

_2007

**Les pratiques et tendances dans l'organisation
et la rémunération des conseils d'administration
des 50 plus importantes entreprises au Québec**

SpencerStuart

||| Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

_1 À propos de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques et de Spencer Stuart

_3 Sommaire : pratiques et tendances

_5 Notre méthodologie

_7 Composition du conseil d'administration

Taille médiane des conseils d'administration
Taille des conseils d'administration selon le volume d'affaires
Âge des administrateurs et du président du conseil d'administration
Nombre d'années en poste
Nombre d'administrateurs indépendants
Rencontre entre administrateurs indépendants
Séparation des rôles du président du conseil et du chef de la direction
Présence des femmes au sein des conseils d'administration
Administrateurs non-résidents
Âge de la retraite

_13 Organisation des conseils

Nombre de réunions du conseil d'administration
Nombre de comités par conseil d'administration
Types de comités
Processus d'évaluation du conseil d'administration
Profils recherchés
Sessions de formation

_19 Rémunération

Rémunération annuelle des administrateurs
Rémunération des administrateurs par industrie au Québec
Honoraires forfaitaires aux membres des comités
Honoraires des jetons de présence – Conseil d'administration et comités
Rémunération annuelle forfaitaire – Président du conseil d'administration
Rémunération forfaitaire annuelle – Président du comité de vérification
Régime d'octroi d'options
Conformité aux règles des autorités canadiennes en valeurs mobilières

_25 Index de comparaison

_27 Liste des 50 entreprises québécoises

À propos de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques et de Spencer Stuart

Fruit d'une initiative conjointe des deux établissements universitaires, HEC Montréal et l'Université Concordia (l'École de gestion John-Molson), l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) voyait le jour le 14 septembre 2005. À la tête de l'Institut, un conseil d'administration regroupe 15 personnalités tant du monde des grandes entreprises et de la PME que des secteurs publics et universitaires.

L'IGOPP a pour objectif d'être un centre d'excellence au Canada et à l'étranger en matière de **recherche** sur les meilleures pratiques dans le fonctionnement de la haute direction des organisations. Des travaux de recherche sur des enjeux spécifiques sont publiés par l'Institut.

L'IGOPP organise des sessions de **formation** sous forme de séminaires, colloques et conférences sur différents thèmes touchant la gouvernance, qui ont déjà attiré plus de 7 000 participants.

Pour alimenter le débat sur les grands enjeux de la gouvernance, le conseil et la direction de l'IGOPP publient des **prises de position** fondées sur des travaux rigoureux de recherche.

La mission de l'Institut est aussi d'assurer la **diffusion** la plus large possible des résultats de la recherche sur les pratiques de gouvernance. Les chercheurs de l'Institut participent à divers forums, au Québec et ailleurs, pour enrichir les connaissances et partager avec le plus grand nombre les conclusions des travaux d'analyse et de recherche sur des questions de gouvernance.

Par ses contributions originales, l'IGOPP entend devenir un organisme de référence sur les enjeux de gouvernance, incontournable au Québec, important au Canada et émergent à l'international. L'Institut vise également à contribuer concrètement à l'améliora-

tion des pratiques de gouvernance des entreprises québécoises et canadiennes tant du secteur privé que public.

Spencer Stuart est la société privée internationale la plus en vue dans le domaine de la recherche de cadres de direction et compte 50 bureaux répartis dans 25 pays. Depuis 50 ans, Spencer Stuart offre à une clientèle choisie toute une gamme de solutions de capital humain, notamment la recherche de cadres supérieurs, la nomination de membres de conseils d'administration, des services de direction stratégique et le recrutement de cadres intermédiaires.

L'entreprise assure près de 4 000 affectations chaque année, s'associant avec des clients allant du Financial Post et Fortune 500 à des sociétés à moyenne capitalisation et des entreprises à forte croissance, ses clients appartenant à divers secteurs et industries. Spencer Stuart a été la première entreprise internationale de recherche de cadres de direction à faire son apparition sur le marché canadien. Le bureau de Toronto, établi en 1978, et celui de Montréal, ouvert en 1982, ont aidé des clients de partout au pays à obtenir des solutions exceptionnelles en matière de leadership.

Le cabinet est un chef de file mondial en matière de régie d'entreprise et publie plus de 20 sondages sur les meilleures pratiques dans plusieurs pays et au sein de plusieurs secteurs d'industrie. Au Canada, Spencer Stuart publie depuis 12 ans le *Canadian Spencer Stuart Board Index*, considéré comme le sondage de référence en matière d'outils pour améliorer la gouvernance d'entreprises.

Sommaire :
pratiques et tendances

Cette section présente les conclusions de l'édition 2007 provenant de la liste des 50 plus grandes entreprises au Québec en 2006 et 2007, selon le chiffre d'affaires. La comparaison avec l'univers des 100 grandes sociétés canadiennes comprend 23 entreprises québécoises qui sont également incluses dans notre échantillon.

- _ Le conseil d'administration d'une entreprise au Québec compte 11 membres.
- _ L'âge médian des administrateurs au Québec est de 61 ans et celui des présidents du conseil est de 66 ans.
- _ Les membres des conseils sont en poste depuis neuf (9) ans comparativement à 13 ans pour les présidents du C.A.
- _ Environ 75 % des administrateurs sont considérés « indépendants » de la direction de l'entreprise.
- _ Dans 64 % des entreprises, le poste de président du conseil est occupé par une personne différente du président et chef de la direction.
- _ Les femmes occupent 14 % des sièges au conseil des entreprises québécoises, un taux très voisin pour l'ensemble du Canada et des États-Unis. Près d'un conseil sur six ne compte aucune administratrice.
- _ Près des 3/4 des entreprises québécoises comptent au moins un administrateur provenant de l'extérieur du Canada.
- _ Les conseils d'administration au Québec ont tenu en 2006-2007 neuf réunions statutaires.
- _ Les conseils comptent habituellement trois comités : vérification; nomination et/ou gouvernance ainsi que rémunération et/ou ressources humaines.
- _ La rémunération annuelle médiane des administrateurs au Québec est de 54 714 \$ comparativement à 43 731 \$ l'année précédente. Ce chiffre inclut les données d'une demi-douzaine de grandes entreprises québécoises d'envergure internationale. La taille est un facteur important dans la rémunération des membres d'un conseil d'administration : plus l'entreprise est grande, plus la rémunération est habituellement élevée.
- _ La rémunération totale offerte par les entreprises offrant un paiement sous forme d'actions est plus élevée (66 766 \$) que celle des sociétés n'offrant qu'une rémunération en espèces (38 087 \$).
- _ Les secteurs de la métallurgie et du transport offrent la rémunération médiane la plus élevée à leurs administrateurs (110 000 \$ et 108 500 \$).
- _ Le jeton de présence type pour les conseils d'administration est de 1 500 \$ autant au Québec qu'au Canada.
- _ Le jeton de présence versé aux membres d'un comité au Québec et pour l'ensemble du Canada est de l'ordre de 1 500 \$.
- _ Les honoraires forfaitaires offerts aux membres des comités au Québec et au Canada sont de l'ordre de 3 000 \$.
- _ La rémunération fixe d'un président de comité, au Québec, est de 5 825 \$ comparativement à 7 500 \$ au Canada. Le président du comité de vérification reçoit, quant à lui, 10 000 \$ au Québec et 15 000 \$ au Canada.
- _ La rémunération annuelle médiane versée au président du conseil d'administration est de 190 000 \$. Ces données excluent une vingtaine d'entreprises qui n'ont pas de rémunération prévue pour le président du conseil, car ce poste est occupé par un cadre de l'entreprise.
- _ 60 % des entreprises interrogées utilisent un processus d'évaluation du président de leur conseil d'administration comparativement à 87 % au Canada.
- _ Les entreprises québécoises recherchent surtout des administrateurs possédant une expérience sectorielle et à l'international.

