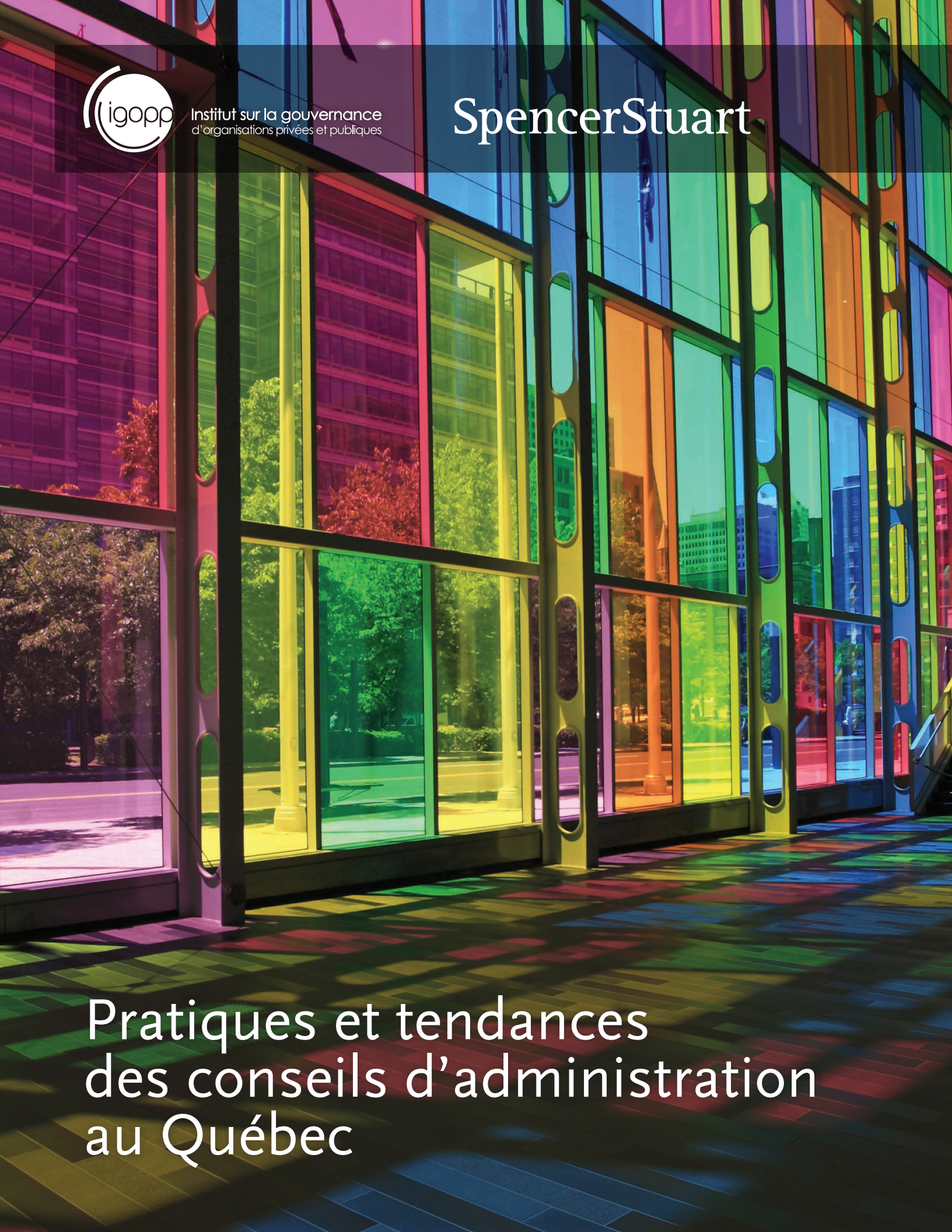


Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques

SpencerStuart

Pratiques et tendances des conseils d'administration au Québec

Dépôt légal – Septembre 2015
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-924055-29-8 (version imprimée)
ISBN 978-2-924055-30-4 (version électronique)

Pratiques et tendances des conseils d'administration au Québec

Imprimé au Québec
Design par KB design s.e.n.c.

Droits d'auteur © IGOPP et Spencer Stuart / 2015
Ce document est disponible gratuitement sur le site www.igopp.org
La reproduction d'extraits est autorisée à des fins non commerciales avec mention de la source.
Toute reproduction partielle doit être fidèle au texte utilisé.

Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

SpencerStuart

Table des matières

À propos de l'Institut sur la gouvernance (IGOPP) IV

À propos de Spencer Stuart IV

Sommaire 5

Méthodologie 7

Composition du conseil 11

Nomination des nouveaux administrateurs 12

Nominations multiples au sein d'un même conseil 12

Profil des nouveaux administrateurs 13

Nouveaux administrateurs avec un profil financier 14

Nomination par genre et par taille d'entreprise 15

Répartition sectorielle des nouvelles nominations 16

Autres spécificités des nouveaux administrateurs 17

Composition du conseil 18

Indépendance des conseils et de leurs comités 18

Séparation des rôles de président du conseil et de chef de la direction 19

Profils des présidents des conseils 20

Transition du président du conseil 20

Âge et nombre de mandats des administrateurs 21

Provenance des administrateurs ne résidant pas au Canada 21

Diversité des genres 22

Rémunération des administrateurs 25

Honoraires annuels des administrateurs 26

Médiane des honoraires versés en action ou en argent 30

Jeton de présence des conseils et des comités 31

Rémunération annuelle additionnelle des membres des comités 31

Rémunération totale des administrateurs 32

Rémunération totale incluant les honoraires annuels des administrateurs par taille d'entreprise et par industrie 33

Rémunération forfaitaire des administrateurs 35

Rémunération des présidents de conseils 36

Rémunération supplémentaire accordée aux administrateurs principaux et aux présidents de comités 38

Remboursement des frais de déplacement 39

Capital en échange de la rémunération en argent 40

Valeur de la participation dans le capital des administrateurs indépendants 42

Politique de participation au capital 44

Organisation des conseils, processus et politiques 45

Taille des conseils 46

Comités 46

Réunions des conseils et de ses comités 48

Présence des administrateurs 50

Formation continue des administrateurs 51

Politique de vote majoritaire 52

Vote consultatif sur la rémunération des dirigeants *(say on pay)* 53

Politique de départ à la retraite 54

Interconnexions entre les administrateurs 55

Tableau comparatif 57

Les prises de position de l'IGOPP 66

À propos de l'Institut sur la gouvernance (IGOPP)

À propos de Spencer Stuart

L'édition 2014 de l'étude de la gouvernance et de la rémunération des administrateurs du *Top 50* québécois est une initiative conjointe de l'**Institut sur la gouvernance des organisations privées et publiques (IGOPP)** et de **Spencer Stuart**.

LA RÉFÉRENCE EN GOUVERNANCE

Créé en 2005 par deux établissements universitaires (HEC Montréal et l'Université Concordia-École de gestion John-Molson) ainsi que par l'Autorité des marchés financiers et la Fondation Stephen Jarislowsky, l'Institut sur la gouvernance (IGOPP) est devenu un centre d'excellence en matière de gouvernance. De plus, l'IGOPP est unique en Amérique du Nord par ses activités de recherche, ses programmes de formation, ses prises de position et ses interventions dans les débats publics. L'Institut s'est affirmé comme une référence incontournable pour tout sujet de gouvernance tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

NOTRE MISSION

- **Renforcer la gouvernance fiduciaire dans le secteur public et privé ;**
- **Faire évoluer les sociétés d'une gouvernance strictement fiduciaire vers une gouvernance créatrice de valeurs® ;**
- **Contribuer aux débats et à la solution de problèmes de gouvernance par des prises de position sur des enjeux importants ainsi que par une large diffusion des connaissances en gouvernance.**

NOS ACTIVITÉS

Les activités de l'Institut portent sur les quatre domaines suivants :

- **Les prises de position**
- **La formation**
- **La recherche**
- **La diffusion des connaissances**

Créé en 1956, Spencer Stuart est l'un des plus importants cabinets-conseils spécialisés dans la recherche d'exécutifs et d'administrateurs de sociétés avec plus de 1 100 employés. Les 350 conseillers et les associés de recherche de notre réseau sont répartis dans plus de 55 bureaux situés dans 30 pays.

Tout le personnel de Spencer Stuart adhère à un code d'éthique et s'engage à agir conformément à des normes de qualité qui sont en vigueur dans tous les bureaux du cabinet-conseil.

Nous sommes installés à Montréal depuis 1982 et, au Canada, nous disposons également d'un bureau à Toronto et à Calgary. L'équipe de professionnels de Montréal comprend trois conseillers et quatre associés de recherche. Notre expertise, qui nous a permis de conseiller de nombreux dirigeants d'entreprises privées, grandes ou petites, pour le recrutement de personnes clés occupant des fonctions variées au sein des organisations, nous permettra de répondre à vos besoins au Canada.

De surcroît, l'accès à notre réseau international (tel que présenté ci-dessous) nous permet d'avoir accès et d'identifier les candidats à haut potentiel partout à travers le monde.

Sommaire : pratiques et tendances des conseils d'administration au Québec

Cette section présente quelques faits saillants tirés de notre édition 2014 du répertoire des 50 plus grandes entreprises québécoises inscrites à la Bourse canadienne du TSX, classées selon leur chiffre d'affaires.

Cette édition comprend aussi les sociétés québécoises citées dans le *TOP 100* du *Canadian Board Index 2014*.

