

20 Questions
que les administrateurs
devraient poser sur la
rémunération des cadres

Deuxième édition

AUTEURS
Elizabeth Greville, LL.B.
David Crawford, CFA

20 QUESTIONS

Comment utiliser le présent cahier

Chaque cahier de la collection «20 Questions» se veut une introduction concise et accessible à un sujet d'intérêt pour les administrateurs. L'utilisation de questions tient compte du rôle de surveillance des administrateurs, qui comprend le fait de poser à la direction — et de se poser à eux-mêmes — des questions qui demandent réflexion.

L'ensemble des questions ne constitue pas une liste de contrôle exhaustive, mais bien un moyen de fournir un éclairage et de stimuler les discussions sur des sujets importants. Les commentaires qui accompagnent les questions fournissent aux administrateurs des assises pour évaluer de façon éclairée les réponses qu'ils obtiennent et pour approfondir le questionnement au besoin.

Les commentaires résument les considérations actuelles sur les problèmes et les pratiques d'organisations prééminentes. Aussi, bien que les questions s'appliquent à la plupart des organisations de moyenne et de grande taille, les réponses varieront selon la taille, la complexité et le degré d'évolution de chaque organisation.

RÉDACTION

Elizabeth Greville, LL.B.
David Crawford, CFA

DIRECTION DU PROJET

Gigi Dawe
Directrice de projets,
Surveillance des risques et gouvernance
ICCA

20 Questions
que les administrateurs
devraient poser sur la
rémunération des cadres
Deuxième édition

Tous droits réservés © 2011
L'Institut Canadien des Comptables Agréés
277, rue Wellington ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cica.ca.

Imprimé au Canada
Available in English

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Greville, Elizabeth

20 questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres / auteurs,
Elizabeth Greville, David Crawford.

Traduction de : 20 questions directors should ask about executive compensation.

ISBN 978-1-55385-534-7

1. Cadres (Personnel) -- Canada -- Salaires. 2. Salaires -- Gestion -- Canada.
I. Crawford, David II. Institut Canadien des Comptables Agréés III. Titre.
IV. Titre : Vingt questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres.

HD4965.5.C3G7414 2011

658.4'0722'0971

C2003-900735-9





Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

Giles Meikle, FCA, président par intérim
Alexandre Guertin, CA
Bryan Held, FCA, ICD.D
Andrew J. MacDougall, LL.B.
Sue Payne, FCA, C.Dir
Debi Rosati, FCA, ICD.D
Ivor Ruste, FCA
Catherine Smith, ICD.D, F.I.C.B.
John E. Walker, FCBV, CA, LL.B.

Groupe consultatif des administrateurs

Giles Meikle, FCA, président
Hugh Bolton, FCA
John Caldwell, CA
William Dimma, F.ICD, ICD.D
Gordon Hall, FSA, ICD.D
Carol Hansell, LL.B.
Ronald W. Osborne, FCA
Thomas C. Peddie, FCA
Guylaine Saucier, CM, FCA
Hap Stephen, CA
Peter Stephenson, PhD, ICD.D

Permanents de l'ICCA

Gigi Dawe
Directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance
Beth Deazeley, LL.B.
Directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance

Préface

Le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance (CSRG) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a rédigé le présent cahier afin d'aider les administrateurs, plus particulièrement les membres du comité sur la rémunération, à s'acquitter de leur responsabilité de surveillance quant à la rémunération des dirigeants.

Il s'agit de la deuxième édition du document initialement publié en 2003 que nous avons révisé en profondeur pour rendre compte de l'évolution du contexte dans lequel les conseils d'administration et les comités sur la rémunération en particulier, exercent aujourd'hui leurs activités. Ce document constitue un complément du cahier intitulé *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération*.

Étant donné la complexité de la rémunération des dirigeants, cette publication ne se limite pas à l'analyse du rôle de surveillance du conseil à l'égard de la rémunération des dirigeants. Elle traite également de certains éléments sous-jacents liés à l'exploitation de l'entreprise, afin que les administrateurs puissent s'appuyer sur une base solide lorsque vient le temps d'évaluer l'information qu'ils reçoivent de la direction et des conseillers externes. Les questions que les administrateurs pourront juger utile de poser sont présentées soit ci-après soit dans le cadre de l'analyse.

Il est important que tous les administrateurs aient une compréhension générale de la rémunération des dirigeants. Les membres du comité sur la rémunération, de même que ceux du comité d'audit, auront besoin d'informations plus détaillées. Compte tenu du niveau de détail qu'il contient, le présent document est probablement plus pertinent pour les membres des comités sur la rémunération ou d'audit, mais il fournira néanmoins une base solide pour tous les membres des conseils d'administration.

Le CSRG exprime sa gratitude aux membres du Groupe consultatif des administrateurs pour leurs conseils précieux, à Elizabeth Greville et à David Crawford, les auteurs, à Hugh Miller qui a révisé la publication, ainsi qu'aux permanents de l'ICCA qui ont contribué au projet.

Giles Meikle, FCA
Président par intérim, Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

Table des matières

Introduction

Le rôle du conseil dans la surveillance de la rémunération des dirigeants

Partie A : Surveillance de la rémunération

Approbation de la philosophie de rémunération

Cohérence entre la rémunération et les risques

Cohérence entre la rémunération et les intérêts des actionnaires

Aspects pratiques de la surveillance de la rémunération

- Caractéristiques organisationnelles

- Rôles et responsabilités

- Recours à des conseillers externes

Information

Partie B : Compréhension des éléments d'un programme de rémunération efficace

Établissement et évaluation des niveaux de rémunération

- Analyses comparatives

- Définition du groupe d'homologues

- Utilisation de données sur la concurrence pour la prise de décisions sur la rémunération

- Définition du positionnement concurrentiel souhaité

- Balises internes

Choix des mesures de la performance

- Mesures externes du marché boursier

- Mesures financières internes

- Mesures stratégiques et opérationnelles

- Mesures axées sur la surveillance

Établissement des normes de performance

Évaluation de la structure de la rémunération incitative

Utilisation d'incitatifs à long terme et à moyen terme

Incitatifs à long terme

Incitatifs à moyen terme

- Évaluation du risque

Options sur actions

Lignes directrices

en matière d'actionnariat

- Établissement de lignes directrices en matière d'actionnariat

- Évaluation de la conformité aux lignes directrices

- Autres incidences découlant des exigences en matière d'actionnariat

Politique sur la récupération

- Solutions de rechange à la récupération

Autres avantages

- Prestations de retraite

- Avantages indirects

Circonstances particulières

- Changement de contrôle

- Cessation de fonctions

Examen critique de la rémunération

- Examen des contrats des dirigeants

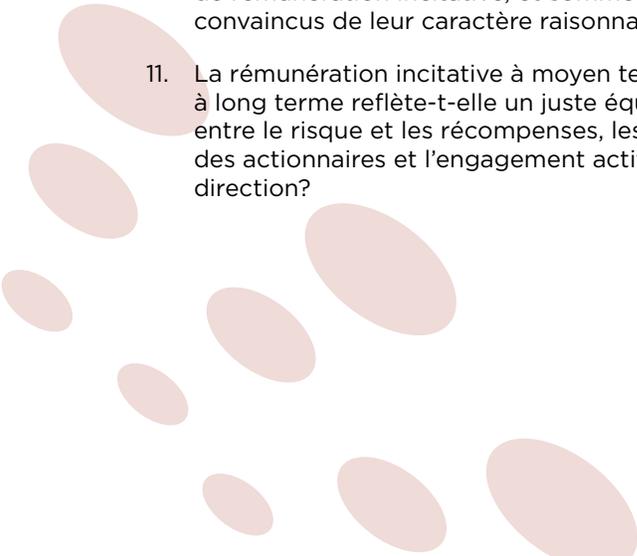
- Contrôles a posteriori et mises à l'épreuve de scénarios

- Atténuation des risques

Conclusion

Pour de plus amples informations

Questions

1. La philosophie de rémunération appuie-t-elle l'orientation stratégique de l'organisation?
 2. Les membres du conseil comprennent-ils et approuvent-ils le degré de risque inhérent à la philosophie de rémunération de l'organisation?
 3. La question de la rémunération des dirigeants fait-elle partie des discussions du conseil sur le risque?
 4. Dans quelle mesure dialoguons-nous efficacement avec les actionnaires concernant la rémunération des dirigeants?
 5. Comprendons-nous bien les facteurs de motivation, le niveau de propension au risque et les relations de l'organisation et de l'équipe de direction?
 6. L'information que nous présentons sur la rémunération prend-elle en compte les questions primordiales pour nos actionnaires?
 7. Comment pouvons-nous évaluer si les pratiques de rémunération de l'organisation sont justifiables et concurrentielles?
 8. Comprendons-nous le processus utilisé pour établir le programme de rémunération? Les méthodes suivies nous inspirent-elles confiance?
 9. Les mesures et les normes de performance choisies nous permettent-elles de bien cerner la performance à laquelle la rémunération doit être liée?
 10. Le conseil a-t-il une bonne compréhension de la gamme complète des avantages potentiels, financiers et autres, prévus par la structure de rémunération incitative, et sommes-nous convaincus de leur caractère raisonnable?
 11. La rémunération incitative à moyen terme et à long terme reflète-t-elle un juste équilibre entre le risque et les récompenses, les intérêts des actionnaires et l'engagement actif de la direction?
 12. Comment pourrait-on améliorer la conception de notre programme d'options sur actions en vue de mieux concilier les intérêts de la direction et ceux des actionnaires ou de gérer les risques?
 13. Comment nos lignes directrices en matière d'actionnariat se comparent-elles avec les nouvelles pratiques exemplaires et les exigences réglementaires?
 14. Une politique sur la récupération serait-elle un moyen efficace de gérer le risque lié à la rémunération dans notre organisation?
 15. Comment les avantages accordés aux dirigeants, comme les prestations de retraite et les avantages indirects, résisteront-ils à l'analyse minutieuse des actionnaires?
 16. Le conseil et le chef de la direction sont-ils d'accord concernant l'approche de l'organisation à l'égard de la rémunération des dirigeants?
 17. Dans quelle mesure notre programme de rémunération a-t-il été efficace jusqu'à maintenant en ce qui concerne la motivation et la rétribution des dirigeants au regard de la performance souhaitée?
 18. Quels risques liés à la rémunération ont eu des répercussions sur notre organisation ou d'autres entreprises du secteur?
 19. Quels sont les avantages potentiels, financiers et autres, selon le scénario le plus audacieux? Sont-ils justifiables?
 20. Quels risques relatifs à la rémunération devons-nous surveiller de manière continue et comment les atténuons-nous?
- 

Introduction

Les comités sur la rémunération font l'objet d'une attention grandissante. Nous en voulons pour preuve l'engagement croissant des actionnaires, les obligations de plus en plus contraignantes en matière d'informations à fournir sur la rémunération ainsi que l'intérêt marqué des autorités de réglementation et du public concernant cette question.

Le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération fait l'objet du cahier intitulé *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération*. Le présent document, qui constitue un complément d'information, est destiné aux comités sur la rémunération. Il traite de manière plus approfondie des éléments techniques qui interviennent dans la conception et l'évaluation de la rémunération des dirigeants.

La rémunération des dirigeants est un domaine complexe. Le présent cahier propose des questions que les administrateurs devraient poser lorsqu'ils examinent la rémunération des dirigeants, et il leur fournit une base de référence pour faire un examen critique de l'information qu'ils reçoivent de la direction et des conseillers externes. Il présente une analyse approfondie des divers éléments et enjeux qui impliquent la conception et l'examen d'un programme de rémunération, et propose des questions que les administrateurs devraient poser.

Le rôle du conseil dans la surveillance de la rémunération des dirigeants

La surveillance de la rémunération des dirigeants est l'une des principales responsabilités de gouvernance du conseil d'administration. Le conseil a le mandat d'examiner et d'approuver la philosophie de rémunération de l'entreprise ainsi que les éléments du programme de rémunération des dirigeants et les informations connexes. Les divers éléments ne peuvent toutefois être considérés isolément. Il faut évaluer la philosophie de rémunération en tenant compte de la stratégie de l'entreprise et de son degré de tolérance au risque, ainsi que des attentes des actionnaires. Les éléments du programme de rémunération en tant que tel doivent être examinés pour s'assurer qu'ils

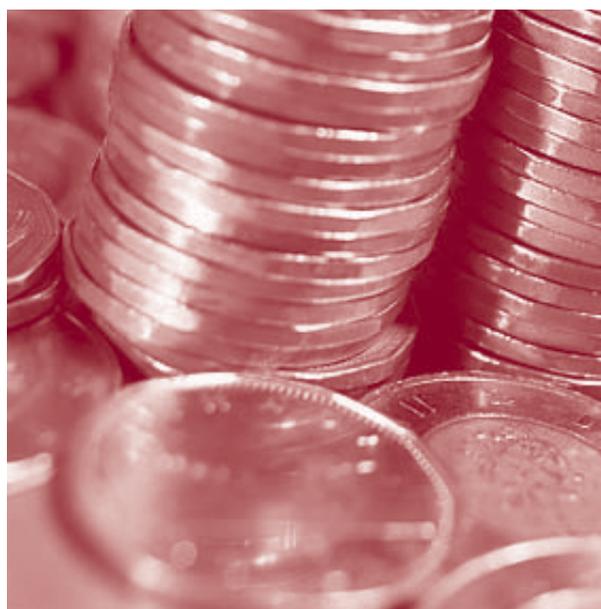
appuient réellement les principes de cette philosophie et qu'ils peuvent résister à l'examen attentif des actionnaires et d'autres parties.