Notre méthodologie

Notre méthodologie

Les données recueillies pour la réalisation de l'édition 2007 ont été obtenues à partir de deux sources :

- Renseignements recueillis dans les circulaires de sollicitation, publiés en 2007, auxquels s'ajoutent des données provenant des rapports annuels émis par 50 des plus grandes entreprises publiques au Québec dont les revenus excèdent les 300 millions de dollars canadiens. Ces entreprises représentent divers segments du milieu des affaires et sont regroupées en trois catégories, selon leurs revenus : 1 milliard et moins, 1 - 5 milliards et 5 milliards et plus.
- Un sondage confidentiel a été expédié à 50 entreprises. La majorité des 50 entreprises ont confirmé et mis à jour les données publiées dans le tableau comparatif des conseils d'administration.

Nous souhaitons remercier les sociétés qui ont participé et qui ont fait part de leurs réponses aux questions ayant trait aux conseils d'administration. Les résultats du sondage sont strictement confidentiels et fournissent des opinions et des données qui ne se retrouvent pas dans les circulaires de sollicitation. Nous désirons également remercier tous les intervenants qui ont contribué à la cueillette d'informations et l'analyse des données et, plus spécialement, Mark Limonchik « Knowledge Management » et son équipe des bureaux de Toronto de Spencer Stuart. À Montréal, Majida Lamnini a assuré une gestion efficace de la saisie des données et de la préparation du document. Un exemplaire des deux enquêtes canadienne et québécoise est disponible sur le site de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (www.igopp.org) et de Spencer Stuart (www.spencerstuart.com).

L'analyse de cette étude comprend des comparaisons avec les conseils d'administration canadiens et américains. Cependant, le lecteur devrait se rappeler que les entreprises québécoises sont de plus petite taille que les firmes canadiennes et américaines. Donc, la comparaison a été effectuée uniquement pour les entreprises ayant, à peu près, le même chiffre d'affaires que les compagnies canadiennes de plus grande envergure.

La rémunération des administrateurs est le résultat du calcul de la médiane plutôt que de la moyenne. Contrairement à cette dernière, la rémunération médiane n'est pas influencée par quelques entreprises de grande taille et fournit donc une image plus précise des montants versés par un grand nombre de moyennes entreprises au Québec.

Les entreprises suivantes ne figurent plus sur notre liste du « top 50 » québécois 2007 : Cambior, Groupe Laperriere & Verreault, La Senza, Les industries Spectra Premium et Van Houtte.

Les sociétés suivantes ont été ajoutées au groupe de référence 2007 : Atrium Innovations, Cogeco, Goodfellow, Hartco, Héroux Devtek, Optimum Général, Tembec, TransForce et Velan.

L'inclusion de nouvelles entreprises, compte tenu de leur système de rémunération des administrateurs, est à l'origine de l'augmentation de la rémunération médiane des membres du conseil d'administration et des membres des comités.

**Composition
du conseil d'administration**

Taille médiane des conseils d'administration

- _ Le nombre médian des administrateurs siégeant aux conseils d'administration des 50 plus grandes entreprises au Québec est 11 membres, un nombre équivalent au Canada.
- _ 98 % des conseils d'administration au Québec comptent entre 6 et 15 membres, comparativement à 88 % pour les conseils au Canada.
- _ Entre 2006 et 2007, le nombre de conseils comptant entre 6 et 10 administrateurs a progressé en raison de la disparition des conseils regroupant cinq membres ou moins. Une tendance similaire au Canada.

Les petits conseils	Nombre de membres
Garda Hartco	6
Gildan Groupe Intertape Polymer Le Château Velan	7
Goodfellow Héroux Dévtek Mega Brands Quincaillerie Richelieu	8

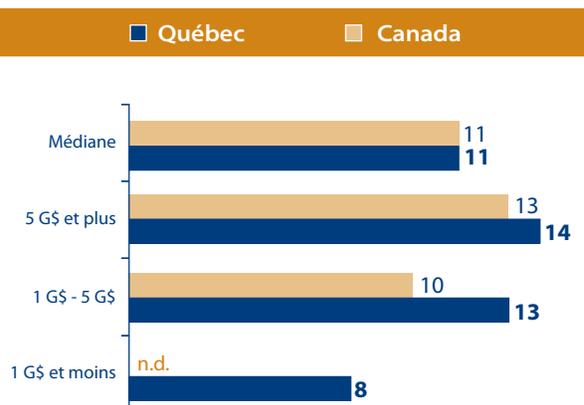
Taille des conseils d'administration selon le volume d'affaires

- _ Les entreprises québécoises ayant un chiffre d'affaires supérieur à cinq milliards de dollars comptent six membres de plus que les entreprises de plus petite taille soit 14 par rapport à 8.

