



L'OFFICE
D'INVESTISSEMENT
DU RPC

Principes et directives de vote par procuration

Le 9 février 2011

Table des matières

Introduction	1
Vote par procuration et gouvernance d'entreprise.....	1
Responsabilités du conseil et de la direction.....	1
Perspective à long terme	1
Investissement responsable.....	2
Exercice des droits de vote	2
Droits de vote des propriétaires	3
Présentation d'information sur les votes des actionnaires	3
Respect du point de vue des actionnaires	3
Majorité qualifiée	3
Propositions d'actionnaires.....	4
Propositions liées.....	4
Conseil d'administration.....	4
Indépendance	4
Qualités requises des administrateurs.....	4
Scrutin individuel ou scrutin de liste	5
Élection des administrateurs	5
Élection des administrateurs par vote cumulatif.....	6
Conseils d'administration renouvelables par tranches.....	6
Accessibilité de la documentation relative au vote par procuration	6
Maintien de l'efficacité du conseil	6
Limites d'âge ou de durée des mandats	7
Assiduité	7
Réunions à huis clos.....	7
Séparation des postes de président du conseil et de chef de la direction.....	7
Comités du conseil.....	8
Obligation redditionnelle des comités du conseil	8
Responsabilité et indemnisation des administrateurs	8
Conseillers indépendants.....	8
Planification de la relève du chef de la direction	8
Rémunération.....	8
Rémunération des administrateurs	9
Actionnariat des administrateurs	9
Options d'achat d'actions accordées aux administrateurs	9
Présentation de l'information sur la rémunération et l'actionnariat des administrateurs	9
Rémunération et évaluation du rendement du chef de la direction.....	9
Régimes de rémunération à base d'actions	10
Actionnariat des cadres dirigeants	10
Présentation de l'information sur la rémunération et l'actionnariat des hauts dirigeants	11

Prêts à la direction et aux administrateurs	11
Régimes d'actionariat du personnel.....	11
Vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants	12
Politiques de récupération	12
Régimes de retraite complémentaires des cadres dirigeants.....	13
La fonction de vérification.....	13
Structure du capital social	13
Augmentation du capital autorisé	13
Organisation des actions en doubles catégories	13
Droits préférentiels de souscription, placements privés, politique en matière de dividendes et rachats d'actions.....	14
Protection contre les prises de contrôle	14
Investissement responsable	14
Présentation de l'information sur les facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance (ESG).....	14
Normes et directives déontologiques.....	15

Introduction

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 en communiquant directement avec le conseil d'administration et 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.

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.

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. Nous comprenons qu'il existe souvent des situations floues 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.ca, uniquement à cette fin.

Responsabilités du conseil et de la direction

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

- i. les actionnaires sont propriétaires de la société;
- ii. le conseil d'administration, qui supervise la direction et évalue son rendement, est le mieux placé pour exprimer les intérêts des actionnaires;
- iii. la direction travaille pour les actionnaires;
- iv. la direction rend compte au conseil d'administration (et, en dernier ressort, aux actionnaires) par l'intermédiaire du chef de la direction.

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

Perspective à long terme

L'Office est un investisseur à long terme, conformément aux besoins du Régime de pensions du Canada à longue échéance. Après avoir affecté des milliards de dollars à des placements en actions, nous ne pouvons (ni ne voulons) abandonner des sociétés en vendant les actions de l'Office chaque fois que nous ne sommes pas d'accord avec la direction ou un conseil d'administration à l'égard de la position qu'elle a prise.

¹ On trouvera de l'information sur le mandat de la coalition, ses membres et la gouvernance à l'adresse www.ccgq.ca.

Les équipes de direction et les conseils d'administration compétents comprennent que la meilleure manière de servir l'entreprise est d'envisager les intérêts de celle-ci et de ses actionnaires à long terme. À titre de propriétaire, l'Office accepte la responsabilité d'encourager les sociétés à adopter des politiques et des pratiques qui augmentent la valeur à long terme pour les actionnaires.

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. C'est la croissance des bénéfiques à long terme qui détermine, en fin de compte, le rendement des capitaux propres. La priorité de la direction doit être de favoriser une rentabilité durable à long terme.

