

Lignes directrices en matière de gouvernance

2023

Contenu

1. Aperçu des principes clés et de l'approche	4
2. Postes, structure et fonctionnement des conseils d'administration	5
3. Comités du conseil d'administration	10
4. Rémunération	12
5. Audit, risque et contrôle	14
6. Droits des actionnaires	15
7. Rapports	17
8. Facteurs sociaux et environnementaux	19
9. Questions relatives aux votes	21
Annexe 1 Titres de créance d'entreprises et investissement responsable	23
Annexe 2 Exigences réglementaires canadiennes en matière de vote pour les questions courantes et non courantes	25

BMO Gestion mondiale d'actifs est l'appellation utilisée pour diverses sociétés affiliées de BMO Groupe financier, qui offrent des services de gestion de placement au Canada et aux États-Unis. Ces lignes directrices énoncent nos attentes à l'égard des sociétés émettrices en matière de bonne gouvernance.

En tant qu'organisation du secteur de la gestion d'actifs, nous cherchons à agir dans l'intérêt des clients, y compris dans le cadre de nos activités liées aux placements. Nos clients qui font des placements sont des particuliers et des investisseurs institutionnels, y compris des régimes de retraite d'entreprise. Ces activités visent l'exercice du droit de vote et de mobilisation.

Les lignes directrices en matière de vote s'appliquent à tous les portefeuilles d'actions cotés et gérés à l'interne. Nos clients institutionnels ont le droit de déterminer la façon dont nous votons à l'égard de leurs titres. BMO Gestion mondiale d'actifs se conformera à ces demandes.

En plus de ces lignes directrices, les lignes directrices générales et propres au pays en matière de vote sont conservées et appliquées dans le cadre du processus de vote. Les lignes directrices en matière de vote sont établies à partir des lignes directrices en matière de gouvernance, mais elles sont de nature plus précise et fournissent plus de renseignements sur les résolutions qui seront soutenues ou non.

Lors de l'exécution des votes, si les entreprises présentent de solides arguments pour expliquer leur non-respect de nos lignes directrices en matière de vote, nous en tiendrons compte et nous ajusterons notre vote si nous croyons que l'entreprise agit dans l'intérêt des actionnaires.

L'équipe Investissement responsable de BMO Gestion mondiale d'actifs surveille activement les votes sur le marché canadien et donne des instructions à cet égard. Nous avons également établi un partenariat avec un tiers fournisseur de services de mobilisation et d'exercice du droit de vote afin d'ordonner des votes en notre nom sur les marchés internationaux, conformément aux lignes directrices en matière de gouvernance. L'équipe Investissement responsable de BMO Gestion mondiale d'actifs supervise et surveille les instructions de vote du tiers partenaire, et est en mesure de les remplacer directement, tout en conservant la possibilité de prendre des décisions finales en matière de vote. Pour en savoir plus, consultez notre politique de gérance sur notre site Web.

Nous avons entrepris de rédiger ces lignes directrices en termes simples et clairs. Cependant, à certains endroits, il a été nécessaire d'utiliser des termes n'appartenant pas à un langage simple lorsque certaines lignes directrices se rapportent spécifiquement à ces termes. Dans de tels cas, nous avons placé ces termes entre guillemets et les avons définis dans un glossaire se trouvant à la fin du présent document.

1. Aperçu des principes clés et de l'approche

Les présentes lignes directrices instaurent une approche cohérente en matière de gouvernance et d'exercice du droit de vote. L'approche est fondée sur les principes généraux suivants :

- un conseil d'administration et une équipe de direction habilités et efficaces;
- une séparation des pouvoirs appropriée dans les structures de gestion de la société;
- des systèmes efficaces de contrôle interne et de gestion des risques couvrant tous les risques importants, y compris les enjeux éthiques, environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG);
- un engagement à faire la promotion, à l'échelle de la société, d'une culture de transparence et de responsabilisation ancrée dans une saine éthique des affaires;
- des politiques de rémunération qui récompensent la création de valeur à long terme pour les actionnaires par l'atteinte des objectifs de l'entreprise;
- un engagement à protéger les droits et les intérêts de tous les actionnaires de la société.

Nous sommes conscients que ces principes peuvent s'exprimer différemment dans différents marchés. Par conséquent, nos politiques en matière de vote tiennent compte des pratiques locales et sont appliquées d'une manière pragmatique qui reflète une compréhension intégrée des bonnes pratiques locales et internationales. Dans tous les cas, nous visons le même résultat : la préservation et l'amélioration de la valeur à long terme pour les actionnaires grâce à la responsabilité et à la transparence en matière de gestion dans la communication de l'information.

L'adoption des meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise est un processus dynamique entre le conseil d'administration, la direction et les actionnaires. Nous encourageons les sociétés à participer au processus d'élaboration de meilleures pratiques et de conformité à celles-ci à mesure qu'elles évoluent. Bien que notre vote soit fortement ancré dans un ensemble clair de principes de gouvernance d'entreprise, nous nous efforçons de l'exercer en abordant le cas de chaque société en fonction de ses mérites, et nous nous appuyons sur l'expertise du personnel, le pouvoir discrétionnaire et le dialogue avec les sociétés pour ce faire. C'est pourquoi nous encourageons les direction ou du conseil d'administration, à communiquer avec nous pour nous fournir des renseignements sur les pratiques de gouvernance et les défis qui leurs sont propres. Si nous ne votons pas¹ en fonction des recommandations de la société, nous pouvons choisir d'informer la société de notre décision de vote et lui fournir des commentaires pour expliquer les préoccupations particulières relatives aux résolutions que nous n'avons pas appuyées.

¹ Ces votes se font habituellement par procuration, sauf si des circonstances particulières rendent souhaitable la présence d'un représentant de notre société.

2. Postes, structure et fonctionnement des conseils d'administration

Nous utilisons le terme « conseil d'administration » pour désigner à la fois le conseil d'administration et les organes de surveillance et de décision similaires. Le conseil d'administration est l'ultime responsable de la direction de la société.

Cela se fait principalement par la délégation de pouvoirs à la haute direction. Le conseil d'administration doit recevoir le rapport de la haute direction sur la conduite des activités et poser des questions à la direction à ce sujet. Toutefois, certains sujets doivent être réservés au conseil d'administration.

Il incombe au conseil d'administration d'établir et de mettre à l'essai la stratégie proposée par la haute direction, de déterminer l'appétit pour le risque de l'entreprise, de s'assurer de l'indépendance et de l'efficacité de la vérification externe, ainsi que de la planification de la relève de la haute direction et du conseil d'administration dans son ensemble.

La structure, la composition et le fonctionnement des conseils d'administration varient d'un pays à l'autre et d'une société à l'autre. Certains éléments caractérisant un conseil d'administration efficace sont universels. Ils sont décrits ci-dessous, sous les sous-titres suivants :

- Postes et indépendance;
- Compétence, objectivité et renouvellement;
- Fonctionnement efficace des conseils d'administration;
- Communication et reddition de comptes aux actionnaires.

Postes et indépendance

La composition du conseil d'administration est de la plus haute importance. Les conseils d'administration devraient avoir une représentation significative d'administrateurs tant dirigeants que non dirigeants. Les administrateurs non dirigeants devraient normalement être entièrement indépendants de la société, même si nous sommes conscients que, dans certains cas, des administrateurs non dirigeants liés à la société ont un rôle précieux à jouer. Pour bâtir un conseil d'administration efficace, la société doit rechercher des candidats provenant du plus grand bassin de talents pertinents possible afin d'assurer des discussions éclairées au sein du conseil.

Poste de président et séparation des postes principaux

Les postes de président et de chef de la direction sont sensiblement différents et doivent généralement être dissociés. Nous considérons que la séparation des postes est importante pour assurer un juste équilibre entre les pouvoirs et les responsabilités de la haute direction et du conseil d'administration, ainsi que pour préserver la responsabilisation au sein du conseil. Si, pour quelque raison que ce soit, les postes sont combinés, par exemple, pendant une période de transition imprévue, cela doit être expliqué et justifié dans le rapport et les comptes. Dans tous ces cas, la candidature d'un administrateur principal non dirigeant indépendant et solide devrait être proposée.

Nous ne nous attendons pas à ce qu'un chef de la direction qui prend sa retraite occupe le poste de président. Dans un tel cas, nous rechercherons une justification raisonnable de la part de la société pour expliquer cet écart par rapport aux bonnes pratiques.

Administrateurs dirigeants

Il est essentiel que les dirigeants participent aux réunions du conseil d'administration pour améliorer les discussions et permettre aux administrateurs indépendants de mieux comprendre les activités de la société. Dans les marchés où c'est la coutume, nous encourageons la nomination de dirigeants clés au conseil d'administration aux côtés du chef de la direction et du chef des finances. La présence d'autres dirigeants apporte des connaissances supplémentaires sur la société au sein du conseil d'administration, en plus de faire en sorte que le conseil d'administration ne dépende pas uniquement du chef de la direction pour ce qui est des renseignements sur les activités et les stratégies de la société. Toutefois, le nombre d'administrateurs dirigeants ne doit pas être supérieur au nombre d'administrateurs non dirigeants indépendants.

Administrateurs non dirigeants

Nous évaluons le nombre de postes d'administrateur qu'un administrateur individuel occupe afin de nous assurer qu'il a suffisamment de temps et d'énergie pour bien remplir son rôle d'administrateur non dirigeant, car il s'agit d'un poste exigeant. Les facteurs qui déterminent le nombre approprié de postes d'administrateur sont notamment la taille de la société, sa complexité, sa situation, les autres engagements d'un administrateur et les résultats de l'évaluation du conseil d'administration. Nous considérons qu'il peut être excessif d'occuper plusieurs postes d'administrateur dans de grandes sociétés, même pour un administrateur non dirigeant à temps plein, surtout s'il participe à des comités du conseil d'administration. Les postes d'administrateur multiples doivent être évités pour un dirigeant à temps plein. Dans le cas des sociétés complexes, en particulier dans les marchés développés, nous pouvons voter contre les administrateurs non dirigeants qui occupent plus de cinq postes d'administrateur.

Dans les marchés émergents, où le bassin de talents pour les postes d'administrateurs non dirigeants peut être limité, nous avons un seuil plus élevé, mais nous pouvons voter contre les non-dirigeants et qui occupent plus de cinq postes d'administrateur (à l'exclusion des postes d'administrateur au sein d'un même groupe sociétal). De plus, les comités de mise en candidature devraient tenir soigneusement compte du temps requis pour d'autres postes de direction exigeants, comme les conseils d'administration de sociétés privées et de grands organismes à but non lucratif.

Proportion d'administrateurs non dirigeants au sein du conseil d'administration

Des interactions ouvertes et directes entre les conseils d'administration et les dirigeants de la société donnent lieu à de solides décisions. Il est important d'avoir suffisamment d'administrateurs non dirigeants indépendants pour assurer une diversité adéquate des points de vue et respecter les quotas de membres des comités. Nous nous attendons à ce que toutes les sociétés détenues par un grand bassin d'actionnaires aient une majorité d'administrateurs indépendants.

Dans le cas des sociétés ayant des actionnaires détenant le contrôle, nous encourageons les conseils d'administration à avoir une majorité d'administrateurs indépendants. Nous nous attendons à ce que le conseil d'administration compte au moins un tiers d'administrateurs entièrement indépendants.