Taille des conseils d'administration

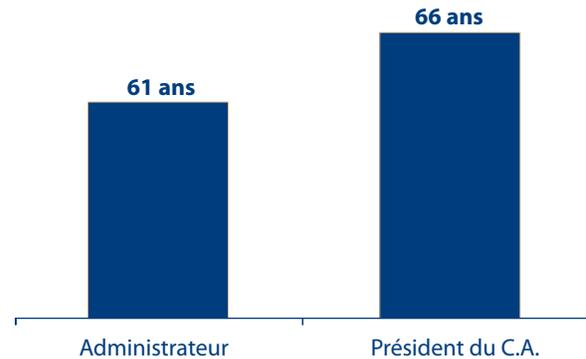
Nombre d'administrateurs	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)
Moins de 5	2	2	0
6-10	46	38	48
11-15	48	56	50
16 et plus	4	4	2

Les grands conseils	Nombre de membres
Power Corporation du Canada	17
BCE Banque Nationale Bombardier	15
Canadien National Groupe CGI Groupe Jean Coutu Industrielle Alliance Metro Molson Coors	14



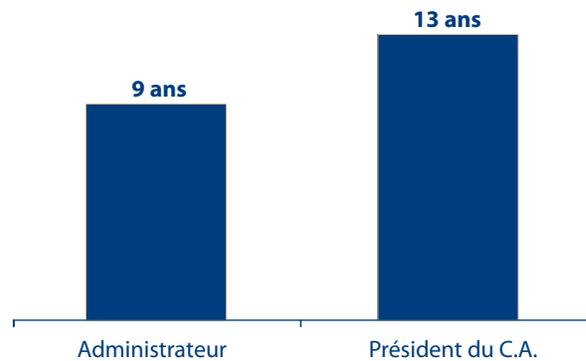
Âge des administrateurs

_ Selon les informations recueillies auprès des entreprises interrogées, l'âge médian des membres du conseil d'administration au Québec est de 61 ans et celui des présidents est de 66 ans.



Nombre d'années en poste

_ Les membres de conseil d'administration au Québec siègent en moyenne depuis neuf ans comparativement à 13 ans pour les présidents du C.A.



Nombre d'administrateurs indépendants

_ Les conseils d'administration au Québec sont composés en majorité d'administrateurs indépendants au sens du règlement des Autorités canadiennes des valeurs mobilières (ACVM)¹ sur l'information en matière de gouvernance. Les administrateurs non indépendants sont majoritairement des dirigeants de la société.

_ 75 % des administrateurs au Québec sont indépendants, comparativement à 79 % au Canada, un taux relativement similaire aux États-Unis.

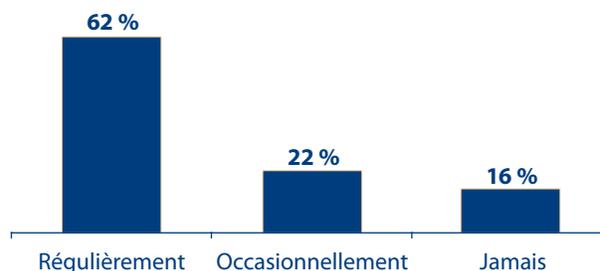
_ 30 % des entreprises interrogées comptent un seul administrateur non indépendant qui la plupart du temps occupe la fonction de président de la société.

1. L'instruction générale contenue dans le règlement 58-201 des ACVM indique qu'à titre de critère général, l'administrateur est indépendant s'il n'a pas de relation importante, directe ou indirecte, avec l'émetteur. Une relation est importante lorsqu'on pourrait raisonnablement s'attendre, selon le C.A., à ce qu'elle entrave l'exercice du jugement indépendant d'un administrateur.

Rencontres entre administrateurs indépendants

- _ En 2007, il arrive dans 62 % des cas, lors des réunions du conseil d'administration, que les administrateurs indépendants se réunissent régulièrement sans la présence des dirigeants de l'entreprise.
- _ Dans 22 %, il y a des rencontres « in camera » de façon occasionnelle et un conseil sur six (16 %) ne se réunit jamais sans la présence des cadres de l'entreprise.

Fréquence des réunions « in camera »



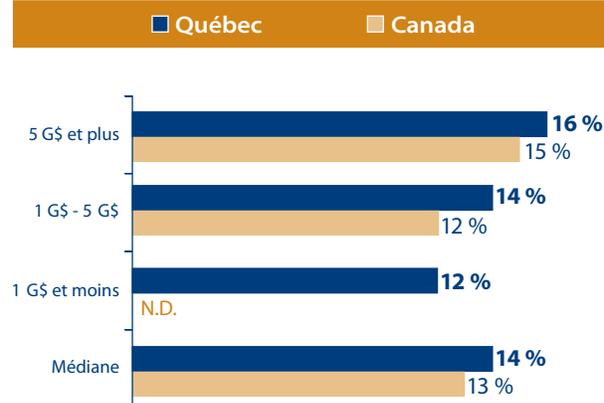
Séparation des rôles du président du conseil et du chef de la direction

- _ Dans 64 % des cas, le poste de président du conseil d'administration est occupé par une personne autre que le PDG, comparativement à 79 % au Canada. Cette différence peut s'expliquer par la présence d'une plus grande proportion d'entreprises à contrôle familial au Québec.
- _ Parmi les 36 % des sociétés dont le président du conseil d'administration n'est pas indépendant, près de 39 % ont un administrateur principal² (Lead Director).

Présence des femmes au sein des conseils d'administration

- _ Le pourcentage de sièges occupés par les femmes n'a pas beaucoup changé, passant de 13 % à 14 % comparativement à l'année précédente.
- _ 86 % des entreprises sondées comptaient au moins une administratrice au sein de leur conseil d'administration.
- _ Les femmes sont légèrement mieux représentées au sein des conseils d'administration des entreprises de plus grande taille.
- _ Le même scénario s'applique aux entreprises canadiennes et américaines.

Pourcentage des femmes administrateurs



2. Afin de permettre au conseil d'administration de fonctionner de manière indépendante de la direction, le C.A. procède à la nomination d'un administrateur indépendant pour agir à titre d'administrateur principal. **Son rôle est de s'assurer que les membres de conseil peuvent agir avec indépendance vis-à-vis de la direction et ainsi leur permettre de se réunir pour s'assurer que les préoccupations des administrateurs indépendants soient connues du président du conseil.**

Présence des femmes au sein des conseils d'administration

_ La proportion des entreprises québécoises ne comptant aucune femme au conseil d'administration a diminué de 3 % par rapport à l'année précédente, passant de 15 % à 12 %.

_ 46 % des entreprises interrogées comptaient une seule femme comparativement à 41 % l'année précédente.