Investissement responsable

Nous pensons qu'un comportement responsable des entreprises à l'égard des facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance (ESG) peut avoir une influence favorable sur le rendement financier à long terme. 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 responsable.

Exercice des droits de vote

Les droits de vote de l'Office sont exercés conformément aux présents principes et directives de vote par procuration par Institutional Shareholder Services Inc. (ISS). ISS offre aux investisseurs institutionnels des services mondiaux de recherche sur le vote par procuration, des services de vote par procuration et de présentation de l'information relative à l'exercice des droits de vote ainsi que des outils d'analyse sur la gouvernance d'entreprise. ISS nous fournit des études exhaustives sur les votes par procuration à l'échelle mondiale, en appliquant les présents principes et directives de vote par procuration dans le cadre de ses recherches, et fait une recommandation de vote sur chaque question à l'égard de laquelle l'Office a le droit de se prononcer par scrutin. Dans les cas qui ne sont pas abordés dans nos directives, ISS fait des recommandations fondées sur ses propres politiques mondiales en matière de vote par procuration. Les travaux de recherche et les recommandations d'ISS tiennent compte de la spécificité des régimes de gouvernance d'entreprise de chaque pays. Nous examinons, dans chaque cas, la recherche et la recommandation que nous fournit ISS et, si nous ne sommes pas d'accord avec celle-ci, notre vote est modifié. ISS s'occupe ensuite du traitement électronique des voix exprimées au nom de l'Office. Avant chaque assemblée d'une société, nous affichons dans notre site Web (www.oirpc.ca) la manière dont nous avons l'intention de voter. Comme nous l'avons mentionné plus haut, nous serions heureux d'écouter les personnes qui voudraient nous voir tenir compte de leur position ou de leur situation.

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, il arrive parfois que cela soit difficile ou impossible dans certaines circonstances, par exemple, si nous avons prêté des titres à un tiers et qu'il est impossible de les récupérer pour voter. De plus, sur les marchés internationaux où s'applique le blocage d'actions², nous ne votons généralement pas à cause de liquidités insuffisantes.

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.

DROITS DE VOTE DES PROPRIETAIRES

Présentation d'information sur les votes des actionnaires

Nous pensons que les sociétés devraient présenter de l'information plus détaillée à l'égard des 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.

Afin d'améliorer la qualité de l'information, les votes pour, les votes contre et les abstentions, ainsi que le pourcentage de suffrages possibles exprimés, devraient être compilés et annoncés aux assemblées des actionnaires. Les résultats détaillés de ces votes devraient aussi être communiqués au public dès que possible après les assemblées des actionnaires.

Directive : Dans tous les cas, les sociétés devraient communiquer, immédiatement après le décompte des votes, le pourcentage de suffrages possibles exprimés et les résultats des votes des actionnaires, y compris les votes par procuration, sur chaque résolution.

Respect du point de vue des actionnaires

La communication des résultats des votes officiels aidera les propriétaires de société à se faire une idée de l'ampleur du soutien ou de l'opposition que suscitent les diverses initiatives visant à modifier les pratiques de gouvernance d'entreprise. Elle encouragera en outre les conseils d'administration de société à accorder de l'attention aux questions qui reçoivent une majorité de votes ou un soutien minoritaire important.

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 tous les actionnaires. Il devrait y avoir des raisons à l'absence de mise en œuvre de ces résolutions, et le conseil d'administration devrait expliquer, au plus tard à la prochaine assemblée des actionnaires, pourquoi ces résolutions n'ont pas été mises en œuvre.

Directive : 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 annuelle des actionnaires, un rapport sur les mesures prises ou expliquer pourquoi aucune mesure n'a été prise.

Majorité qualifiée

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 de la majorité simple exigée par les statuts des sociétés canadiennes pour approuver une résolution ordinaire ou de l'approbation des deux tiers exigée par la loi pour des questions importantes précises (p. ex., des modifications fondamentales). En général, les votes à la majorité qualifiée ont la faveur des actionnaires majoritaires, qui peuvent ainsi affermir leur position au détriment des actionnaires minoritaires.