La responsabilité d'un examen détaillé de ces éléments est généralement déléguée au comité sur la rémunération, qui présente ses recommandations au conseil. Le cahier *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération* donne de l'information sur le rôle et le mandat de ce comité.

Essentiellement, l'objectif premier du conseil devrait être de s'assurer que la rémunération est :

- *efficace*, en ce sens qu'elle atteint les buts recherchés;
- *responsable*, pour ce qui est de la valeur et du coût;
- *justifiable*, en ce sens qu'elle peut être expliquée aux actionnaires, motifs à l'appui.

La première section du présent cahier porte sur les éléments liés à l'examen global de la philosophie et des pratiques de rémunération. Dans la seconde section, on présente diverses composantes de la rémunération en expliquant comment elles peuvent être utilisées pour appuyer la philosophie de rémunération de l'organisation, et on expose les éléments dont les membres du comité sur la rémunération devraient être au courant lorsqu'ils examinent le programme de rémunération.



Partie A : Surveillance de la rémunération

Approbation de la philosophie de rémunération

Philosophie de rémunération

La philosophie de rémunération de l'organisation, pierre angulaire des programmes de rémunération des dirigeants, énonce les grands principes qui guident la direction, le comité sur la rémunération et le conseil dans l'établissement, l'évaluation et l'approbation de la rémunération.

Tout programme de rémunération des dirigeants efficace devrait être conçu en vue :

- d'harmoniser les intérêts de la direction et ceux des actionnaires;
- de rétribuer le rendement effectif à sa juste valeur;
- d'attirer et de maintenir en poste les dirigeants les plus performants.

La réalisation de ces objectifs repose sur un équilibre délicat. Par exemple :

- Les pressions exercées pour qu'une société obtienne de meilleurs résultats que ses homologues se répercutent souvent sur les risques et le positionnement stratégique à long terme de l'organisation.
- Pour attirer des dirigeants, certains programmes de rémunération permettent des ponctions importantes sur les avoirs des organisations lors des bonnes années en vue de récompenser un niveau de rendement non durable à long terme.

La rémunération doit reposer sur un juste équilibre entre la récompense d'un rendement concordant avec les intérêts des actionnaires à court terme et à long terme, et l'amélioration de la rentabilité et de la santé financière à long terme de l'organisation. Elle doit être fondée sur des pratiques prudentes en matière de gestion des risques. En effet, les décisions prises par la direction pour optimiser la valeur actionnariale impliquent souvent des interrelations complexes et des compromis entre la maximisation de la rentabilité à court

terme, l'optimisation du positionnement stratégique de l'organisation (en vue de la rentabilité à long terme) et l'établissement de sa solidité financière et sa réputation.

1. La philosophie de rémunération appuie-t-elle l'orientation stratégique de l'organisation?

Cohérence entre la rémunération et les risques

La philosophie de rémunération doit être cohérente avec l'orientation stratégique et la tolérance au risque de l'organisation. Il incombe à la direction de prendre des risques au nom des actionnaires en vue de générer des rendements proportionnels à ces risques. Il est important de s'assurer que le degré de risque que comporte le programme de rémunération cadre avec la tolérance au risque de l'organisation.

Les facteurs ayant une incidence sur l'alignement du programme de rémunération sur la tolérance au risque de l'entreprise comprennent les suivants :

- **Incitatifs accordés à la direction.** Lorsque la maximisation des incitatifs peut entraîner des risques excessifs pour l'organisation, il faut envisager de faire contrepoids avec les mesures de rendement ou alors de reporter le versement de certains montants pour s'assurer que la performance s'inscrit dans la durée.
- **Effet de levier des incitatifs.** L'effet de levier [l'amplitude de la variation de la rémunération selon la performance] du programme de rémunération doit concorder avec le modèle de gestion de l'organisation et les principaux objectifs de ses actionnaires. Par exemple, il n'est pas raisonnable de mettre en œuvre des programmes à fort effet de levier et porteurs de risques si les actionnaires souhaitent un bénéfice prévisible et stable.
- **Risques à long terme liés aux produits ou aux activités.** Lorsque les dirigeants sont fondés à recevoir de généreux incitatifs à l'égard de produits ou d'activités porteurs de risques sur une période dépassant la période normale d'admissibilité à ces incitatifs.
- **Rôles de gérance.** Il est risqué de récompenser les personnes qui assument des rôles de gérance, comme ceux d'auditeur en chef ou de responsable de la gestion des risques, sur la base de la rentabilité.

Il faut réexaminer périodiquement la cohérence entre la rémunération et les risques, en particulier lorsque des changements sont apportés à la conception du programme de rémunération. Les organisations peuvent envisager d'exiger explicitement que les risques liés à la rémunération soient inclus dans le mandat du Conseil et/ou de ses comités.

2. Les membres du conseil comprennent-ils et approuvent-ils le degré de risque inhérent à la philosophie de rémunération de l'organisation?
3. La question de la rémunération des dirigeants fait-elle partie des discussions du conseil sur le risque?

Cohérence entre la rémunération et les intérêts des actionnaires

Les actionnaires jouent aujourd'hui un rôle plus actif en ce qui concerne la rémunération des dirigeants. Le conseil doit être à l'écoute des actionnaires et établir une stratégie visant à engager le dialogue avec eux et/ou à les informer sur les décisions prises en matière de rémunération. Dans certaines organisations, on observe une relative convergence de vues parmi les actionnaires, mais, le plus souvent, les divers groupes d'actionnaires ont des objectifs différents.

Par exemple :

- Certains actionnaires préférant la diversification ou la gestion passive (investissement en fonction d'un indice boursier) rechercheront des organisations dont la performance à long terme surpassera celle de leurs homologues. Dans cette catégorie, mentionnons les caisses de retraite et autres investisseurs à long terme.
- D'autres actionnaires recherchant avant tout le rendement absolu, reflété par le cours de l'action, auront comme objectif la maximisation de ce cours sur une période déterminée. On retrouve dans cette catégorie certains petits épargnants ou des investisseurs de nature particulière (par exemple, les services de banques d'affaires ou de capital-investissement).

Pour les entreprises de produits de base, cycliques par nature, il est particulièrement difficile d'harmoniser les intérêts de la direction avec ceux des actionnaires. Par exemple, certains actionnaires préfèrent que la direction atténue l'incidence

cyclique (par exemple en visant à devenir un producteur à faible coût de revient qui réalise un bénéfice relativement constant sur un cycle complet et/ou en couvrant les prix des produits de base, ce qui a pour effet de contrer les fluctuations). Par contre, d'autres actionnaires souhaitent une forte exposition aux fluctuations des prix des marchandises, à titre d'élément de diversification de leur portefeuille ou dans le contexte d'une prise de position à court terme.

La participation des actionnaires prend différentes formes, notamment les suivantes :

- Les investisseurs institutionnels dialoguent avec les conseils et les comités sur la rémunération directement, mais aussi indirectement, par le truchement d'organisations d'actionnaires et de sociétés-conseils.
- Le point de vue des actionnaires exerçant le contrôle ou détenant une forte participation, exprimé par la voix des dirigeants ou des administrateurs, sera souvent un élément du processus qui sous-tend les décisions sur la rémunération.
- Certaines sociétés ont mis en place à l'intention de leurs actionnaires un droit de vote consultatif sur les régimes de rémunération qui sont présentés dans la circulaire d'information de l'entreprise.

Cette démarche consultative ne devrait toutefois pas faire oublier aux administrateurs qu'ils demeurent tenus d'exercer leur jugement en toute indépendance dans la prise de leurs décisions.

4. Dans quelle mesure dialoguons-nous efficacement avec les actionnaires concernant la rémunération des dirigeants?

Aspects pratiques de la surveillance de la rémunération

Caractéristiques organisationnelles

Dans leur approche en matière de rémunération, les organisations doivent tenir compte de leur bagage génétique, c'est-à-dire les diverses caractéristiques qui façonnent leur culture et leur mode de fonctionnement. Mentionnons en ce sens les facteurs suivants :

- **La motivation des dirigeants.** Pour certains dirigeants, la maximisation de leur rémunération au rendement est un facteur déterminant

dans les décisions qu'ils prennent. Cette attitude n'est ni bonne ni mauvaise en soi, mais il est important de bien la comprendre. À l'inverse, d'autres dirigeants prennent leurs décisions sans trop penser aux incitatifs.

- **Le niveau de propension au risque de la direction.** Indépendamment de la question de la rémunération, la direction peut être naturellement peu disposée ou, au contraire, fortement encline à prendre des risques. Les équipes de direction trop audacieuses peuvent exposer leur organisation à des risques excessifs, tandis que celles qui pèchent par excès de prudence peuvent lui faire rater des occasions intéressantes.
- **La compétence du conseil dans l'évaluation du rendement.** Si le conseil connaît bien les activités de la société, ses stratégies et sa performance ainsi que le secteur dans lequel elle évolue, il sera en mesure d'établir des normes et d'évaluer les informations pertinentes en matière de rémunération.
- **L'efficacité des processus d'établissement du budget et/ou des objectifs.** Il est important de tenir compte des différentes facettes du processus d'établissement du budget de l'organisation, y compris l'efficacité du processus et le degré d'aisance du conseil à l'égard de celui-ci.
- **La nature de la relation entre le conseil et le chef de la direction, et entre le chef de la direction et les autres membres de l'équipe de direction.** Si les relations sont hostiles (ou peut-être l'hostilité est-elle larvée) ou si la question de la rémunération a pris une importance démesurée, le conseil doit agir avec circonspection.
- **Le régime de réglementation auquel l'organisation et la direction sont assujetties.** Dans certains secteurs, comme les services publics, les télécommunications et les services financiers, des exigences réglementaires particulières peuvent s'appliquer aux programmes de rémunération.
- **Le point de vue des actionnaires.** Les actionnaires sont vivement intéressés par les décisions sur la rémunération prises par les organisations dans lesquelles ils détiennent une participation.

5. Comprenons-nous bien les facteurs de motivation, le niveau de propension au risque et les relations de l'organisation et de l'équipe de direction?

Rôles et responsabilités

Les administrateurs doivent comprendre les rôles respectifs du conseil, du comité sur la rémunération, de la direction et des ressources externes. Le conseil joue un rôle actif en ce qui concerne la rémunération du chef de la direction et des hauts dirigeants, tandis que la direction est généralement responsable de la rémunération des autres membres du personnel. Il arrive souvent que le conseil délègue une grande partie du travail de détail à un comité sur la rémunération, même si la responsabilité ultime lui revient.

Recours à des conseillers externes

Dans le cadre de son mandat de surveillance, le comité sur la rémunération doit avoir toute latitude pour faire appel à une expertise externe, ce qui comprend le pouvoir d'embaucher et de congédier des conseillers à sa discrétion.

Au Canada, il existe deux principaux modèles selon lesquels les conseillers externes fournissent des services aux comités sur la rémunération.

- Selon le premier modèle, le comité sur la rémunération et la direction retiennent, chacun de leur côté, les services de conseillers indépendants.
- Selon l'autre modèle, le comité sur la rémunération retient les services d'un ou de plusieurs conseillers indépendants qui lui rendent des comptes directement; cependant, ces conseillers peuvent également, si le président du comité en est informé et qu'il donne son consentement, collaborer avec la direction à des projets précis.

L'un des avantages de la deuxième approche est qu'elle permet d'éviter la redondance des processus de consultation, et de tirer parti des connaissances que le conseiller a acquises sur l'entreprise ainsi que de l'ensemble des ressources.

Le comité sur la rémunération doit déterminer le modèle le plus approprié pour l'organisation en tenant compte des éléments suivants :

- **La complexité des activités de l'organisation et de ses programmes de rémunération des dirigeants.** Les grandes organisations présentant une structure plus complexe avec de multiples secteurs d'activité et programmes de rémunération doivent habituellement recourir à une vaste gamme de services de consultation. La direction de ces organisations peut retenir les services d'un ou de plusieurs cabinets

d'experts-conseils, selon le projet et le niveau d'expertise requise. Le mandat du conseiller indépendant du comité sur la rémunération peut être relativement limité, mais il peut aussi être très large. Dans le cas d'un mandat limité, le conseiller du comité interviendra au niveau de l'évaluation de la conception du programme et des recommandations sur la rémunération qui seront soumises au comité pour approbation. Par contre, dans le cadre d'un mandat plus large, le conseiller du comité sera appelé à participer activement à la conception, à l'évaluation et/ou à la recommandation des niveaux et des programmes de rémunération.

- **L'existence de services de consultation importants qui dépassent la relation avec le conseil.** Il peut y avoir conflit d'intérêts réel ou apparent si un conseiller externe du comité sur la rémunération travaille pour un cabinet qui entretient de nombreuses relations d'affaires avec

l'organisation. Dans une telle situation, le comité devra être convaincu que le conseiller agit en toute indépendance.

- **L'existence d'une relation conflictuelle entre le conseil et le chef de la direction.** Si une relation de ce type existe, il faut envisager de retenir les services de conseillers distincts pour le comité et pour la direction, peu importe l'ampleur et la complexité de l'organisation et/ou de ses programmes de rémunération des dirigeants.

Malgré la participation d'un conseiller externe, c'est au comité sur la rémunération et au conseil qu'incombe, en fin de compte, la responsabilité ultime et l'obligation de rendre compte à l'égard de ces activités.

Le Tableau A présente les divers éléments de la rémunération des dirigeants ainsi que les participants impliqués et leurs rôles respectifs.

