

## POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Le conseil d'administration, selon le droit des sociétés par actions au Canada, a pour rôle de gérer les activités commerciales et les affaires internes de la société et d'en surveiller la gestion. Ce vaste rôle a une incidence cruciale sur la manière dont les sociétés sont gouvernées, et sa rétribution adéquate est un aspect important de la gouvernance d'entreprise. Les administrateurs sont en situation de conflit d'intérêts lorsqu'ils établissent leur propre rémunération, et il est essentiel que celle-ci soit structurée pour s'aligner avec les intérêts à long terme de la société, de ses actionnaires et de ses autres parties prenantes. La CCGG recommande aux conseils d'administration de prendre en considération les principes ci-dessous lorsqu'ils structurent leurs propres programmes de rémunération. Ces principes actualisent les principes de rémunération des administrateurs que la CCGG avait publiés en février 2011.

### Principe 1 – L'indépendance et l'alignement sur les actionnaires

La rémunération des administrateurs devrait être établie de manière à favoriser un degré élevé d'objectivité des administrateurs et leur indépendance d'esprit. Elle devrait être suffisante pour rétribuer adéquatement les administrateurs selon leur savoir-faire, leur expérience, la nature de leurs responsabilités et le temps qu'ils consacrent à la société, mais ne pas être élevée au point de risquer de compromettre leur indépendance, leur capacité d'adopter une position controversée sur un dossier important ou leur disposition à démissionner pour une question de principe – ni être structurée d'une manière risquant de produire ces effets. Dans les cas où une partie de la rémunération repose sur des actions, le montant ne devrait pas être déterminé en fonction du rendement de la société, car cela pourrait compromettre l'objectivité des administrateurs en tant que gardiens des intérêts des actionnaires. Cela pourrait, par exemple, encourager une prise de risque inappropriée qui aligne les intérêts des administrateurs sur ceux de la direction plutôt que sur ceux des actionnaires, ou inciter les administrateurs à privilégier des considérations à court terme plutôt que les intérêts à long terme de la société.

La rémunération des administrateurs devrait donc être conçue pour favoriser l'alignement direct des intérêts des administrateurs sur les intérêts à long terme de la société, de ses actionnaires et de ses autres parties prenantes, et elle ne devrait pas encourager de comportements contraires à ces intérêts. Des attributions fondées sur la pleine valeur des actions (telles que décrites au Principe 4) sont indiquées à cet égard. Les options d'achat d'actions – qui permettent de profiter de l'appréciation, mais n'exposent pas au risque de baisse – ne sont pas appropriées pour les administrateurs de sociétés ouvertes, car elles peuvent créer des incitatifs contraires au bon alignement sur les intérêts des actionnaires.

**CONFIDENTIEL : RÉSERVÉ AUX MEMBRES DE LA CCGG. NE PAS DIFFUSER.**

**Principe 2 – Refléter l'expertise et l'investissement de temps**

La rémunération individuelle devrait refléter le savoir-faire et l'expérience que nécessite la société en question, de même que l'investissement de temps attendu de l'administrateur. La rémunération globale des administrateurs et la structure de leurs programmes de rémunération varieront en fonction de facteurs propres à chaque société, tels que sa taille, la complexité de ses activités et la nécessité ou non que ses administrateurs représentent diverses régions. La rémunération des administrateurs doit être suffisante et conçue de manière à attirer d'excellents candidats. Pour le moment, la CCGG ne formule pas de position indiquant si la rémunération des administrateurs devrait être constituée d'un montant forfaitaire ou d'honoraires annuels auxquels s'ajoutent des jetons de présence aux réunions.

La rémunération accordée à un administrateur peut varier d'une année à l'autre, en fonction du temps que la personne consacre réellement au conseil d'administration (qui est souvent reflété par les jetons de présence aux réunions). Les sociétés adoptant une structure de rémunération forfaitaire peuvent verser des jetons de présence aux réunions si des circonstances extraordinaires nécessitent plus de réunions que prévu, pourvu que l'on ait défini à l'avance la nature des circonstances extraordinaires qui donneront lieu au versement d'honoraires supplémentaires et que les actionnaires soient informés de ces circonstances et du nombre de réunions additionnelles tenues.

La rémunération des administrateurs devrait comprendre une indemnisation des administrateurs et une couverture d'assurance appropriées, de même que le remboursement de dépenses raisonnables (tels que des frais de déplacement et de formation), mais elle ne devrait pas inclure de dispositions en cas de changement de contrôle ou d'indemnités de départ, d'assurance-maladie, de dons de bienfaisance, de véhicules, d'adhésions à des clubs, de prestations de retraite, d'avantages complémentaires de retraite ni d'autres privilèges similaires. Pour l'élaboration du cadre de rémunération des administrateurs, le conseil devrait pouvoir embaucher un conseiller en rémunération payé par la société. Si le conseil choisit de recourir aux services d'un tel conseiller pour établir une politique ou un programme de rémunération des administrateurs ou parce qu'il envisage des changements importants à un tel cadre, ou encore pour des fins d'analyse comparative, ce conseiller devrait être indépendant de la direction.