COMPOSITION DU CONSEIL

> Le chiffre d'affaires des 50 plus grandes entreprises québécoises en 2013 se situait entre 288 millions de dollars[1] (Manac) et 37 960 millions de dollars (Alimentation Couche-Tard) ;

> 43 nouveaux administrateurs ont accédé à un siège de leur conseil d'administration au cours de l'année 2013, soit 8,4 % des 511 postes d'administrateurs siégeant au sein des conseils du *TOP 50* des administrateurs : 26 hommes et 17 femmes ; 40 % des nouveaux administrateurs sont des femmes ;

> L'âge moyen des nouveaux administrateurs (57 ans) est inférieur à l'âge moyen des administrateurs en poste (61 ans). L'âge moyen des administrateurs québécois entre 2007 et 2013 n'a pas changé ;

> 39 % des nouveaux administrateurs ne sont pas des résidents du Canada. On remarque une tendance similaire pour les nouveaux administrateurs nommés au sein des conseils des entreprises du *Top 100* canadien. La proportion des administrateurs non-résidents canadiens dans les entreprises québécoises s'élève actuellement à 19 % des administrateurs ;

> 20 % des administrateurs des plus grandes entreprises québécoises sont des femmes (contre 14 % en 2007). Les fonctions clés au sein des conseils d'administration sont très largement occupées par des hommes. Cependant, le nombre de femmes administratrices augmente selon la taille de l'entreprise.

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

> La médiane de la rémunération globale des administrateurs des sociétés québécoises a passé de 54 714 $ à 102 148 $ entre 2007 et 2013. Cependant, elle demeure encore inférieure à la rémunération des administrateurs des sociétés du *Top 100* canadien (172 000 $) ;

> La médiane de la rémunération des présidents des conseils des sociétés québécoises est de 285 000 $ alors que celle des présidents des conseils de sociétés canadiennes est de 364 000 $. Cependant, cet écart diminue en ne considérant que les entreprises québécoises qui font partie du *Top 100* canadien ;

> Les entreprises québécoises du secteur de la construction et des mines sont celles qui rémunèrent le mieux leurs administrateurs, leur rémunération médiane s'élevant à 199 475 $. Dans le cas des entreprises canadiennes, ce sont les entreprises du secteur de l'énergie qui offrent la plus haute rémunération médiane : 220 000 $;

> 68 % des entreprises québécoises donnent l'option à leurs administrateurs de recevoir leur rémunération sous forme de titres (actions ou unités d'actions différées, dans la majorité des cas) ;

> En moyenne, les administrateurs de sociétés québécoises détiennent 828 906 $ en titres de l'entreprise qu'ils administrent. Cet investissement varie selon la durée de leur mandat comme administrateur.

1 Le dollar canadien est le devise utilisée dans cette étude.

ORGANISATION DES CONSEILS, PROCESSUS ET POLITIQUES

> La taille médiane des conseils d'administration des entreprises québécoises est de 10 administrateurs alors qu'elle était de 11 en 2007 ;

> En moyenne, les conseils d'administration de sociétés québécoises forment trois comités alors que les entreprises du *Top 100* canadien en ont quatre. Le quatrième comité qui est le plus souvent mis en place dans les entreprises du *Top 100* canadien est le comité d'environnement, santé et sécurité ;

> Les conseils d'administration des sociétés québécoises se dotent, dans la grande majorité des cas, de comités d'audit, de gouvernance et des ressources humaines ;

> Ces conseils se réunissent en moyenne neuf fois par année ; cette moyenne n'a pas varié depuis 2007 et c'est aussi le cas dans les entreprises du *Top 100* canadien ;

> Les comités du conseil d'administration se réunissent en moyenne cinq fois l'an ;

> L'assiduité est élevée : près de 100 % pour les réunions du conseil d'administration et de ses comités ;

> 74 % des entreprises québécoises exigent une participation à l'actionnariat de leurs administrateurs ;

> 40 % ont adopté une politique de vote consultatif sur la rémunération des dirigeants *(Say on pay vote)* ;

> 30 % ont mis en place une politique de retraite des administrateurs ;

> 62 % des entreprises québécoises comptent au moins deux administrateurs qui siègent conjointement aux conseils d'administration d'autres entreprises cotées en Bourse.

Méthodologie

Les données proviennent principalement des circulaires de sollicitation des entreprises déposées sur le site web www.sedar.com[2], de leurs états financiers et de leurs sites internet corporatifs. Les circulaires et les autres documents consultés portent sur l'année 2013 et ont donc été déposés dans SEDAR pendant l'année 2014.

Cette étude porte sur les plus grandes entreprises québécoises (selon leur chiffre d'affaires) cotées à la Bourse du TSX. En incluant Manac, entrée à la Bourse en 2013, dont le chiffre d'affaires a été cette année-là de 288 millions de dollars canadiens, nous avons donc constitué un classement des 50 plus importantes sociétés québécoises cotées au TSX.

Par entreprise québécoise, nous entendons une entreprise ayant déclaré sur SEDAR avoir son siège social au Québec.

Sauf indication contraire, les valeurs monétaires présentées dans ce document sont en dollars canadiens.

Afin de présenter l'évolution des pratiques de gouvernance des entreprises dans le temps, l'analyse de certaines données présentées dans cette étude comprend des comparaisons avec celles de l'édition précédente, réalisée en 2007, touchant également le palmarès des 50 plus grandes entreprises québécoises.

La rémunération des administrateurs est le résultat du calcul de la médiane plutôt que de la moyenne, car 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.

L'analyse de cette étude comprend des comparaisons avec les données recueillies dans le *Canadian Spencer Stuart Board Index 2014* réalisé par Spencer Stuart et portant sur les pratiques de gouvernance des 100 plus importantes entreprises canadiennes. Cependant, le lecteur devrait se rappeler que les entreprises québécoises sont de plus petite taille que les firmes canadiennes. 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.

2 Site officiel qui fournit un accès à la plupart des documents publics et des renseignements déposés par les sociétés ouvertes et les fonds d'investissement auprès des treize autorités provinciales et territoriales en valeurs mobilières.

Méthodologie

CLASSEMENT PAR REVENUS

Afin d'affiner certaines données, nous avons divisé le *Top 50* québécois en trois catégories selon leurs revenus annuels en 2013 :

> Les entreprises ayant un chiffre d'affaires **supérieur à 5 milliards de dollars**.
Cette catégorie compte **14 entreprises** ;

> Les entreprises ayant un chiffre d'affaires compris entre **1 milliard et 5 milliards de dollars**.
Cette catégorie compte **22 entreprises** ;

> Les entreprises ayant un chiffre d'affaires **inférieur à 1 milliard de dollars**.
Cette catégorie compte **14 entreprises**.

Le tableau ci-dessous présente la répartition de ces entreprises.

Entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 5 milliards de dollars (5 G $ et plus)		
Air Canada	Alimentation Couche-Tard	Banque Nationale du Canada
BCE	Bombardier	CGI
CN	Domtar	Industrielle Alliance
Metro	Power Corporation du Canada	Saputo
SNC-Lavalin	Valeant Pharmaceuticals International	
Entreprises ayant un chiffre d'affaires compris entre 1 milliard et 5 milliards de dollars (1 à 5 G $)		
Aimia	Banque Laurentienne	Bombardier Produits récréatifs
CAE	Canam	Cascades
Cogeco	Colabor	Dollarama
Dorel	Gildan	Industries Lassonde
Jean Coutu	Produits forestiers Résolu	Quebecor
RONA	Tembec	Transat A.T.
Transcontinental	Transforce	Uni-Select
WSP Global		
Entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard de dollars (1 G $ et moins)		
5N plus	BMTC	Cominar (Fonds de placement immobilier)
GLV	Goodfellow	Groupe Pages Jaunes
Hartco	Intertape Polymer	Logistec
Manac	Quincaillerie Richelieu	Redevances aurifères Osisko
Stella-Jones	Velan	

CLASSEMENT PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Les entreprises du *Top 50* québécois ont été regroupées en sept secteurs d'activité afin de faire ressortir les tendances en gouvernance propres à un secteur. Afin d'établir une classification représentant le mieux le tissu sectoriel des entreprises québécoises, nous avons utilisé le *North American Industry Classification System* (NAICS). De plus, nous avons fusionné certains secteurs d'activité afin d'avoir des regroupements proportionnés.

Le tableau ci-dessous montre la répartition de ces entreprises par secteur d'activité.

Manufacturiers (12 entreprises soit 24 % du *Top 50*; codes NAICS 31 et 33)		
5N plus	Bombardier	BRP
Canam	Dorel	Gildan
GLV	Industries Lassonde	Intertape Polymer
Manac	Saputo	Velan
Professionnels, scientifiques, services techniques et informations (9 entreprises soit 18 % du *Top 50*; codes NAICS 54 et 51)		
Aimia	BCE	CAE
CGI	Cogeco	Quebecor
Transcontinental	Valeant Pharmaceuticals International	Yellow Media
Transport et entreposage (5 entreprises soit 10 % du *Top 50*; codes NAICS 48)		
Air Canada	CN	Logistec
Transat A.T.	TransForce	
Grande distribution et commerce de détail (10 entreprises soit 20 % du *Top 50*; codes NAICS 41, 44 et 45)		
Alimentation Couche-Tard	BMTC	Colabor
Dollarama	Hartco	Jean Coutu
Metro	Quincaillerie Richelieu	RONA
Uni-Select		
Papiers et produits forestiers (6 entreprises soit 12 % du *Top 50*; codes NAICS 32[1])		
Cascades	Domtar	Goodfellow
Produits forestiers Résolu	Stella-Jones	Tembec
Finance et assurance (5 entreprises soit 10 % du *Top 50*; codes NAICS 52)		
Banque Laurentienne	Banque Nationale du Canada	Cominar (Fonds de placement immobilier)
Industrielle Alliance	Power Corporation du Canada	
Construction et mines (3 entreprises soit 6 % du *Top 50*; codes NAICS 21 et 23)		
Corporation minière Osisko	SNC-Lavalin	WSP Global

3 Les codes NAICS retenus pour le secteur *Papiers et produits forestiers* se déclinent en des codes plus précis appartenant à cette catégorie (exemples les codes 32213, 32211 et 321113).