Tableau A

Éléments et aspects de la rémunération des dirigeants		
<ul style="list-style-type: none"> • Philosophie de rémunération • Analyses comparatives • Structure et composition de la rémunération • Établissement des niveaux de rémunération • Rémunération au rendement annuelle • Actionnariat à long terme et conception • Programmes personnalisés selon les secteurs ou branches d'activité • Programmes de retraite • Avantages sociaux et avantages indirects 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrats des dirigeants <ul style="list-style-type: none"> - Dispositions - Documentation • Politiques en matière de cessation de fonctions • Changement de contrôle • Fiscalité et comptabilité • Communication de l'information • Actionnariat et négociation • Récupération 	
Participants		
Internes <ul style="list-style-type: none"> • Chef de la direction • Responsables des unités fonctionnelles • Ressources humaines • Finance et comptabilité • Juridique • Fiscalité • Risque 	Conseil/actionnaires <ul style="list-style-type: none"> • Président du comité sur les ressources humaines • Comité sur les ressources humaines • Président du conseil • Comité d'audit/de la gestion des risques • Conseil • Actionnaire important • Actionnaires 	Externes <ul style="list-style-type: none"> • Conseillers en rémunération • Recruteurs • Cabinets d'avocats • Comptables • Représentants (des dirigeants)
Rôles		
<ul style="list-style-type: none"> • Conception et structuration • Services-conseils • Propositions et recommandations • Approbation 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentation et mise en œuvre • Administration et surveillance • Évaluation (décision) 	

Le cycle du processus de rémunération - Activités annuelles

Les activités annuelles du comité sur la rémunération, et leur répartition dans le temps, diffèrent d'une société à l'autre. Conformément aux meilleurs pratiques de gouvernance, les membres du comité sur la rémunération se réunissent

souvent une première fois pour examiner et évaluer l'information, puis se réunissent une deuxième fois pour prendre les décisions définitives importantes.

Le Tableau B présente un résumé des activités types et des principaux intervenants habituellement désignés pour chacune de ces activités.

Tableau B

Activité	Intervenants clés		
	Préparation	Évaluation	Approbation
Examen et approbation des objectifs de performance			
Performance financière de la société	Direction	Comité	-
Objectifs de performance du chef de la direction	Président du comité Comité	Conseiller externe	Conseil
Objectifs de performance des hauts dirigeants	Direction	Conseiller externe	Comité
Gouvernance et obligations d'information			
Mise à jour de la charte du comité	Comité	Conseiller externe	Conseil
Analyse de la rémunération aux fins de la circulaire d'information	Direction	Conseiller externe	Comité
Plan de relève	Direction	Conseiller externe	Comité
Tendances du marché	Conseiller externe	-	-
Philosophie de rémunération	Direction	Conseiller externe	Comité
Examen et approbation des niveaux et de la structure de rémunération			
Analyse et examen des données d'autres sociétés sur la rémunération du chef de la direction	Conseiller externe	-	Comité
Analyse et examen des données d'autres sociétés sur la rémunération des dirigeants	Direction Conseiller externe	Conseiller externe	Comité
Analyse et examen des données d'autres sociétés sur la rémunération des membres du conseil d'administration	Direction Conseiller externe	Conseiller externe	Comité
Préparation et examen des feuilles de pointage pour la rémunération du chef de la direction et des autres dirigeants	Direction Conseiller externe	Conseiller externe	Comité
Recommandation, examen et approbation des ajustements de la rémunération du chef de la direction	Président du comité Conseiller externe	Comité Conseiller externe	Conseil
Recommandation, examen et approbation des ajustements de la rémunération des hauts dirigeants et des dirigeants	Direction	Président du comité Conseiller externe	Comité
Examen des incitatifs à court terme et des paiements projetés	Direction	Conseiller externe	Comité
Examen des incitatifs à long terme et des paiements projetés	Direction	Conseiller externe	Comité
Examen des lignes directrices en matière d'actionnariat et des niveaux de détention pour les dirigeants	Direction	Conseiller externe	Comité
Examen et approbation des attributions de rémunération au rendement à long terme	Direction	Conseiller externe	Comité

Information

La préparation de l'information sur la rémunération n'incombe pas directement au comité sur la rémunération, mais celui-ci doit passer l'information en revue afin de s'assurer qu'elle reflète fidèlement les décisions qui ont été prises par le comité et le conseil, ainsi que leurs motifs. L'information doit respecter les obligations d'information élargies des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM), être rédigée en langage clair et simple et présenter des données utiles pour les investisseurs.

6. L'information que nous présentons sur la rémunération prend-elle en compte les questions primordiales pour nos actionnaires?

Éléments prioritaires pour les actionnaires et sur lesquels il faut présenter de l'information :

- **Analyses comparatives :** Si la société a recours à des sondages de tiers, précise-t-elle dans l'information qu'elle fournit l'identité des sociétés homologues analysées et explique-t-elle le positionnement de la rémunération cible de la société par rapport à celle des homologues choisis?
- **Liens entre rémunération et rendement :** La société énonce-t-elle clairement dans son information les mesures et les cibles de rendement utilisées dans son programme de rémunération au rendement? Donne-t-elle des explications sur le processus suivi pour évaluer le rendement et déterminer les sommes à verser en rémunération incitative? Si les paiements incitatifs sont établis en fonction de conditions de performance qualitatives ou subjectives, la société en donne-t-elle une description adéquate et présente-t-elle les résultats réels?
- **Rémunération tenant compte des risques :** La société précise-t-elle dans son information comment la structure et la conception du programme de rémunération intègrent les risques auxquels elle est exposée et favorisent la création de valeur à long terme?
- **Exercice du pouvoir discrétionnaire :** La société mentionne-t-elle le rôle, le cas échéant, du jugement exercé par le comité dans la décision définitive au sujet de la rémunération incitative annuelle et à long terme?

- **Explication claire du processus décisionnel :** La société fournit-elle une analyse et des commentaires précis sur le processus suivi par le comité sur la rémunération pour établir les montants spécifiques à verser au titre de la rémunération incitative, des avantages à long terme, etc.?
- **Modalités de rémunération particulières :** La description des paiements et autres prestations en cas de cessation de fonctions des dirigeants ou de changement de contrôle est-elle suffisamment précise pour pouvoir déterminer comment les éléments requis ont été quantifiés?

Tableau sommaire de la rémunération

Le tableau sommaire de la rémunération, dont la présentation est exigée par les ACVM dans le cadre de l'information sur la rémunération, est un outil important pour permettre aux investisseurs et à d'autres parties d'évaluer le caractère raisonnable de la rémunération attribuée au cours de l'exercice. Il présente la rémunération absolue ainsi que la rémunération supplémentaire attribuée en fonction de la performance réalisée.

Il faut toutefois utiliser avec prudence les données du tableau sommaire de la rémunération présenté dans la circulaire d'information lorsqu'on analyse la rémunération versée par une entreprise pour rétribuer la performance. Ce tableau présente la rémunération attribuée pour l'exercice – par composante et au total. Dans le cas des options sur actions, la juste valeur à la date d'attribution doit être indiquée, et le paiement final peut s'établir entre zéro et de nombreux multiples de la valeur présentée pour l'attribution. Dans le cas des unités d'actions, les montants peuvent refléter :

- la rémunération proprement dite (acquisition des droits seulement en fonction de l'écoulement du temps);
 - une valeur établie en fonction d'une évaluation du rendement de la personne et/ou de la société;
 - un montant de rémunération à risque tributaire du rendement futur.
-

Partie B : Compréhension des éléments d'un programme de rémunération efficace

Établissement et évaluation des niveaux de rémunération

7. Comment pouvons-nous évaluer si les pratiques de rémunération de l'organisation sont justifiables et concurrentielles?

Analyses comparatives

Les analyses comparatives sont fréquemment utilisées pour évaluer le caractère raisonnable des niveaux de rémunération. Dans le cadre de ce processus, la société recueille des données sur la rémunération d'autres organisations et les analyse en vue de prendre ses propres décisions. Le processus comporte la définition à la fois du groupe d'homologues et du positionnement concurrentiel souhaité. Le comité sur la rémunération doit porter une attention particulière à ces choix et examiner également comment les données concurrentielles sont utilisées pour la prise de décisions sur la rémunération.

Définition du groupe d'homologues

Pour établir un groupe d'homologues pertinent, les organisations examinent habituellement un certain nombre de caractéristiques des sociétés de comparaison, notamment les suivantes :

- **Secteur d'activité** : Il est particulièrement important que le groupe d'homologues soit formé d'entreprises du même secteur d'activité, étant donné que ces dernières sont en concurrence directe pour les talents, que les compétences des employés sont facilement interchangeables et que l'expérience directe du secteur acquise par le haut dirigeant est souvent un facteur crucial de succès pour l'organisation.
- **Taille** : L'échantillon peut être composé de sociétés de tailles comparables ou de sociétés

auxquelles on a fait des ajustements en fonction de la taille (par exemple, au moyen d'une analyse de régression).

- **Territoire géographique** : L'échantillon doit idéalement refléter des territoires géographiques (locaux, nationaux, nord-américains ou internationaux) dans lesquels des talents sont recrutés – ou perdus.
- **Type de propriété** : Différentes structures de propriété (société à capital ouvert ou fermé; entité autonome ou filiale; fondateur ou dirigeant de carrière) peuvent avoir une incidence sur les postes de dirigeants en raison des différences en matière d'obligations de rendre compte, d'orientations reçues et de liberté d'action.
- **Diversité des activités et complexité organisationnelle** : Dans le cas d'organisations comportant de multiples branches d'activité ou gammes de produits ou qui exercent des activités dans de nombreux pays, il pourrait être utile de constituer un groupe d'homologues présentant des caractéristiques diversifiées similaires.

Il peut se révéler difficile de constituer un groupe d'homologues pertinent à partir du bassin des organisations canadiennes, en particulier pour les sociétés qui comptent un petit nombre de concurrents directs. Ces entreprises seront peut-être obligées de se tourner vers d'autres secteurs pour constituer un groupe d'homologues. En général, un groupe repère qui comporte un grand nombre d'homologues sera susceptible de générer des statistiques d'étalonnage plus fiables. Quoi qu'il en soit, pour constituer un groupe repère approprié, il faudra souvent faire un compromis entre le nombre d'homologues et la pertinence de la comparaison.

Pour les grandes organisations complexes, il faut souvent examiner le marché sous plusieurs angles. Les ensembles de données peuvent combiner les éléments suivants :

- **Compareurs du secteur d'activité ou du modèle de gestion - à qui la société doit livrer concurrence**. Les sociétés de comparaison peuvent avoir des branches d'activité différentes, mais elles doivent être principalement du même secteur d'activité et elles peuvent aussi comprendre des sociétés dont le siège social est situé à l'extérieur du Canada. Les sociétés de comparaison peuvent également englober des organisations appliquant un modèle de gestion similaire bien qu'elles ne fassent pas partie du même secteur d'activité.

- **Compareurs du marché des talents – avec qui la société est en concurrence pour recruter des talents.** Les sociétés de comparaison peuvent englober d'autres sociétés que celles dont le siège social est situé au Canada, du moins pour certains rôles. Il est également possible de choisir des sociétés de divers secteurs d'activité et de toutes tailles qui ne sont pas des concurrents directs du même secteur.

Si le groupe d'homologues principal est restreint (par exemple, moins de dix sociétés), il peut être utile d'avoir un échantillon secondaire plus important comme point de référence supplémentaire pour guider les décisions en matière de rémunération.

Utilisation de données sur la concurrence pour la prise de décisions sur la rémunération

En définitive, lorsqu'ils utilisent les données d'un groupe d'homologues, les membres du comité sur la rémunération doivent comprendre les forces et les faiblesses inhérentes aux données dans le contexte de leurs activités et de leur marché des talents. Le choix des homologues aux fins des analyses comparatives et du positionnement concurrentiel est crucial et il doit être fait de façon raisonnable et objective.

Il faut également prendre en compte les sources des données de marché. Par exemple, les sondages personnalisés reposant sur un processus rigoureux de collecte des données, dans le cadre duquel les postes sont appariés à des postes de référence officiels, génèrent habituellement des données plus fiables que les sondages sectoriels informels.

Selon les exigences des ACVM en matière d'informations à fournir dans les circulaires d'information, lorsque des données de référence sont utilisées pour la prise de décisions, les sociétés doivent indiquer «la référence d'étalonnage établie et expliquer les éléments qui la composent, notamment les sociétés incluses dans le groupe de référence et les critères de sélection».

Définition du positionnement concurrentiel souhaité

Une fois que les homologues les plus pertinents ont été sélectionnés en vue de former un groupe, la décision quant au positionnement de la société par rapport à ses homologues revêt

une importance stratégique. Selon une approche marché que l'on voit couramment, et qui est une «meilleure pratique» acceptée, les organisations positionnent chaque élément de rémunération au 50^e percentile du marché (soit la médiane) et fixent la rémunération réelle à un niveau inférieur ou supérieur au 50^e percentile, selon la performance réalisée.

Dans certaines circonstances, le positionnement sera fixé à un niveau supérieur au 50^e percentile – par exemple, pour attirer des personnes dotées de compétences très recherchées. Il sera alors important que le comité sur la rémunération saisisse bien les répercussions éventuelles de cette décision sur les niveaux de rémunération (en ciblant un niveau supérieur à la médiane, on peut s'attendre à une augmentation constante de la rémunération cible) et sur les autres éléments de rémunération (l'incidence sur les paiements de rémunération au rendement compte tenu de l'effet de levier et de la comparaison par rapport aux pratiques du marché).

Il existe une corrélation entre les analyses comparatives et le positionnement concurrentiel, et il faut s'assurer de bien la comprendre avant de modifier la philosophie de rémunération. Par exemple, fixer le positionnement cible au 50^e percentile dans un groupe d'homologues strictement composé de sociétés américaines peut avoir de plus profondes répercussions sur les niveaux de rémunération (en particulier sur les incitatifs à long terme) qu'un positionnement cible fixé au 75^e percentile dans un groupe d'homologues formé de sociétés canadiennes.

