidences environnementales et sociales des activités et des produits de la société, les initiatives visant à réduire les risques environnementaux et sociaux, et les rapports de viabilité commerciale, à moins que l'information déjà présentée aux actionnaires soit suffisante;
- des propositions qui exigent l'adoption ou l'examen de politiques et de pratiques responsables en ce qui a trait aux risques environnementaux et sociaux qui amélioreront probablement le rendement à long terme de la société ou réduiront son exposition possible aux risques environnementaux et sociaux.

XIII. Normes et directives déontologiques

Nous pensons que les sociétés qui adoptent et mettent en application des normes déontologiques élevées réaliseront probablement un meilleur rendement à long terme.

Toutes les sociétés devraient publier leurs directives en matière de gouvernance d'entreprise, leur code de déontologie et leurs règles en matière de conflits d'intérêts. Le comité de la gouvernance du conseil devrait examiner officiellement ces politiques au moins une fois par an et exiger leur publication dans le site Web de la société.

Directives : Voter en faveur de la publication des directives en matière de gouvernance d'entreprise, du code de déontologie et des règles en matière de conflits d'intérêts.