LES LIMITES DE L'ÉTUDE

> Ces groupes ne comptent pas tous le même nombre d'entreprises : par exemple, le groupe construction et mines ne compte que trois entreprises alors que le secteur manufacturier en compte 12. Ces écarts peuvent affecter l'analyse comparée des pratiques entre secteurs d'activité. De plus, il était impossible de regrouper les entreprises du *Top 50* québécois avec la même classification que celle choisie par Spencer Stuart pour le *Top 100* canadien. En effet, le tissu industriel de ces entreprises est plus diversifié que celui du *Top 50* québécois. Cette différence rend certaines comparaisons difficiles.

> Le *Top 50* québécois comprend 14 entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard de dollars alors que le *Top 100* canadien ne comprend que des entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard. Puisque certaines pratiques de gouvernance varient selon la taille de l'entreprise, l'analyse comparée des entreprises québécoises et des canadiennes s'en trouve affectée. Nous avons donc, dans la majorité des cas, complété les comparaisons par des segmentations par taille d'entreprise.

> Certaines comparaisons entre le *Top 50* québécois en 2013 et en 2007 n'ont pas pu être réalisées. Au cours des dernières années, les pratiques de gouvernance ont évolué de telle sorte que certaines données n'étaient pas disponibles en 2007.

> Enfin, il faut préciser que parmi les 50 entreprises québécoises étudiées dans l'édition 2007 il n'en reste que 34 qui font partie du *TOP 50* québécois de 2013 et 16 nouvelles entreprises ont été ajoutées au groupe de référence en remplacement de celles ayant été acquises ou privatisées.

Composition du conseil

COMPOSITION DU CONSEIL

NOMINATION DES NOUVEAUX ADMINISTRATEURS

La stabilité d'un conseil d'administration performant, associé à une procédure de renouvellement des membres, dont les administrateurs créent de la valeur pour l'organisation, est perçue comme une bonne pratique de gouvernance. Cependant, il se produit aussi un renouvellement dans la composition des conseils d'administration dans l'une ou l'autre des circonstances suivantes :

> L'arrivée à l'âge de la retraite de certains administrateurs ;

> Le remplacement d'un administrateur démissionnaire ;

> La nécessité de s'adjoindre une nouvelle compétence ;

> La nomination d'un membre de la haute direction (afin de préparer la relève du chef de la direction par exemple) ;

> Améliorer la diversité au sein de son conseil ;

> Un changement d'orientation stratégique majeur ;

Nominations multiples au sein d'un même conseil

> 43 nouveaux administrateurs (8,4 % des administrateurs) ont été nommés en 2013 dans les entreprises du *Top 50* québécois ;

> La moitié des entreprises n'ont pas nommé de nouveaux administrateurs en 2013 ;

> Seulement 9 (18 %) des entreprises ont nommé plus d'un nouvel administrateur 2013 ;

> Les entreprises du *Top 100* canadien ont nommé 86 nouveaux administrateurs. 63 entreprises n'ont nommé qu'un seul nouvel administrateur en 2013.

Nominations multiples au sein du même conseil - Québec 2013

Nombre de nouveaux administrateurs	Nombre d'entreprises	Pourcentage d'entreprise
0 administrateur	25	50 %
1 administrateur	16	32 %
2 administrateurs	3	6 %
3 administrateurs	5	10 %
4 administrateurs ou plus	1	2 %

Profil des nouveaux administrateurs

Profil des nouveaux administrateurs[4] - Québec 2013 (n=43) et Canada 2013 (n=86)

	Québec 2013		Canada 2013
Expérience dans l'industrie	16	37 %	44 %
Expérience de chef de la direction	11	26 %	35 %
Expérience financière	17	39 %	40 %
Administrateurs non-résidents du Canada	17	39 %	42 %
Femmes administratrices	17	40 %	43 %
Première fois administrateurs d'une entreprise cotée en bourse	18	42 %	36 %
Expérience en tant que membre d'une haute direction (sauf chef de la direction)	31	72 %	30 %

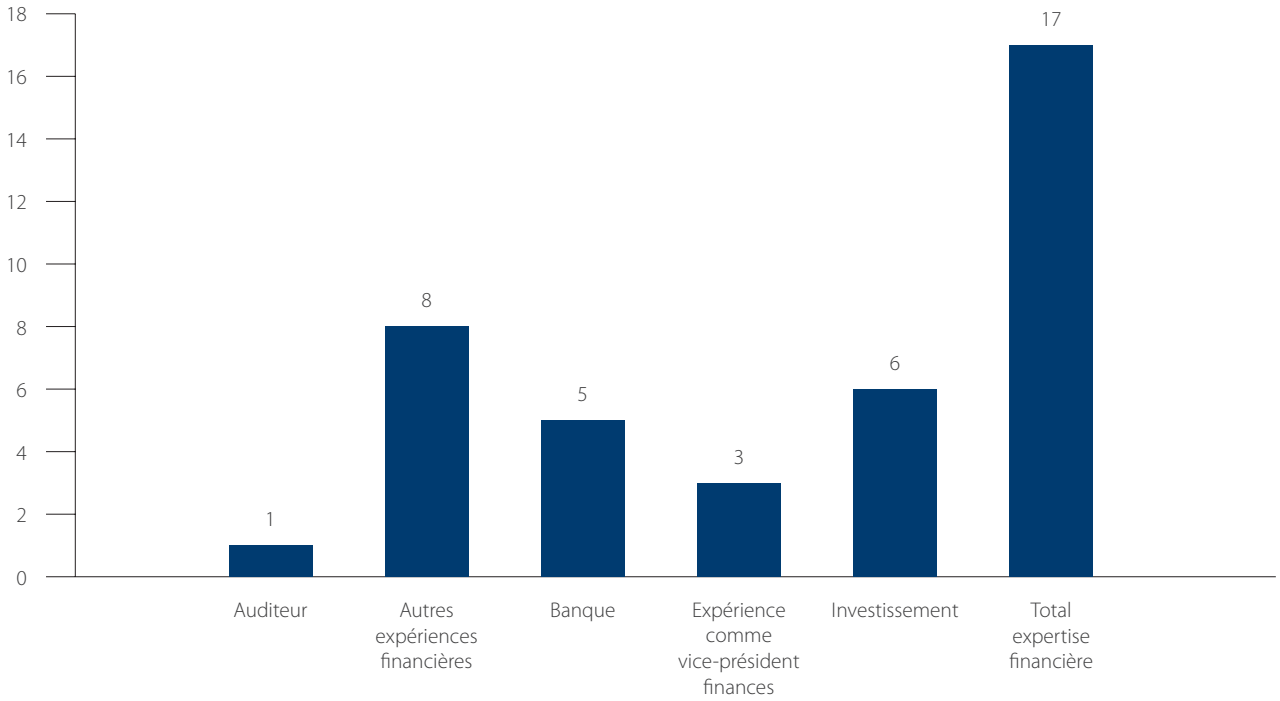
> Seulement 16 des 43 nouveaux administrateurs (37 %) ont une expérience dans l'industrie de l'entreprise qu'ils administrent. Ils représentent 44 % des nouveaux administrateurs du *Top 100* canadien ;

> Les entreprises québécoises ont plus tendance à recruter des administrateurs ayant une expérience de haute direction (72 %) que les entreprises canadiennes (30 %). En excluant les administrateurs nommés dans les plus petites entreprises québécoises (qui ne feraient donc pas partie du *Top 100* canadien), ce pourcentage représenterait 58 % des nouvelles nominations.

4 Le total ne fait pas 100 %, car certains nouveaux administrateurs peuvent répondre à plusieurs critères.

Nouveaux administrateurs avec un profil financier

Nouveaux administrateurs ayant un profil financier - Québec 2013[5]



> Les administrateurs ayant un profil financier semblent prisés dans les conseils d'administration des entreprises du *Top 50* québécois puisqu'ils comptent pour 39 % (17) des nouvelles nominations ;

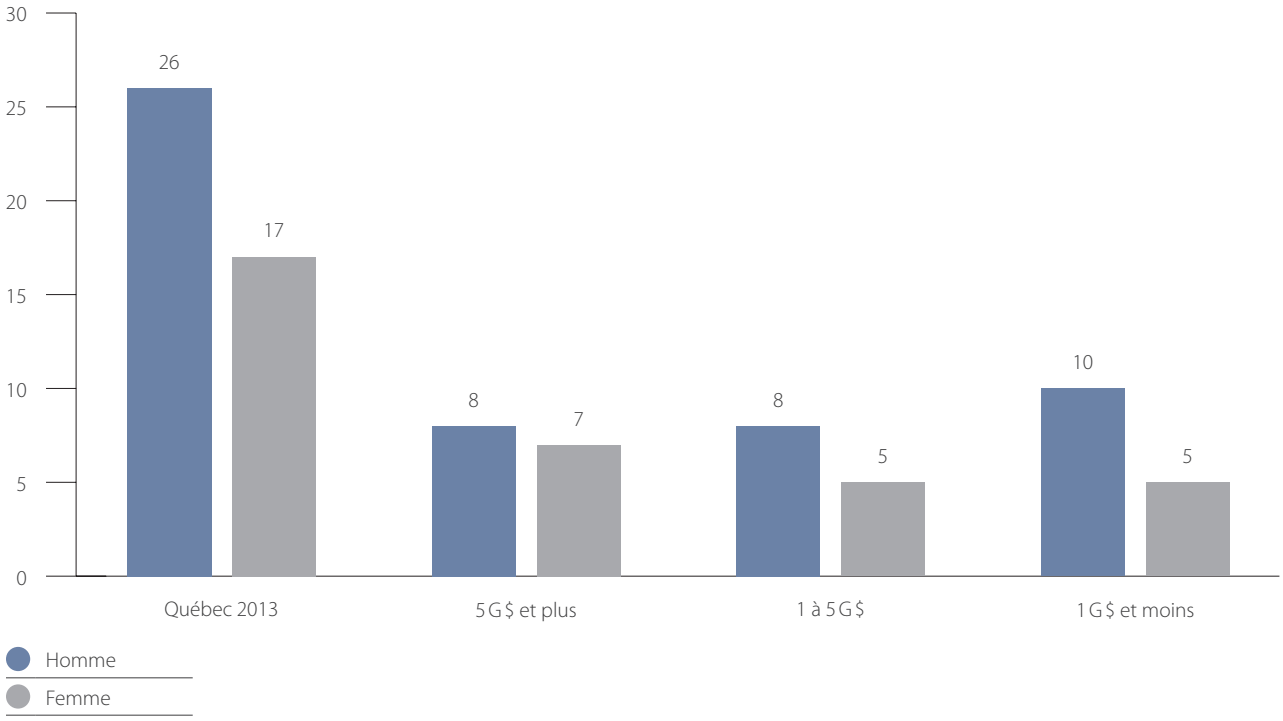
> Parmi les 17 nouveaux administrateurs ayant un profil financier, quatre ont été recrutés par des entreprises appartenant au secteur *Finance et assurance*. Ces derniers peuvent donc être considérés comme de nouveaux administrateurs ayant une expérience spécifique dans l'industrie de l'entreprise qui les a recrutés ;

> Les entreprises du *Top 100* canadien suivent une tendance similaire puisque 40 % des nouveaux administrateurs montrent aussi un profil financier.