Balises internes

Il est également important de noter que les données relatives à la concurrence ne constituent qu'un point de référence parmi d'autres pour l'évaluation du caractère raisonnable des niveaux de rémunération. Il faut aussi tenir compte de facteurs internes comme le rendement de la personne, son ancienneté dans la fonction ou l'organisation, l'importance de son rôle au sein de l'organisation, ainsi que ses principales aptitudes et compétences. Collectivement, ces mesures peuvent avoir autant de poids, sinon davantage, que les mesures externes.

8. Comprendons-nous le processus utilisé pour établir le programme de rémunération? Les méthodes suivies nous inspirent-elles confiance?

Choix des mesures de la performance

Concevoir un programme de rémunération qui récompense efficacement la performance exige le choix de mesures de performances adéquates. La plupart des organisations se tournent donc vers une panoplie de mesures de la performance, chacune comportant ses forces et ses faiblesses (ce qui explique pourquoi on utilise souvent une combinaison de mesures).

Pour déterminer les mesures de la performance les plus appropriées à utiliser en vue d'établir la rémunération des dirigeants, le comité sur la rémunération doit examiner le modèle de gestion de la société pour ensuite déterminer la méthode d'évaluation la plus pertinente de la performance de l'organisation dans son ensemble. Les mesures de la performance organisationnelle qui en résultent (feuille de pointage) peuvent alors servir de bases pour la conception des programmes de rémunération variable et fondés sur des actions.

Il existe divers types de mesures pouvant être utilisées selon différentes combinaisons :

- Mesures externes du marché boursier
- Mesures financières internes
- Mesures stratégiques et opérationnelles
- Mesures axées sur la surveillance

Mesures externes du marché boursier

Les mesures externes du marché boursier incluent des mesures comme le rendement total pour les actionnaires et le cours de l'action. Ces mesures sont instables, en particulier à court terme, étant donné que le cours des actions reflète les diverses attentes quant à la performance future de l'entreprise.

Augmentation du cours de l'action et rendement total absolu pour les actionnaires

Nombreux sont les dirigeants qui considèrent le rendement absolu du cours de l'action comme la plus importante mesure de performance. La rétribution peut prendre diverses formes, à savoir :

- options sur actions (effet de levier important);
- attributions d'unités d'actions (effet de levier moindre);
- inclusion dans un régime de rémunération au rendement à titre de mesure spécifique.



La mesure du rendement absolu est critiquée en ce sens que le rendement, qu'il soit élevé ou faible, peut être attribuable à des fluctuations ressenties dans l'ensemble du secteur ou à des variations des prix sur le marché n'ayant rien à voir avec la véritable performance de l'équipe de direction. Il n'en demeure pas moins cependant que le rendement absolu peut s'avérer l'objectif ultime pour de nombreux actionnaires.

Rendement total relatif pour les actionnaires

Le rendement total relatif pour les actionnaires, qui tient compte du cours de l'action et de la valeur des dividendes réinvestis, est une mesure appréciée des actionnaires institutionnels. Néanmoins, pour que cette mesure soit appliquée de manière efficace et fiable, il y a quelques obstacles à surmonter :

- Sélection du groupe d'homologues
 - Il est difficile de constituer un groupe d'homologues pertinent pour de nombreuses sociétés canadiennes qui comptent peu de comparateurs directs.
 - Des différences en matière de secteurs ou de branches d'activité et de régions peuvent entraver la juste évaluation de la performance relative de la direction.
 - La solidité financière relative des entreprises peut influencer le rendement total relatif pour les actionnaires. Même deux entreprises exerçant leurs activités dans un secteur apparemment similaire peuvent être exposées à des risques radicalement différents, comme les prix des marchandises, les devises ou les fluctuations générales du marché. Par exemple, une entreprise qui réalise des profits sur l'ensemble d'un cycle économique est susceptible d'afficher une sous-performance lorsque la conjoncture s'améliore et une surperformance lorsque la conjoncture se détériore, contrairement aux entreprises dont le bénéfice est plus sensible aux conditions générales du secteur.
 - Les activités au chapitre des regroupements d'entreprises peuvent entraîner des changements au sein du groupe d'homologues, ce qui nuit à la cohésion et complique l'établissement d'un groupe.
- **Différences de sensibilité à des variables incontrôlables.** Des sociétés du même secteur peuvent parfois démontrer une différence de sensibilité à diverses variables, comme les prix des marchandises et les devises.
- **Niveaux des cours au début et à la fin de la période.** Le recours à des périodes distinctes peut être problématique étant donné que l'évaluation est fortement tributaire des niveaux relatifs des cours au début et à la fin de la période (remarque : on peut pallier en partie cette situation en faisant la moyenne des cours au début et à la fin).
- **Concentration et influence sur les quartiles supérieurs et inférieurs.** La répartition des rendements d'une année à l'autre au sein du groupe d'homologues peut être changeante. Par exemple, les rendements du groupe d'homologues peuvent présenter une grande homogénéité une année, mais être plus disparates l'année suivante, ce qui rend passablement aléatoire la mesure de l'amplitude des surperformances ou des sous-performances, selon le

cas, enregistrées au cours d'une période d'évaluation donnée.

Plusieurs des éléments problématiques susmentionnés se trouvent exacerbés à court terme. Par exemple, un rendement total relatif sur cinq ans est une mesure plus pertinente qu'un rendement total relatif sur un an.

Meilleure pratique :

Évaluer le rendement total relatif pour les actionnaires en fonction de la différence, à la hausse ou à la baisse, par rapport à la médiane (ou moyenne) plutôt qu'en fonction du percentile, ou rang. Le fait d'utiliser la médiane (ou moyenne) met l'importance sur la composante la plus stable du rendement du groupe d'homologues, ce qui permet d'obtenir un résultat un peu moins aléatoire.

Mesures financières internes

Les mesures financières internes comprennent notamment la rentabilité ou les flux de trésorerie. Ces mesures peuvent présenter une interdépendance temporelle ou être touchées par des ajustements apportés au bilan qui sont susceptibles de modifier sensiblement les résultats. Par exemple, le passage aux Normes internationales d'information financière (IFRS) peut avoir une incidence sur la pertinence et l'interprétation des mesures financières.

Mesures de rentabilité

Même si certaines entreprises voient l'utilisation des résultats comme un moyen relativement simple pour mesurer la réussite organisationnelle, nous soulevons ci-dessous quelques éléments problématiques, notamment :

- **Les problèmes relatifs aux périodes distinctes** (interdépendances liées au temps) du fait que la valeur de l'entreprise est fondée sur le bénéfice et les flux de trésorerie de plusieurs années.
- **Les produits et charges sous-jacents qui déterminent les mesures de rentabilité comprennent des composantes dotées de différents attributs :**
 - des changements continus et viables ont un effet multiplicateur sur la valeur (par exemple, une augmentation de 10 millions de dollars du bénéfice peut se traduire par un accroissement de 100 millions de

dollars de la valeur de l'entreprise - 10 x ratio C/B);

- des changements non récurrents (par exemple, des gains, des pertes, des éventualités, des sorties de réserves) ont souvent de fortes répercussions sur la valeur, mais n'ont pas (et ne devraient pas avoir) d'effet multiplicateur;
- certaines charges s'apparentent davantage à des investissements (par exemple, les dépenses en R et D et en technologie) et peuvent aussi être de nature non récurrente;
- compte tenu de certaines règles comptables, il peut être difficile d'utiliser le bénéfice net ou le BPA comme mesure incitative (par exemple, l'amortissement des actifs incorporels, l'écart de conversion, les augmentations ou réductions de valeur d'actifs, etc.).

Un autre défi réside dans la difficulté de concrétiser une mesure dans les faits. Bien que les auteurs des mesures proviennent souvent du milieu de la finance, les utilisateurs quant à eux sont issus de nombreuses disciplines et ils exercent divers rôles. Par exemple, un directeur régional aura peut-être une bonne compréhension du concept de BAIIA et sera à l'aise avec cette mesure, mais il sera incapable de maîtriser une mesure plus complexe, comme le profit économique.

Ces éléments compliquent la tâche des conseils, qui sont au-dessus des détails, quand vient le moment de déterminer la performance réelle réalisée. De la même manière, un problème de la transparence pourrait se poser pour d'autres parties prenantes ayant seulement accès aux rapports annuels et autres communications destinées aux actionnaires.

Le Tableau C compare les avantages et les inconvénients respectifs du BAIIA et du BPA à titre de mesure de rentabilité.

TABLEAU C

<ul style="list-style-type: none"> BAIIA/ Bénéfice d'exploitation BAII Bénéfice avant impôt Bénéfice net BPA 	<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mesure stable de la rentabilité ■ Plus facile à comprendre pour les dirigeants ■ Peut être évalué dans chaque division ■ Est utilisé par les analystes pour évaluer l'entreprise (fonds propres + dette) ■ Diminue le nombre de décisions à prendre ■ Colle de près aux activités d'exploitation <p>Inconvénients</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Exclut les intérêts débiteurs et les impôts (et parfois l'amortissement) ■ Exclut le capital (pas une mesure de rendement)
<ul style="list-style-type: none"> Bénéfice net BPA 	<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mesure conforme aux PCGR ■ Évalue le bénéfice par action ■ Tient compte du coût de financement et des impôts ■ Surveillé par les analystes <p>Inconvénients</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Peut être instable dans le cas de certaines sociétés ■ Nécessite souvent la prise de décisions (BPA ajusté) ■ Peut être fortement influencé par la stratégie (par exemple, les émissions ou les rachats d'actions)

Mesures financières de rendement

Les mesures financières, comme le rendement des capitaux propres ou le rendement du capital investi, présentent sans doute une évaluation plus complète de la rentabilité. Ces mesures comportent toutefois certaines lacunes :

- Le niveau de rendement peut résulter d'une combinaison de facteurs dont certains sont excellents et d'autres faibles. Par exemple, un rendement des capitaux propres élevé peut être attribuable à une rentabilité exceptionnelle ou découler d'une très faible performance historique ayant contribué à la détérioration du niveau des capitaux propres.
- Il faut avoir un point de référence pour pouvoir comparer ce rendement avec le rendement historique de la société, ses objectifs et/ou sa performance relative par rapport à ses homologues.

- Les dirigeants ont peu de contrôle sur les capitaux propres sur une courte période. Il faut prendre soin d'éviter la complexité excessive.

Mesures stratégiques et opérationnelles

Ces mesures comprennent notamment les parts de marché, l'efficacité ou la gamme des activités. On peut les utiliser comme complément aux mesures financières, mais elles sont susceptibles de diluer l'objectif de la prime.

Mesures axées sur la surveillance

Ces mesures peuvent être liées à des éléments comme les cotes de crédit, la solidité du capital, la fiabilité, la sécurité ou l'environnement. Bien que ces mesures soient importantes, c'est souvent seulement lorsqu'elles s'écartent des attentes qu'elles deviennent pertinentes.

Exemple d'approche facilitant une appréciation globale de la performance

- Les incitatifs qui sont fondés sur une formule et qui sont fonction de mesures de portée limitée ne concordent pas avec les objectifs de santé financière à long terme ou de création de valeur de l'entreprise.
- L'évaluation initiale est fondée sur des mesures «primaires» bien définies. Des cibles précises continuent d'être fixées pour ces mesures.
- D'autres mesures secondaires sont déterminées au début de la période pour laquelle la performance est évaluée et elles sont également prises en compte. Après évaluation, le comité sur la rémunération peut décider de modifier à la hausse ou à la baisse le montant définitif de la rémunération incitative.

Mesure(s) primaire(s)

Norme	Facteur
Seuil	0,0 fois
Cible	1,0 fois
Plafond	1,5 fois

+ OU -

Modificateur de la performance

Mesure(s) secondaire(s)	Ajustement
Mauvais	-0,50
Acceptable	0,0
Élevé	+0,50

Établissement des normes de performance

L'établissement ou l'évaluation des normes fait intervenir de nombreux points de référence, en particulier dans le cas des sociétés ouvertes. Bien que le point de départ soit normalement le budget annuel, on peut également prendre en considération :

- les objectifs commerciaux à long terme de l'entreprise;
- les attentes des analystes (consensus sur les prévisions du BPA);
- une amélioration raisonnable de la performance par rapport aux années précédentes;
- les normes de performance inhérentes à d'autres mesures (par exemple, le BPA doit s'établir à quel niveau pour atteindre l'objectif de l'entreprise quant au rendement du capital investi?);
- le coût du capital.

Les administrateurs doivent avoir une bonne compréhension des facteurs à prendre en compte lors de l'établissement de cibles de performance. Par exemple, une cible fixée en fonction du budget doit être réaffirmée par la prise en compte des objectifs de performance à long terme de l'entreprise ainsi que des attentes des analystes. De la même manière, pour une norme intemporelle, comme un rendement de 10 % des capitaux propres, on a tout intérêt, par souci d'objectivité, à tenir compte des budgets et de la performance par rapport à l'année précédente.

Pour évaluer la fourchette des niveaux de performance (normes) et la courbe des avantages financiers, il est utile d'examiner les hypothèses sous-jacentes concernant la probabilité de réalisation des normes de performance :

- *Seuil*. Le niveau minimum de performance requis pour atteindre le niveau seuil. Ce niveau doit raisonnablement pouvoir être atteint, en tenant compte du degré de tolérance des actionnaires. Un seuil qui se traduit par un paiement nul devrait être fixé à un niveau plus bas que celui qui se traduit, par exemple, par un paiement cible de 50 %.
 - Règle empirique : est atteint 85 % à 90 % du temps.
 - Remarque : certains régimes sont structurés de manière à offrir une prime (par

exemple, 33 % de la cible) si le seuil est atteint («régimes par saut»), tandis que d'autres prévoient une prime de zéro au niveau du seuil. Toutes choses étant égales par ailleurs, plus le seuil du potentiel de la prime est élevé, plus la prime doit être difficile à obtenir.