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

Propositions d'actionnaires

Nous pouvons appuyer des propositions d'actionnaires, et nous le faisons. Nous examinons ces propositions en fonction de chaque cas et nous serions heureux de discuter de propositions avec des actionnaires.

Nous sommes en faveur des propositions qui auront pour effet probable d'accroître la rentabilité à long terme, de réduire le risque pour la rentabilité à long terme ou d'améliorer la présentation de l'information raisonnablement nécessaire pour permettre aux investisseurs d'évaluer le risque lié au placement. Nous pesons notre appui pour les propositions par rapport aux répercussions néfastes probables que l'approbation aurait sur l'exploitation de 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 la société à des contraintes arbitraires.

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

Propositions liées

Les sociétés et les actionnaires réunissent 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 forcent à en approuver d'autres auxquelles ils s'opposeraient si elles faisaient l'objet de votes distincts.

Directive : Ne voter en faveur des propositions liées que si nous sommes en faveur de toutes les propositions individuellement.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Indépendance

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

Un administrateur est indépendant s'il n'a pas de relation importante, directe ou indirecte, avec 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. Autrement dit, le jugement de cette personne n'est pas compromis par d'autres allégeances, et elle peut donc servir les intérêts des actionnaires.

Il est parfois difficile d'avoir une majorité d'administrateurs indépendants dans le cas d'une entreprise dont les fondateurs sont membres de la haute direction et actionnaires, que ce soit à titre de partenaires commerciaux ou de membres d'une même famille. Cependant, à notre avis, toute société qui est cotée en bourse doit compter une majorité d'administrateurs indépendants.

Directive : Voter en faveur de l'élection de conseils comptant une majorité d'administrateurs indépendants.

Qualités requises des administrateurs

L'expérience et la moralité 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 matière de gouvernance) et connaître le secteur économique de la société.

Étant donné les exigences de plus en plus rigoureuses auxquelles font face les membres de conseils d'administration en matière de surveillance et de réglementation, 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, le temps qu'exige cette participation limite le nombre d'engagements qu'ils peuvent accepter sans compromettre leur efficacité.

Directives : Voter en faveur de la communication par la société des qualités requises des administrateurs et des normes qu'ils doivent respecter. Appuyer aussi la présentation des compétences en affaires et des titres professionnels de chaque administrateur du point de vue de leur rapport avec une surveillance efficace des activités et de la stratégie de l'entreprise. Appuyer en outre la présentation de l'information indiquant en quoi le conseil possède l'expérience et les compétences nécessaires pour s'acquitter de ses fonctions. Nous remettrons en question les sociétés comptant des administrateurs qui siègent à plus de six conseils d'administration de l'extérieur et celles dont le chef de la direction siège à plus de deux.

Scrutin individuel ou scrutin de liste

Les actionnaires devraient avoir la possibilité de voter pour ou contre chaque administrateur séparément, plutôt que de se prononcer sur la liste d'administrateurs que recommande la société.

Directives : Voter en faveur d'un processus d'élection individuelle de chaque administrateur. Si les administrateurs sont présentés en une liste, nous envisageons de refuser de voter, en particulier si d'autres préoccupations existent en ce qui a trait à la gouvernance, au rendement ou à la rémunération.

Élection des administrateurs

Outre l'adoption d'un scrutin individuel pour les administrateurs, tel qu'il est décrit ci-dessus, les sociétés devraient adopter la norme du scrutin à la majorité simple pour l'élection des administrateurs. Si un candidat ne reçoit pas l'appui de la majorité des suffrages exprimés, cet administrateur 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.

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.

Au Canada, des 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. Ces politiques constituent une solution de rechange valable à la norme du scrutin à la majorité simple.

Dans le cas de sociétés qui n'ont pas de règle du scrutin à la majorité simple ou de politique de démission des administrateurs et pour lesquelles des préoccupations existent en ce qui a trait à la gouvernance, au rendement ou à la rémunération, nous pouvons refuser de voter pour faire valoir ces préoccupations.