Indépendance des administrateurs non dirigeants

L'indépendance des administrateurs est valorisée, mais le bon équilibre du conseil d'administration l'est avant tout. Nous soutiendrons les administrateurs non indépendants lorsqu'ils apportent des compétences, des connaissances sectorielles et d'autres expériences qui justifient leur présence au conseil d'administration, en particulier si l'équilibre approprié en matière d'indépendance est maintenu.

Les critères d'indépendance des administrateurs s'appuient sur diverses normes, y compris les principes de gouvernance d'entreprise de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les codes nationaux de gouvernance d'entreprise, les règles de cotation et les directives données par l'International Corporate Governance Network. Nous privilégions une approche fondée sur des principes, qui vise à s'assurer que les administrateurs sont en mesure d'agir dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires. Les sociétés devraient envisager d'utiliser le rapport sur la gouvernance d'entreprise ou les documents de l'assemblée annuelle des actionnaires pour expliquer le processus d'évaluation du conseil d'administration et justifier la valeur que les administrateurs non indépendants apportent au conseil d'administration.

Dans le cas des sociétés ouvertes, les administrateurs non dirigeants indépendants doivent respecter les critères suivants :

- ne pas être d'anciens dirigeants de la société. Nous n'appuyons pas l'idée de « marquer un temps d'arrêt » pour les anciens dirigeants, même si, dans le cas des personnes qui ont occupé un poste de rang inférieur, une pause peut être appropriée;
- ne pas avoir de liens familiaux étroits avec les conseillers, les administrateurs ou les cadres supérieurs de la société;
- ne pas agir à titre de président du comité du Conseil s'il a siégé au Conseil pendant une période qui peut nuire à son indépendance d'esprit;
- ne pas détenir de postes d'administrateur multiples ni avoir de liens importants avec d'autres administrateurs (voir la rubrique « Conseils d'administration à structure mixte » ci-dessous);
- ne pas être des actionnaires importants ou des représentants d'un groupe d'intérêt, y compris des représentants du gouvernement dans les cas d'une société appartenant à l'État ou des représentants de sociétés affiliées;
- n'avoir aucun lien commercial important avec la société à titre de conseillers professionnels, de fournisseurs principaux ou de clients;
- ne pas avoir droit à une rémunération liée au rendement, à des options sur actions ou à des régimes de retraite, ni tirer profit de dons importants à des organismes de bienfaisance de leur choix;
- ne pas occuper d'autres postes d'administrateur dans des sociétés d'un secteur étroitement lié afin d'éviter les conflits d'intérêts potentiels.

Conseils d'administration à structure mixte

Nous voulons nous assurer que les administrateurs sont non seulement indépendants de la société, mais aussi les uns des autres. Nous nous attendons à ce que les sociétés divulguent les liens au sein de conseils d'administration à structure mixte et à ce qu'elles expliquent comment l'indépendance des administrateurs individuels est préservée lorsqu'ils siègent conjointement à deux mêmes conseils d'administration ou plus².

² De tels liens au sein de conseils d'administration à structure mixte peuvent soulever des préoccupations en cas de déséquilibre des pouvoirs entre les deux administrateurs. La situation la plus courante est lorsque l'une des personnes est un administrateur dirigeant du premier conseil d'administration et qu'il en résulte qu'elle est évaluée et rémunérée par un collègue administrateur. Ainsi, dans le deuxième conseil d'administration, on s'attend à ce que l'administrateur agisse à titre d'administrateur non dirigeant indépendant, mais son indépendance peut être compromise.

Long service au sein d'un conseil d'administration et indépendance

L'indépendance est essentielle pour veiller à ce que les actionnaires aient une voix adéquate au sein du conseil d'administration. Après une certaine période de service au sein d'un conseil d'administration, les administrateurs ne peuvent pas être considérés comme totalement indépendants et il peut être inapproprié qu'ils siègent à des comités, comme le comité d'audit, où l'indépendance absolue est une exigence clé. Nous sommes conscients qu'il n'y a pas de période fixe au cours de laquelle un administrateur perd catégoriquement son indépendance. Néanmoins, nous tirerons parti des exigences réglementaires propres à chaque pays en matière d'indépendance, s'il y a lieu. En Amérique du Nord, nous évaluerons si la durée moyenne des mandats au sein du conseil d'administration de la société est nettement supérieure à la moyenne du marché concerné lorsque nous examinerons l'équilibre général du conseil d'administration.

Si l'équilibre approprié en matière d'indépendance n'est pas atteint, nous déterminerons s'il y a lieu d'appuyer la réélection d'administrateurs de longue date.

Indépendance des représentants des employés

Bien qu'un certain nombre de pays aient adopté des lois en vertu desquelles il est obligatoire qu'un certain pourcentage de représentants des employés siègent au conseil d'administration, nous ne considérons pas ces personnes comme étant totalement indépendantes. Par conséquent, dans les pays où la codétermination (le processus par lequel les employés élisent leurs représentants au conseil d'administration) ou la représentation des employés est obligatoire, nous nous attendons à ce que les sociétés qui y sont domiciliées veillent à ce que le conseil d'administration et ses comités aient une représentation adéquate d'administrateurs véritablement indépendants.

Compétence, objectivité et renouvellement

Diversité, compétences et points de vue

Une combinaison pertinente et adéquatement diversifiée de compétences et de points de vue est essentielle à la qualité du conseil d'administration et à l'orientation stratégique de la société. Par conséquent, les entreprises doivent s'efforcer d'élargir le bassin de candidats potentiels aux postes au sein du conseil d'administration et de la direction afin de profiter des combinaisons de compétences et d'expériences les plus riches possibles. En particulier, nous croyons que la promotion de la diversité est importante pour améliorer l'efficacité à long terme des conseils d'administration. Nous avons des attentes variables à l'égard de la diversité des genres et de la diversité ethnique ou raciale selon le marché, en fonction des pratiques du marché et de la

réglementation sur la diversité des conseils d'administration.

Dans tous les cas, les candidats doivent être sélectionnés en fonction de leur capacité à améliorer le rendement de la société. Les conseils d'administration doivent recruter des membres possédant la combinaison requise de compétences et d'expérience, et ils doivent affirmer la valeur de la diversité individuelle, y compris la diversité relative au genre, à l'origine ethnique, à la nationalité, aux antécédents professionnels et à de nombreux autres facteurs qui peuvent améliorer le rendement global du conseil. Comme les conseils d'administration ne peuvent pas être transformés du jour au lendemain, nous recherchons une déclaration qui décrit l'approche du conseil d'administration en matière de promotion de la diversité au niveau du conseil d'administration et de la haute direction, et dans l'ensemble de la société. Nous accueillons favorablement la divulgation de cibles précises en matière de diversité établies par le conseil d'administration et la communication des résultats par rapport à ces cibles. Lorsque cette information est manquante et que les niveaux de diversité appropriés ne sont pas atteints pour le marché, y compris ceux relatifs au genre et à l'origine ethnique, nous n'appuierons habituellement pas la réélection des présidents des comités de mise en candidature ou d'autres administrateurs pertinents.

Nous reconnaissons l'importance de la diversité ethnique et de l'inclusion en tant qu'enjeux capitaux en matière de justice sociale, et nous sommes conscients de leur valeur réelle pour nos activités et les secteurs dans lesquels nous investissons. Nous nous attendons à ce que nos sociétés émettrices s'attaquent au racisme systémique et au manque d'inclusion au sein de l'effectif pour les groupes sous-représentés. Les sociétés doivent chercher à recueillir et à divulguer, lorsqu'il est permis de le faire, des données pertinentes sur la composition de leur main-d'œuvre, à produire des rapports sur les écarts de rémunération connexes, et à établir et à divulguer des cibles et des échéanciers d'amélioration lorsque des problèmes sont repérés.

Réélection des administrateurs

Pour s'assurer de conserver une perspective ouverte et critique, le conseil d'administration doit être continuellement renouvelé. C'est pourquoi tous les administrateurs devraient être tenus de se soumettre à une réélection à intervalles réguliers. Nous préférons que tous les administrateurs se présentent aux élections annuellement afin de renforcer la responsabilisation du conseil d'administration envers les actionnaires. Sinon, nous encourageons le président du conseil d'administration ainsi que les présidents des comités d'audit, de rémunération et de mise en candidature à se présenter pour une réélection annuelle afin de renforcer la responsabilisation à l'égard des fonctions principales du conseil. Nous croyons également qu'au moins un tiers des membres du conseil d'administration devraient se présenter pour une réélection chaque année.

Nomination des administrateurs

Nous croyons fermement qu'un comité de mise en candidature de conseil d'administration qui est composé majoritairement d'administrateurs non dirigeants indépendants est le mieux placé pour cibler et proposer des candidats appropriés pour le conseil. Les actionnaires ne doivent proposer des candidats que lorsqu'il y a des preuves évidentes d'une surveillance inefficace du conseil d'administration et de la réticence à corriger le problème, ou lorsqu'un système de vote cumulatif ou des ententes similaires encouragent la participation directe des actionnaires aux mises en candidatures pour le conseil d'administration. Nous nous attendons à ce que les sociétés ne présentent qu'un seul candidat pour chaque poste disponible, indiquant ainsi clairement la valeur que ces administrateurs individuels apportent au conseil d'administration. Nous encourageons les sociétés à préciser les qualifications, l'expérience et les compétences du candidat qui sont particulièrement pertinentes et importantes pour le pour la surveillance de la stratégie de la société par le conseil d'administration.

Composition équilibrée

Nous envisagerons de voter contre le président ou les membres des comités de mise en candidature qui n'ont pas mis sur pied des conseils d'administration indépendants et adéquatement équilibrés. Voici certains des indicateurs de cet état de choses : une dépendance excessive à l'égard des membres en poste depuis longtemps, une dépendance excessive à l'égard des administrateurs affiliés, et l'absence de caractéristiques de la diversité appropriées, y compris le sexe, la race, la nationalité et l'origine ethnique, qui reflètent la nature, la portée et les aspirations de l'organisation.

Fonctionnement efficace des conseils d'administration

Taille du conseil d'administration

Dans le cas d'un conseil d'administration dualiste, aucune des deux composantes ne devrait être de grande taille : habituellement, un nombre de cinq à dix membres est approprié. Un conseil d'administration unitaire devrait normalement compter de cinq à quinze membres. Dans le cas d'un conseil d'administration comptant un trop grand nombre de membres et en l'absence d'un engagement à réduire la taille de celui-ci, nous pouvons refuser d'appuyer le président du comité de mise en candidature, à moins qu'une justification claire ait été fournie pour expliquer la nécessité d'un conseil d'une telle taille.

Conseils d'administration dualistes

Nous ne nous prononçons pas sur les avantages d'un conseil d'administration dualiste par rapport à un conseil unitaire, et nous reconnaissons qu'une structure de conseil d'administration dualiste constitue la norme dans de nombreux marchés. Nous sommes tout à la fois conscients qu'il peut y avoir des problèmes de communication entre un conseil de surveillance et un conseil de gestion. Lorsque le conseil d'administration est formé de plus d'un organisme, les sociétés doivent maintenir un mécanisme efficace pour que les divers éléments du conseil travaillent ensemble et expliquer la façon dont se produit cette collaboration. Ce système devrait faire en sorte que toutes les personnes qui participent au processus de gouvernance exercent leur rôle le plus efficacement possible, afin que la société puisse tirer parti des compétences et de l'expérience uniques de ses administrateurs.