- *Cible*. Le niveau de performance qui justifierait l'octroi de la prime cible.
 - Règle empirique : est atteint 60 % du temps.
- *Plafond*. Un niveau exceptionnel qui, s'il est atteint, justifierait l'octroi de la prime maximale pour cette mesure.

Il peut se révéler difficile de fixer des seuils et des plafonds (limites). En général, moins la mesure est prévisible, plus la plage de rémunération au rendement doit être large (entre le seuil et le plafond). Inversement, lorsqu'une mesure est relativement prévisible, la plage de rémunération au rendement doit être plutôt restreinte. Idéalement, on devrait pouvoir s'appuyer sur la probabilité raisonnable que la performance s'établira dans les limites de la plage de rémunération au rendement.

Plus la prime maximale est élevée (par exemple, 2 fois la cible par rapport à 1,5 fois la cible), plus la norme doit être difficile à atteindre.

9. Les mesures et les normes de performance choisies nous permettent-elles de bien cerner la performance à laquelle la rémunération doit être liée?

Évaluation de la structure de la rémunération incitative

Les administrateurs doivent s'assurer que la structure de la rémunération incitative de l'organisation est appropriée et que la gamme complète des avantages potentiels est raisonnable par rapport aux niveaux de performance et à la rémunération totale.

Souvent, deux conceptions opposées sous-tendent la rémunération au rendement annuelle :

- Selon une première approche, les incitatifs devraient être accordés en fonction d'un nombre limité de cibles mesurables fixées au préalable, sans que le comité sur la rémunération puisse exercer un pouvoir discrétionnaire.

- Selon l'autre approche, les incitatifs reposent sur une évaluation globale de la performance, tenant notamment compte des risques associés à la qualité et à la viabilité du bénéfice à plus long terme.

En définitive, voici les éléments les plus importants que le conseil et le comité sur la rémunération doivent comprendre et pleinement endosser :

- les éléments de la performance couverts par le programme de primes et les éléments qui en sont absents, le cas échéant;
- l'efficacité du programme pour ce qui est de favoriser, de cibler et de récompenser les performances exceptionnelles;
- la fourchette complète des niveaux de performance possibles et les paiements correspondants (et non seulement la rémunération prévue pour une performance prévue);
- les coûts du programme rattachés à chaque scénario de performance.

Lorsqu'ils évaluent la structure de la rémunération au rendement annuelle, les administrateurs pourraient juger utile de suivre le processus suivant.

1. Déterminer les meilleures mesures financières et normes à utiliser sur une période d'un an. Tenir compte de diverses mesures de la rentabilité et des flux de trésorerie.

Le rendement est plus facile à évaluer dans certaines organisations que dans d'autres. L'incidence du bilan sur la rentabilité est très problématique, car certains ajustements découlent dans une grande mesure de modifications comptables sans effet sur la trésorerie qui sont apportées au bilan. À titre d'exemple, une société de services financiers peut comptabiliser des réductions de valeur, des recouvrements ou encore des profits et pertes au cours d'un exercice donné. Bien que ces éléments doivent absolument être pris en considération lors de la détermination des primes annuelles, ils se prêtent mal à une structure de rémunération axée sur le bénéfice et fondée sur une formule. Le recours à la comptabilité IFRS ne simplifie pas les choses, car il implique la comptabilisation d'un nombre encore plus élevé de réductions de valeur, de recouvrements ainsi que de profits et de pertes.

2. Examiner les éléments critiques de performance afin de parvenir à une évaluation plus complète de la performance et de gérer les éléments présentant un risque significatif.

La mesure de la rentabilité en soi pourrait être problématique ou insuffisante pour évaluer efficacement le succès et la santé financière à long terme de l'organisation. Par exemple, il faudrait peut-être inclure certaines mesures stratégiques et opérationnelles cruciales dans le processus d'évaluation de la performance.

Dans le cas des entreprises cycliques, la rentabilité annuelle n'est pas toujours liée à la performance mesurable, mais elle a tout de même son importance, car elle représente la capacité de payer. Il faut donc veiller à bien ajuster la rémunération de la performance mesurable à la capacité de payer de l'entreprise.

Parmi les mesures autres que celle de la rentabilité, mentionnons les suivantes :

- la valeur et la quantité des réserves (par exemple dans le secteur des mines et du pétrole et gaz);
- la qualité des résultats, les cotes de crédit, l'adéquation du capital, la solidité financière;
- la santé et la sécurité, l'environnement, les relations avec les parties prenantes;
- la satisfaction de la clientèle;
- la gestion du risque lié aux produits (par exemple, une exposition prolongée en matière de responsabilité pouvant occasionner des pertes futures);
- le maintien ou l'amélioration du positionnement concurrentiel (pour une gamme de produits ou une région en particulier);
- l'optimisation de l'efficacité de l'exploitation;
- la performance par rapport aux organisations concurrentes ou à d'autres homologues.

Ces mesures sont en fait des indicateurs de la protection de la valeur actionnariale (rendement durable/risque), mais elles se prêtent mal à une pondération ou à des formules prédéterminées. L'importance relative de certaines de ces mesures ne peut souvent être correctement estimée tant que la période pour laquelle le rendement est évalué n'est pas terminée; en fait, ces mesures prennent souvent toute leur importance seulement lorsque certaines limites sont dépassées.

3. Tester les stratégies de rémunération au rendement afin de mettre en équilibre les impératifs de précision et d'exhaustivité.

Voici quelques-uns des principaux éléments à considérer pour concevoir un programme de rémunération au rendement approprié :

- **Le nombre pertinent de mesures.**
 - **Comment l'objectif pourra être maintenu lorsque des mesures importantes seront ajoutées.**
 - **La question de savoir si des mécanismes de régulation ou des plafonds seront formellement intégrés à la rémunération incitative.** Par exemple, le conseil voudra peut-être s'abstenir de verser une prime si le bénéfice est inférieur à un certain niveau ou il pourra vouloir recourir à un mécanisme de plafonnement pour éviter de verser des paiements trop généreux lorsqu'un bénéfice exceptionnel inattendu est réalisé.
 - **La question de savoir si un élément subjectif doit être intégré** et, le cas échéant, s'il sera de nature discrétionnaire ou ponctuelle, ou encore s'il prendra la forme d'un ajustement délibéré et transparent. Ainsi, les régimes fondés sur des formules permettent de mesurer plus facilement la performance et de déterminer la rémunération incitative; cependant, dans la pratique, il est difficile de fixer des objectifs financiers et opérationnels dans un environnement économique instable. Les administrateurs doivent savoir que les ACVM, dans leurs règles sur l'information à fournir, obligent les sociétés à donner des explications dans les cas où les administrateurs ont exercé leur jugement, en précisant les circonstances particulières ainsi que la nature des informations qu'ils ont examinées.
4. **Évaluer s'il est nécessaire de retenir ou de reporter une tranche des incitatifs pour s'assurer que la rémunération est à l'échelle de la performance réalisée.**

Dans le but de s'assurer que les incitatifs sont accordés pour récompenser une performance pouvant être maintenue, le conseil peut exiger qu'une tranche de la rémunération soit reportée ou «mise de côté». En général, il faudra songer à l'option du report si l'effet de levier assorti à la rémunération au rendement annuelle est important et que l'évaluation sur une période d'un an semble problématique. Le montant des incitatifs à long terme ainsi que le barème d'évaluation de la performance à long terme doivent également être pris en compte.

10. Le conseil a-t-il une bonne compréhension de la gamme complète des avantages potentiels, financiers et autres, prévus par la structure de rémunération incitative, et sommes-nous convaincus de leur caractère raisonnable?



Utilisation d'incitatifs à long terme et à moyen terme

Les administrateurs doivent évaluer si la structure de rémunération incitative de l'organisation tient compte de façon appropriée des objectifs relatifs à la rémunération au rendement, aux intérêts des actionnaires et à l'engagement actif de la direction. Les incitatifs à moyen terme et à long terme visent à inciter les dirigeants à adopter une vision qui dépasse l'immédiat et le court terme (l'exercice en cours) et à les récompenser pour une performance réalisée sur un horizon à plus long terme. Il est important que ces récompenses ne soient pas liées seulement à la performance, tant de l'entreprise que du dirigeant, mais également à une évaluation rigoureuse de l'équilibre entre la performance et le risque.

Par ailleurs, en ce qui concerne les incitatifs, même si, dans la pratique, la terminologie des régimes d'unités d'actions n'est pas uniforme, nous utilisons dans le présent document les définitions proposées ci-dessous.

Instrument de rémunération au rendement à long terme*	Description
Incitatifs à long terme fondés sur des actions	
Options sur actions	Le participant reçoit une attribution cible (par exemple, un pourcentage du salaire) dont les droits sont acquis en fonction de l'écoulement du temps; il empêche la différence entre le prix d'exercice et le cours de l'action.
Unités d'actions temporairement inaccessibles ou unités d'actions attribuées en fonction de la performance, à long terme	Ces instruments sont semblables aux unités d'actions temporairement inaccessibles ou d'unités d'actions attribuées en fonction de la performance, sauf que le règlement s'étend sur une période plus longue (par exemple, cinq ans).
Unités d'actions différées	Ces instruments sont semblables aux unités d'actions temporairement inaccessibles, sauf que le règlement intervient seulement après la cessation des fonctions (par exemple, à la retraite). Les actionnaires considèrent que ces instruments sont assimilables à la propriété. Le plus souvent, une partie des primes annuelles est attribuée sous forme d'unités d'actions différées jusqu'à la retraite.
Incitatifs à moyen terme – Régime triennal de rémunération au rendement en espèces	
Espèces	Le participant reçoit une attribution cible (par exemple, un pourcentage du salaire) pouvant être ajustée à la hausse ou à la baisse selon le degré de réalisation de critères de performance préétablis.
Incitatifs à moyen terme – Régime triennal de rémunération fondé sur des actions	
Unités d'actions temporairement inaccessibles <i>Acquisition des droits en fonction de l'écoulement du temps</i>	Le participant reçoit une attribution cible (par exemple, un pourcentage du salaire) dont les droits sont acquis seulement en fonction de l'écoulement du temps.
Unités d'actions temporairement inaccessibles <i>Attribution en fonction de la performance</i>	Le participant reçoit une attribution fondée sur la performance (dont le montant peut être déterminé en fonction de sa propre performance ou de celle de la société). Après l'attribution, les droits sont acquis en fonction de l'écoulement du temps.
Unités d'actions attribuées en fonction de la performance <i>Attribution conditionnelle à la performance</i>	Le participant reçoit une attribution cible (par exemple, un pourcentage du salaire) pouvant être ajustée à la hausse ou à la baisse selon le degré de réalisation de critères de performance préétablis.

* La rémunération au rendement à long terme comprend tous les régimes incitatifs couvrant un cycle de performance supérieur à un an.

Incitatifs à long terme

Dans les années 1990, les options sur actions assorties de conditions relativement uniformes constituaient l'essentiel de la rémunération au rendement à long terme. Depuis une dizaine d'années cependant, on voit apparaître des régimes fondés sur la pleine valeur des actions (par exemple, des unités d'actions temporairement incessibles, des unités d'actions attribuées en fonction de la performance et des unités d'actions différées) de sorte qu'aujourd'hui, la plupart des sociétés à forte capitalisation offrent deux régimes de rémunération au rendement à long terme. Les régimes d'options sont demeurés relativement uniformes en ce qui a trait à la conception et à la structure; par contre, les nouveaux régimes fondés sur la pleine valeur des actions se déclinent en de très nombreuses versions pour ce qui concerne les risques et l'effet de levier. Un même secteur d'activité peut présenter un large éventail de risques, allant du risque résultant seulement de l'écoulement du temps et de la propriété (par exemple, les unités d'actions dont les droits sont acquis du seul fait de l'écoulement du temps) au risque et à l'effet de levier élevés (par exemple, les unités dont les droits ne sont pas acquis si le rendement total relatif pour les actionnaires est inférieur à la médiane).

Incitatifs à moyen terme

Par incitatif à moyen terme, on entend habituellement une attribution triennale en espèces ou en actions pouvant être assortie d'une disposition d'acquisition des droits en fonction de l'écoulement du temps et/ou d'ajustement selon la performance. Dans la plupart des cas, les attributions sont effectuées sous forme d'unités d'actions, une unité correspondant théoriquement à une action ordinaire. Les régimes peuvent prendre diverses formes, à savoir :

- **Unités d'actions temporairement incessibles dont les droits sont acquis en fonction de l'écoulement du temps.** L'attribution des unités est effectuée au bout de trois ans, à la condition que le dirigeant occupe toujours son emploi. La valeur de l'attribution augmente ou diminue, à l'instar de la propriété véritable. Dans le cas d'actions produisant des dividendes, des équivalents de dividendes sont habituellement versés sous forme d'unités d'actions temporairement incessibles additionnelles.
- **Unités d'actions ajustées en fonction de la performance.** Le nombre d'unités est ajusté

selon un facteur de performance. La performance est mesurée de manière prospective et le facteur de performance est normalement établi en fonction d'une mesure financière (par exemple, le BPA) et/ou d'une mesure du marché boursier (par exemple, le rendement total relatif pour les actionnaires). Dans le cas d'actions produisant des dividendes, des équivalents de dividendes sont habituellement versés.