5 Certains administrateurs ont des expériences significatives dans plusieurs de ces domaines. De ce fait, la somme de chaque critère ne fait pas 17.

Nomination par genre et par taille d'entreprise

Nomination par genre et par taille d'entreprise - Québec 2013



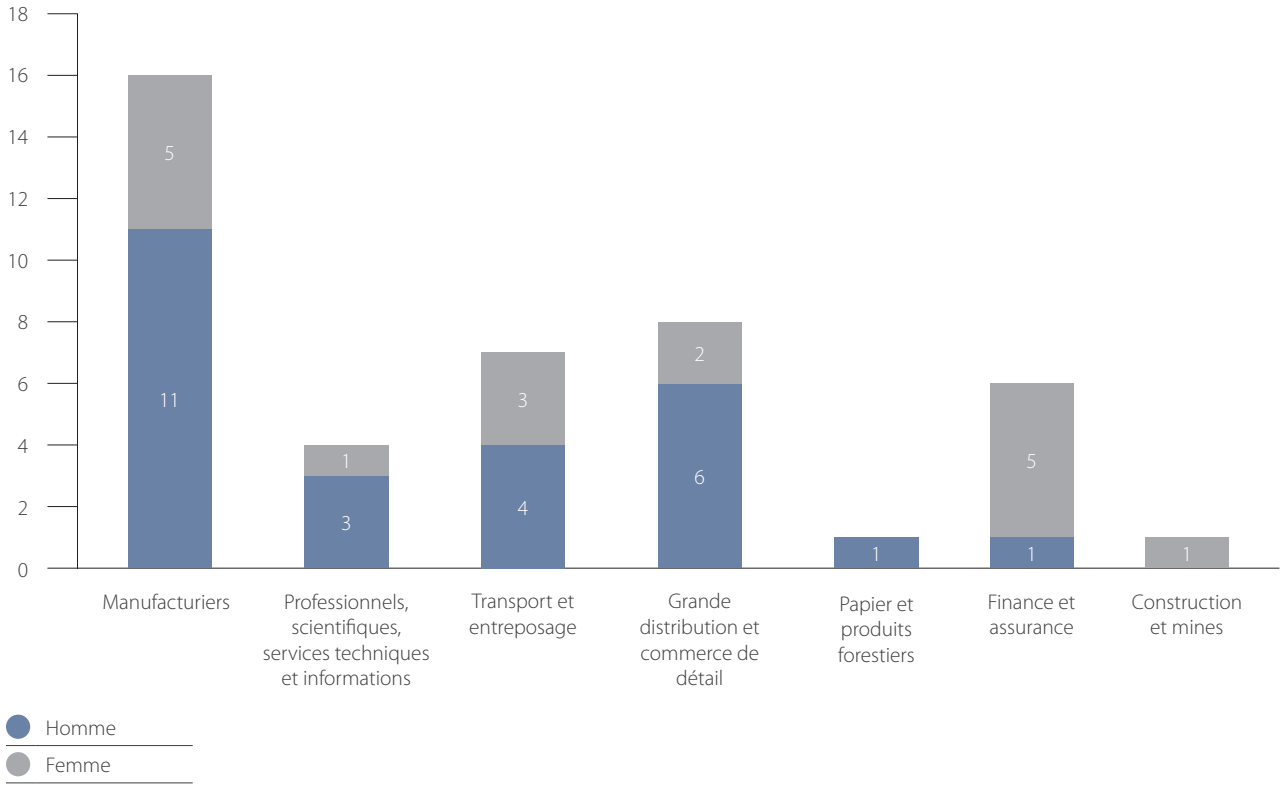
> Parmi les 43 nouveaux membres des conseils d'administration, 17 étaient des femmes soit 40 % du total ;

> Les plus grandes entreprises ont nommé presque autant de nouveaux administrateurs que de nouvelles administratrices ;

> Les plus petites entreprises du *Top 50* ont nommé deux fois plus d'hommes (10) que de femmes (cinq).

Répartition sectorielle des nouvelles nominations

Répartition sectorielle des nouvelles nominations - Québec 2013



> Avec 16 nouveaux membres (dont 5 femmes), le secteur manufacturier est le secteur ayant recruté le plus d'administrateurs (37 %) du total. Ce secteur représente le plus grand nombre d'entreprises du *Top 50* (24 %) ;

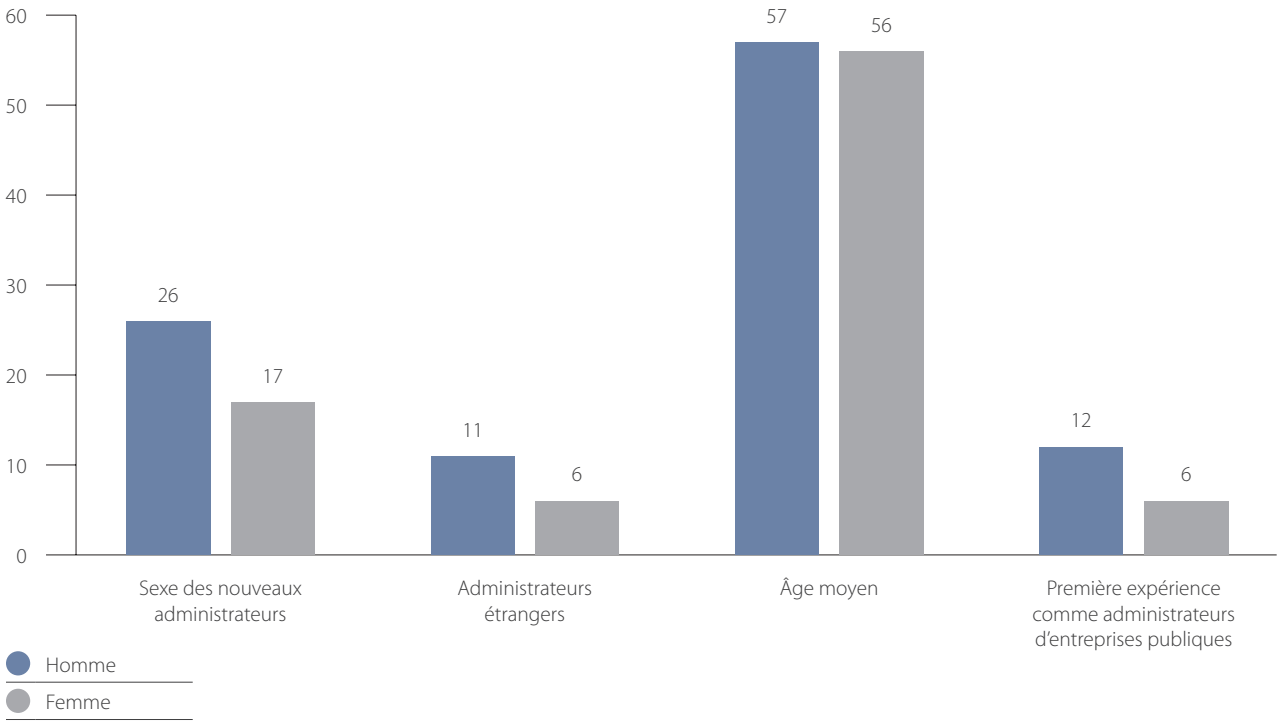
> C'est dans le secteur des finances et assurances où on a recruté le plus de femmes (5 des 6 nouveaux administrateurs). Dans le cas du *Top 100* canadien, c'est aussi le secteur des services financiers qui a recruté le plus de femmes ;

> Le secteur du papier et des produits forestiers n'a recruté que 1 (2 %) administrateur (de sexe masculin) alors que ce secteur représente 12 % des entreprises du *Top 50* ;

> Du côté de la grande distribution et du commerce de détail, on a vu 8 nominations, dont 25 % de femmes.

Autres spécificités des nouveaux administrateurs

Autres spécificités des nouveaux administrateurs - Québec 2013



> L'âge moyen des nouvelles administratrices est de 56 ans. Celui des nouvelles administratrices du *Top 100* canadien est aussi de 56 ans. Dans le cas des nouveaux administrateurs, l'âge moyen pour le *Top 50* québécois est de 57 ans alors qu'il est de 59 ans dans le *Top 100* canadien. Les entreprises québécoises nomment de nouveaux administrateurs un peu plus jeunes que les administrateurs déjà en poste puisque l'âge moyen des administrateurs du *Top 50* québécois est de 61 ans[6] ;

> Pas moins de 17 des 47 nouveaux administrateurs ne résident pas au Canada, soit 39 % du total des nouveaux venus. Actuellement, 19 % des administrateurs québécois ne résident pas au Canada[7]. Près du tiers (6 sur 17) des nouveaux administrateurs étrangers sont des femmes. Pas moins de 18 des 43 nouveaux membres n'avaient pas d'expériences comme administrateurs d'entreprises cotées en bourses avant cette nomination ;

> Donc, près de 40 % des nouveaux administrateurs sont des femmes. Ce pourcentage est supérieur à l'actuelle présence des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises du *Top 50* québécois. En effet, elles occupent 20 %[8] des sièges d'administrateurs. Le nombre de femmes administratrices augmente donc de 3,33 % par année. Si cette tendance se maintient, 40 % des administrateurs seront des femmes dans 22 ans.