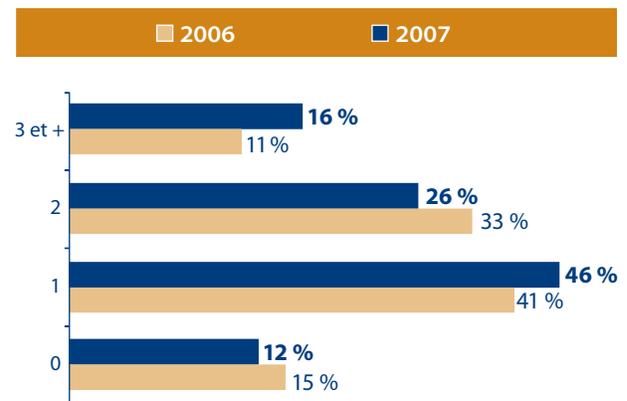
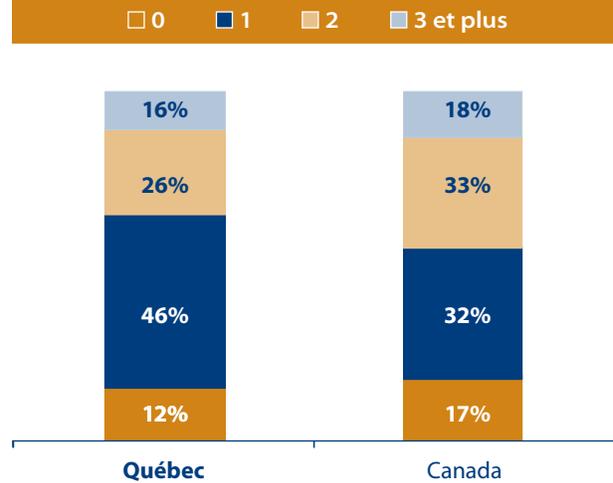
_ 26 % des conseils d'administration comptent deux administrateurs et dans 16 % des cas, trois femmes et plus.

_ Le pourcentage des femmes au sein des conseils d'administration, tant au Québec qu'au Canada ne s'est amélioré que marginalement.

_ Le pourcentage des conseils d'administration qui ne comptent aucune femme a décliné de 22 % à 12 % entre 2005 et 2007. On assiste également à une certaine augmentation pour les conseils d'administration qui comptent trois femmes et plus.

_ Voici un aperçu des entreprises québécoises où la présence féminine est la plus faible et la plus grande.

Nombre de femmes au sein des C.A. au Québec et au Canada



Absence féminine

ACE Aviation Holdings
Goodfellow
Groupe Intertape Polymer
Héroux Devtek
Reitmans Canada
Tembec
TransForce
Velan

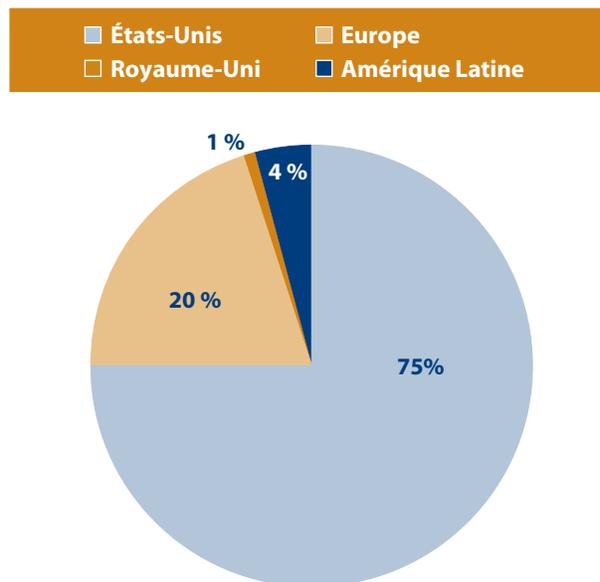
Présence féminine (3 femmes et plus)

Banque Nationale du Canada
Cossette Communication
Banque Laurentienne du Canada
Groupe SNC Lavalin
Groupe Jean Coutu Industrielle Alliance
Metro
Molson Coors

Administrateurs non-résidents³

_ 60 % des entreprises interrogées comptent au moins un administrateur non résident (79 % pour les grands entreprises, 75 % pour les moyennes et 35 % pour les petites). Au Canada, le pourcentage des sociétés comptant au moins un administrateur non-résident est de l'ordre de 85 %.

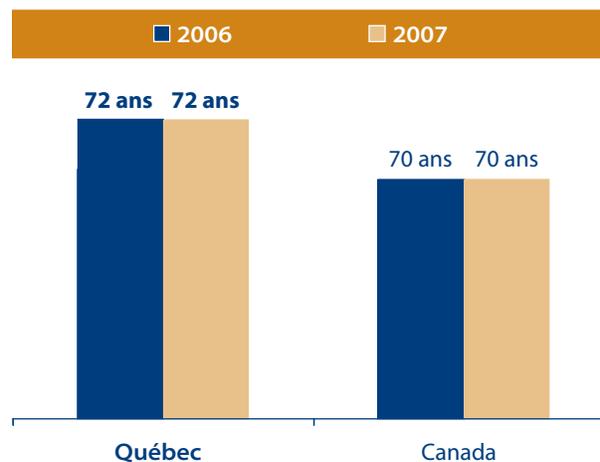
_ La majorité des administrateurs internationaux proviennent des États-Unis (75 %) et d'Europe. Aucun administrateur ne provient d'Asie ou du Moyen-Orient.



Âge de la retraite

_ La majorité des entreprises ne divulguent pas l'âge de départ obligatoire de leurs administrateurs, car ils estiment que l'expérience acquise par chaque administrateur au sein de l'entreprise ou de l'industrie est un atout précieux; et qu'en général les administrateurs ne sont pas assujettis à une limite de mandat si ce n'est l'âge de la retraite obligatoire fixé par le conseil d'administration. Toutefois, selon les informations fournies par certaines entreprises, l'âge médian est de 72 ans au Québec, comparativement à 70 au Canada.

_ Afin d'assurer une planification de la relève du président du conseil d'administration, 60 % des entreprises confient cette tâche au comité des ressources humaines, 30 % au comité de régie d'entreprise, 26 % au comité de rémunération et 14 % aux membres du conseil d'administration.



3. Par administrateur non-résident, nous entendons un administrateur non canadien.

Organisation des conseils

Nombre de réunions du C.A. par an

- _ Les conseils d'administration au Québec et au Canada ont tenu en 2006-2007 neuf réunions ordinaires, comparativement à sept aux États-Unis.
- _ Comparativement à l'année précédente, le pourcentage de conseils tenant cinq réunions a progressé aux dépens de ceux se réunissant quatre fois par an.