- **Combinaisons des éléments précités.** Les unités d'actions sont ajustées selon un modificateur (par exemple, 0,5 fois à 1,5 fois), et une tranche est garantie.
- **Unités d'actions liées à la performance.** Une attribution d'unités d'actions temporairement incessibles ou d'unités d'actions attribuées en fonction de la performance qui est partiellement ajustée en fonction de la performance réalisée lors de l'exercice antérieur (la performance de l'exercice précédent influence le montant de l'attribution de l'exercice en cours).

Les incitatifs à moyen terme peuvent également être calibrés en fonction d'un montant cible. Par exemple, un régime de rémunération au rendement triennal peut prévoir une attribution cible de 100 000 \$ (plutôt qu'une attribution cible exprimée en unités d'actions). Cette approche permet une rémunération au rendement mieux ciblée, libre de toutes perturbations à court terme du marché, et peut s'avérer particulièrement utile pour les dirigeants d'unités d'exploitation.

Évaluation du risque

Lorsqu'on établit un programme de rémunération comportant des incitatifs à moyen terme s'ajoutant à des options sur actions ou à d'autres incitatifs à long terme, il est nécessaire de tenir compte de la rémunération au rendement et de la conservation – en fait la combinaison risque-effet de levier. Il faut tenir compte des facteurs suivants, entre autres, pour comprendre la combinaison risque-effet de levier que comporte un incitatif à long terme :

- **Le nombre et la composition des incitatifs à long terme.** Le fait de combiner des options sur actions et des unités d'actions atténue les risques. Tandis que les options sur actions procurent une diversification temporelle, du fait qu'elles peuvent être exercées en tout temps jusqu'à l'expiration du délai d'exercice, les unités d'actions contribuent à la conservation et/ou permettent de diversifier les mesures de la performance (sans diversification temporelle).

- **La combinaison risque-effet de levier dans le régime d'unités d'actions.** Les attributions d'unités d'actions peuvent prendre la forme de simples attributions dont les droits sont seulement acquis avec l'écoulement du temps, d'attributions dont les droits sont acquis en fonction de la performance pour certaines unités seulement, ou encore d'attributions dont les droits sont acquis en fonction de la performance pour toutes les unités.

On remarque de plus en plus souvent que la combinaison risque-effet de levier relative aux attributions octroyées à la majorité des participants est plus faible que pour celles octroyées à l'équipe de hauts dirigeants. Au nombre des éléments qui influencent la combinaison risque-effet de levier d'un régime, on trouve les suivants :

- **Interdépendances ou diversification des mesures de la performance.** Il s'agit d'un élément à considérer en ce qui concerne tant les régimes individuels que les régimes multiples. Ainsi, un régime d'unités d'actions liées à la performance utilisant comme mesures la rentabilité et le rendement total pour les actionnaires présentera probablement moins de risques qu'un régime fondé sur une seule mesure (en supposant que les cibles de performance à atteindre présentent le même degré de difficulté).
- **Étendue de la zone de performance.** La zone incitative de performance correspond à la gamme de résultats pour lesquels les augmentations différentielles de performance se traduiront par des augmentations correspondantes des primes attribuées. Plus les zones sont larges, plus grandes sont les chances que le participant «soit dans la course» pendant la période de rendement, ce qui favorise l'élément conservation. Pour établir un seuil de performance approprié, il faut tenter de trouver un juste équilibre entre l'étendue de la zone et le degré de tolérance des investisseurs.

11. La rémunération incitative à moyen terme et à long terme reflète-t-elle un juste équilibre entre le risque et les récompenses, les intérêts des actionnaires et l'engagement actif de la direction?

Options sur actions

Les options sur actions comportent des avantages et des inconvénients, et il incombe aux



administrateurs d'évaluer si le programme d'options sur actions de l'organisation est en phase avec son modèle de gestion et les intérêts des actionnaires.

D'une part, l'utilisation des options sur actions comme élément de rémunération est avantageuse parce qu'elle reflète l'augmentation du cours des actions, qui constitue une mesure objective et externe de la valeur de la société, surtout si on la compare à la plupart des autres modes de rémunération pour lesquels, souvent, le conseil doit prendre des décisions. En outre, les options sur actions sont bien comprises par les participants, elles comportent des coûts comptables fixes et souvent peu élevés (c.-à-d. que les paiements futurs attendus peuvent être considérablement plus élevés que le coût comptable à la date d'attribution), et elles sont avantageuses sur le plan fiscal pour les participants canadiens.

D'autre part, les options comportent certains inconvénients, à savoir qu'elles ne contribuent pas à amener de nouveaux actionnaires puisque l'exercice de l'option correspond normalement à une vente. Souvent, les actions achetées lors de l'exercice de l'option sont immédiatement vendues pour financer le prix d'exercice et les impôts sur le gain réalisé, ainsi que pour bloquer le gain. Il est également arrivé que des détenteurs d'options empochent des gains considérables malgré le fait que le cours des actions sous-jacentes n'ait pas été maintenu. D'aucuns soutiennent également que l'accumulation d'un nombre considérable d'options peut inciter les dirigeants soit à produire des résultats à court terme élevés ou à gonfler les attentes dans le but d'obtenir des récompenses importantes pour avoir contribué à l'augmentation du cours des actions, soit à maintenir les options sur actions dans le cours.

Nous recommandons la plus grande prudence avec les options sur actions assorties d'une juste valeur très faible à la date d'attribution (relativement au cours des actions sous-jacentes). La valeur de la rémunération indiquée dans le tableau sommaire de la rémunération est établie en fonction de la «juste valeur» à la date d'attribution. Pour les sociétés dont les actions offrent un dividende élevé et dont le cours présente une faible volatilité, les valeurs sont souvent très faibles à la date d'attribution. Même si la juste valeur à la date d'attribution se situe dans une fourchette raisonnable, il est possible qu'une rémunération au rendement beaucoup trop généreuse soit liée à l'augmentation du cours des actions, et ce, en raison du nombre d'options attribuées. En fait, si les justes valeurs sont très faibles à la date d'attribution, il faut se demander si les options sont vraiment les instruments de capitaux propres les plus pertinents dans cette situation.

Dans le cadre de l'évaluation des options sur actions, il est particulièrement important :

- de déterminer si les options sont le mode de rémunération qui favorise l'alignement des intérêts des participants sur ceux des actionnaires, compte tenu des caractéristiques financières de l'organisation et de son profil de risque. Par exemple, les options sont des instruments tout indiqués lorsque les actionnaires souhaitent la croissance, mais elles conviennent moins lorsque ces derniers préfèrent des rendements stables, de faibles risques et de généreux dividendes;
- de déterminer si les options classiques (dont les droits sont acquis seulement en fonction de l'écoulement du temps) ou les options attribuées en fonction de la performance (dont les droits sont acquis en fonction de l'écoulement du temps et de conditions de performance) conviennent mieux que les options sur actions;
- d'examiner les formes de rémunération au rendement à long terme complémentaires ou de rechange et de comprendre les forces et les faiblesses de chacune;
- de comprendre tant les scénarios prévus et possibles de création de richesse future liés aux programmes de rémunération au rendement à long terme que le positionnement concurrentiel de ces programmes;

- d'examiner les façons possibles d'améliorer la conception du programme d'options sur actions, par exemple :
 - en prévoyant une période d'acquisition des droits plus longue ou des conditions d'acquisition plus strictes, dans les deux cas en fonction de la performance,
 - en faisant en sorte que le gain soit fondé sur une valeur actionnariale à plus long terme,
 - en exigeant qu'une partie des actions achetées au moyen du gain sur l'option soit conservée, en particulier lorsque le gain est important,
 - en examinant le traitement des options dans les dispositions relatives au changement de contrôle pour s'assurer de leur caractère approprié.

Il faut faire attention de ne pas inclure un élément de risque trop important dans les programmes d'options sur actions, car les options sont déjà des instruments foncièrement risqués. Le fait d'y ajouter des conditions de performance, comme l'acquisition de droits en fonction de la performance, peut offrir une protection dans les cas de gains exceptionnels générés par les fluctuations du marché boursier. Cependant, une condition de performance empêchera rarement la réalisation d'un gain très substantiel sur des options. En fait, dans certaines situations, une entreprise peut consentir une attribution d'options plus généreuse pour contrebalancer la condition de performance (et fournir la même valeur à la date d'attribution), ce qui aboutit en fin de compte à des gains sur options encore plus élevés.

Les ratios de conservation servent en partie à désamorcer la critique formulée à l'endroit des dirigeants qui encaissent leurs options sur actions à des moments qu'ils jugent opportuns. Le fait d'exiger que les dirigeants conservent un pourcentage de leur avoir net en actions à la suite de l'exercice des options (c.-à-d., qu'ils conservent les actions qui restent une fois le coût de l'exercice et les impôts acquittés) permet également de réduire l'effet de levier pour le dirigeant. Au lieu d'avoir 10 000 options par exemple, le dirigeant pourra détenir 2 500 actions après l'exercice. Pour une valeur identique, le risque est moindre avec la détention d'actions qu'avec des options dans le cours à plus fort effet de levier.

12. Comment pourrait-on améliorer la conception de notre programme d'options sur actions en vue de mieux concilier les intérêts de la direction et ceux des actionnaires ou de gérer les risques?

Lignes directrices en matière d'actionnariat

L'actionnariat des dirigeants est un mécanisme important qui aide à concilier les objectifs de ces derniers avec ceux des actionnaires de la société et accentue l'importance pour la direction de réellement tenir compte des intérêts des actionnaires. Aujourd'hui, la plupart des sociétés de l'indice S&P/TSX 60 ont instauré des lignes directrices en matière d'actionnariat.

Établissement de lignes directrices en matière d'actionnariat

Dans l'établissement de lignes directrices, il est important de considérer les gains que les dirigeants ont réalisés (ou pourraient réaliser) par le truchement des programmes de rémunération incitative à long terme de la société, et de tenir compte du fait que ces derniers veulent pouvoir diversifier leur portefeuille de placement. Plus la possibilité de gains est grande, plus le niveau d'actionnariat doit être élevé.

En général, les lignes directrices prévoient entre 3 fois et 5 fois le salaire pour le chef de la direction et entre 1 fois et 3 fois le salaire pour les autres dirigeants; le délai pour s'y conformer est de cinq ans.

Évaluation de la conformité aux lignes directrices

Lorsqu'il établit les lignes directrices de la société en matière d'actionnariat, le comité sur la rémunération doit également préciser les types d'actions et d'équivalents d'actions visés. Les titres admissibles peuvent comprendre une partie ou la totalité des actions ordinaires détenues en pleine propriété ou encore acquises dans le cadre d'un régime d'actionnariat des salariés. Ils peuvent comprendre aussi des équivalents d'actions comme des unités d'actions différées dont les droits sont acquis ainsi que des unités d'actions temporairement inaccessibles et des unités d'actions attribuées en fonction de la performance dont les droits ne sont pas acquis.

Certaines sociétés permettent d'inclure dans les titres de participation admissibles la valeur des options sur actions dans le cours dont les droits sont acquis, mais qui ne sont pas exercées. Cependant, il ne s'agit pas d'une pratique exemplaire du point de vue de la gouvernance.

Pour évaluer la conformité aux lignes directrices, il est de plus en plus courant de déterminer la valeur des actions et des équivalents d'actions en utilisant le cours du marché des actions ordinaires ou la valeur à l'attribution ou à l'acquisition, selon le plus élevé des deux montants.

Afin de faire ressortir l'importance du respect des lignes directrices sur l'actionnariat, certains comités sur la rémunération se réservent le droit d'exiger que le produit net (une fois le coût des actions et les impôts connexes acquittés) du règlement des avantages à long terme soit remis en actions jusqu'à ce que le dirigeant se soit conformé aux exigences auxquelles il est assujéti.

Plus récemment, et à la lumière de l'attention que les autorités de réglementation, les organismes consultatifs et les investisseurs institutionnels continuent de porter au niveau d'actionnariat imposé aux dirigeants, certaines sociétés envisagent les mesures suivantes :

- **Ratios de conservation** : Ces ratios sont alignés sur les principes de gestion du risque édictés par la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (Canadian Coalition for Good Governance), et ils prévoient qu'une tranche des gains découlant des attributions fondées sur des actions doit être conservée pendant une période déterminée (par exemple, un an à deux ans), ou jusqu'à la retraite, même si les exigences relatives à l'actionnariat ont par ailleurs été respectées. Ces ratios peuvent être appliqués aux régimes d'options sur actions ou à d'autres mécanismes de rémunération fondés sur des actions.
- **Exigences quant à la détention de titres de participation après le départ à la retraite** : Les hauts dirigeants (en particulier le chef de la direction) sont généralement tenus de conserver leurs titres de participation au moins un an après leur départ à la retraite. Cette exigence vise à s'assurer que les décisions qu'ils prennent alors qu'ils sont en fonction concordent avec les intérêts des actionnaires.

Autres incidences découlant des exigences en matière d'actionnariat

Les changements apportés aux règles sur les opérations d'initié ont eu pour effet d'accroître la transparence des processus de communication de l'information et de raccourcir les délais, et le conseil doit veiller à ce que l'esprit de ces règles soit respecté. De plus, le conseil doit se demander s'il est nécessaire d'instaurer des lignes directrices supplémentaires pour encadrer la gestion, par les dirigeants, des risques associés à leurs portefeuilles de placement personnels, constitués d'une forte proportion d'actions de la société. Ces lignes directrices supplémentaires peuvent notamment prévoir ce qui suit :

- les circonstances dans lesquelles un dirigeant est autorisé à vendre des actions;
- la question de savoir si les dirigeants peuvent utiliser des instruments financiers pour modifier les caractéristiques des risques et avantages inhérents à la propriété de leurs actions ou aux positions sur options (par exemple, les instruments de couverture qu'ils peuvent acheter pour éliminer les risques de baisse du cours rattachés à la propriété d'actions de leur société).