Directives : Voter en faveur des propositions qui demandent que les administrateurs soient élus à la majorité des suffrages exprimés, à moins qu'il existe déjà une politique de démission satisfaisante. La proposition doit prévoir une exception en cas d'élection contestée. Nous envisageons de refuser de voter pour l'élection des administrateurs si aucune règle du scrutin à la majorité simple ou de politique de démission des administrateurs n'a été adoptée, lorsque

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

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 : Nous examinerons les propositions de vote cumulatif en fonction de chaque cas. Nous votons parfois en faveur des résolutions de vote cumulatif lorsque le conseil s'est montré insensible aux préoccupations des actionnaires.

Conseils d'administration renouvelables par tranches

Les règlements administratifs de la société prévoient parfois l'élection des administrateurs par tranches, un tiers des administrateurs, par exemple, étant élus tous les trois ans. Cela peut favoriser la continuité et la sécurité du leadership. Cela rend aussi plus difficile le remplacement des administrateurs et il n'est pas possible de remplacer tous les membres du conseil à la fois.

Directives : Voter en faveur du renouvellement d'un conseil d'administration par tranches si les candidats sont élus individuellement et peuvent être destitués par un vote à la majorité simple. S'y opposer si les candidats sont présentés par liste. Voter en faveur du seuil de la majorité simple pour la destitution des administrateurs.

Accessibilité de la documentation relative au vote par procuration

Contrairement aux pratiques canadiennes, 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 devraient pouvoir utiliser la documentation relative au vote par procuration d'une société aux fins de la nomination des administrateurs.

Directive : En général, voter en faveur des propositions qui demandent la mise en œuvre d'un processus permettant aux actionnaires de présenter des candidats au conseil d'administration dans la documentation relative au vote par procuration d'une société, sous réserve du respect des exigences relatives à l'actionnariat.

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 et de chacun de ses membres individuellement. Ce processus devrait permettre de déterminer s'il faut modifier la composition du conseil afin que celui-ci, considéré dans son ensemble, continue à posséder les compétences, les connaissances et l'enthousiasme nécessaires pour représenter les intérêts des actionnaires.

Les administrateurs dont le rendement est insuffisant devraient être invités à quitter le conseil. Il ne suffit pas, pour faire en sorte que les conseils possèdent les qualités essentielles à une bonne gouvernance et à une surveillance efficace de la direction, de mettre en place un processus fondé sur des éléments « déclencheurs », comme les limites d'âge et de durée des mandats, un changement de la profession principale d'un administrateur ou une assiduité insuffisante, même si ces éléments peuvent être utiles dans le cadre du processus à adopter.

Directive : Voter en faveur de la mise en œuvre de processus d'évaluation et d'amélioration du conseil et de l'efficacité de ses comités.

Limites d'âge ou de durée des mandats

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 la qualité des candidats et ce qu'ils ont à offrir, plutôt que sur leur âge, sans limiter artificiellement le nombre d'années où un administrateur peut siéger au conseil.

Directive : S'opposer aux propositions d'actionnaires instaurant des limites de durée des mandats ou un âge obligatoire de retraite pour les administrateurs.

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'opposer à l'élection d'administrateurs qui assistent à moins de 75 pour cent de ces réunions sans fournir de raison valable à leur absence.

Réunions à huis clos

Une bonne pratique de gouvernance veut que les administrateurs indépendants se réunissent avant et après 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 du conseil devrait rencontrer le chef de la direction pour l'informer des problèmes éventuels relevés par les administrateurs non membres de la direction.

Directive : Voter en faveur de la tenue de réunions à huis clos sans que la direction et les administrateurs qui font partie de celle-ci soient présents.

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 s'occupe 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 haute direction.

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

Comités du conseil

Tout en reconnaissant que c'est l'expérience et l'intégrité des administrateurs qui comptent, et non pas seulement leur indépendance à l'égard de la direction, nous encourageons toutes les sociétés à adopter la pratique de confier les questions de candidatures et de rémunération à des administrateurs indépendants.