Évaluation du conseil d'administration

Les évaluations du conseil d'administration sont un outil important pour améliorer le rendement du conseil d'administration. Tous les conseils d'administration doivent mettre en œuvre un processus d'évaluation qui tient compte de l'efficacité de l'ensemble du conseil, des contributions apportées par chaque membre, des systèmes d'interaction en place entre le conseil d'administration et la direction de la société, ainsi que de tout point à améliorer. Le comité de mise en candidature ou de gouvernance d'entreprise peut superviser le processus d'évaluation et doit faire rapport publiquement aux actionnaires des conclusions générales et des points à améliorer. Toutes les sociétés devraient faire appel à des professionnels pour faciliter les évaluations de façon périodique.

Réunions du conseil d'administration et participation à celles-ci

Le conseil d'administration doit se réunir à intervalles réguliers pour assurer une surveillance efficace de la société. Nous considérons que six réunions par année constituent une ligne directrice minimale et que des réunions plus fréquentes sont souvent nécessaires.

Nous nous attendons également à ce que les administrateurs participent à l'assemblée annuelle et facilitent la communication avec les actionnaires qu'ils représentent. La société doit divulguer le registre de présence des administrateurs individuels dans le rapport annuel, ainsi que les mécanismes permettant aux actionnaires de communiquer directement avec le conseil d'administration. Nous pouvons refuser de soutenir des administrateurs ayant un mauvais dossier d'assiduité, ou des conseils d'administration qui ne facilitent pas le dialogue avec les actionnaires.

Réunions réservées aux administrateurs non dirigeants

Les administrateurs non dirigeants devraient se réunir sans les membres dirigeants du conseil d'administration de façon régulière et lorsque les circonstances l'exigent. Ils devraient également organiser au moins une réunion par année pour tenir une discussion sans contraintes, et ne portant pas sur les affaires courantes. Idéalement, cette réunion devrait être présidée par un administrateur principal indépendant, même si le président peut être présent, à condition qu'il soit un administrateur non dirigeant. À l'inverse, dans le cas des conseils d'administration dualistes, les conseils de surveillance devraient se réunir régulièrement avec les dirigeants afin de réduire au minimum le risque que les administrateurs non dirigeants soient tenus à l'écart de l'organisation.

Formation

Tous les administrateurs doivent recevoir une formation appropriée lorsqu'ils sont intégrés. Idéalement, le processus d'intégration devrait comprendre l'affectation d'un mentor du conseil d'administration. Les mentors sont habituellement des administrateurs de longue date ou de moyenne date qui sont prêts à assumer la responsabilité de fournir un soutien ponctuel et du contexte aux nouveaux administrateurs. Tous les administrateurs devraient régulièrement avoir l'occasion de participer à des conférences, à des cours ou à des webinaires afin de se perfectionner et de demeurer pertinents. Ces offres peuvent découler du processus d'évaluation du conseil d'administration ou d'une demande provenant directement des administrateurs ou de la direction. Nous encourageons les sociétés à élaborer des plans de formation à l'intention des administrateurs, qui renseignent notamment les administrateurs sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance pertinents.

Communication et reddition de comptes

Le conseil d'administration doit prendre l'initiative de se rendre disponible auprès des actionnaires aux fins de consultation sur toute question de fond, que celle-ci fasse ou non l'objet d'un vote, et il doit, à cette fin, nommer un administrateur principal indépendant qui jouera un rôle de liaison officiel. Cela est particulièrement important lorsque le chef de la direction occupe également le poste de président, lorsque le président a des responsabilités de dirigeant ou lorsque le président n'était pas indépendant au moment de sa nomination.

S'il y a lieu, les administrateurs non dirigeants doivent être prêts à discuter de questions liées à la stratégie, au rendement, au risque, à la structure du capital, aux normes de pratiques opérationnelles et à la surveillance des questions environnementales et sociales propres à l'entreprise.

3. Comités du conseil d'administration

Nous encourageons les sociétés à effectuer une transition vers des comités d'audit et de rémunération totalement indépendants, ainsi que vers un comité de mise en candidature composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Tous les comités du conseil d'administration doivent rendre compte de leurs activités aux actionnaires sur une base annuelle (voir la rubrique « Rapports » ci-dessous).

Audit

Le comité d'audit offre une protection importante aux actionnaires et aux autres parties prenantes qui comptent sur l'intégrité du rapport et des comptes comme fondement de leurs investissements dans la société.

Le comité d'audit doit être composé exclusivement d'administrateurs non dirigeants (qui doivent tous être indépendants), et compter au moins trois personnes. Au moins un des membres doit avoir une expérience récente et pertinente en matière de finances, de comptabilité ou d'audit, et tous les membres du comité d'audit doivent posséder des compétences financières.

Le comité doit être chargé d'évaluer l'efficacité, l'indépendance, les qualifications, l'expertise et les ressources des auditeurs externes, ainsi que la qualité de l'audit, en plus de superviser le processus d'examen des comptes et de traitement des problèmes repérés.

S'il n'y a pas de comité de gestion des risques officiel en place, le comité d'audit devrait normalement être responsable d'effectuer la surveillance adéquate de la gestion des risques et des contrôles internes. Cela comprend l'examen de tous les risques importants de nature financière ou autre.

Le comité d'audit doit également avoir la responsabilité de surveiller et d'approuver les opérations entre apparentés, et de s'assurer qu'aucune opération entre apparentés importante ne désavantage les actionnaires minoritaires.

Dans les pays où il n'est pas habituel d'avoir un comité d'audit du conseil d'administration, des vérificateurs légaux individuels doivent être indépendants et remplir la fonction du comité. Nous considérons que ce système n'est pas aussi solide, car il sépare la surveillance réalisée dans le cadre de l'audit de la responsabilité de base inhérente au poste d'administrateur.

Le comité d'audit est également responsable de la publication du rapport d'audit annuel, qui est essentiel pour permettre aux investisseurs d'évaluer la santé globale de l'organisation (voir la rubrique « Rapports » ci-dessous). Le rapport du comité d'audit doit être significatif et fournir suffisamment de renseignements sur le travail du comité et les problèmes qu'il a traités. En cas de redressement important des comptes ou de faiblesse importante des contrôles internes, nous pourrions ne pas appuyer l'élection des membres du comité d'audit qui, selon nous, n'ont pas rempli leur devoir envers les actionnaires. Nous pourrions également ne pas appuyer l'élection de ces administrateurs au conseil d'administration d'autres sociétés.

Rémunération

Le comité de rémunération est responsable de l'établissement de la rémunération des administrateurs dirigeants et des hauts dirigeants, et il doit coordonner ses activités avec celles de la fonction des ressources humaines de la société afin d'élaborer une stratégie de rémunération cohérente et efficace à l'échelle de la société. À titre de meilleure pratique, nous croyons que les comités de rémunération devraient être composés exclusivement d'administrateurs non dirigeants indépendants. Nous encourageons les comités de rémunération à engager un dialogue direct avec les actionnaires au moment d'élaborer des politiques de rémunération. (Voir la rubrique « 4. Rémunération » ci-dessous.)

Le comité de rémunération doit consulter les autres fonctions du conseil d'administration pour veiller à ce que les mécanismes de rémunération soient bien harmonisés aux objectifs stratégiques et à l'appétit pour le risque de la société.

En particulier, il doit collaborer avec le conseil d'administration pour déterminer le juste équilibre dans l'allocation des bénéfices aux employés à titre de prime d'incitation, aux actionnaires sous forme de dividendes et la part à conserver ou à réinvestir dans l'organisation elle-même. L'obligation fiduciaire du comité consiste également à s'assurer que le montant du paiement versé à la direction est juste et approprié. Enfin, le comité doit porter une attention particulière à la rémunération à l'échelle de la société afin de s'assurer que la direction respecte les priorités stratégiques, en particulier celles qui améliorent le rendement des actionnaires, et qu'elle s'attaque aux autres enjeux importants liés à la rémunération, comme la discrimination et les plafonds de verre.

Nous pouvons refuser de soutenir le président ou d'autres membres du comité de rémunération lorsqu'il y a des préoccupations importantes au sujet des prises de décision du comité, ou lorsque des problèmes que nous avons repérés concernant les politiques et les pratiques en matière de rémunération ne sont toujours pas réglés.

Mise en candidature

Un comité de mise en candidature doit superviser l'ensemble des nominations au conseil d'administration et à la haute direction. Habituellement, il doit s'agir d'un comité composé d'administrateurs non dirigeants indépendants et du président de la société, qui s'appuient sur les conseils de la haute direction, au besoin. Nous préférons un comité totalement indépendant. Toutefois, nous reconnaissons que, dans certains cas, un administrateur non indépendant ou un représentant d'un actionnaire important peut être approprié.

Gouvernance

Nous reconnaissons que les sociétés peuvent choisir de confier au comité de mise en candidature ou à un comité de gouvernance d'entreprise particulier la responsabilité des pratiques et des procédures en matière de gouvernance d'entreprise. Quelle que soit la structure, le comité doit surveiller les nouvelles normes réglementaires et sectorielles, s'efforcer de suivre les bonnes pratiques mondiales et consulter les actionnaires pour comprendre les attentes des investisseurs.

Responsabilité sociétale et développement durable

Nous croyons que les comités qui ont des responsabilités liées à la surveillance de la responsabilité sociale de l'entreprise, de l'éthique ou de la durabilité sont prudents dans la gestion des risques. Pour les grandes entreprises exposées à des risques ESG importants, ces comités sont essentiels pour protéger la valeur pour les actionnaires, comprendre les points de vue des parties prenantes et les préoccupations sociétales émergentes, et assurer la surveillance des systèmes de l'entreprise afin de repérer et de gérer les risques que ces problèmes peuvent poser à l'entreprise.

Éthique des affaires

Que ce soit par l'intermédiaire d'un comité comme le comité d'audit ou d'un examen général du conseil d'administration, il est important que le conseil d'administration affirme sa responsabilité à l'égard de l'examen des systèmes internes d'éthique des affaires. Le comité doit également s'assurer qu'il existe un mécanisme efficace pour le signalement interne des actes répréhensibles, que ce soit au sein de la société elle-même ou pour des actes impliquant d'autres parties, comme des fournisseurs, des clients, des employés contractuels ou des partenaires d'affaires. Les systèmes de contrôle en matière d'éthique des affaires devraient comprendre des lignes d'assistance réservées aux employés et d'autres mécanismes appropriés de dénonciation liés à la fraude financière et à toute autre violation des politiques et des codes d'éthique de la société. Le comité d'audit peut être l'organisme chargé de recevoir les rapports sur les dénonciations lorsqu'il n'existe aucun autre organisme acceptable.

4. Rémunération

Les niveaux de rémunération et les autres mesures incitatives doivent être conçus de manière à favoriser la réussite à long terme de la société, et refléter le travail effectué et la contribution apportée par les dirigeants à l'organisation. Aucun administrateur ne doit participer à l'établissement de sa propre rémunération.

Compte tenu de la forte tendance à la hausse de la rémunération globale, nous nous attendons à une utilisation prudente et à une justification solide des indices de référence, et à une divulgation complète des cibles de rendement ainsi que du rendement réel par rapport aux cibles préétablies. Nous nous attendons également à ce que les niveaux des salaires de base attribués soient justifiés, et à ce qu'une proportion importante de la rémunération globale soit variable et assujettie à des conditions liées au rendement présentant un degré de difficulté adéquat. Nous n'établissons pas de lignes directrices pour les niveaux de rémunération au-delà des principes mentionnés ci-dessous.