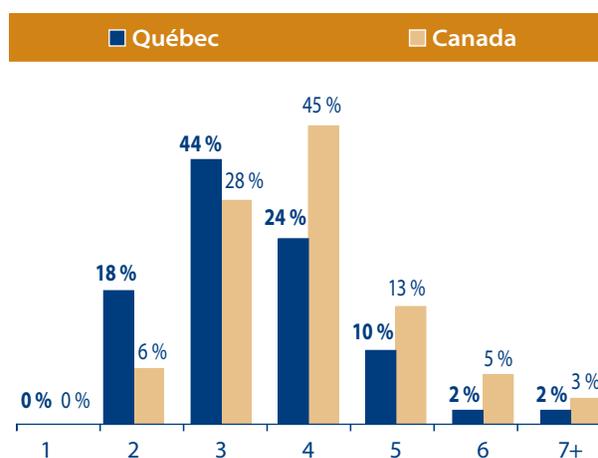
Nombre de réunions du C.A. par an	2006 (%)	2007 (%)
4	7	2
5	4	10
6	18	14
7	9	10
8	4	10
9	17	10
10	13	16
11	9	14
12 et plus	18	14

- _ La fréquence des réunions du conseil d'administration au Québec dépend souvent de la taille des entreprises. Ainsi les sociétés ayant un chiffre d'affaires supérieur à 5 G\$ ont tenu 10 réunions comparativement à huit pour celles ayant des revenus annuels de 1 G\$ et moins.



Nombre de comités

- _ Les conseils d'administration au Québec comptent trois comités, comparativement à quatre au Canada et aux États-Unis. Cette différence peut s'expliquer par le facteur taille puisque les entreprises au Québec sont de plus petite taille.



Types de comités

_ Afin de permettre à leur conseil d'administration de s'acquitter de ses responsabilités en matière de régie, les comités de vérification, de gouvernance/nomination sont présents au sein de toutes les entreprises autant au Québec qu'au Canada. Ensuite, le comité le plus fréquent est celui de rémunération/ressources humaines.

_ On note également que les comités des entreprises de plus petite taille cumulent plusieurs types de fonction. Souvent, c'est le comité de gouvernance qui est chargé de la rémunération, du recrutement des membres du conseil et du chef de la direction, de l'évaluation du rendement du PDG, de la planification de la relève ainsi que des politiques et d'organisation de l'entreprise en matière de ressources humaines.

_ Une tendance à la baisse des comités de direction s'est poursuivie en 2007 : 16 % des conseils avaient un comité de direction, comparativement à 22 % en 2006.

_ La forte présence des comités d'environnement, santé et sécurité, et de risque au sein des entreprises canadiennes est due à la présence d'un plus grand nombre d'entreprises appartenant au secteur financier et à l'industrie pétrolière dans l'échantillon de l'étude canadienne. Le facteur taille explique probablement cette différence puisque les entreprises sont de plus petite taille au Québec.

Comités	Québec	Canada	États-Unis
Vérification	100 %	100 %	100 %
Gouvernance / Nomination	100 %	100 %	100 %
Rémunération / Ressources humaines	88 %	98 %	100 %
Retraite / Investissement	16 %	9 %	31 %
Direction	16 %	11 %	39 %
Environnement, santé et sécurité	12 %	41 %	5 %
Risque	6 %	3 %	3 %
Finance	4 %	20 %	4 %
Stratégie / Planification	4 %	4 %	8 %
Responsabilité sociale / Réglementation	0 %	19 %	4 %

Processus d'évaluation du conseil d'administration

_ L'évaluation est le processus utilisé par le conseil d'administration afin de déterminer si le conseil a réalisé les objectifs qu'il s'était fixés. De plus, cet outil vise généralement à examiner le rendement annuel du conseil dans son ensemble et de l'apport individuel de chaque administrateur.

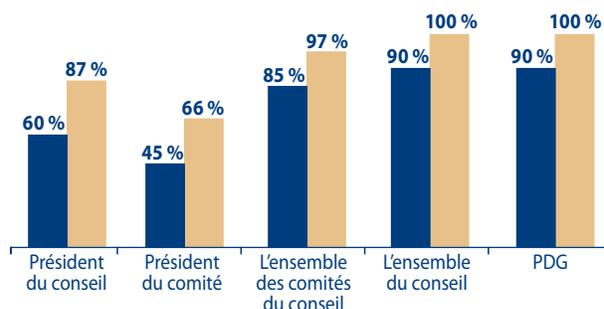
_ 60 % des entreprises interrogées utilisent un processus officiel d'évaluation du président de leur conseil d'administration comparativement à 87 % au Canada. Ce processus est effectué annuellement et est dirigé, la plupart du temps, par les membres du comité de gouvernance, le président du comité de gouvernance ou par l'ensemble du C.A.

_ Les outils généralement utilisés lors de ce processus annuel englobe une combinaison de : rétroaction orale (92 %); questionnaire écrit (83 %) rempli par l'ensemble des membres du conseil; et/ou un questionnaire d'autoévaluation personnelle (33 %).

Processus d'évaluation

■ Québec

■ Canada



Quels sont les avantages d'évaluer le conseil d'administration?

L'évaluation :

- _ Offre au conseil une occasion de réfléchir à ses forces et à ses faiblesses;
- _ Offre l'occasion de s'interroger au profil des administrateurs à recruter;
- _ Permet à chaque membre du conseil d'exprimer son point de vue au sujet du fonctionnement du conseil;
- _ Identifie les outils et pratiques de gouvernance pouvant appuyer le conseil; et
- _ Est une bonne façon de suivre les progrès vers l'atteinte des objectifs; et aide à établir les priorités pour le travail futur.

« Les conseils qui évaluent leurs membres et qui s'évaluent ont tendance à être plus efficaces que ceux qui ne le font pas.»

*Lawler et Finegold
(The Changing Face of Corporate Boards, MIT)*

Profils recherchés

- _ Les entreprises québécoises recherchent surtout des administrateurs possédant une combinaison d'expérience sectorielle et à l'international.
- _ Les personnes retraitées ayant occupé les fonctions d'un PDG sont également sollicitées par les entreprises afin d'occuper le poste d'administrateur.
- _ Il est à noter qu'à ce jour, à notre connaissance, aucune entreprise québécoise n'exige une certification ou une désignation spécifique d'étude en gouvernance et de formation d'administrateur.

Profils	%
Expérience sectorielle	35 %
PDG retraité	30 %
Expérience internationale	20 %
Expert financier	15 %
PDG en fonction	15 %
Autres fonctions	15 %
Diversité	
_ Géographique/Canada	15 %
_ Genre	15 %
_ Minorité visible	5 %

Sessions de formation

- _ En présence des membres de la haute direction de l'entreprise et du président-directeur général, la majorité des entreprises québécoises présentes sur notre « top 50 » offrent différentes sessions de formation à leurs nouveaux administrateurs afin de mieux comprendre les activités de la société.