Directives : Voter en faveur de comités de la rémunération et des candidatures ou de la gouvernance ou des comités traitant de ces questions qui ne comptent que des administrateurs indépendants. Voter en faveur de chartes formelles pour ces comités.

Obligation redditionnelle des comités du conseil

Le travail du conseil est en grande partie effectué par ses comités, notamment en ce qui a trait à la vérification, aux candidatures et à la rémunération. Par conséquent, nous sommes en faveur de la présentation d'un rapport personnel du président du conseil d'administration aux assemblées des actionnaires.

Directive : Voter en faveur de la présentation de rapports par les présidents des comités de vérification, de la rémunération et des candidatures ou de la gouvernance, en personne, aux assemblées des actionnaires sur les activités de leur comité.

Responsabilité et indemnisation des administrateurs

Les administrateurs devraient être assurés contre les actions en responsabilité civile.

Directive : Voter en faveur d'une assurance responsabilité civile et d'une indemnisation des administrateurs.

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.

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

Planification de la relève du chef de la direction

L'une des plus importantes décisions que doit prendre le conseil d'administration est le choix du chef de la direction de l'entreprise. Nous pensons que les conseils d'administration doivent adopter une politique relative à la planification de la relève du chef de la direction et communiquer cette information.

Directive : En général, voter en faveur des propositions qui demandent l'adoption et la communication d'une politique relative à la planification de la relève du chef de la direction.

REMUNERATION

Les administrateurs indépendants chargés d'assurer une surveillance avertie de la direction d'une société devraient recevoir une juste rémunération pour leur responsabilité, leurs connaissances, leurs compétences et leur expérience, et pour le temps qu'ils doivent consacrer à se préparer et à assister aux réunions du conseil et des comités. La politique en matière de

rémunération des administrateurs devrait faire coïncider leurs intérêts avec ceux des actionnaires, et elle devrait être facile à comprendre pour les actionnaires.

La direction devrait recevoir une rémunération totale et des primes de rendement compétitives sur le marché afin qu'elle continue de s'employer à servir les intérêts des actionnaires à long terme. 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 la rémunération indépendant devrait examiner la rémunération des dirigeants et faire des recommandations au conseil à ce sujet. Il devrait aussi pouvoir consulter des tiers indépendants.

Rémunération des administrateurs

Nous pensons que la rémunération des administrateurs externes (les honoraires annuels et les jetons de présence pour les réunions du conseil et des comités) doit être suffisante pour qu'il soit financièrement intéressant pour les personnes ayant les qualités requises d'être administrateurs.

Directive : Voter en faveur d'un niveau de rémunération des administrateurs qui correspond aux compétences attendues de ces personnes, aux responsabilités qu'elles assument et au temps qu'elles doivent consacrer à l'exercice de leurs fonctions.

Actionnariat des administrateurs

L'actionnariat offre la possibilité d'aligner les intérêts à long terme des administrateurs sur ceux des actionnaires. Les conseils d'administration devraient fixer et publier un objectif d'actionnariat minimal des administrateurs.

Directives : Voter en faveur d'un actionnariat minimal des 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.

Options d'achat d'actions accordées aux administrateurs

Nous ne sommes pas en faveur de l'octroi d'options aux administrateurs. Nous pensons que cette forme de rémunération est moins efficace et efficiente que l'actionnariat direct pour faire coïncider les intérêts des administrateurs avec ceux des actionnaires.

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

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

Il importe que les actionnaires connaissent l'engagement pris par les différents administrateurs envers la société sous forme de participation à son capital et la place qu'occupent les actions dans la structure de rémunération des administrateurs.

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

Rémunération et évaluation du rendement du chef de la direction

Le rendement passé du chef de la direction et les attentes quant à son rendement futur, ainsi que les primes de rendement qui s'y rattachent, devraient être examinés annuellement par le conseil ou son comité de la rémunération. Les primes de rendement doivent aller de pair avec la création de valeur à long terme pour les actionnaires et être rajustées de façon à tenir compte du risque. 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 dans la circulaire de sollicitation de procurations de la société. Les ententes d'incitation au départ qu'offrent les sociétés ne doivent pas être trop généreuses et récompenser le chef de la direction lorsque les objectifs de rendement n'ont pas été réalisés au cours du mandat de ce dernier.