Niveau de rémunération

Des niveaux excessifs de rémunération des dirigeants peuvent entraîner d'importants risques liés à la réputation et à la réglementation pour les sociétés. Nous nous attendons à ce que les conseils d'administration fassent preuve de compréhension et de sensibilité à l'égard des points de vue et des attentes des actionnaires et des autres parties prenantes clés dans leurs principaux marchés, y compris les employés, lorsqu'ils établissent la rémunération de leurs dirigeants.

Relation avec la stratégie et la gestion des risques

Nous nous attendons à ce que les sociétés démontrent que leur politique de rémunération s'aligne sur leur stratégie d'affaires globale et leur planification. Les mesures du rendement doivent être liées à la stratégie et à la tolérance au risque énoncées par la société. Les cibles doivent être établies de manière à ce que les incitatifs offerts aux dirigeants s'harmonisent à l'intérêt des actionnaires à long terme, et elles ne doivent pas inciter les dirigeants à prendre des risques à court terme qui pourraient compromettre le rendement à plus long terme. Nous préconisons l'introduction de facteurs sous-jacents (ou conditions préalables) liés au risque pour l'attribution des primes, afin de veiller à ce que les primes d'incitation inappropriées ne soient pas versées dans l'éventualité où la solidité financière ou la qualité du crédit de la société pourraient se détériorer.

Divulgation de l'information

Nous cherchons à obtenir des renseignements suffisamment détaillés sur les programmes de rémunération du conseil d'administration et de la direction (voir le « Rapport du Comité de la rémunération » ci-dessous). L'objectif du rapport sur la rémunération devrait être d'aider les investisseurs à mieux comprendre les pratiques, les processus et les objectifs du comité. Le rapport annuel sur la rémunération doit indiquer le montant total de la rémunération, y compris les espèces, les options, les actions et les avantages sociaux que les dirigeants peuvent recevoir en fonction de différents scénarios de rendement. À la suite de l'attribution de la prime, les sociétés devraient fournir dans le rapport sur la rémunération une analyse significative de la mesure dans laquelle les cibles pertinentes ont réellement été atteintes. Les régimes de retraite des dirigeants et des employés doivent être divulgués de façon détaillée, y compris le financement prévu, les scénarios de versement et les différences de taux de cotisation pour les dirigeants et l'ensemble du personnel. Les sociétés doivent également préciser comment et dans quels cas le comité de rémunération peut exercer son pouvoir de retenir ou de récupérer la totalité ou une partie de la rémunération des dirigeants autre que le salaire de base. Le rapport sur la rémunération doit être rédigé en langage simple et indiquer les répercussions fiscales pour la société.

À tout le moins, la rémunération de tous les administrateurs, y compris tous les administrateurs non dirigeants et dirigeants, doit être divulguée de façon individuelle. Nous recherchons la divulgation regroupée des individus au niveau du sous-conseil qui apportent une contribution importante à la société.

Contrats et régimes de retraite des dirigeants

Avant d'approuver des contrats de travail, les sociétés devraient envisager activement les indemnités de départ potentielles en cas de rendement insuffisant et clarifier les conditions de rendement en vertu desquelles ces indemnités de départ doivent être versées. Nous encourageons les sociétés à chercher des mesures d'atténuation pour les cas où un administrateur aurait accepté un emploi au sein d'une autre société, ainsi qu'à rajuster la durée et le montant de tels versements en conséquence. Nous considérons que le salaire de base et les droits à pension d'une année constituent une indemnité de départ suffisante et nous recommandons aux sociétés de soumettre à un vote des actionnaires toute indemnité de départ plus importante. Nous nous attendons également à ce que les cotisations au régime de retraite des dirigeants concordent en grande partie avec celles de la majorité du personnel.

Régimes d'actionnariat et ententes de rémunération par actions

Nous croyons que des lignes directrices strictes doivent être suivies à l'égard de l'émission, ou de l'émission potentielle, d'actions dans le cadre de programmes d'intéressement (aussi appelés régimes de rémunération fondée sur les actions), tant en ce qui a trait à la proportion d'actions émises qu'au taux auquel elles sont émises chaque année. Pour que les régimes d'actionnariat de grande envergure soient acceptables, les facteurs commerciaux doivent l'emporter sur les répercussions de la dilution. Si la société manque de transparence quant aux détails de ces régimes, nous pouvons nous abstenir de voter ou même voter contre ceux-ci.

Programmes d'intéressement à base d'actions

Nous appuyons le principe de motiver et de récompenser les dirigeants par l'octroi de primes en actions.

Les cibles de rendement pour les programmes d'intéressement à base d'actions doivent être clairement communiquées, en plus de représenter un défi. Nous croyons que le comité de rémunération est le mieux placé pour déterminer les mesures de rendement les plus appropriées pour favoriser la stratégie d'affaires à long terme. Toutefois, les programmes de rémunération globaux doivent refléter un éventail de cibles de rendement, mais sans reposer trop fortement sur la réalisation d'une seule mesure du rendement. Dans les cas où on a recours à une mesure du rendement relatif, comme le rendement total des capitaux propres, l'utilisation d'une mesure du rendement absolu peut servir de fondement pour s'assurer que les récompenses sont réduites lorsque le rendement global de la société s'est détérioré. En règle générale, nous croyons que les programmes de rémunération des dirigeants doivent montrer un équilibre entre les cibles financières et opérationnelles et les cibles de rendement relatif. Nous croyons fermement qu'un rendement exceptionnel sur une longue période mérite un niveau exceptionnel de rémunération. Nous nous opposons à ce que les conditions de rendement fassent l'objet de nouvelles évaluations et nous pouvons refuser d'appuyer les programmes de rémunération lorsque le comité de rémunération a utilisé son pouvoir discrétionnaire pour assouplir toutes cibles de rendement préalablement approuvées par les actionnaires.

Nous envisagerons des primes en actions exceptionnelles au cas par cas à la lumière de la justification fournie par la société. Cependant, le recours fréquent à des primes exceptionnelles soulève des questions quant à la convenance de la stratégie de rémunération globale et à l'efficacité de la planification de la relève. Nous ferons preuve d'une grande prudence lors de l'examen des primes en actions accordées aux fins du recrutement ou de la fidélisation des dirigeants lorsque ces primes ne sont pas liées à des cibles de rendement significatives. Nous encourageons l'inclusion d'autres objectifs non financiers, notamment de nature sociale et environnementale, pour le versement de primes de rendement lorsque ces facteurs ont une incidence importante sur le rendement de la société. Nous nous attendons également à ce que le processus entrepris par la société pour déterminer ces facteurs fasse l'objet d'une discussion, et à ce que la raison pour laquelle ils sont considérés pertinents soit expliquée. Si la société choisit de ne pas inclure de tels facteurs dans un secteur où ceux-ci contribuent de façon importante à la réussite de la société, elle doit en expliquer les raisons.

Périodes de détention, acquisition et politiques de pénalités et de récupération

Le versement de primes et les programmes d'intéressement à long terme doivent être structurés de manière à récompenser la croissance à long terme de la valeur pour les actionnaires, en plus d'être assujettis à des conditions de « rendement-acquisition ». Nous encourageons les sociétés à inclure une portion d'actions différées dans les primes à court terme. Les programmes d'intéressement à plus long terme devraient être entièrement fondés sur des actions et les périodes d'attribution devraient passer d'au moins trois à cinq ans ou plus. Nous encourageons également les sociétés à exiger des périodes de détention plus longues après l'acquisition.

Le comité de la rémunération doit conserver un pouvoir de pénalité pour retenir, lorsqu'il le juge approprié, la totalité ou une partie de la rémunération axée sur le rendement des dirigeants avant l'acquisition. Le comité de rémunération devrait également avoir un pouvoir de récupération pour recouvrer les sommes déjà versées aux dirigeants. Cela peut se produire à la suite d'un redressement important des comptes, lorsque les primes déjà accordées ont été versées en fonction de données inexactes ou lorsque les résultats à long terme d'une stratégie particulière entraînent une importante destruction de valeur pour les actionnaires.

En particulier, si les déclarations que les dirigeants ont faites au comité d'audit au sujet de l'intégrité des contrôles se sont révélées inexactes ou si les dirigeants n'ont pas fait preuve de la prudence nécessaire dans l'exercice de leurs fonctions, la société devrait envisager de réclamer les primes de rendement. Les politiques de récupération peuvent également être complétées par des périodes de report prolongées pour les régimes d'actionnariat et de primes.

Actionnariat des employés

L'actionnariat généralisé des employés peut contribuer positivement à la valeur pour les actionnaires, car il harmonise davantage les intérêts des employés avec ceux des actionnaires. Ces mécanismes ne doivent toutefois pas être mis en place en tant que mesures anti-OPA et doivent être inclus dans les limites de dilution à l'échelle de l'organisation. Bien que nous appuyions généralement les régimes d'options sur actions à grande échelle, le rabais des employés ne devrait pas dépasser 20 % à une date fixe, la société ne devrait pas accorder de prêts pour acheter des options et les options ne devraient pas être réévaluées sans l'approbation des actionnaires. Les administrateurs non dirigeants ne devraient pas avoir droit à des options et, par conséquent, ne devraient pas être inclus dans de tel programmes.

5. Audit, risque et contrôle

Nous recommandons que les membres indépendants du comité d'audit se rencontrent régulièrement avec les auditeurs de la société, et ce, sans la direction de celle-ci. Cela pourrait permettre une meilleure circulation de l'information entre les auditeurs et le conseil d'administration.

Nomination des auditeurs

Le rendement et la nomination des auditeurs doivent être passés en revue périodiquement. Lorsqu'un même cabinet demeure auditeur pendant un certain temps, une politique de rotation régulière du partenaire principal de l'audit doit être mise en place. Nous croyons que la rotation systématique des cabinets d'audit est à la fois souhaitable et dans l'intérêt des actionnaires. Plus précisément, nous encourageons fortement la pratique consistant à soumettre le contrat d'audit tous les dix ans et nous pouvons voter contre le renouvellement du mandat de cabinets d'audit de longue date.

Nous considérons qu'il est souhaitable, à moyen terme, d'élargir le choix des auditeurs à la disposition des sociétés et, par conséquent, nous encourageons les sociétés à envisager activement de faire appel au plus grand nombre de cabinets d'audit possible lorsque les normes de compétence et de couverture mondiale requises peuvent être démontrées.

Nous nous attendons à ce que la qualité de l'audit soit la principale considération dans la sélection de l'auditeur et à ce que les actionnaires aient la possibilité de voter sur la nomination et le paiement des auditeurs.

Responsabilité de l'auditeur

Nous sommes conscients du risque disproportionné que la « responsabilité conjointe et solidaire » peut représenter pour les cabinets d'audit. Toutefois, nous envisagerons uniquement des ententes de soutien pour plafonner la responsabilité des auditeurs dans des circonstances exceptionnelles, c.-à-d. lorsque le risque de réclamation catastrophique et disproportionnée peut être démontré.