- _ Un programme de formation continue est également offert par les entreprises québécoises aux membres du conseil plus particulièrement celui axé sur la connaissance et la compréhension par les administrateurs à l'égard de l'industrie dans laquelle évolue la société. De plus, afin d'encourager la formation continue, certaines entreprises offrent un remboursement des frais de participation à des conférences et à des cours dans le domaine qui se rapporte aux activités de l'entreprise.

- _ Les sessions de formation touchent les éléments suivants :
 - Des sessions menées par des entreprises externes visant à rehausser les connaissances et compétences des administrateurs;
 - Des sessions de formation sous forme d'exposés portant sur différents aspects des activités de la société sont présentées par les membres de la direction;
 - Distribution régulière de l'information sur les pratiques de gouvernance sous forme de brochure.

- _ Dans certaines entreprises de grande taille et avant-gardistes des séances de visite d'usines ou des installations de l'entreprise sont organisées pour les administrateurs. À titre d'exemple, ACE Aviation a mis sur pied un programme de visites d'aéronefs et d'installations et pour tous les administrateurs afin qu'ils se familiarisent avec les aspects opérationnels des différentes activités.



Rémunération

Rémunération annuelle des administrateurs

_ La rémunération annuelle¹ médiane des administrateurs présentée dans cette section comporte trois éléments : le montant forfaitaire fixe en argent et en actions, le montant des jetons de présence pour le conseil (en admettant que l'administrateur a assisté à toutes les réunions) et le montant des jetons pour la participation à un ou plusieurs comités.

_ En 2007, un administrateur siégeant au sein d'un conseil d'administration au Québec reçoit une rémunération annuelle médiane de l'ordre de 54 714 \$ comparativement à 43 731 \$ l'année précédente.

_ Les administrateurs siégeant au sein des plus grandes entreprises québécoises reçoivent une rémunération de 60 313 \$ comparativement à 125 463 \$ au Canada. Cette différence s'explique par la présence d'un plus grand nombre de sociétés canadiennes œuvrant dans les secteurs métallurgique, énergétique, financier et pétrolier.

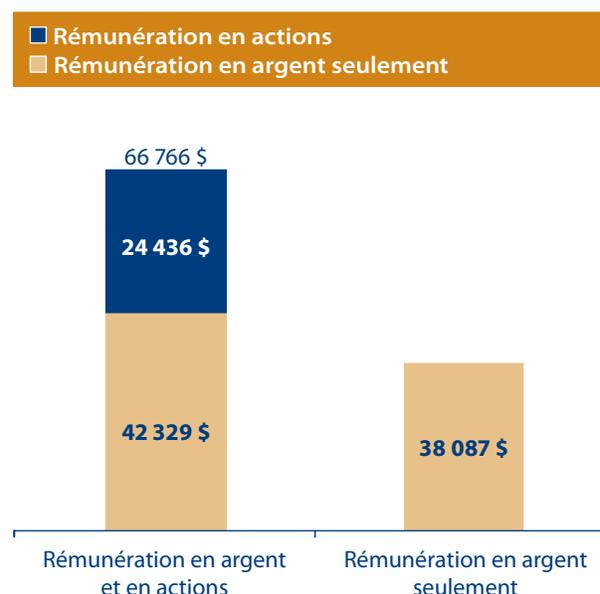
_ 50 % des entreprises au Québec donnent une rémunération, entre autres, sous forme d'actions ou d'unités d'actions différées².

Les entreprises offrant une rémunération en actions paient davantage

_ La rémunération totale médiane offerte par les entreprises donnant des unités d'actions différées (UAD) ou des actions est 60 % supérieure à celle offerte par les sociétés ne possédant aucun plan d'octroi d'actions.



1. La rémunération présentée est en dollars canadiens. Les montants offerts en dollars US ont été convertis au taux de change de 1,21 \$ pour 2006 et de 1,03 \$ pour 2007.
2. Des unités d'actions différées (UAD) sont des unités fictives ayant la même valeur que l'action de la compagnie. Les unités viennent à échéance lorsque l'administrateur quitte ses fonctions.



Les entreprises offrant une rémunération sous forme d'actions

AEterna Zentaris
 Alcan
 Alimentation Couche-Tard
 Astral Media
 Axcan Pharma
 Banque Nationale du Canada
 Bombardier
 CAE
 Canadien National
 Cascades
 Cogeco
 Domtar
 Gildan
 Groupe BMTC
 Groupe Intertape Polymer
 Groupe SNC-Lavalin
 Héroux Devtek
 MEGA Brands
 Metro
 Molson coors
 Pages Jaunes (Fiducie de revenu)
 Power Corporation du Canada
 Quebecor
 Saputo
 Tembec
 Transat A.T.

Rémunération des administrateurs par secteur d'industrie au Québec

_ Incluant la rémunération sous forme d'actions, les secteurs de la métallurgie et du transport offrent la rémunération médiane la plus élevée à leurs administrateurs (110 000 \$ et 108 500 \$).

_ Le secteur des produits industriels est celui dont la rémunération annuelle est la plus faible (32 000 \$).



Honoraires des jetons de présence – C.A. et comités

_ Le montant médian des honoraires pour les présences aux réunions du conseil d'administration et des différents comités autant au Québec qu'au Canada est de 1 500 \$.

_ Les honoraires offerts par les entreprises américaines sont toutefois supérieurs à ceux offerts par les entreprises québécoises et canadiennes.