Directives : Voter en faveur d'un processus formel d'évaluation du rendement du chef de la direction et d'examen de sa rémunération. Voter en faveur d'une rémunération liée au rendement (réalisation des objectifs établis par le comité de la rémunération et approuvés par le conseil). Dans les situations où il existe un écart important entre la rémunération du chef de la direction et le rendement de l'entreprise, l'Office considérera certaines options, notamment exercer un engagement ou voter contre le vote consultatif de la direction relativement à la rémunération des cadres dirigeants conformément à nos directives en matière de vote consultatif. Lorsqu'il n'existe aucun vote consultatif de la direction ou que le conseil s'est montré insensible aux préoccupations des actionnaires concernant la rémunération, nous envisageons de retirer notre appui aux membres du comité de la rémunération ou de nous opposer à ceux-ci.

Régimes de rémunération à base d'actions

Les régimes de rémunération à base d'actions (y compris les régimes d'options d'achat d'actions) ont pour but de faire coïncider les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires et par conséquent d'inciter les dirigeants à optimiser le rendement de la société à long terme. Nous pensons que l'octroi et l'acquisition de la rémunération à base d'actions doivent être établis en fonction du rendement et s'appuyer sur des critères et des exigences minimales clairement présentés 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 pour trois grandes raisons :

- elle permet de mieux aligner les intérêts des membres du personnel sur ceux des actionnaires (même si les cours des actions varient largement);
- c'est une forme de rémunération plus efficiente (du point de vue de la valeur perçue que reçoit le dirigeant);
- elle modifie la structure du capital social de manière plus prévisible (la dilution est moindre et le traitement comptable, plus simple).

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.

Directive : 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 critères suivants est rempli :

- le coût total des régimes de rémunération à base d'actions de la société est déraisonnable;
- le régime permet expressément de modifier le prix des options d'achat d'actions sans l'approbation préalable des actionnaires;
- le taux d'octroi sur trois ans (absorption) de tous les régimes dépasse le chiffre le plus élevé de 2 % ou de la moyenne plus 1 écart-type du secteur d'activité de la société;
- le régime favorise de mauvaises pratiques de rémunération et celle-ci n'est pas suffisamment liée au rendement.

Actionnariat des cadres dirigeants

Les cadres dirigeants devraient être tenus d'être propriétaires d'actions d'une valeur minimale qui est importante compte tenu de leur situation individuelle et de conserver ce minimum tant qu'ils sont employés par la société et pendant au moins un an après avoir quitté celle-ci. Les cadres

dirigeants devraient disposer d'une certaine flexibilité pour liquider leurs actions excédentaires afin de subvenir à des besoins personnels tout en maintenant un alignement étroit entre leurs intérêts à long terme et ceux des actionnaires.

Directive : Voter en faveur d'un actionnariat minimal qui est important dans les circonstances.

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, dans la circulaire annuelle de sollicitation de procurations, 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 en langage clair et comprendre une explication détaillée des principes et des structures du système de rémunération des dirigeants de la société ainsi que des liens entre le régime de rémunération et le rendement obtenu. 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 motivent, 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. L'information doit aussi comprendre une analyse de la rémunération liée au rendement, présentant une comparaison du rendement et de la rémunération avec ceux d'un groupe d'homologues du même secteur utilisé comme référence pour les décisions de la société en matière de rémunération.

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. Les valeurs devraient être fondées 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 importante pour les actionnaires.

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

Prêts à la direction 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. Nous ne sommes pas en faveur de la garantie de prêts au moyen d'actions de la société ni de l'octroi de prêts pour acheter des actions.

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.

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 où ils travaillent. 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.

Directive : 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 pour les actionnaires.

Vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants

En ce qui a trait à la rémunération des cadres dirigeants, nous pensons qu'un engagement auprès des sociétés est efficace pour réaliser nos objectifs d'amélioration de l'information et des 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'engagement. Nous votons pour les propositions d'actionnaires demandant un vote consultatif annuel (non contraignant) sur la rémunération des cadres dirigeants et encourageons les sociétés à adopter volontairement le vote consultatif annuel sur la rémunération des cadres dirigeants.