6 Voir la section *Âge et nombre de mandats des administrateurs* à la page 21.

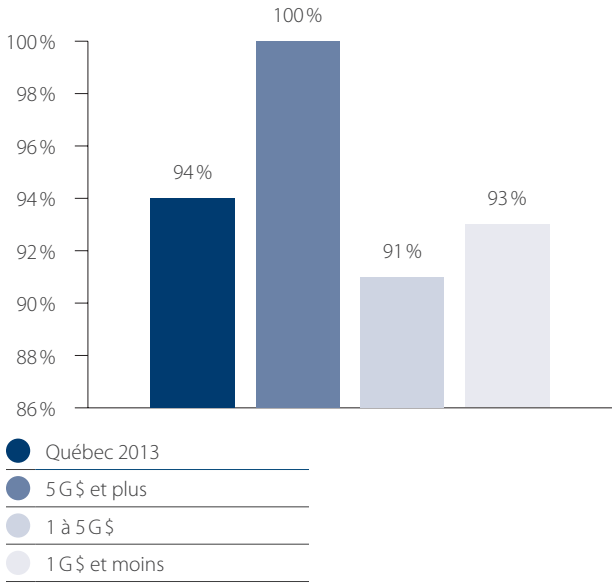
7 Voir la section *Provenance des administrateurs ne résidant pas au Canada* à la page 21.

8 Voir la section *Diversité des genres* à la page 22.

COMPOSITION DU CONSEIL

Indépendance des conseils et de leurs comités

Conseil d'administration majoritairement indépendant - Québec 2013



L'indépendance des administrateurs par rapport à la direction est une pratique de bonne gouvernance. Avoir un conseil d'administration majoritairement indépendant est une exigence réglementaire pour les entreprises cotées au TSX.

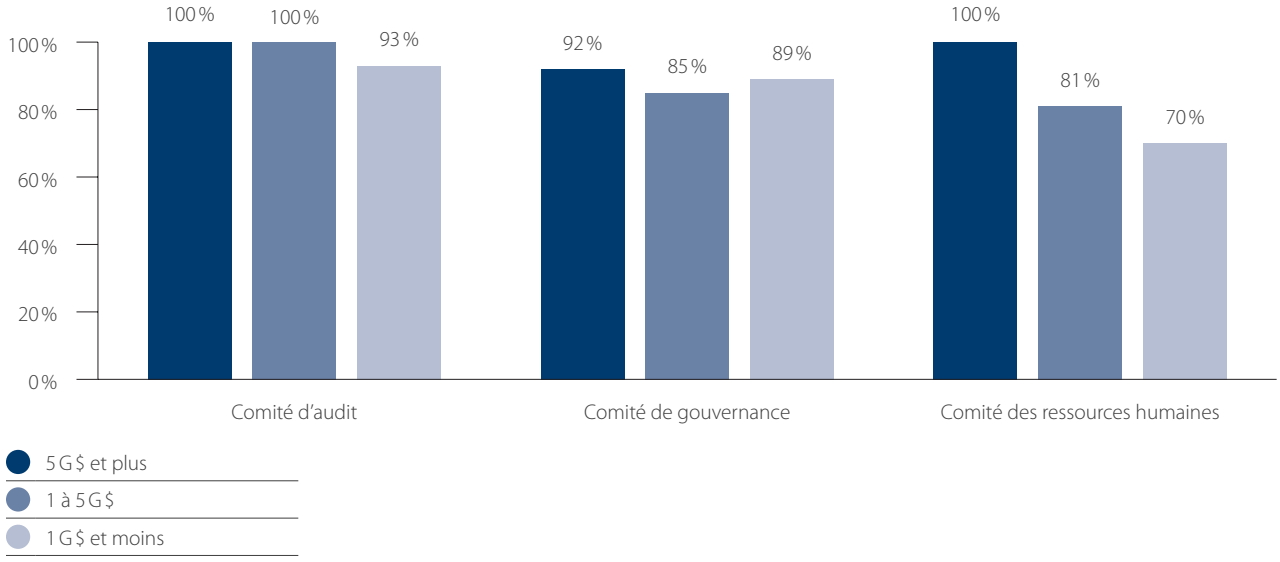
> 94 % (47) des entreprises du *Top 50* se conforment à cette règle ;

> Toutes les entreprises du *Top 50* ayant un chiffre d'affaires supérieur à 5 milliards de dollars ont un conseil d'administration majoritairement indépendant ;

> 91 % des entreprises ayant un chiffre d'affaires compris entre 5 et 1 milliard de dollars et 93 % des entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard de dollars respectent la règle d'indépendance du conseil ;

> 73 % des administrateurs du *Top 50* québécois sont indépendants alors qu'ils étaient 75 % en 2007. Au Canada, 81 % d'administrateurs du *Top 100* sont indépendants.

Indépendance des trois principaux comités - Québec 2013[9]



9 Une partie des conseils d'administration des entreprises du *Top 50* moins de trois comités ou fusionne les responsabilités de certains comités.

Les règlements des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) recommandent aux entreprises d'avoir au moins trois comités du conseil d'administration (audit, ressources humaines et gouvernance) composés entièrement d'administrateurs indépendants. Cette recommandation est une exigence dans le cas du comité d'audit.

> La quasi-totalité des entreprises du *Top 50* québécois respecte les exigences en matière d'indépendance du comité d'audit ;

> Les plus importantes entreprises du *Top 50* ont un comité des ressources humaines entièrement indépendant ;

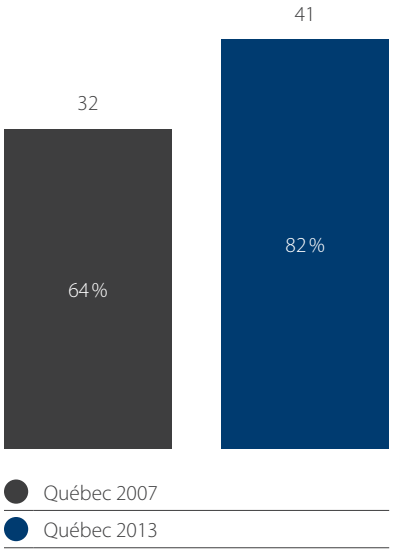
> Seulement 70 % des entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard de dollars ont un comité des ressources humaines entièrement indépendant. Donc, encore ici, la taille est un facteur de distinction dans l'indépendance des membres ;

> 100 % des membres des comités d'audit, 97 % dans le cas des comités de gouvernance et 99 % pour les comités de ressources humaines des entreprises du *Top 100* canadien sont entièrement indépendants.

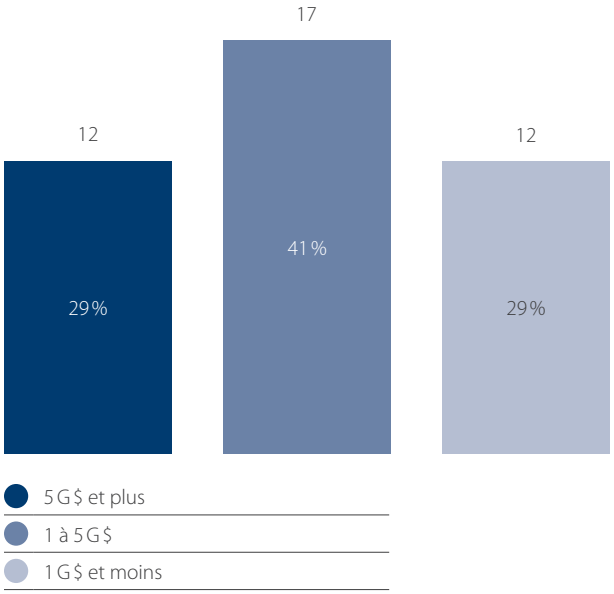
Séparation des rôles de président du conseil et de chef de la direction

Selon une autre pratique de bonne gouvernance, les rôles de président du conseil et de chef de la direction doivent être séparés et attribués à des personnes différentes. Les ACVM ne l'exigent pas des entreprises cotées. Par contre, lorsque ces rôles ne sont pas séparés, les entreprises doivent démontrer comment elles assurent l'indépendance du conseil d'administration (en nommant par exemple un administrateur principal (*lead director*)).

Entreprises séparant les responsabilités du président du conseil et du chef de la direction - Québec 2007 et 2013



Entreprises séparant les responsabilités président du conseil et du chef de la direction par taille d'entreprise - Québec 2013 (n = 41)



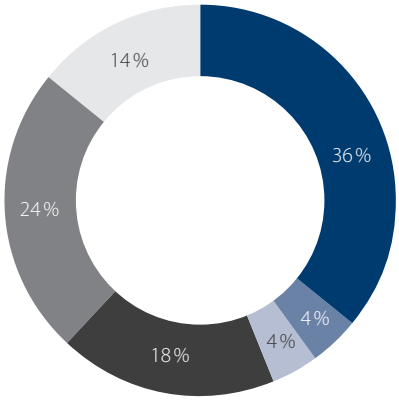
> 82 % des entreprises du *Top 50* québécois séparent les responsabilités de chef de la direction et de président du conseil. En 2007, elles étaient 64 % ;

> 29 % d'entre elles ont un chiffre d'affaires supérieur à 5 milliards de dollars, 41 % ont un chiffre d'affaires compris entre 1 et 5 milliards de dollars et 29 % ont un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard de dollars ;

> 11 % des entreprises canadiennes ne séparent pas les rôles de président du conseil et de chef de la direction par rapport à 18 % au Québec.