Honoraires versés aux auditeurs d'une société en plus des honoraires d'audit

Lorsque les auditeurs effectuent du travail de consultation en plus de l'audit de la société, cela doit être divulgué et le comité d'audit doit déterminer s'il y a un risque que l'impartialité d'un auditeur soit compromise. La portée, la nature et le processus d'appel d'offres de ces tâches non liées à l'audit doivent être supervisés par le comité d'audit, dont les responsabilités dans ce domaine doivent être entièrement divulguées. Bien que nous déconseillons en général que les auditeurs de la société effectuent des tâches autres que des audits, nous reconnaissons que, dans certains cas, ils peuvent fournir une expertise précieuse, sans compromettre l'indépendance. Toutefois, des honoraires élevés pour services non liés à l'audit, ou des honoraires non liés à l'audit supérieurs aux honoraires d'audit, peuvent être un indicateur d'indépendance compromise. Dans l'éventualité où des honoraires élevés pour services non liés à l'audit sont payés pendant plus d'un an, nous pourrions ne pas appuyer le renouvellement du mandat de l'auditeur ou le paiement des honoraires d'audit dans le cadre du vote lors des assemblées générales annuelles.

Transactions avec des parties liées

De nombreuses sociétés participent à des transactions importantes avec des parties liées, ce qui représente un risque important pour les actionnaires. Ce risque est atténué dans les sociétés dotées de comités d'audit entièrement indépendants, dont la responsabilité est de s'assurer que ces transactions sont effectuées en fonction d'évaluations sans lien de dépendance. Nous encourageons fortement les sociétés à établir de tels comités (voir ci-dessus les « Comités du conseil d'administration ») et à obtenir l'approbation préalable des actionnaires pour les transactions importantes entre parties liées. Compte tenu de préoccupations persistantes, nous recommandons à chaque société de divulguer toute participation que ses actionnaires majoritaires pourraient détenir dans d'autres sociétés ou instruments de placement qui ont un intérêt important dans la société.

Gestion des risques

Le conseil d'administration dans son ensemble est chargé de définir la tolérance au risque d'une société par rapport à sa stratégie et à ses activités, et de surveiller son rendement par rapport aux risques définis. Les risques financiers, opérationnels et de réputation qui sont pertinents pour les activités de l'entreprise doivent être inclus dans cette surveillance, y compris les risques ESG et éthiques importants.

Selon la taille et la complexité de la société, un comité indépendant de gestion des risques pourrait être justifié. Nous ne nous attendons pas expressément à ce qu'une société mette sur pied un comité de gestion des risques, mais nous escomptons qu'en l'absence d'un tel comité, le conseil d'administration puisse démontrer qu'il est à l'affût des risques de l'entreprise et qu'il les surveille régulièrement à l'échelle de l'organisation. Un comité de gestion des risques est une caractéristique courante des conseils d'administration des grandes banques, par exemple, mais il n'a pas à être limité aux institutions financières. Un comité de gestion des risques autonome peut améliorer l'efficacité du conseil d'administration dans les situations où le comité d'audit est déjà débordé. Il est bon que le conseil d'administration dans son ensemble passe en revue la gestion des risques de l'entreprise dans le cadre de ses réunions régulières.

6. Droits des actionnaires

Liaison avec les actionnaires

Les sociétés doivent être prêtes, dans la mesure du possible, à entamer le dialogue avec les actionnaires en s'appuyant sur leur compréhension des objectifs communs. Elles doivent être proactives et veiller à ce que les nouvelles importantes soient communiquées, sous réserve des procédures appropriées en matière d'information privilégiée, et doivent réagir de manière utile aux questions des investisseurs. Lors des réunions de placement avec les actionnaires, les sociétés doivent être prêtes à aborder les enjeux ESG pertinents pour les entreprises.

Émission d'actions

Nous respectons le droit d'une société d'émettre des actions pour obtenir des capitaux. Toutefois, l'émission d'actions doit se limiter strictement à ce qui est nécessaire pour maintenir les activités et faire progresser la stratégie de l'entreprise. Nous n'appuierons pas les demandes d'augmentation du capital-actions autorisé qui dépasse 50 % du capital existant, à moins qu'une justification précise ait été fournie (p. ex., pour effectuer une acquisition ou un « fractionnement d'actions »).

Droits de préemption

Nous croyons que les droits de préemption des actionnaires actuels sont absolument essentiels. Les actions peuvent être émises au comptant sans droits de préemption ou à des fins de rémunération, sous réserve de l'approbation des actionnaires. Les sociétés doivent respecter des limites strictes quant à l'émission de nouvelles actions en proportion du capital-actions émis et être assujetties à des « taux d'émission », s'il y a lieu.

Rachat d'actions

Nous nous attendons à ce que les sociétés rachètent leurs actions sur le marché lorsqu'il est avantageux pour elles et leurs actionnaires de le faire.

L'autorisation de racheter des actions doit être assujettie à l'approbation des actionnaires, être limitée à un an et ne pas dépasser 10 % des capitaux propres émis. Tout rachat d'actions doit profiter à tous les porteurs à égalité de conditions, compte tenu des rajustements d'options.

Sociétés contrôlées et catégories d'actions ayant des droits de vote différents

Nous privilégions une structure d'actions qui donne à toutes les actions des droits de vote égaux. Nous n'appuions pas l'émission d'actions assorties de droits de vote affaiblis ou accrus et nous sommes susceptibles de ne pas appuyer la mobilisation de capitaux par des sociétés dont la structure du capital comporte des droits de vote inégaux.

Lorsque des structures comportant des droits de vote différents existent, ces structures doivent être communiquées de façon transparente au marché. Dans le cas des « sociétés contrôlées », nous examinerons toute demande d'émission d'actions assorties de droits de vote accrus

afin de déterminer pourquoi elles sont nécessaires et comment elles refléteront les intérêts des actionnaires minoritaires. Nous appuyons le principe d'une action, un vote, et encourageons les entreprises à prendre des mesures pour éliminer les structures comportant des droits de vote différents au fil du temps ou empêcher leur mise en place. Lorsque le droit de vote est inégal, nous encourageons la divulgation claire et complète d'un échéancier concernant le retrait des structures de vote inégales, aussi appelées dispositions de temporisation.

Plafonds de vote

Nous nous opposons aux plafonds de vote en principe et croyons que toutes les actions devraient avoir un plein droit de vote, peu importe la période de détention. Toutefois, nous sommes conscients de l'utilisation généralisée des plafonds de vote dans certains marchés et des avantages qui reviennent aux actionnaires qui ne sont pas assujettis à un plafond. Par conséquent, nous nous attendons à ce que les sociétés divulguent clairement tout plafond et les encourageons à ne pas en introduire de nouveaux et à éliminer progressivement ceux qui existent.

Fusions et acquisitions, scissions et autres restructurations d'entreprises

Nous nous attendons à ce que les conseils d'administration fassent preuve d'une diligence raisonnable approfondie avant de procéder à une fusion ou à une acquisition et cherchent à maximiser la valeur pour les actionnaires dans toute transaction. Nous soutiendrons habituellement la direction en exercice, à condition que les modalités financières, les avantages synergiques et la qualité de la gestion soient solides.

Dans le cadre de l'évaluation, nous tenons compte des répercussions de toute activité d'entreprise sur le risque ESG, en particulier dans les secteurs à forte incidence.

Nous nous attendons également à ce que le conseil d'administration évalue les risques ou les responsabilités ESG ou éthiques potentiels de tout regroupement d'entreprises, y compris de leurs chaînes d'approvisionnement. Nous nous attendons à ce que les sociétés prennent des mesures de consultation appropriées avec les employés et les collectivités touchés par la restructuration d'entreprise.

Pilules empoisonnées

Nous considérons que les mesures artificielles destinées à prévenir les offres, appelées « pilules empoisonnées », sont inappropriées et inefficaces, à moins qu'elles ne soient strictement contrôlées et d'une durée très limitée. Dans certains marchés, on utilise couramment les actions assorties de droits de vote accrus pour bloquer des fusions et des acquisitions; elles remplissent ainsi la même fonction que des pilules empoisonnées. Nous croyons que tout mécanisme d'amélioration du contrôle ou toute pilule empoisonnée qui consolide la gestion et protège la société contre les pressions du marché n'est pas dans l'intérêt des actionnaires.

Régimes de retraite et autres responsabilités importantes similaires

Les entreprises doivent être attentives aux éléments de passif importants, comme ceux qui découlent d'engagements de retraite non capitalisés ou sous-capitalisés, et en rendre compte aux actionnaires. L'ampleur du passif et les plans, le cas échéant, qui ont été mis en place pour couvrir le déficit doivent être déclarés, y compris le délai raisonnable pour prendre des mesures. Les principales hypothèses utilisées pour calculer les montants doivent faire partie de la déclaration en question. D'autres éléments de passif importants pourraient être liés à des risques opérationnels ou ESG particuliers auxquels la société fait face. L'entreprise doit donner une idée de la façon dont ces risques peuvent entraîner des « passifs éventuels ».

Résolutions des actionnaires

Nous examinons toutes les résolutions des actionnaires qui figurent sur le bulletin de vote et votons conformément à notre compréhension des avantages à long terme pour les actionnaires. Sur cette base, nous appuyerons habituellement les demandes visant à améliorer la reddition de comptes par le conseil d'administration, les pratiques de rémunération des dirigeants, la communication de l'information sur les facteurs ESG et l'analyse de scénarios relatifs aux changements climatiques, lorsque nous sommes d'accord avec l'enjeu général mis en évidence et la mise en œuvre proposée. De plus, nous appuyons généralement les propositions des actionnaires qui demandent aux sociétés de produire des rapports sur la mise en œuvre des politiques sociales et environnementales et les évaluations lorsqu'il y a lieu de s'inquiéter. Pour ce faire, nous tiendrons compte des arguments des auteurs des propositions et de la société, ainsi que de renseignements plus généraux, comme les pratiques des sociétés comparables. Les sociétés doivent toujours fournir une analyse complète de la position de la direction à l'égard de toutes les résolutions des actionnaires et être disponibles pour répondre aux questions raisonnables des actionnaires (voir la rubrique « Liaison avec les actionnaires » ci-dessus)³.

³ Dans les cas où nous avons de graves préoccupations au sujet des pratiques ESG d'une société et que nous n'avons pas réussi à établir un dialogue fructueux, nous pouvons nous-mêmes proposer des résolutions pour inviter d'autres actionnaires à soutenir les appels à l'adoption de meilleures pratiques.

7. Rapports

Le rapport et les comptes (ou le rapport annuel) constituent un lien important dans la chaîne de responsabilité. Le rapport annuel et les documents relatifs au vote par procuration doivent être mis à la disposition des actionnaires en temps opportun aux fins d'examen et de discussion avant l'assemblée générale annuelle. Nous recommandons un minimum de 20 jours ouvrables. Ces documents doivent être facilement accessibles, de préférence sur le site Web de l'entreprise.

Les sociétés doivent présenter une divulgation significative et transparente afin que les investisseurs puissent bien comprendre tous les enjeux importants et pertinents. Le rapport annuel doit fournir un examen complet du modèle d'affaires et de la stratégie; des indicateurs de rendement clés utilisés pour évaluer la progression de la société par rapport à ses objectifs; des principaux risques et de tout facteur important ayant une incidence sur le rendement futur de la société, y compris des questions ESG ou éthiques importantes; des principales réalisations; et des normes suivies au cours de la période comptable.