**Principe 3 – La rémunération peut être variable selon le rôle**

Il ne devrait pas y avoir d'écarts de rémunération entre des administrateurs remplissant des rôles semblables. Une différenciation des niveaux de rémunération fondée sur l'investissement de temps et les responsabilités peut cependant être appropriée. Par exemple, les rôles de président indépendant, d'administrateur principal ou de président de comité comportent généralement un investissement de temps accru et des responsabilités additionnelles, ce qui peut justifier une rémunération supérieure. Des comités demandant un investissement de temps particulièrement grand peuvent aussi justifier une

**CONFIDENTIEL : RÉSERVÉ AUX MEMBRES DE LA CCGG. NE PAS DIFFUSER.**

rémunération supérieure, de même que des honoraires supérieurs pour leurs présidents. La participation à des comités spéciaux pourrait également justifier une rémunération additionnelle.

Si des administrateurs sont mis en candidature par des actionnaires (qu'il s'agisse d'actionnaires activistes dans le cadre de courses aux procurations ou d'actionnaires institutionnels utilisant une forme d'accès aux procurations) et qu'ils reçoivent une rémunération de ces actionnaires pendant la période précédant le vote sur les mises en candidature, cette rémunération devrait être raisonnable et on devrait veiller à ce qu'elle n'encourage pas ses récipiendaires à privilégier des considérations à court terme, pas plus qu'elle ne crée d'incitatifs divergents pouvant entraîner un manque de cohésion au conseil. Tel qu'énoncé ci-dessus, une fois les administrateurs nommés, il ne devrait pas y avoir d'écarts de rémunération entre des administrateurs remplissant des rôles semblables; on ne devrait pas, par exemple, voir des administrateurs en particulier recevoir des paiements de tiers.

La forme et le niveau de la rémunération des administrateurs devraient être appropriés, selon le contexte propre à chaque société.

#### **Principe 4 – La détention d'actions par les administrateurs**

Des exigences minimales de détention d'actions pour les administrateurs (auxquelles ceux-ci doivent se conformer dans un délai prédéterminé) établissent et maintiennent un alignement entre les intérêts des administrateurs et ceux des actionnaires, en obligeant les administrateurs à détenir une participation considérable dans la société.

Les administrateurs devraient idéalement acquérir une participation au capital de la société dès leur arrivée au conseil et ajouter à cette participation avec le temps. Il est approprié que les administrateurs acquièrent leur participation initiale en affectant leurs honoraires à des attributions liées à la pleine valeur des actions, tel qu'expliqué ci-dessous. Le conseil devrait établir un seuil de détention d'actions pour les administrateurs, fondé peut-être sur un multiplicateur de leur rémunération annuelle. Les administrateurs devraient être tenus de maintenir l'investissement minimum obligatoire pendant au moins un an après leur retraite ou leur démission du conseil. Les programmes de rémunération des administrateurs peuvent faciliter l'observation d'exigences minimales de détention d'actions et encourager les administrateurs à continuer d'investir dans la société au-delà du minimum exigé. Des attributions liées à la pleine valeur des actions présentant le même intérêt économique que des actions (par exemple, des « unités d'actions assujetties à des restrictions » ou des « unités d'actions différées ») sont des formes appropriées de rémunération à base d'actions pour les administrateurs, en remplacement d'une rémunération en argent, car elles alignent directement les intérêts des administrateurs sur ceux des actionnaires.

**CONFIDENTIEL : RÉSERVÉ AUX MEMBRES DE LA CCGG. NE PAS DIFFUSER.**

Les attributions d'actions ne devraient pas s'ajouter aux honoraires annuels ou aux des jetons de présence aux réunions, mais remplacer, en tout ou en partie, ces honoraires.

La rémunération des administrateurs fondée sur des actions ne devrait pas être assujettie à une période d'acquisition des droits ni à des conditions de rendement, pour les raisons énoncées au Principe 1.

Les sociétés devraient interdire à leurs administrateurs de couvrir ou de monétiser directement ou indirectement tout titre de la société qu'ils détiennent, car de telles mesures peuvent donner lieu au vote vide ou réduire l'alignement sur les intérêts des actionnaires que les programmes de participation au capital sont censés créer.

### **Principe 5 – Réduire la complexité et assurer la transparence**

Le conseil d'administration devrait simplifier le plus possible la structure de rémunération des administrateurs afin que les incitatifs créés soient bien compris des administrateurs et des actionnaires. La méthode qu'utilise le conseil pour établir sa rémunération devrait être transparente pour les actionnaires et communiquée dans le cadre du processus d'information annuel. Par exemple, si le conseil se fonde sur un groupe de sociétés comparables pour déterminer sa rémunération, la circulaire de sollicitation de procurations annuelle devrait indiquer quelles sociétés composent ce groupe, quels critères de sélection sont appliqués pour le constituer et s'il diffère de tout groupe de référence utilisé pour établir la rémunération des dirigeants. Si des changements sont apportés au programme de rémunération des administrateurs, le conseil devrait expliquer ce qui motive les changements, et notamment expliquer en quoi ceux-ci amélioreront l'alignement sur les intérêts à long terme de la société.

**CONFIDENTIEL : RÉSERVÉ AUX MEMBRES DE LA CCGG. NE PAS DIFFUSER.**