Profils des présidents des conseils

Profils des présidents de conseils - Québec 2013



- Le président du conseil est un ancien chef de la direction en dehors de l'industrie
- Le président du conseil est un ancien chef de la direction provenant de la même industrie
- Le président du conseil est non indépendant, mais il n'est pas l'ancien chef de la direction
- Le président du conseil et le chef de la direction ne sont pas séparés
- Le président du conseil est l'ancien chef de la direction
- Autres profils

Le graphique ci-contre renseigne sur la provenance des présidents du conseil dans les entreprises québécoises ; dans 64 % des cas, le président du conseil a antérieurement occupé les fonctions de chef de la direction dans cette entreprise ou ailleurs.

> La grande majorité des présidents de conseil occupe ou occupait une fonction de chef de la direction dans la même entreprise (24 %), dans une entreprise appartenant au même secteur d'activité (4 %) ou d'un secteur d'activité différent (36 %) ;

> Peu de présidents du conseil d'administration (4 %) proviennent d'une autre entreprise dans la même industrie.

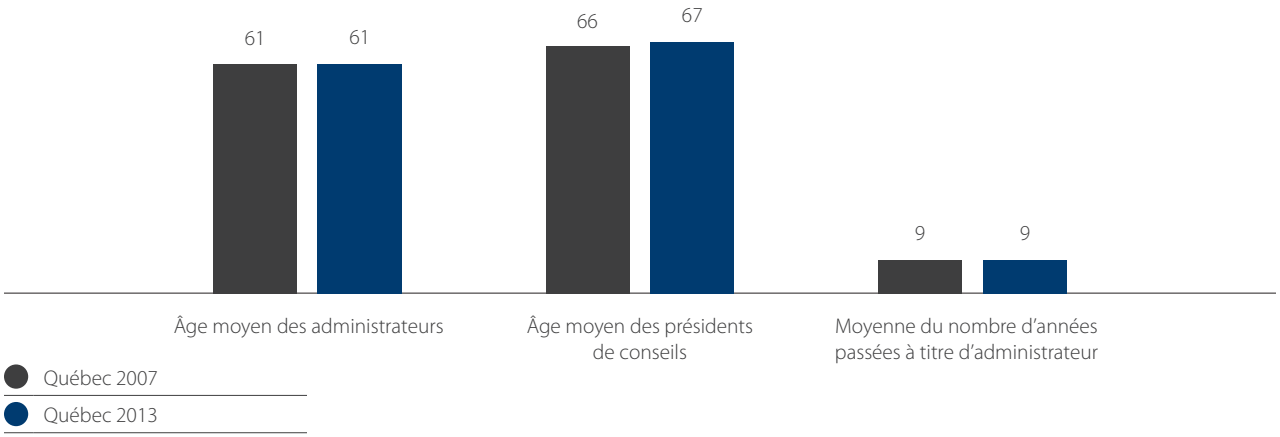
Transition du président du conseil

> 10 (20 %) entreprises ont changé de président de conseil d'administration en 2013 ; 4 de ces nouveaux présidents de conseil étaient déjà administrateurs de cette société ;

> Par comparaison, 15 entreprises du *Top 100* canadien ont changé de président de conseil en 2013. Depuis 2008, le renouvellement de la présidence de conseil s'effectue au rythme de 8 % à 15 % par année.

Âge et nombre de mandats des administrateurs

Âge moyen des administrateurs, des présidents de conseil et moyenne du nombre d'années en poste à titre d'administrateur - Québec 2007, 2013

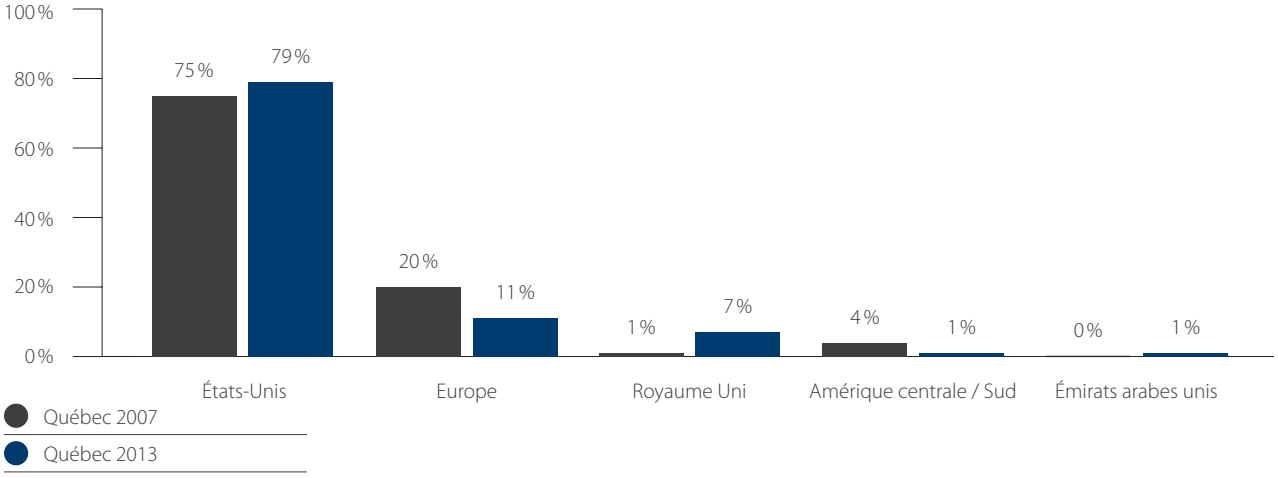


> L'âge moyen des administrateurs du *Top 50* québécois n'a pas changé depuis 2007 et demeure à 61 ans, tout comme le nombre moyen d'années passées à titre d'administrateur qui reste à 9 années ;

> Dans le *Top 100* canadien, l'âge moyen des administrateurs est de 63 ans et le nombre moyen d'années passées à titre d'administrateur est aussi de 9 ans. L'âge moyen des présidents de conseil canadien est de 66 ans.

Provenance des administrateurs ne résidant pas au Canada

Provenance des administrateurs ne résidant pas au Canada - Québec 2007, 2013 (n=97 soit 19% des administrateurs)

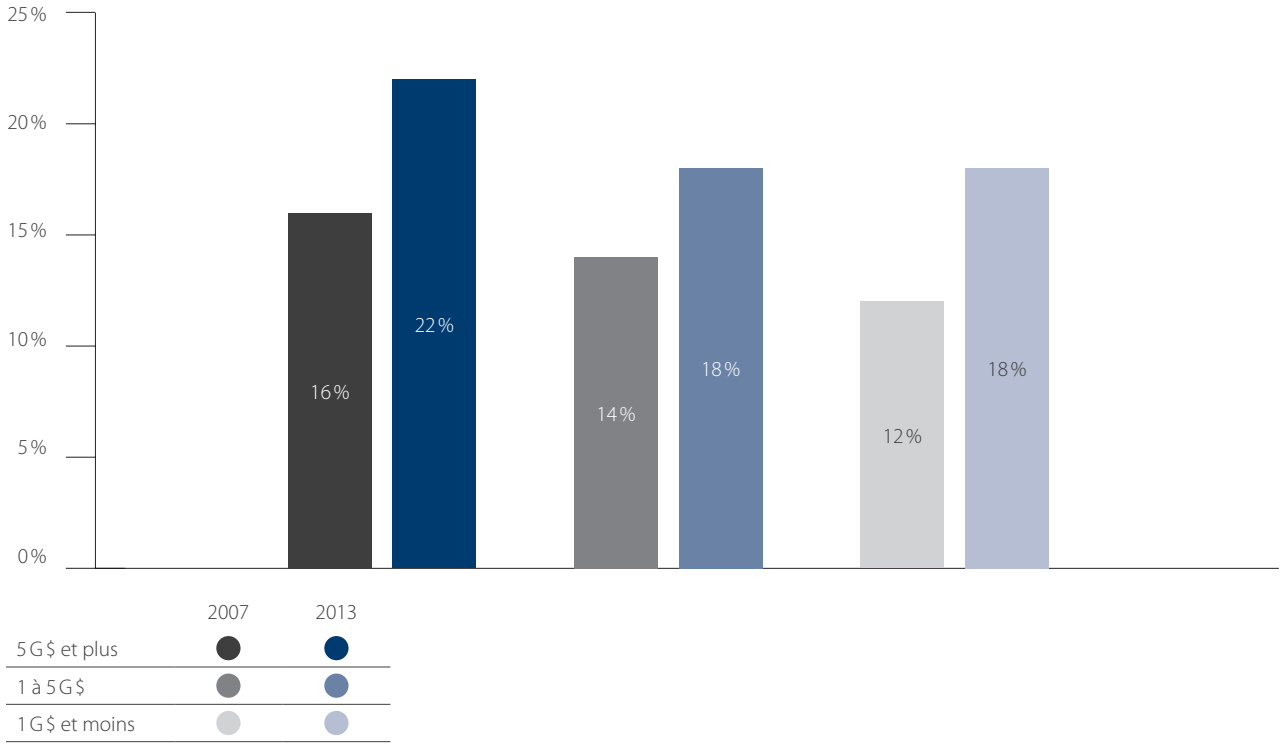


> Les administrateurs ne résidant pas au Canada représentent 19 % des administrateurs du *Top 50* ; Les ¾ sont des citoyens américains ;

> Par ailleurs, 77 % des administrateurs non résidants du *Top 100* canadien viennent des États-Unis, 7 % d'Europe, 6 % du Royaume-Uni, 5 % d'Asie, 3 % d'Amérique centrale / Amérique du Sud, 1 % du Moyen-Orient, et 1 % d'Australie et Nouvelle-Zélande.