Dans tous les marchés, nous privilégions les rapports :

- **exhaustifs**, couvrant l'orientation stratégique de l'organisation et tous les enjeux importants, y compris tout changement important dans le contexte réglementaire et les principaux enjeux ESG;
- **équilibrés**, avec un traitement impartial des bons et des mauvais aspects;
- **transparents**, avec texte narratif qui utilise un langage simple et des notes comptables qui permettent aux investisseurs de bien comprendre les circonstances sous-jacentes aux chiffres comptables;
- **soutenus par des indicateurs clés de performance (ICP)** qui stimulent le rendement de l'organisation, sont comparables au fil du temps et sont étayés par des renseignements détaillés sur la façon dont ils sont calculés;
- **cohérents et regroupés** avec d'autres rapports de la société, y compris la politique de rémunération et les rapports sur la responsabilité sociétale et la durabilité.

Administrateurs

Des notices biographiques adéquates sur les administrateurs doivent être fournies aux actionnaires avant l'assemblée générale annuelle. Elles devraient comprendre des renseignements sur les qualifications et l'expérience des administrateurs, la durée du mandat, la date de la première nomination, le niveau d'indépendance, les participations à des comités du conseil d'administration et d'autres engagements personnels et professionnels qui peuvent influencer sur la qualité de leur contribution et de leur indépendance, p. ex., d'autres postes d'administrateur, des liens familiaux et sociaux et des affiliations avec des entreprises ou des organisations apparentées. Pour tous les administrateurs nouvellement nommés, nous encourageons la divulgation des qualifications, de l'expérience et des compétences que le conseil d'administration considère comme particulièrement pertinentes et importantes pour la surveillance de la stratégie de l'entreprise. À cette fin, nous encourageons la communication d'une grille claire et concise des compétences du conseil d'administration dans le matériel de vote par procuration et le rapport annuel.

Rapport du comité de mise en candidature

Le comité doit produire un rapport annuel sur ses activités, en particulier en fournissant une analyse détaillée de son processus de sélection et de nomination des administrateurs, qu'ils soient membres ou non de la haute direction, ainsi que des processus qu'il utilise pour s'assurer que les membres du conseil d'administration reflètent une diversité appropriée de points de vue, de genre, d'expériences et d'origines culturelles. Au besoin, le rapport doit comprendre une analyse approfondie du point de vue du conseil d'administration sur l'indépendance de certains membres. Le rapport doit également comprendre les résultats généraux du processus d'évaluation du conseil d'administration.

Rapport du comité d'audit

Le comité d'audit doit rendre compte de sa conduite au cours de l'exercice et, en particulier, de toute question de jugement précise relative à l'application des principes comptables ou à la portée de l'audit. Il doit également faire des commentaires sur le processus visant à assurer l'indépendance des auditeurs et à évaluer l'incidence des tâches qui ne sont pas liées à un audit. Le rapport du comité d'audit doit comprendre une description détaillée de toutes les transactions entre parties liées, en particulier la façon dont elles pourraient avoir une incidence sur les intérêts des actionnaires minoritaires. Toute réserve quant au relevé de vérification et toutes les questions soulevées dans le rapport de l'auditeur doivent être entièrement expliquées.

Système de contrôle interne et de gestion des risques

Si le mandat du comité d'audit comprend la gestion des risques, le rapport du comité d'audit doit également traiter de la surveillance des risques à l'échelle de l'organisation par le conseil d'administration. Que ce soit dans le cadre du rapport du comité d'audit ou d'un rapport indépendant, la société doit expliquer les résultats de l'examen des contrôles internes par le conseil d'administration, y compris toute faiblesse repérée ou potentielle dans les contrôles internes et la façon dont le conseil d'administration prévoit y répondre.

Rapport sur la rémunération

Nous nous attendons à ce que toutes les sociétés publient un rapport annuel sur la rémunération, conformément aux normes internationales de bonne gouvernance. Un bon rapport sur la rémunération décrit la philosophie générale d'une société ainsi que ses politiques et ses formules pour déterminer la rémunération annuelle, à court et à long terme. Nous recherchons des rapports sur la rémunération qui présentent la répartition de la rémunération fixe par rapport à la rémunération variable et qui permettent d'harmoniser clairement la rémunération globale avec la valeur à long terme pour les actionnaires. Le rapport sur la rémunération doit indiquer clairement des objectifs de rendement à long terme précis et le total des paiements potentiels.

Si les cibles de rendement à court terme ne peuvent pas être divulguées en raison de leur nature délicate sur le plan commercial, nous nous attendons à une divulgation rétrospective des objectifs à court terme et du rendement réel par rapport à ces cibles.

Nous recommandons à toutes les sociétés de soumettre le rapport sur la rémunération à un vote des actionnaires et nous les encourageons à consulter activement leurs actionnaires avant l'assemblée générale annuelle. Notre expérience en matière de vote sur les rapports et les politiques de rémunération dans de nombreux pays a montré qu'il s'agit d'un mécanisme précieux qui améliore le dialogue et la compréhension entre le conseil d'administration et les actionnaires.

Rapport de durabilité

Nous encourageons les entreprises à signaler toute occasion ou tout risque important lié aux facteurs ESG ou à l'éthique dans leurs rapports annuels ainsi que les systèmes en place pour gérer ces enjeux. Cette information peut être étayée de renseignements plus détaillés, s'il y a lieu, dans un rapport distinct sur la responsabilité sociétale ou la durabilité (voir l'annexe 1).

Code de gouvernance d'entreprise

Les sociétés doivent fournir un énoncé complet et clair de toutes les questions relatives à l'application des principes, des sous-principes et des dispositions du code national de gouvernance d'entreprise pertinent. La façon dont les dispositions sont mises en vigueur doit faire l'objet d'une discussion claire et tout écart doit être étayé par des explications pertinentes.

Code de conduite

Les sociétés doivent se doter d'un code de conduite qui reflète leurs valeurs d'entreprise et fait la promotion de pratiques commerciales éthiques. Ces codes doivent traiter des problèmes de conformité critiques pour l'organisation, y compris les pratiques de lutte contre la corruption.

Réincorporation de la société dans un paradis fiscal ou de gouvernance

Nous votons habituellement contre les résolutions proposant qu'une société se « réincorpore » dans un nouveau territoire juridique offrant aux actionnaires des protections juridiques et de gouvernance moins élevées, que cela entraîne ou non un fardeau fiscal des sociétés moins lourd. Les stratégies fiscales agressives, même si elles sont structurées légalement, peuvent présenter des risques commerciaux et de réputation potentiellement importants pour les sociétés.

Nous nous attendons à ce que le conseil d'administration de la société s'assure que son approche à l'égard de la politique fiscale est à la fois prudente et durable et qu'il informe les actionnaires que le conseil d'administration surveille adéquatement sa politique fiscale. Les sociétés doivent fournir une quantité de renseignements suffisante pour que les investisseurs comprennent leurs pratiques fiscales et les risques qui y sont associés.

Admission en bourse

Les sociétés cotées en bourse doivent se conformer aux règles et aux exigences d'inscription de cette bourse.

Résolutions des actionnaires et accès à la circulaire d'information

Nous encourageons les sociétés à engager un dialogue constructif avec les actionnaires et d'autres parties prenantes externes. En cas d'échec de la mobilisation, nous appuyons le droit des actionnaires de soumettre une proposition d'actionnaire aux fins d'examen par tous les investisseurs. Dans de tels cas, les sociétés doivent se comporter avec respect, en communiquant rapidement et pleinement avec les actionnaires et en s'abstenant de faire obstacle au processus. Le conseil d'administration doit fournir une réponse complète et réfléchie à toute proposition d'actionnaire sur le bulletin. Nous examinons toutes les résolutions des actionnaires et votons conformément à notre compréhension des avantages à long terme pour les actionnaires. Nous appuyons les résolutions des actionnaires concernant le droit de nommer ou de destituer des administrateurs et le vote consultatif des actionnaires sur la rémunération.

8. Facteurs sociaux et environnementaux

Les facteurs sociaux et environnementaux peuvent présenter de graves risques pour les sociétés et leur capacité à générer des rendements pour les actionnaires. Une société bien gérée devrait donc disposer de systèmes officiels pour repérer, évaluer et gérer les risques importants, y compris ceux qui sont associés à des facteurs sociaux et environnementaux importants. Les sociétés doivent divulguer publiquement ces facteurs de façon régulière et expliquer en détail les stratégies et les cibles liées à la gestion. La divulgation doit couvrir à la fois les activités directes et, s'il y a lieu, les politiques appliquées à leurs chaînes d'approvisionnement.

Lorsque des sociétés touchées par de graves controverses sociales et environnementales omettent de fournir des renseignements pertinents sur la gestion du risque ou les mesures correctives appropriées, nous pouvons ne pas appuyer les résolutions de la direction, y compris le rapport et les comptes, ou la nomination d'administrateurs ou d'auditeurs.

Les États-Unis en particulier ont un processus de dépôt ouvert qui donne lieu à un large éventail de propositions consultatives d'actionnaires, en particulier sur les questions sociales et environnementales. La qualité et la nature de ces propositions varient considérablement. En général, nous évaluons les propositions en fonction de la pertinence du problème pour la société et de la pertinence des mesures précises demandées dans la clause de résolution. Nous sommes conscients que certaines propositions peuvent cerner des risques importants pour la société, même si elles sont mal construites. Dans de tels cas, nous encourageons les sociétés à déterminer leur approche de gestion des risques, à l'atténuer et à en faire rapport efficacement.

Gestion environnementale et sociale

Les sociétés doivent déterminer dans quelle mesure les occasions et les risques environnementaux et sociaux importants s'intègrent à leur stratégie d'affaires de base. Dans le cadre de ce processus, les sociétés doivent repérer, évaluer et gérer de façon proactive ces occasions et ces risques, et mettre en œuvre des cadres de gouvernance rigoureux en matière de durabilité afin de promouvoir la responsabilisation et d'assurer une surveillance efficace. Nous nous attendons également à ce que les sociétés divulguent leurs politiques environnementales et sociales, leurs systèmes de gestion et leur rendement conformément aux normes internationales acceptées, qu'elles quantifient les répercussions des facteurs environnementaux et sociaux et qu'elles fixent des objectifs pour atténuer et gérer les répercussions et les risques importants en matière de durabilité.

Nous avons établi nos [attentes détaillées à l'égard des pratiques environnementales et sociales](#) dans des documents distincts accessibles sur notre site Web ici.

Nous pouvons refuser d'appuyer les résolutions de la direction si nous estimons que les réponses des sociétés à leur implication à d'importantes controverses environnementales ou sociales sont insuffisantes, ou si nous avons des inquiétudes au sujet de pratiques déficientes récurrentes des sociétés des secteurs à impact élevé.

Nous pouvons voter en faveur de résolutions des actionnaires visant à améliorer la communication et la gestion des pratiques environnementales ou sociales lorsque nous avons des inquiétudes ou

⁴ <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-recommendations-report/>

que les améliorations sont proportionnelles aux risques encourus.

Changements climatiques

Nous sommes conscients que les changements climatiques et le passage à une économie mondiale à faibles émissions de carbone présentent à la fois des risques et des occasions d'affaires pour les entreprises. Nous appuyons le CDP et les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques⁴ et nous nous attendons à ce que les sociétés rendent compte des risques climatiques et de leur stratégie en fonction de ces cadres. Nous soutenons également les efforts de l'organisation pour mettre en œuvre les cibles de carbonneutralité.

Certaines sociétés peuvent être exposées à des risques commerciaux découlant des effets des changements climatiques, que ce soit directement sur leurs activités en raison de l'évolution de la réglementation ou de la demande des consommateurs, ou par l'intermédiaire de leurs chaînes d'approvisionnement. Lorsqu'il s'agit de risques importants, les sociétés devraient décrire de quelle façon leur stratégie d'affaires tient compte des risques climatiques et assurer une divulgation adéquate de l'information.