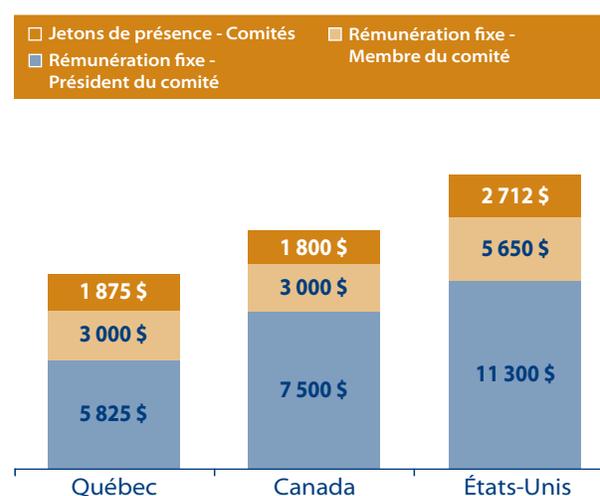
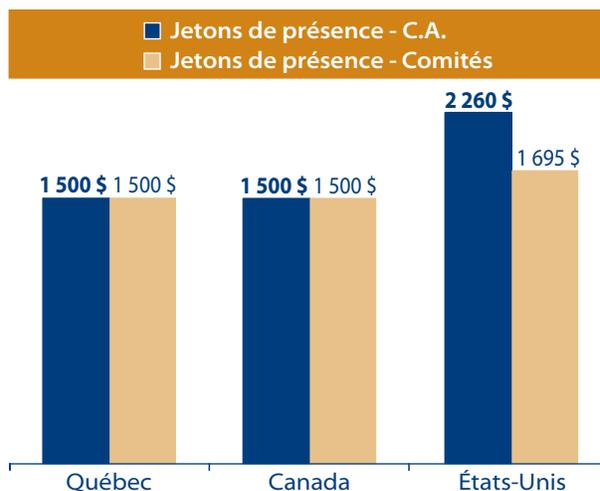
_ L'administrateur qui participe à un comité reçoit un montant³ qui peut prendre une des trois formes suivantes : un montant forfaitaire annuel et/ou un jeton de présence pour la participation à chaque réunion du comité et/ou une combinaison des deux formes précédentes de rémunération. Le président du comité reçoit habituellement une rémunération additionnelle.

_ Comparativement aux entreprises québécoises et canadiennes, les sociétés américaines offrent une rémunération supérieure aux administrateurs siégeant au sein des comités en tant que membre ou président.

_ La rémunération sous forme de jetons de présence est plus populaire au sein des sociétés québécoises et canadiennes qu'au sein des entreprises américaines.

_ Le pourcentage des entreprises offrant une rémunération fixe au président des différents comités varie entre 83 % et 94 %, un taux presque identique autant au Québec qu'au Canada.

_ Par ailleurs, la majorité des entreprises au Québec et au Canada offrent une rémunération forfaitaire fixe aux membres des comités. À cette forme de rémunération peut s'ajouter des jetons de présence. Une pratique moins fréquente aux États-Unis.

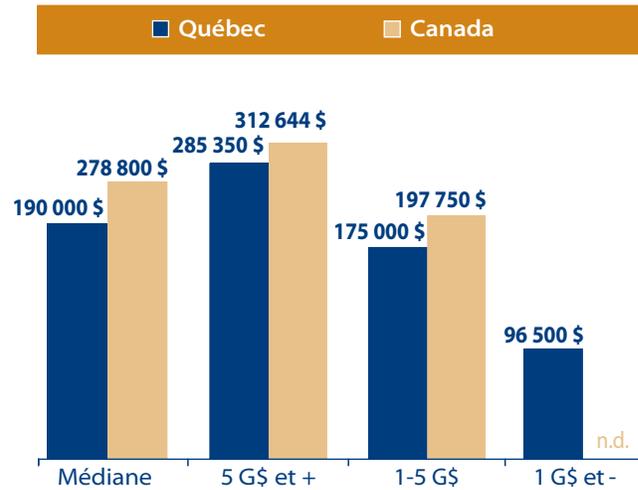


Fréquence des types de rémunération	Québec	Canada	États-Unis
Jetons de présence- C.A.	82 %	83 %	56 %
Jetons de présence-Comités	82 %	83 %	57 %
Rémunération fixe - Président du comité	88 %	94 %	83 %
Rémunération fixe - Membre du comité	58 %	62 %	17 %

3. Le montant présenté pour les jetons de présence comprend le montant de jeton de présence multiplié par le nombre médian de comité auquel participe un administrateur, soit 1, 3 au Québec.

Honoraires forfaitaires au président du conseil d'administration

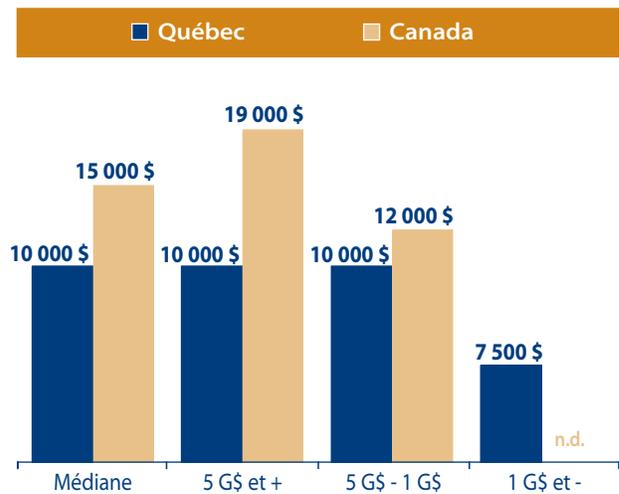
_ Une vingtaine d'entreprises québécoises n'offrent pas de rémunération à leur président du conseil d'administration, car il s'agit d'un cadre de l'entreprise⁴. Pour les autres, la rémunération médiane est de 190 000 \$ incluant les actions et /ou UAD offerts dans certains cas.



Honoraires forfaitaires - Président du comité de vérification

_ Le président d'un comité de vérification au Québec reçoit une rémunération forfaitaire de l'ordre de 10 000 \$ comparativement à 15 000 \$ au Canada.

_ Cette rémunération est supérieure à celle des présidents des autres comités en raison des exigences élevées rattachées au rôle et aux responsabilités de ce comité.

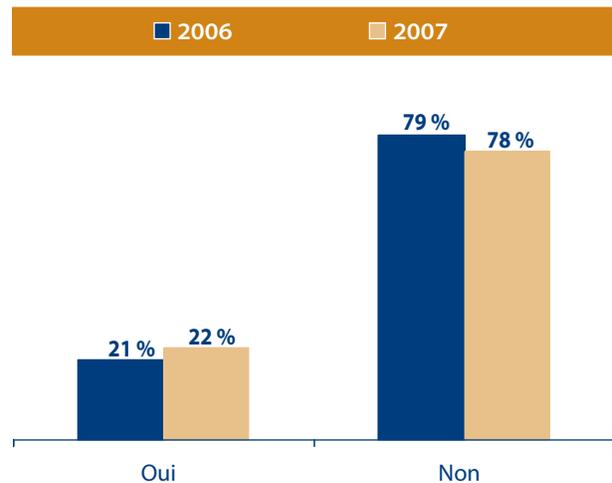


4. Le président du conseil non membre de la direction est celui dont la rémunération est communiquée dans la section sur la rémunération des administrateurs.