13. Comment nos lignes directrices en matière d'actionnariat se comparent-elles avec les nouvelles pratiques exemplaires et les exigences réglementaires?

Politique sur la récupération

Les comités sur la rémunération devraient envisager la possibilité d'instaurer une politique sur la récupération afin de gérer le risque potentiel lié au fait de rémunérer un rendement non réalisé. Les investisseurs institutionnels et autres actionnaires exercent de plus en plus de pressions auprès des entreprises pour les inciter à adopter de telles politiques. Le concept de récupération a vu le jour aux États-Unis, plus précisément dans la Loi Sarbanes-Oxley. En effet, cette loi contient une disposition suivant laquelle les chefs de la direction et les chefs des finances doivent remettre la rémunération au rendement ou fondée sur des actions reçue en cas de retraitement comptable découlant d'une inconduite de leur part.

Le 21 juillet 2010, les États-Unis ont adopté la *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010* qui impose à la Securities and Exchange Commission d'établir des règles visant à forcer les sociétés cotées à concevoir et à mettre en œuvre une politique concernant la récupération de la rémunération au rendement versée à tort. La politique sur la récupération doit s'appliquer à tous les hauts dirigeants, anciens et actuels, et son application est déclenchée lors de retraitements comptables découlant de situations de non-conformité graves de l'émetteur à une obligation d'information financière prévue par les lois sur les valeurs mobilières¹.

Même avant l'adoption de la loi Dodd-Frank, de nombreuses sociétés du Fortune 100 aux États-Unis avaient spontanément adopté des politiques sur la récupération, et cette tendance commence à prendre de l'ampleur au Canada.

À l'heure actuelle, aucune approche uniforme n'encadre les politiques volontaires sur la récupération. Leur efficacité n'a pas encore été démontrée, et certains aspects demeurent préoccupants, à savoir l'équité et la mise en application. Néanmoins, par-delà les mesures législatives, des dispositions en bonne et due forme sur la récupération s'imposent de plus en plus à titre de pratiques exemplaires de gouvernance.

14. Une politique sur la récupération serait-elle un moyen efficace de gérer le risque lié à la rémunération dans notre organisation?

Nous présentons ci-dessous quelques éléments clés à considérer dans l'élaboration d'une politique sur la récupération :

- **Les personnes qui seront visées :** La politique s'appliquera-t-elle seulement au chef de la direction et au chef des finances, ou à d'autres dirigeants?
- **Les circonstances qui donneront lieu à la récupération :** Les événements susceptibles de déclencher le mécanisme de récupération sont, entre autres, la fraude, la négligence grave, le méfait intentionnel et le retraitement important des comptes.
- **Les éléments de la rémunération touchés par la politique :** La rémunération des dirigeants se compose habituellement de divers éléments. La politique sur la récupération doit déterminer

¹ Remarque : Au moment de la rédaction, aucune date limite n'était stipulée dans la loi quant à l'adoption des règles par la SEC.

quels sont les éléments visés, comme les primes en espèces, les paiements liés à des unités d'actions temporairement inaccessibles ou à des unités attribuées en fonction de la performance dont les droits sont acquis; le produit obtenu à la suite de l'exercice d'options sur actions, etc.

- **Le délai imparti pour la récupération de la rémunération** : Par exemple, la récupération de la rémunération au rendement attribuée peut être limitée aux montants payés dans les trois années précédant la date de divulgation d'un retraitement.
- **La documentation de la politique** : Les dispositions sur la récupération peuvent être documentées de plusieurs façons : elles peuvent faire l'objet d'une politique du conseil, ou encore être intégrées dans les contrats de dirigeants ou les régimes de rémunération au rendement annuels ou à long terme. Au moment de documenter la politique, il est important de tenir compte des répercussions juridiques sur les conditions d'emploi existantes.
- **L'application de la politique** : À qui incombera la tâche de superviser et d'appliquer la politique sur la récupération? Au conseil, au comité sur la rémunération ou à un autre groupe?

Solutions de rechange à la récupération

L'une des principales difficultés liées à la politique sur la récupération est de savoir de quelle manière les fonds seront récupérés auprès des dirigeants touchés. En effet, plusieurs mois, voire des années, se seront écoulés depuis le versement de la rémunération et le dirigeant aura généralement payé des impôts sur cette rémunération, sans oublier qu'il n'occupe peut-être même plus son poste au sein de la société. En partie pour cette raison, certaines organisations, surtout dans le secteur des institutions financières, examinent en ce moment des solutions de rechange ou des ajouts aux politiques sur la récupération, et certaines les ont déjà adoptées. Ainsi, plusieurs organisations ont implanté un mécanisme de retenue des primes selon lequel une tranche de la rémunération sous forme de primes qui serait autrement versée est retenue jusqu'à ce qu'on puisse établir que la performance attendue a bel et bien été réalisée. D'autres ont mis de l'avant une version légèrement différente : l'organisation exige de ses dirigeants qu'ils renoncent à des attributions à recevoir dont les droits ne sont pas acquis, au lieu de tenter ultérieurement de récupérer des montants déjà payés.

Autres avantages

Prestations de retraite

Les administrateurs doivent s'assurer d'avoir une bonne compréhension des prestations de retraite et des avantages complémentaires de retraite consentis aux dirigeants au fil du temps, et doivent les juger appropriés. Les avantages complémentaires de retraite peuvent constituer une tranche importante de la rémunération, en particulier par le truchement des régimes de retraite complémentaires à l'intention des dirigeants. Il existe deux principaux types de régimes de retraite :

- **Régimes à prestations déterminées** : Le participant est fondé à recevoir des prestations établies au moyen d'une formule basée sur le salaire et les années de service, par exemple 2 % du salaire moyen des trois meilleures années ouvrant droit à pension pour chaque année de service admissible.
- **Régimes à cotisations déterminées** : Les prestations du participant sont établies en fonction du montant découlant des cotisations et des revenus de placement connexes accumulés tout au long de sa carrière.

Dans le cas des régimes à prestations déterminées, il n'est pas inhabituel de voir des services validés supplémentaires et/ou des formules bonifiées dans les programmes de retraite du chef de la direction et des autres hauts dirigeants. Dans ce secteur, une modification du régime de retraite en apparence mineure peut ajouter une valeur importante (un coût important) à la rémunération. Il faut donc comprendre la façon dont la valeur des prestations déterminées de retraite augmente et comment celles-ci deviennent payables dans tout un éventail de scénarios de cessation de fonctions et de retraite (ainsi, les montants de retraite cumulés seront-ils réduits ou non, et les paiements seront-ils immédiats ou reportés en cas de retraite anticipée?). Le conseil doit également être conscient du fait que les actionnaires, notamment les investisseurs institutionnels, se montrent de plus en plus critiques envers les régimes de retraite bonifiés accordés aux dirigeants.

Afin de s'assurer que les programmes de retraite des dirigeants sont gérés de manière prudente, le comité sur la rémunération doit évaluer :

- s'il convient de plafonner les gains admissibles ou les prestations de retraite payables (par exemple, en limitant les gains admissibles au

salaires seulement ou au salaire plus la prime annuelle cible, ou une partie de celle-ci);

- si, dans certaines circonstances, il convient de créditer des années de service additionnelles (par exemple, pour les dirigeants embauchés en fin de carrière).

Avantages indirects

Les avantages sociaux et avantages indirects devraient être examinés périodiquement en vue de confirmer la validité des besoins, en particulier pour ce qui est des avantages indirects comme l'utilisation d'automobiles et l'adhésion à des clubs, et de s'assurer qu'ils sont concurrentiels sur le marché et sur le plan des coûts. En outre, des politiques et/ou des lignes directrices doivent être en place pour s'assurer de l'utilisation appropriée d'éléments tels que les suivants :

- voitures de fonction;
- avions de la société;
- frais de déplacement et d'hébergement assumés par la société;
- cercles d'affaires ou de loisirs;
- avantages pour le conjoint et la famille;
- avantages supplémentaires en matière de soins de santé;
- avantages complémentaires de retraite relativement à l'un ou l'autre de ces éléments;
- services financiers et de planification fiscale.

Le comité sur la rémunération doit également surveiller l'application de ces politiques ou lignes directrices.

15. Comment les avantages accordés aux dirigeants, comme les prestations de retraite et les avantages indirects, résisteront-ils à l'analyse minutieuse des actionnaires?

Circonstances particulières

Changement de contrôle

Les administrateurs doivent s'assurer qu'ils comprennent bien la rémunération qui peut devoir être versée en cas de changement de contrôle, et qu'ils la jugent appropriée.

Les dispositions relatives au changement de contrôle permettent aux dirigeants d'axer leurs

efforts sur l'optimisation de la valeur actionnariale en se préoccupant moins de leur rôle futur au sein de la société après un changement de contrôle. Ces dispositions peuvent être intégrées à divers éléments du régime de rémunération (par exemple, les options sur actions et les régimes de retraite ou d'avantages sociaux). On peut également les retrouver dans les contrats des dirigeants ou comme composante d'une politique distincte.

Les éléments clés des ententes relatives au changement de contrôle comprennent :

- **Une définition du changement de contrôle.** Il est courant de trouver des définitions à composantes multiples, qui peuvent comprendre l'acquisition d'une certaine partie des actions ordinaires ou des actifs de la société, une modification importante de la composition du conseil, une fusion ou une consolidation d'entreprises approuvée par les actionnaires et/ou une décision discrétionnaire du conseil.
- **Un mécanisme de déclenchement.** Différents mécanismes de déclenchement sont utilisés pour déterminer les conditions dans lesquelles une indemnité de cessation de fonctions et d'autres éléments de rémunération peuvent être payés :
 - *les mécanismes de déclenchement «à volet unique»* exigent uniquement qu'il y ait un changement de contrôle;
 - *les mécanismes de déclenchement «à double volet»* exigent à la fois qu'un changement de contrôle ait lieu et qu'il y ait cessation de fonctions pour le dirigeant (y compris un congédiement déguisé - changement de situation et/ou de rémunération);
 - *les clauses walkaway ou delayed resignation* permettant au dirigeant de bénéficier d'une protection en cas de changement de contrôle sans avoir à prouver qu'il a subi un préjudice sur le plan professionnel (souvent à la condition de rester en poste pendant une période de transition convenue au préalable, en général de six à douze mois). Les clauses de forfait sont scrutées de près dans le contexte actuel de gouvernance d'entreprise; par conséquent, nous recommandons de les réserver à des situations particulières, comme le maintien en poste d'un dirigeant particulièrement talentueux en l'absence duquel le succès d'une opération ou d'une transition ne serait pas assuré.

- **Application du mécanisme de déclenchement.** Des mécanismes de déclenchement différents sont habituellement utilisés pour différents types de rémunération à payer lors d'un changement de contrôle :
 - *Indemnités de cessation de fonctions.* Elles sont généralement payables en vertu d'un mécanisme de déclenchement à double volet, plutôt qu'à volet unique, en raison des pressions exercées par les actionnaires et les organes de gouvernance.
 - *Rémunération fondée sur des actions.* Les droits relatifs aux options sur actions sont habituellement acquis en vertu d'un mécanisme de déclenchement à volet unique. Selon une pratique exemplaire récente, les droits relatifs aux options sur actions et aux régimes fondés sur la pleine valeur des actions sont acquis en vertu d'un mécanisme de déclenchement à double volet (mais le comité sur la rémunération peut, à sa discrétion, modifier cet arrangement en fonction des circonstances de l'opération en question).

Il est important que les conseils et les administrateurs comprennent que, advenant une prise de contrôle, il faudra chercher à établir un équilibre optimal entre le traitement équitable des dirigeants et les impératifs de la fusion. D'une part, si certains employés ne peuvent être maintenus en poste après la fusion, ou qu'ils peuvent seulement être affectés à un poste comportant des responsabilités moindres et assorti d'une rémunération inférieure, ils doivent être traités de manière responsable et équitable. D'autre part, une fusion souhaitable du point de vue des actionnaires ne doit pas être injustement entravée par des politiques de rémunération encourageant les employés à renoncer à leurs fonctions, notamment ceux dont la présence est absolument indispensable au succès, et dont le départ compromettrait ainsi la réalisation ou la réussite de la fusion.

Cessation de fonctions

Les ententes de cessation de fonctions revêtent plusieurs formes. Certaines sont intégrées dans les contrats de travail, d'autres constituent des ententes distinctes et générales de cessation de fonctions, et d'autres encore s'appliquent seulement en situation de changement de contrôle.

Le calcul de l'indemnité de cessation de fonctions est normalement effectué à partir d'un multiple du salaire et de la prime annuelle. Les avantages

sociaux et les avantages indirects peuvent également être maintenus pendant la période visée par la cessation de fonctions. Parfois, les ententes de cessation de fonctions prévoient aussi une rémunération en contrepartie de la perte d'avantages à long terme futurs. Le conseil doit être certain de bien comprendre et d'endosser la rémunération globale qui découle d'une clause de protection (*walkaway*).

Les pratiques visant la cessation de fonctions sont scrutées de plus en plus attentivement dans le contexte économique actuel, en particulier du fait de l'existence d'obligations d'information plus rigoureuses et de la répugnance des actionnaires à rétribuer une sous-performance. Voici quelques nouvelles pratiques exemplaires à cet égard :

- La formule de calcul d'une indemnité de cessation de fonctions lors d'un changement de contrôle devrait être la même que lors d'un licenciement sans motif valable. Ainsi, si le chef de la direction d'une grande société canadienne a le droit de recevoir une indemnité de cessation de fonctions correspondant à trois fois sa rémunération (salaire et primes) en cas de changement de contrôle et correspondant à deux fois sa rémunération en cas de licenciement sans motif, alors le multiple de deux fois devrait s'appliquer dans les deux situations.
- La partie constituée par la prime incluse dans l'indemnité de cessation de fonctions devrait être plafonnée à la prime cible ou à la prime réelle moyenne sur trois ans, selon le montant le plus bas.
- Le droit aux indemnités de cessation de fonctions devrait être réexaminé après un nombre suffisant d'années de service.