Dans les cas où une entreprise d'un secteur qui produit d'importantes émissions néglige de communiquer l'information liée aux changements climatiques aux investisseurs ou ne dispose pas d'une stratégie solide de gestion des changements climatiques, nous pourrions ne pas appuyer les propositions présentées par la direction, y compris le rapport et les comptes ou l'élection des administrateurs.

Lorsqu'il y a lieu de s'inquiéter, nous pourrions appuyer des résolutions des actionnaires demandant aux sociétés d'améliorer leur planification des activités et la divulgation de l'information sur les risques et les opportunités liés au changement climatique. Nous utilisons des outils destinés aux investisseurs, comme la Transition Pathway Initiative, ainsi que nos échanges avec les sociétés pour repérer celles qui ne suivent pas les meilleures pratiques.

Biodiversité

La perte de biodiversité dégrade les écosystèmes qui sous-tendent la capacité de la Terre d'offrir des avantages écosystémiques de régulation, d'approvisionnement, de culture et de soutien. Dans le cas des entreprises qui exercent leurs activités dans des secteurs ayant un fort impact sur la biodiversité et qui ne fournissent pas les renseignements appropriés, il est possible que nous n'appuyons pas les propositions présentées par la direction, notamment sur les rapports, les comptes et l'élection des administrateurs.

Durabilité et rapports intégrés

La divulgation des principaux facteurs de risque social et environnemental doit être incluse dans le rapport annuel. Certaines opérations à risque élevé ou à incidence élevée qui présentent un intérêt important pour les investisseurs et le public peuvent nécessiter des rapports « modulaires » en plus des rapports qui regroupent toutes les activités de la société. Nous recommandons une divulgation de l'information conforme aux normes de meilleures pratiques internationalement reconnues, qui nous permettent de mieux comprendre la capacité d'une organisation à créer et à maintenir de la valeur à court, à moyen et à long terme. Nous appuyons généralement les propositions des actionnaires qui demandent aux sociétés de produire des rapports sur la mise en œuvre de politiques et d'évaluations sociales et environnementales lorsqu'il y a lieu de s'inquiéter.

Vérification des systèmes de gestion sociale et environnementale

Nous sommes conscients que les pratiques de vérification et d'assurance des systèmes de gestion sociale et environnementale doivent encore être perfectionnées, mais considérons que la vérification des rapports de durabilité par des tiers est la meilleure pratique. Nous invitons les sociétés à adopter la vérification par un tiers et appuierons généralement les résolutions qui le demandent lorsqu'il y a lieu de s'inquiéter.

Pratiques et normes du travail

Les sociétés peuvent courir des risques importants en raison des pratiques d'emploi dans leurs propres activités et celles de leurs fournisseurs et sous-traitants. Il est habituellement dans l'intérêt des sociétés de disposer de codes de conduite qui traitent de ces risques et comprennent des procédures détaillées et efficaces pour leur chaîne d'approvisionnement. Lorsqu'il y a lieu de s'inquiéter, nous privilégions les codes fondés sur des normes reconnues à l'échelle internationale (p. ex., les conventions de base de l'Organisation internationale du Travail), la surveillance ou la vérification indépendante de la mise en œuvre et la production de rapports sur les résultats globaux des audits. Nous souhaitons que la mise en œuvre du code fasse l'objet de rapports réguliers et publics.

Droits de la personne

Les sociétés peuvent courir des risques extraordinaires à l'égard de leurs activités, de leur personnel ou de leur réputation du fait qu'elles exercent leurs activités dans des zones de conflit ou des lieux exposés à des violations des droits de la personne. Les risques peuvent également survenir dans les chaînes d'approvisionnement, lorsque les produits primaires proviennent de zones à risque. Lorsqu'il y a lieu de s'inquiéter, nous appuyons les résolutions demandant aux sociétés d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques et des systèmes de gestion axés sur les droits de la personne et la gestion de la sécurité. Ces politiques doivent refléter les normes reconnues à l'échelle internationale (p. ex., la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies) et s'appliquer aux fournisseurs et aux sous-traitants.

Les problèmes graves liés aux droits de la personne et du travail touchent souvent les collectivités les plus vulnérables, sont mentionnés dans diverses normes et conventions internationales et sont liés à des règlements existants ou en évolution. Nous croyons qu'atténuer ces problèmes contribuera à la création de valeur durable à long terme pour les entreprises dans lesquelles nous choisissons

d'investir. Dans le cas des entreprises dont les stratégies d'atténuation sont insuffisantes, il est possible que nous n'appuyons pas les propositions présentées par la direction, notamment sur les rapports, les comptes et l'élection des administrateurs.

Diversité et égalité des chances en matière d'emploi

Recruter et embaucher à partir du plus large bassin de talents possible est dans l'intérêt des sociétés autant que maintenir un effectif diversifié. Nous appuyons les efforts visant à renforcer les politiques de non-discrimination, à atteindre les objectifs en matière de diversité ainsi qu'à éliminer les plafonds de verre à tous les niveaux au sein des organisations. Nous favorisons la divulgation de cibles précises en matière de diversité et la production de rapports sur le rendement par rapport à ces cibles, mais aussi la production de rapports sur les écarts de rémunération entre les sexes et les groupes ethniques au sein des sociétés et sur les programmes visant à les combler. Nous chercherons à obtenir des informations sur la manière dont les mesures visant à accroître la diversité ont été appliquées, ainsi que sur la gestion et la surveillance de ces mesures. Dans un contexte où de nombreux secteurs et sociétés font face à une pénurie de travailleurs qualifiés et, par conséquent, à une concurrence accrue à l'égard des employés talentueux, il est recommandé et approprié que les politiques et les pratiques d'entreprise dépassent les exigences juridiques afin d'attirer et de conserver les employés. Lorsqu'il y a lieu de s'inquiéter, nous pouvons appuyer des résolutions demandant la mise sur pied de pratiques en ce sens.

Dons politiques et caritatifs

Les dons aux organismes de charité et aux partis politiques doivent être conformes à la stratégie de durabilité énoncée par la société. (Voir la section « Rapports » ci-dessus). Nous déconseillons les dons politiques de sociétés et appuyons généralement les propositions demandant aux sociétés d'élaborer une instruction complète qui tient compte de tous les aspects pertinents de leur implication politique et de divulguer le nom des personnes et des organisations qui reçoivent des dons politiques ainsi que des cotisations importantes associées aux organisations de lobbying. Nous recommandons également que le conseil d'administration assure la surveillance ultime des dons politiques et des activités connexes. De plus, nous croyons que les sociétés qui font des dons de charité devraient avoir des politiques transparentes et mettre en place des programmes de dons de charité qui tiennent compte des intérêts des actionnaires.

Gérance environnementale

Les sociétés doivent déterminer dans quelle mesure les principaux risques et les principales occasions en matière d'environnement s'inscrivent dans leur stratégie d'affaires de base. Dans le cadre de ce processus, les sociétés doivent déterminer, évaluer et gérer leurs impacts environnementaux. Elles peuvent notamment réduire au minimum les principaux impacts environnementaux, rendre compte de leurs systèmes de gestion et de leur performance en matière d'environnement, et examiner les impacts financiers connexes. Parmi les domaines qui intéressent de plus en plus les entreprises figurent la consommation d'énergie, les émissions dans l'air et l'eau, les déchets et l'utilisation des richesses naturelles. Lorsqu'il y a lieu de s'inquiéter, nous pouvons voter en faveur de résolutions visant à améliorer la communication ou la gestion des pratiques environnementales lorsque celles-ci sont proportionnelles aux risques encourus.

9. Questions relatives aux votes

Assemblées générales annuelles

Nous soutenons les efforts des sociétés visant à tenir des assemblées générales annuelles uniquement virtuelles pendant la pandémie de COVID-19. Les sociétés doivent se tourner vers des solutions informatiques permettant aux actionnaires de poser des questions au conseil d'administration et de faire des remarques de suivi lors de l'assemblée générale annuelle uniquement virtuelle. Dans des circonstances normales, après la pandémie, nous nous attendons à un retour aux assemblées annuelles des actionnaires en personne, qui peuvent être assorties d'une option virtuelle (assemblées générales hybrides) et auxquelles tous les administrateurs de la société devraient participer.

Publication des votes

Nous nous attendons à ce que les sociétés publient les résultats des votes de leurs assemblées des membres, tant à l'assemblée que sur leurs sites Web, avec une ventilation détaillée des votes pour et contre, ainsi que des abstentions.

Nous croyons que les sociétés ont le droit de savoir comment leurs actionnaires ont voté, et c'est pourquoi nous rendons publics les résultats de notre vote peu de temps après la date de l'assemblée. Nous pouvons également écrire aux sociétés pour leur expliquer les votes contre la direction et les abstentions, lorsque cela est jugé approprié.

Par souci de transparence, nous mettons également à la disposition de nos clients des fonds institutionnels et des fonds destinés aux particuliers, ainsi que du public, un registre complet de nos votes en publiant tous nos votes et commentaires sur notre [site Web](#). Vous trouverez un résumé de nos statistiques de vote dans notre rapport annuel sur l'investissement responsable.

Blocage d'actions

Nous croyons que le blocage d'actions, c.-à-d. la pratique qui consiste à empêcher le transfert d'actions pour une période fixe avant le vote à une assemblée de la société, décourage la participation des actionnaires et devrait être remplacé par l'instauration d'une « date de clôture des registres ». En cas de blocage des actions, nous suivons la politique du client et pourrions être empêchés de voter en raison de préoccupations concernant l'échec du règlement des opérations et les coûts supplémentaires pour les clients.

Vote électronique et services consultatifs en matière de procuration

Nous exerçons habituellement nos droits de vote par voie électronique. Nous votons actuellement au moyen de ProxyExchange, la plateforme de vote électronique fournie par Institutional Shareholder Services (ISS). Nous ne suivons pas les recommandations de vote d'ISS, sauf dans les cas prévus dans notre politique sur les conflits d'intérêts ou si les clients nous l'indiquent. ISS nous aide plutôt à préremplir nos instructions de vote conformément à nos lignes directrices. Notre équipe Investissement responsable examine un certain nombre d'assemblées en fonction d'un modèle interne d'établissement des priorités.

Position sur les abstentions

Notre méthode de vote habituelle consiste à voter pour ou contre les résolutions lorsque ces options sont offertes aux actionnaires. Cependant, nous pouvons parfois considérer qu'il est approprié de s'abstenir, par exemple, lorsque les pratiques de la société se sont considérablement améliorées, mais ne répondent pas entièrement à nos attentes. En ce qui a trait aux résolutions des actionnaires, nous pouvons nous abstenir dans les cas où nous sommes d'accord avec l'enjeu général mis en évidence, mais pas avec la façon dont les résolutions prescrivent le changement.

Autre matériel de sollicitation

Si nous apprenons qu'un émetteur a déposé des documents de sollicitation supplémentaires avant la date limite de soumission d'une demande de vote par procuration, nous nous efforcerons de les examiner et d'en tenir compte dans l'application de notre politique de vote lorsque a) la soumission est publiée au moins cinq jours avant la date limite de vote du client la plus proche et b) les informations jointes sont considérées comme importantes pour influencer notre intention de vote.