Diversité des genres

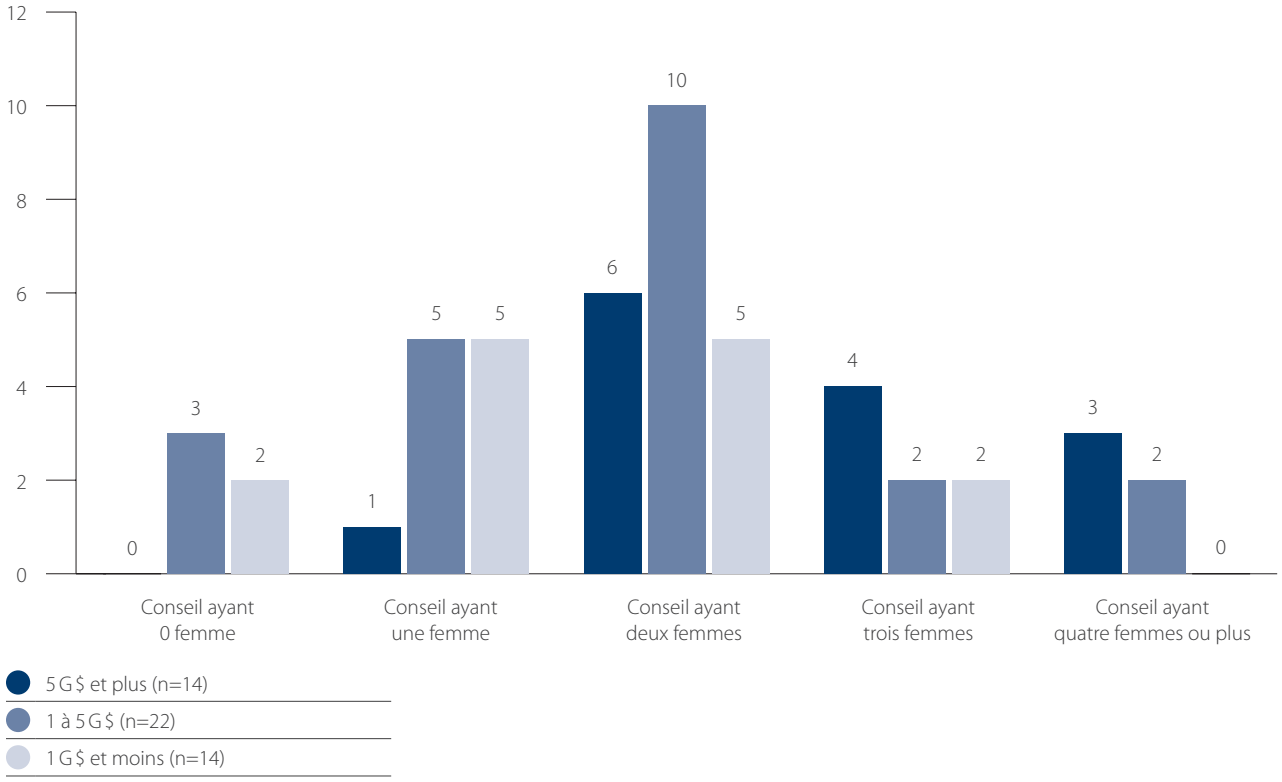
Nombre de femmes administratrices par taille d'entreprise Québec 2013 et Québec 2007



> Les sièges d'administrateurs des entreprises du *Top 50* québécois occupés par des femmes ont augmenté entre 2007 et 2013. Elles occupent en 2013 20 % des sièges alors qu'en 2007 elles n'en occupaient que 14 % ;

> Les femmes occupent 22 % des sièges d'administrateurs des entreprises du *Top 100* canadien (contre 15 % en 2007). Les entreprises de plus de 5 milliards de chiffre d'affaires comptent 22 % de femmes administratrices (contre 17 % en 2007) et celles qui ont un chiffre d'affaires entre 1 et 5 milliards de dollars en comptent 21 % (contre 12 % en 2007).

Nombre d'entreprises en fonction du nombre de femmes au sein de leur conseil d'administration - Québec 2013



> Plus les entreprises ont une taille importante, plus la présence de femmes siégeant au conseil augmente ;

> **La tendance dominante :** le conseil dans 42 % des entreprises québécoises comprend deux femmes ;

> 19 % des entreprises canadiennes incluent quatre femmes ou plus au sein de leur conseil, 18 % en comptent 3 (16 % au Québec), 39 % en ont 2 (42 % au Québec), 20 % en ont 1 (22 % au Québec) et 4 % n'ont aucune femme à leur conseil (10 % au Québec), soit cinq entreprises sur 100 ;

> Au Québec, 32 % des entreprises québécoises ont une administratrice ou aucune administratrice au sein de leur conseil contre 24 % au Canada.

Répartition hommes/femmes des principales fonctions en gouvernance – Québec 2013

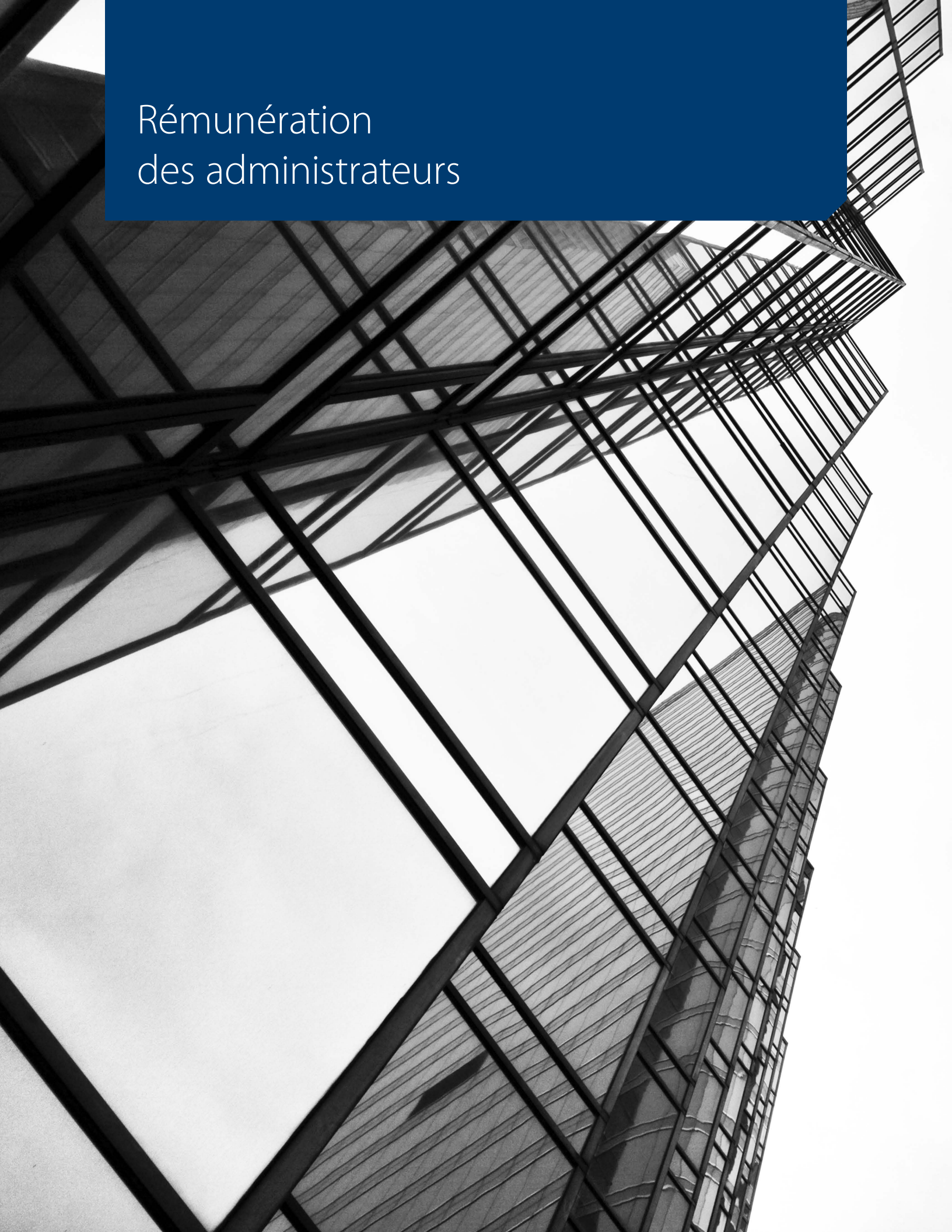
Titre	Total	Hommes	Hommes %	Femmes	Femmes %
Chef de la direction	50	49	98 %	1	2 %
Président du conseil	45	43	95 %	2	5 %
Président exécutif du conseil	5	5	100 %	0	0 %
Administrateur principal	16	15	94 %	1	6 %
Président du comité d'audit	50	44	88 %	6	12 %
Président du comité de gouvernance	37	33	89 %	4	11 %
Président du comité de ressources humaines	35	28	80 %	7	20 %
Président du comité d'environnement, santé et sécurité	8	6	75 %	2	25 %
Autres comités[8]	18	18	100 %	0	0 %

> Les différentes fonctions que peuvent occuper les administrateurs des entreprises du *Top 50* sont encore très largement occupées par des hommes. La plus forte présence des femmes se trouvent au sein des comités des ressources humaines et d'environnement,santé et sécurité où elles sont entre 20 et 25 % titulaires de la fonction de présidence ;

> En ce qui concerne le *Top 100* canadien, les femmes avec des responsabilités de présidence de conseil ou de présidence de comité sont en augmentation continuelle depuis 2004. 8 administratrices sont présidente du conseils, 21 sont présidentes du comité d'audit, 14 du comité de gouvernance et 14 du comité des ressources humaines.