Régime d'octroi d'options

_ Uniquement 22 % des entreprises québécoises offrent un plan d'option sur les actions (POA) à leurs administrateurs. Cette pratique est remplacée de plus en plus par une rémunération sous forme d'unités d'actions différées (UAD) ou d'unités d'actions avec restrictions (UAR).

_ Le recours à ce régime de rémunération incitatif à long terme est plutôt utilisé pour inciter les cadres de l'entreprise à accroître la performance de la société et ainsi à augmenter la valeur de l'action.

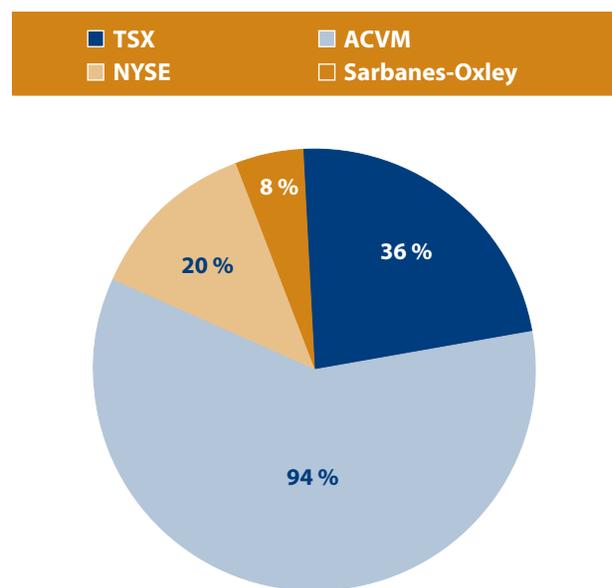


Conformité aux règles des autorités canadiennes en valeurs mobilières

_ Selon les données publiées, 94 % des entreprises québécoises se conforment à la réglementation des autorités des marchés financiers canadiens. Ces normes remplacent, la plupart du temps, celles mises en place par le groupe TSX. Les autres entreprises (6 %) se conforment soit à la réglementation de la Bourse de Toronto et/ou à celle de New York.

_ 20 % des entreprises de notre échantillon sont inscrites à la bourse de New York et ainsi se conforment aux normes de la NYSE en matière de gouvernance.

_ Depuis la mise en place de la loi Sarbanes-Oxley, 8 % des entreprises québécoises ayant une filiale aux États-Unis se conforment aux exigences obligatoires de cette loi.



Index de comparaison

Index de comparaison

_ Cet outil permet d'effectuer une comparaison entre votre conseil d'administration et la médiane générale des entreprises.

_ Nous espérons que cet outil vous sera utile. Si vous avez des questions ou si vous souhaitez être conseillé sur la composition et le fonctionnement de votre conseil d'administration, veuillez joindre l'équipe de l'IGOPP et/ou de Spencer Stuart.

Profils	Médiane	+ grand	+ petit	Votre conseil
Nombre d'administrateurs	11	17	6	
Nombre de comités	3	7	2	
Nombre de réunions par année	9	15	4	
% d'administrateurs	14 %	33 %	0 %	
Nombre d'années en poste	9	24	2	
Âge des administrateurs	61	69	53	
Rémunération annuelle	54 714 \$	236 339 \$	13 600 \$	

Liste des 50 entreprises québécoises

Entreprises	Industries
Abitibi-Consolidated	Papiers et produits forestiers
AEterna Zentaris	Biotechnologie / pharmacie
Alcan	Métallurgie et aluminerie
Alimentation Couche-Tard	Distribution – magasins de distribution
Astral Media	Communications et médias - radiodiffusion
Atrium Innovations	Biotechnologie / produits pharmaceutiques
Axcan Pharma	Biotechnologie / produits pharmaceutiques
Banque Laurentienne du Canada	Services financiers - banques et sociétés de fiducie
Banque Nationale du Canada	Services financiers - banques et sociétés de fiducie
BCE	Télécommunications
Bombardier	Transport – aéronautique
CAE	Aéronautique - technologie
Canadien National	Exploitation ferroviaire
Cascades	Papier et produits forestiers
Cogeco	Communications et médias - radiodiffusion
Corporation de sécurité Garda World	Sécurité, enquête et services conseils
Cossette Communication	Communications et médias
Domtar	Papiers et produits forestiers
Fonds de revenu Hartco	Technologie de l'information
Gestion ACE Aviation	Transport
Goodfellow	Grossiste et distribution de bois
Groupe BMTC	Distribution - magasins spécialisés
Groupe Canam	Produits industriels - acier
Groupe CGI	Impartition, intégration de systèmes et services-conseils
Groupe Intertape Polymer	Produits industriels - technologie
Groupe Jean Coutu	Distribution – produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques
Groupe Pages Jaunes	Communications et médias - édition et imprimerie
Groupe SNC-Lavalin	Ingénierie et construction

Héroux-Devtek	Produits industriels et aérospatiaux
Industrielle Alliance, Assurance et services financiers	Services financiers - assurances
Industries Dorel	Produits de consommation
Industries Lassonde	Produits de consommation - brasserie et boissons
Le Château	Vêtements et accessoires
MEGA Brands	Création de jouets de construction éducatifs
Metro	Distribution – produits alimentaires
Molson Coors	Produits de consommation – brasserie et boissons
Optimum Général (filiale du groupe Optimum Inc.)	Services financiers
Power Corporation du Canada	Services financiers – gestion de portefeuille
Quebecor	Communications et Média
Quincaillerie Richelieu Ltée	Distribution - quincaillerie spécialisée
Reitmans Canada	Distribution au détail de vêtements et d'accessoires
RONA	Distribution - quincaillerie
Saputo	Produits de consommation - fromagerie
Tembec	Papiers et produits forestiers
Transat A.T. .	Voyage et loisirs
Transcontinental	Communication et média – édition et imprimerie
TransForce – Fonds de revenus	Transport
Uni-Sélect	Grossiste- Pièces automobiles
Velan	Matériaux de construction
Vêtements de Sport Gildan	Confection et commercialisation des vêtements

Par souci de notre environnement, ce document a été imprimé sur du papier contenant 30 % de fibres recyclées postindustrielles, produit au Québec, certifié Choix environnemental et fabriqué à partir d'énergie biogaz.



www.spencerstuart.com

www.igopp.org

SpencerStuart

Tour Scotia
1002, rue Sherbrooke Ouest
Suite 2500
Montréal (Québec) H3A 3L6

||| Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Bureau 4.311
Montréal (Québec) H3T 2A7