Cession temporaire de titres

Nous reconnaissons que la cession temporaire de titres est une pratique de marché très répandue qui consiste à vendre et à racheter une action selon un accord contractuel préalable. Nous croyons que la cession temporaire de titres est un facteur important pour préserver la liquidité des marchés et faciliter les stratégies de couverture; elle peut également procurer aux investisseurs un rendement supplémentaire important sur leurs placements, car la vente-rachat peut comprendre une marge bénéficiaire. Il est toutefois important de noter que si la cession de titres coïncide avec une assemblée générale annuelle ou extraordinaire, le transfert du droit de vote nuit à la capacité de l'actionnaire sous-jacent d'exercer ses droits de vote. Dans de rares cas, cela a conduit à des abus, où des emprunteurs ont délibérément conclu des transactions pour influencer le résultat d'un vote des actionnaires sans avoir l'intention de posséder les actions à long terme. Nous pouvons rappeler les actions prêtées aux fins de vote, s'il y a lieu, pour les réunions prioritaires ou les placements.

Date de clôture des registres

Nous recommandons qu'une date de clôture des registres soit fixée à un maximum de cinq jours ouvrables avant les assemblées générales de la société afin que les dépositaires et les agents comptables des registres établissent clairement les actionnaires admissibles au vote. Cette procédure donne le temps d'accomplir toutes les formalités nécessaires et remplit la même fonction que le blocage d'actions, sans les perturbations mentionnées ci-dessus.

Systèmes de vote

Toutes les sociétés devraient procéder au vote par scrutin, plutôt que de se fier à un vote à main levée.

Nous croyons que les actionnaires ont le droit de désigner toute personne raisonnable comme mandataire pour exprimer leur vote, en personne ou par voie électronique.

Nous encourageons l'introduction de systèmes de vote électronique qui sont exacts et fournissent une piste de vérification efficace des votes exprimés.

Résolutions regroupées

Les résolutions soumises aux assemblées de la société doivent porter sur des enjeux uniques ou clairement interdépendants. Toute autre pratique réduit potentiellement la valeur des votes et peut entraîner une opposition à des propositions autrement acceptables. Nous nous opposerons généralement aux résolutions qui contiennent de telles dispositions mal regroupées.

Questions diverses

Nous nous attendons à voter sur des résolutions dont le contenu a été clairement expliqué aux actionnaires et qui sont dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires. Lorsqu'une résolution invite les actionnaires à voter sur des « questions diverses », nous votons systématiquement contre.

Dons politiques et caritatifs

Nous sommes heureux de pouvoir voter sur les dons de l'entreprise, s'ils sont importants. Nous appuyons les œuvres de charité à un niveau approprié, en particulier lorsqu'une politique active de dons soutient l'engagement de la société auprès de sa collectivité locale ou élargie. En ce qui concerne les dons aux partis politiques ou aux organisations étroitement associées aux partis politiques, nous considérons qu'ils sont inappropriés. Il incombe au conseil d'administration de surveiller la conformité des dons à la stratégie et aux valeurs de la société.

Annexe 1

Titres de créance d'entreprises et investissement responsable

La pertinence des instruments de titres à revenu fixe, ainsi que d'autres catégories d'actif en tant que composante de l'investissement durable, a été déterminée dans les Principes pour l'investissement responsable des Nations Unies, lancés à l'origine en 2006. Si, jusqu'à présent, l'investissement responsable s'est surtout concentré sur les actions, une attention croissante est accordée à d'autres catégories d'actifs, notamment les titres de créance d'entreprises.

Les actionnaires jouent un rôle de gérance particulier en exerçant leurs droits de propriété, y compris leurs droits de vote, afin d'inciter les sociétés à porter une attention appropriée à la gestion des risques importants liés aux facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Cependant, il est également vrai que les créanciers et les porteurs d'obligations de sociétés sont des parties prenantes financières importantes et qu'ils ont un intérêt commun avec les actionnaires à ce que les sociétés gèrent adéquatement leurs risques ESG afin de contribuer à une solide performance financière à long terme.

Responsabilité fiduciaire à l'égard des titres à revenu fixe et des actions

Nous intervenons auprès des entités émettrices, tant à titre d'actionnaires que de créanciers, pour les inviter à adopter des politiques et des pratiques qui améliorent la durabilité de toutes les catégories d'actif des sociétés.

Cet intérêt a été motivé en partie par une plus grande reconnaissance de la part des caisses de retraite et de leurs fiduciaires que la responsabilité fiduciaire de gérer les risques ESG à long terme est pertinente pour les placements obligataires comme pour les actions. C'est notamment le cas des clients dont la diminution des risques du portefeuille a eu pour effet de déplacer l'allocation des actifs des actions vers les obligations.

Pertinence des enjeux ESG pour les porteurs d'obligations

Dans la plupart des sociétés et des secteurs, la dette constitue une partie essentielle du capital permanent à long terme d'une entreprise. Cela est particulièrement vrai dans le cas des institutions financières et de nombreux services publics. Dans ce contexte, les fournisseurs de capital d'emprunt d'une entreprise partagent une exposition semblable aux risques ESG à long terme avec ses actionnaires.

Toutefois, bien que les créanciers soient théoriquement plus à l'abri des problèmes financiers que les actionnaires, tous les deux sont concernés par la capacité d'une société à générer des bénéfices d'exploitation et des flux de trésorerie à long terme pour permettre le service de la dette, les paiements de dividendes et la plus-value du capital. Les risques financiers, opérationnels et d'atteinte à la réputation liés aux facteurs ESG peuvent avoir une incidence sur la capacité d'une entreprise à générer des flux de trésorerie stables pour honorer ses obligations financières.

Il ne s'agit pas d'une notion abstraite. Un certain nombre d'études de cas d'entreprises montrent bien comment les facteurs ESG peuvent entraîner des risques financiers, opérationnels et d'atteinte à la réputation importants pour tous les investisseurs.

En effet, il existe une nette convergence entre les créanciers et les actionnaires des sociétés sur de nombreuses questions touchant à la gestion par une entreprise des risques liés à la performance ESG.

Il convient également de noter que, comparativement aux investisseurs en actions, les créanciers disposent d'un potentiel de hausse limité du rendement des placements, car le revenu est fixe et non variable. Cela peut amener les créanciers à être relativement réfractaires au risque et à se concentrer sur les sociétés qui évitent les baisses, c'est-à-dire la possibilité que leurs contrats financiers ne soient pas honorés. À cet égard, la détermination et la gestion rigoureuses des risques ESG importants sont une forme de gestion du risque à l'échelle de l'organisation qui sert à promouvoir la stabilité à long terme de la société. Elles protègent à terme les intérêts des créanciers, ainsi que la valeur, le rendement et la liquidité des portefeuilles à revenu fixe.

Ce que nous attendons des émetteurs d'obligations

En tant qu'investisseurs dans les obligations et d'autres titres de créance des sociétés, nous nous attendons à ce que les émetteurs de titres de créance mènent leurs activités d'une manière qui protège les intérêts des créanciers. Nous nous attendons ainsi à ce qu'ils respectent les intérêts des actionnaires, puisqu'une société durable doit conserver son accès aux capitaux propres et aux capitaux d'emprunt.

Notre engagement à l'égard des titres à revenu fixe met l'accent sur les aspects de la gouvernance qui reflètent le profil de risque global d'une entreprise – une préoccupation clé pour les créanciers. Ces aspects comprennent :

- 1. La clarté des politiques financières.** Les sociétés doivent être transparentes vis-à-vis des créanciers et des actionnaires en ce qui concerne leurs politiques financières. En ce qui concerne les créanciers en particulier, la production de rapports d'une société doit comprendre un énoncé de politique sur l'utilisation de la dette et le niveau de qualité du crédit qu'elle souhaite utiliser. Il n'y a pas de mal à ce qu'une société adopte une stratégie à risque plus élevé comportant du financement par emprunt. Cette stratégie doit être clairement énoncée pour les investisseurs actuels et potentiels au chapitre de la dette, afin qu'elle se reflète à la fois dans la tarification et dans la décision fondamentale d'investissement.
- 2. La gestion des risques.** La gestion et la gouvernance des risques de la société sont des préoccupations fondamentales tant pour les créanciers que pour les actionnaires. Ces préoccupations ne concernent pas seulement les contrôles internes de base, mais aussi la gestion des risques dans le contexte le plus large de l'entreprise, qui intègre les facteurs financiers, opérationnels et de réputation. Dans ce contexte, les facteurs ESG et éthiques peuvent présenter des risques importants pour la société et ses investisseurs.

3. **L'efficacité du conseil d'administration.** Les porteurs d'obligations veulent que les conseils d'administration soient au courant des intérêts des créanciers et qu'ils tiennent dûment compte du maintien et du renforcement de la santé financière à long terme de la société. Les créanciers veulent également des conseils d'administration solides et efficaces qui sont en mesure de superviser la gestion de la société et de fournir des mécanismes de contrôle appropriés pour prévenir les abus.
4. **Le processus de vérification.** Un processus de vérification rigoureux est l'une des priorités des créanciers. Il doit comprendre une vérification indépendante, des méthodes comptables appropriées et des normes élevées de transparence et de communication de l'information financière.
5. **La rémunération.** Les mesures de performance qui reflètent la solidité et la stabilité financières d'une société peuvent et doivent être prises en compte dans ses structures de primes incitatives. Ces mesures peuvent inclure des indicateurs ESG pertinents et faire partie d'une fiche de notation équilibrée qui guide l'attribution des primes incitatives annuelles.

Annexe 2

Exigences réglementaires canadiennes en matière de vote pour les questions courantes et non courantes

À des fins de conformité avec la législation canadienne sur les valeurs mobilières relative à la publication des votes par procuration pour les titres en portefeuille détenus par un fonds d'investissement, les éléments suivants sont considérés comme : i) des questions courantes; et ii) des questions non courantes sur lesquelles le fonds d'investissement peut voter (pour clarifier, les fonds d'investissement peuvent voter dans les deux catégories) :

Questions courantes

- Élection des administrateurs
- Nomination des auditeurs
- Émission d'actions

Questions non courantes

- Fusions et acquisitions, scissions et autres restructurations d'entreprises
- Droits des actionnaires autres que l'émission d'actions
- Code de gouvernance d'entreprise
- Rémunération
- Responsabilité sociale et environnementale

Communiquez avec nous

 bmogam.com/ca-fr/institutions/nous-contacter/

 bmogam.com/ca-fr/conseillers/communiquer-avec-nous/

 Suivez-nous sur LinkedIn

BMO  **Gestion mondiale d'actifs**

Certains des produits et services offerts sous le nom BMO Gestion mondiale d'actifs sont conçus spécifiquement pour différentes catégories d'investisseurs issus d'un certain nombre de pays et de régions, et peuvent ne pas être accessibles à tous les investisseurs. Les produits et les services sont offerts seulement aux investisseurs des pays et des régions où les lois et règlements applicables l'autorisent.

BMO Gestion mondiale d'actifs est une marque de commerce qui englobe BMO Gestion d'actifs inc. et BMO Investissements Inc. Certains des produits et services offerts sous la marque de commerce BMO Gestion mondiale d'actifs sont expressément conçus pour différentes catégories d'investisseurs au Canada et pourraient ne pas être accessibles à tous les investisseurs. Les produits et les services ne sont offerts qu'aux investisseurs au Canada, conformément aux lois et règlements applicables.

^{MD/MC} Marque de commerce déposée / marque de commerce de la Banque de Montréal, utilisée sous licence.