Dans le cadre d'un vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants, nous examinons l'information, les principes et les pratiques en matière de rémunération en fonction de chaque cas, en tenant compte des principes et des pratiques de rémunération énumérés ci-dessous et des présents principes et directives de vote par procuration.

Directives : Voter pour les propositions d'actionnaires demandant un vote consultatif annuel sur la rémunération des cadres dirigeants. Lorsque nous exerçons notre droit de vote dans le cadre d'un vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants, nous examinons l'information, les principes et les pratiques 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 – rapport approprié axé sur la valeur à long terme pour les actionnaires et rendement évalué selon des critères mesurables ajustés en fonction du risque;
- indépendance et efficacité du comité de rémunération;
- présentation d'une information claire et complète sur la rémunération;
- refus de rémunération inappropriée aux administrateurs qui ne sont pas membres de la haute direction;
- caractère raisonnable des ententes d'incitation au départ, des indemnités en cas de changement de contrôle et des prestations de retraite.

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 membres de la direction le remboursement de la rémunération liée au rendement octroyée en fonction de résultats financiers erronés. Nous croyons que les sociétés devraient être dotées, minimalement, d'une politique de récupération de la rémunération liée au rendement des cadres dirigeants qui exercent des activités frauduleuses ou qui font preuve de négligence ou d'inconduite volontaire entraînant le retraitement des résultats financiers.

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 ultérieurement reconnus responsables de fraude, de négligence ou d'inconduite volontaire ayant entraîné le retraitement des résultats financiers ou y ayant contribué. 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 aux 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, et compte tenu du fait que la société ait déjà été aux prises avec des problèmes de retraitement des états financiers ou non.

Régimes de retraite complémentaires des cadres dirigeants

Nous croyons non seulement que l'information relative aux régimes de retraite complémentaires des cadres dirigeants devrait être présentée intégralement, mais aussi que les prestations que procurent de tels régimes aux cadres dirigeants ne devraient pas être excessives. Comme les prestations de retraite ne sont pas liées au rendement de l'entreprise durant le mandat du cadre dirigeant, elles ne devraient pas servir à atténuer le lien entre la rémunération et le rendement.

Directive : Bien que nous soyons pour l'octroi de prestations de retraite raisonnables comme élément de rémunération des cadres dirigeants, nous nous opposons aux prestations excessives et votons pour l'établissement de plafonds raisonnables aux montants offerts annuellement.

LA FONCTION DE VERIFICATION

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.

C'est dans ce domaine de la gouvernance d'entreprise qu'ont eu lieu les progrès les plus décisifs. Les autorités de réglementation du Canada et des États-Unis, ainsi que les sociétés progressistes, ont adopté des règles qui répondent à la plupart de nos inquiétudes au sujet de l'intégrité de la fonction de vérification.

Ces développements règlent la plupart des problèmes de gouvernance d'entreprise qui se posent au cours du processus de vérification, ce qui élimine la nécessité d'avoir des directives dans ce domaine.

STRUCTURE DU CAPITAL SOCIAL

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. Nous sommes généralement en faveur des augmentations fixes des actions ordinaires autorisées, jusqu'à concurrence de 25 pour cent. Nous étudions les augmentations plus importantes en fonction de chaque cas et nous appuyons celles qui amélioreront la valeur à long terme pour les actionnaires. Nous n'appuyons pas les propositions d'autorisation de capital illimité.

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

Organisation des actions en doubles catégories

Un nombre important de sociétés de l'indice S&P/TSX 60 ont une structure de capital prévoyant que les actions d'une catégorie d'actions donnent droit à plus de voix que les autres. Ces

structures donnent à un groupe d'actionnaires, généralement les investisseurs fondateurs, le contrôle des voix malgré une participation relativement faible. On justifie les doubles catégories d'actions en avançant l'argument selon lequel les personnes détenant des droits de vote supérieurs peuvent assurer la stabilité et la continuité de la propriété et de la gestion de la société. 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.