Dans son document intitulé *2009 Executive Compensation Principles*, la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance préconise de lier les indemnités de cessation de fonctions au rendement. Cependant, comme il peut être difficile de traduire ce concept dans la réalité, une solution possible serait le versement d'indemnités minimales lors du départ d'un dirigeant dans n'importe quelle circonstance. À titre d'exemple, au Royaume-Uni, les indemnités de cessation de fonctions sont généralement limitées à un multiple de une fois.

Examen critique de la rémunération

Examen des contrats des dirigeants

De plus en plus, les contrats de travail des chefs de la direction et des autres hauts dirigeants incluent des éléments tels que les niveaux de rémunération, les attributions d'options sur actions, les avantages de retraite supplémentaires, les avantages indirects, le changement de contrôle et la cessation de fonctions. Il incombe au conseil d'examiner ces contrats pour s'assurer qu'ils sont pertinents et raisonnables.

Bien qu'il soit préférable que ces contrats soient établis par la société, ils peuvent aussi l'être par le représentant du dirigeant ou par des conseillers juridiques agissant strictement à titre de conseillers indépendants. Peu importe qui établit le contrat, le conseil doit s'assurer qu'il est raisonnable avant de l'approuver. En tant que leaders et modèles en matière de gouvernance d'entreprise, les chefs de la direction doivent également s'assurer que leur rémunération est compatible avec de saines pratiques de gouvernance.

16. Le conseil et le chef de la direction sont-ils d'accord concernant l'approche de l'organisation à l'égard de la rémunération des dirigeants?

Contrôles a posteriori et mises à l'épreuve de scénarios

Le conseil doit procéder périodiquement à un contrôle a posteriori et à une mise à l'épreuve de la charge de rémunération totale de l'organisation ainsi que ses divers éléments et programmes. Le contrôle a posteriori est une analyse historique qui vise à déterminer si la rémunération des dirigeants a produit les effets attendus. Elle peut inclure une évaluation du lien entre la rémunération reçue et la performance de l'organisation sur une certaine période ainsi que des effets perçus de la rémunération incitative sur les décisions prises par les dirigeants, et un examen de toute conséquence imprévue des programmes de rémunération de l'organisation.

17. Dans quelle mesure notre programme de rémunération a-t-il été efficace jusqu'à maintenant en ce qui concerne la motivation et la rétribution des dirigeants au regard de la performance souhaitée?

18. Quels risques liés à la rémunération ont eu des répercussions sur notre organisation ou d'autres entreprises du secteur?

Lors des mises à l'épreuve de divers scénarios, on détermine les avantages potentiels, financiers et autres, dans diverses conditions, en tenant compte des multiples variables ainsi que des scénarios courants et extrêmes. Le comité sur la rémunération doit examiner la concordance entre les avantages potentiels, financiers et autres, la performance sous-jacente et les attentes des actionnaires. Cela peut aider le conseil à comprendre la rémunération qui serait accordée dans diverses circonstances, et à s'assurer qu'il est à l'aise avec la situation. Les mises à l'épreuve sont particulièrement utiles pour aider le conseil à bien comprendre les répercussions des incitatifs, des programmes d'actionnariat et de certaines dispositions contractuelles, par exemple en cas de changement de contrôle.

19. Quels sont les avantages potentiels, financiers et autres, selon le scénario le plus audacieux? Sont-ils justifiables?

Atténuation des risques

Afin d'atténuer les risques liés à la rémunération des dirigeants, le conseil doit envisager de demander à l'organisation de prendre une partie ou la totalité des mesures suivantes :

- clairement axer la philosophie de l'organisation sur l'alignement de la rémunération et des risques;
- établir des processus, des politiques d'évaluation interne et des procédures de contrôle, ce qui comprend l'embauche d'un dirigeant responsable de la gestion des risques;
- exiger la présentation d'informations supplémentaires, au conseil ou au comité sur la rémunération, sur la conception des incitatifs et sur les paiements versés dans le cas des personnes associées aux niveaux de risque les plus élevés;
- effectuer des mises à l'épreuve de scénarios, dans une perspective tant prospective que rétrospective;
- fixer des plafonds de rémunération incitative officiels, au besoin;
- réexaminer les mesures de rendement et les groupes d'entreprises comparables;
- instaurer une politique sur la récupération et des dispositions de report minimal concernant les incitatifs;

- allonger le délai d'acquisition des droits à l'égard des options et des régimes d'actionnariat;
- imposer un délai de détention après l'exercice des options aux dirigeants en poste et à ceux qui sont à la retraite;
- étoffer les lignes directrices en matière d'actionnariat et étendre leur application à la période postérieure au départ;
- modifier les conventions de rémunération à l'égard des fonctions de contrôle (comme le risque) afin de favoriser l'indépendance.

20. Quels risques relatifs à la rémunération devons-nous surveiller de manière continue et comment les atténuons-nous?

Conclusion

La rémunération des dirigeants demeurera très certainement une question délicate pour les conseils d'administration pendant quelque temps encore. Les membres du comité de la rémunération devront surveiller l'évolution des meilleures pratiques, des exigences réglementaires et des points de vue des actionnaires, et prendre les mesures nécessaires. Les administrateurs et les membres du comité sur la rémunération qui sont prêts à faire un examen rigoureux des programmes de rémunération des dirigeants et qui sont en mesure de lier la rémunération à des éléments comme la stratégie et le risque seront d'une grande valeur pour les conseils, les organisations ainsi que les actionnaires.



Pour de plus amples informations

Publications de l'Institut Canadien des Comptables Agréés*

Collection à l'intention des administrateurs

Collection «20 Questions»

- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la relève du chef de la direction
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération du conseil
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités de gouvernance
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités spéciaux
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les mesures à prendre en cas d'allégations d'actes répréhensibles visant la société
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les technologies de l'information
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur leur rôle de gouvernance à l'égard des régimes de retraite
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants
- 20 Questions que les membres des conseils d'administration et des comités de vérification devraient poser sur la conversion aux normes IFRS

Cahiers d'information à l'intention des administrateurs

- Cahier d'information sur la diversité— questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur la performance à long terme— questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur le changement climatique— questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur les sociétés contrôlées— questions que les administrateurs devraient poser

*Disponibles à l'adresse www.csrg.ca.

Avis aux administrateurs

Déclaration de la rémunération de la haute direction — questions que les administrateurs devraient poser (Février 2008)

Effondrement financier à l'échelle mondiale : questions que les administrateurs devraient poser (Octobre 2008)

La crise de liquidité du PCAA : questions que les administrateurs devraient poser (Octobre 2007)

Le risque de fraude en période de difficultés économiques : questions que les administrateurs devraient poser (Juillet 2009)

Les ressources humaines et la rémunération en période de crise financière : questions que les administrateurs devraient poser (Juillet 2009)

Nouvelles Normes canadiennes d'audit : questions que les administrateurs devraient poser (Décembre 2010)

Collection «Organismes sans but lucratif»

OSBL — Collection «20 Questions»

20 Questions que les administrateurs des OSBL devraient poser sur la stratégie et la planification

20 Questions que les administrateurs des OSBL devraient poser sur les risques

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur la gouvernance

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur l'obligation fiduciaire

Indemnisation et assurance responsabilité des administrateurs d'OSBL

OSBL — Avis aux administrateurs

Nouvelles règles pour les dépenses liées aux activités de financement et aux programmes des organismes de bienfaisance : questions que les administrateurs devraient poser (Septembre 2010)

Préparation et réaction en cas de pandémie — questions que les administrateurs devraient poser

Vigilance accrue du public à l'égard des OSBL : questions que les administrateurs devraient poser

Autres publications

Des comptables à bord : Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif

Collection à l'intention des directeurs financiers*

Aspects financiers de la gouvernance : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Faire appel public à l'épargne : ce que les directeurs financiers doivent savoir

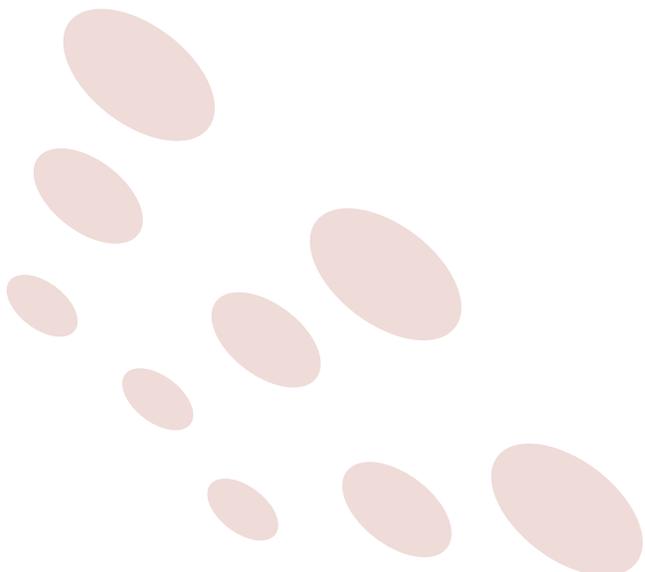
La gestion des risques : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

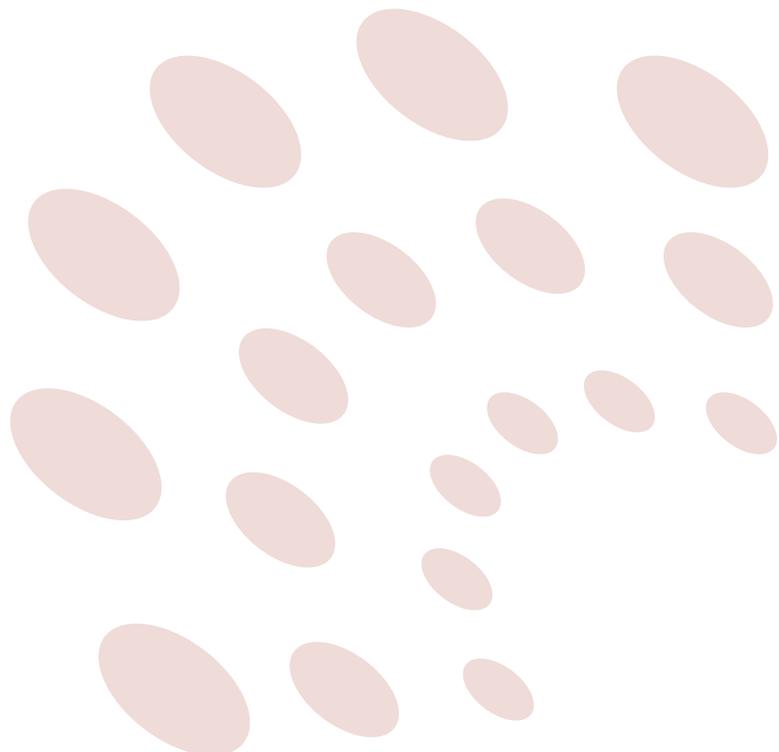
Les directeurs financiers face aux réalités d'aujourd'hui

Passage aux IFRS : ce que les directeurs financiers doivent savoir et doivent faire

Planification stratégique : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

**Disponibles à l'adresse www.csrg.ca.*





Au sujet des auteurs

Elizabeth Greville est directrice au sein du secteur Rémunération des dirigeants chez Towers Watson à Toronto. Elle possède plus de 25 années d'expérience au Canada et au Royaume-Uni dans les services-conseils à des dirigeants et des administrateurs en matière de gouvernance, de conception et de mise en place de programmes de rémunération des dirigeants, et en matière de rémunération des administrateurs. Elle compte parmi ses clients des sociétés cotées en Bourse et des sociétés à capital fermé de tous les secteurs d'activité, en particulier ceux de l'énergie et des services publics, des services financiers et des ressources naturelles. Elle possède une expertise particulière dans la conception de régimes de rémunération incitative et de régimes d'actionariat, et dans les programmes de rémunération des dirigeants dans des situations particulières (p. ex., opérations de sociétés à capital fermé et d'autres entreprises). Elle est membre de la direction de la section de l'Ontario de l'Institut des administrateurs de sociétés et prend fréquemment la parole lors de conférences nationales et internationales.

David Crawford est directeur au sein du secteur Rémunération des dirigeants chez Towers Watson à Toronto. Il dispense des services-conseils sur la rémunération des dirigeants depuis près de 20 ans. Il consacre une grande partie de son temps à la rémunération incitative et la rémunération fondée sur des actions, ainsi qu'à la gouvernance relative à la rémunération des dirigeants et des administrateurs. Il intervient dans de nombreux secteurs d'activité, notamment les services financiers, les médias, la fabrication, l'énergie et les entreprises cycliques. Il agit à titre de conseiller principal auprès de grandes sociétés canadiennes, et apporte son expertise à d'autres clients canadiens du cabinet sur des questions techniques, financières et structurelles qui ont trait à la rémunération des dirigeants. Il détient le titre d'analyste financier agréé (CFA).

ISBN-13: 978-1-55385-534-7



9 781553 855347

04001066

20 Questions
que les administrateurs
devraient poser sur la
rémunération des cadres

Deuxième édition

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO)
M5V 3H2
416.204.3400
WWW.ICCA.CA