Les sociétés dotées d'une structure d'actions en doubles catégories doivent s'assurer que tous les actionnaires sont assujettis aux mêmes conditions de retrait en cas d'offre publique d'achat. Elles doivent envisager d'éliminer cette structure suivant les conditions qui servent les intérêts de la société à long terme.

Directives : S'opposer à l'organisation des actions en doubles catégories. Voter en faveur de l'élimination d'une structure d'actions en doubles catégories suivant les conditions qui servent les intérêts de la société à long terme.

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

Directives : En général, voter en faveur des droits préférentiels de souscription, des placements privés raisonnables et des rachats d'actions. Voter en faveur du versement du bénéfice net aux actionnaires.

PROTECTION CONTRE LES PRISES DE CONTROLE

Étant donné la taille et l'étendue du portefeuille d'actions de l'Office, ce dernier se retrouve souvent à la fois actionnaire 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 mais aussi de ce qui est dans l'intérêt à long terme de la société absorbée.

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.

Directive : 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.

INVESTISSEMENT RESPONSABLE

Présentation de l'information sur les facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance (ESG)

La présentation d'une information détaillée est le principal moyen permettant aux investisseurs de mieux comprendre et apprécier le risque et le rendement potentiel, y compris l'effet des facteurs ESG sur le rendement de la société à long terme. Nous étudions les propositions d'actionnaires en fonction de chaque cas et nous appuyons généralement celles qui favorisent la présentation de l'information sur l'effet des facteurs ESG susceptible d'aider les investisseurs à évaluer dans quelle mesure les décisions de l'entreprise contribuent ou nuisent au rendement et aux risques de placement à long terme.

En matière de vote par procuration, nous cherchons à respecter les engagements pris par l'Office à l'égard d'initiatives d'investissement responsable, notamment les principes d'investissement responsable de l'ONU, le Carbon Disclosure Project et l'Initiative pour la transparence des industries extractives.

Directives : Voter en faveur des résolutions qui exigent la présentation d'une information raisonnable concernant les facteurs ESG. En général, appuyer les demandes pour la présentation d'une information plus détaillée sur les risques environnementaux et sociaux des activités et des produits d'une société, et sur les initiatives visant à réduire ces risques, à moins que l'information présentée aux actionnaires soit déjà suffisante. Le cas échéant, appuyer les demandes de rapports de viabilité commerciale ainsi que de présentation de l'information sur certains risques environnementaux et sociaux comme les émissions de gaz à effet de serre.

Normes et directives déontologiques

Nous pensons que les sociétés qui adoptent et mettent en application des normes déontologiques élevées réaliseront probablement un meilleur rendement financier à long terme. Nous étudions les propositions d'actionnaires en fonction de chaque cas et nous appuyons généralement celles qui favorisent l'adoption de politiques et de pratiques socialement responsables par les sociétés dans le but d'optimiser de façon durable la valeur à long terme pour les actionnaires.

Étant donné les nombreux enjeux sociaux et environnementaux auxquelles peuvent faire face les sociétés (p. ex., les changements climatiques, les droits de la personne, les contributions politiques et la diversité de la main-d'œuvre), nous pensons qu'il est prudent d'adopter une méthode fondée sur des principes en ce qui a trait à la responsabilité des sociétés.

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.

Le cas échéant, nous encourageons les sociétés à se conformer aux directives et principes reconnus à l'échelle internationale en matière de responsabilité sociale et environnementale, comme les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Directives : Voter en faveur de l'adoption et de la publication des directives en matière de gouvernance d'entreprise et des codes de déontologie. Voter en faveur de l'adoption de politiques et de pratiques responsables en ce qui a trait aux risques environnementaux et sociaux qui amélioreront probablement le rendement financier de la société à long terme. Le cas échéant, voter en faveur de propositions en vue de la révision ou de l'adoption de politiques environnementales ou sociales, notamment concernant les droits de la personne. Nous ne sommes pas en faveur de propositions d'actionnaires trop prescriptives ou qui ne font que multiplier des initiatives déjà en cours ou encore qui pourraient nuire au rendement à long terme pour les actionnaires.