10 Incluant les comités suivants : retraite, finance, éthique, investissement, risque et stratégie.

Rémunération des administrateurs



RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

La rémunération des administrateurs d'entreprises cotées en Bourse peut être composée de différents éléments. Chaque entreprise élabore sa propre politique de rémunération des administrateurs avec diverses composantes :

> les honoraires annuels qui représentent la part la plus importante de leurs rémunérations totales ;

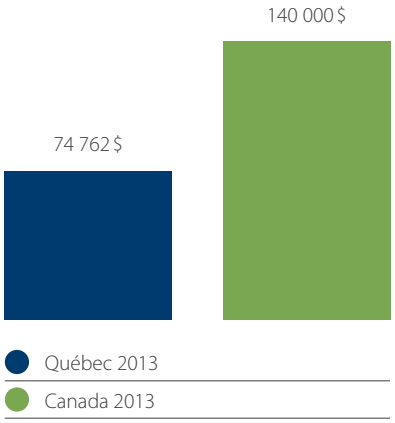
> les autres formes de rémunération liée à la fréquence de participation des administrateurs et ou aux rôles dans les réunions du conseil et de ses comités (de jetons de présence, honoraires de présidents et de membres des comités, rémunération extraordinaire pour la réalisation d'un mandat précis…).

La rémunération des administrateurs peut être versée en argent ou sous forme de titres (actions ordinaires ou unités d'action différées (UAD) dans la plupart des cas).

La section suivante présente les tendances dans les politiques de rémunération des administrateurs du *Top 50* québécois ainsi que des comparaisons avec la réalité observée en 2007 dans les entreprises québécoises et en 2013 avec les entreprises canadiennes.

HONORAIRES ANNUELS DES ADMINISTRATEURS

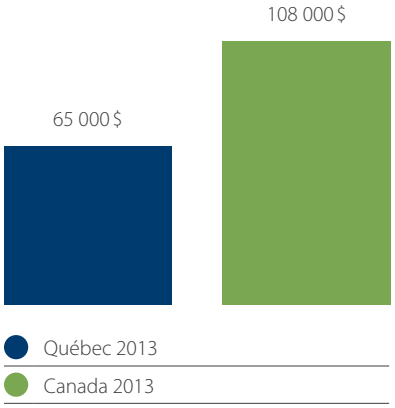
Médiane des honoraires annuels[11] des administrateurs - Québec et Canada 2013



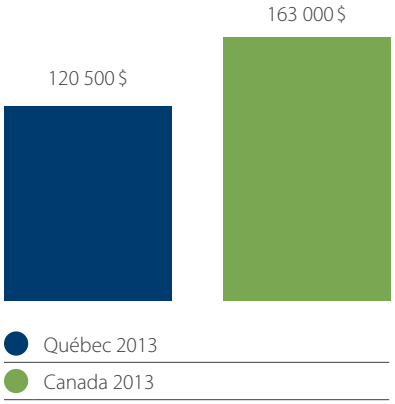
> En partie, parce que les entreprises sont de plus petite taille, les honoraires annuels des administrateurs canadiens sont supérieurs à ceux des administrateurs québécois. Cependant, le *Top 50* québécois comprend des entreprises (14) ayant un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard de dollars, lesquelles ne font pas partie du *Top 100* canadien, ce qui explique cette différence.

11 Il s'agit de la rémunération de base des administrateurs à laquelle s'ajoutent les jetons de présence pour leur participation en tant que membre de comités et les honoraires en tant que président.

Médiane des honoraires annuels des administrateurs - Québec et Canada 2013 entre 1 et 5 G $



Médiane des honoraires annuels des administrateurs - Québec et Canada 2013 supérieurs à 5 G $



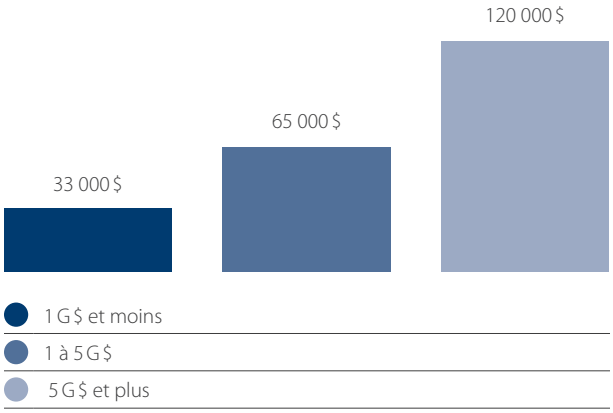
> La médiane des honoraires des administrateurs québécois d'entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard de dollars est de 33 000 $ soit la moitié du montant versé par les entreprises de moyenne taille et 27 % des honoraires des grandes firmes de 5 G$ et plus ;

> Dans les deux autres catégories également présentes dans les deux répertoires, les administrateurs dans les entreprises québécoises touchent des honoraires annuels nettement inférieurs à ceux que reçoivent les administrateurs dans les entreprises canadiennes ;

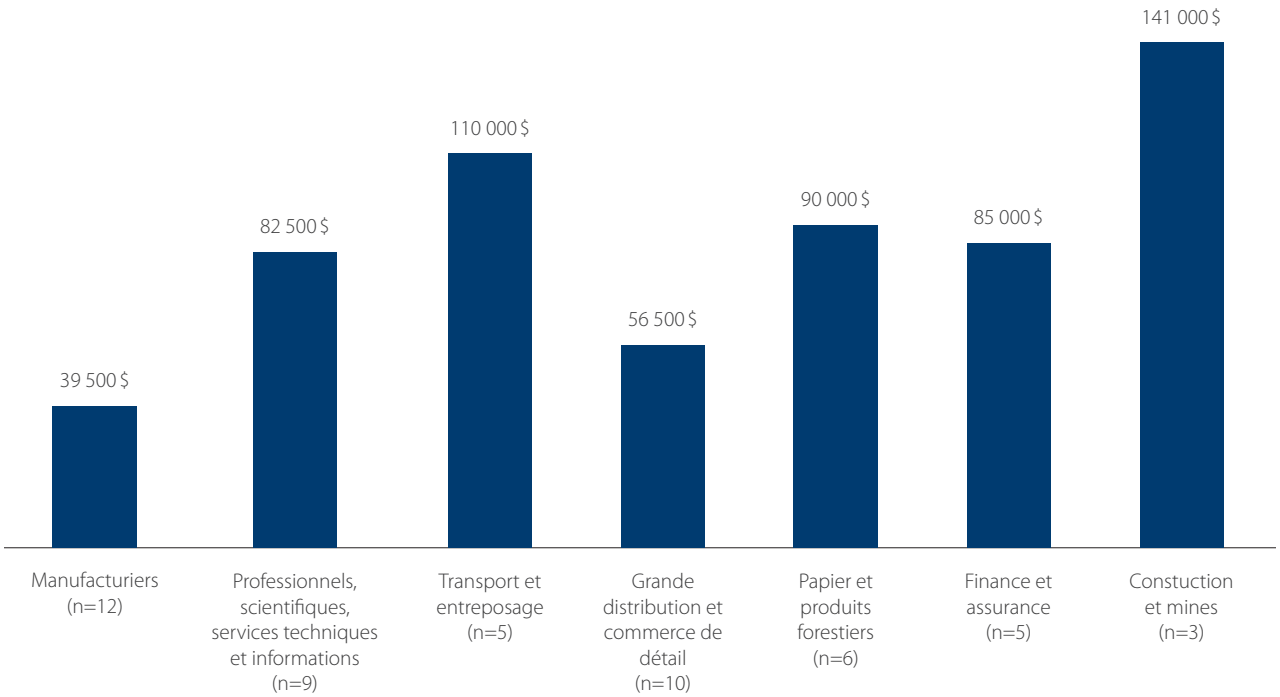
> Un administrateur d'une entreprise canadienne dont le chiffre d'affaires dépasse les 5 milliards de dollars gagne 42 500$ de plus que celui d'une entreprise québécoise. Cette différence est de 43 000$ dans la catégorie des entreprises de 1 à 5 milliards de dollars.

En faisant abstraction de la taille, la médiane des honoraires annuels des entreprises québécoises demeure inférieurs de 42 000 $ par rapport à celles des firmes canadiennes de taille similaire. La forte présence du secteur énergétique dans le Top 100 canadien explique une bonne partie de cet écart.

Médiane des honoraires annuels par taille d'entreprise - Québec 2013



Médiane des honoraires des administrateurs par secteurs d'activité - Québec 2013



> Les honoraires annuels des administrateurs des entreprises de construction et des mines sont les plus élevés du *Top 50* québécois. Ils sont 3,5 fois supérieurs à ceux des administrateurs d'entreprises manufacturières ;

> La médiane des honoraires annuels des administrateurs de toutes les entreprises québécoises est de 74 762 $. Les médianes dans les secteurs manufacturier, du commerce de détail et de la grande distribution (représentant 44 % des entreprises québécoises), sont inférieures à la médiane globale des entreprises québécoises.

Centiles des honoraires annuels des administrateurs - Québec et Canada 2013

	1er centile	25éme centile	Médiane	75éme centile	99éme centile
Québec 2013	15 000 $	40 000 $	74 762 $	118 750 $	200 000 $
Canada 2013	31 500 $	85 000 $	140 000 $	175 000 $	280 000 $

En comparant par centile les honoraires des administrateurs, on constate que les entreprises québécoises offrent des honoraires annuels inférieurs aux entreprises canadiennes :

> L'administrateur recevant les plus petits honoraires des entreprises canadiennes reçoit tout de même un montant deux fois plus important que l'administrateur du même centile dans une entreprise québécoise. Les proportions sont semblables dans le 25e centile ;

> Dans le 75e centile, l'administrateur dans une entreprise canadienne reçoit 1,47 fois plus que l'administrateur du même centile dans une entreprise québécoise ;

> Enfin, l'administrateur le mieux rémunéré (en honoraires seulement) dans une entreprise canadienne reçoit 1,4 fois plus que l'administrateur le mieux rémunéré dans une entreprise québécoise.

Répartition des honoraires d'administrateurs - Québec et Canada 2013

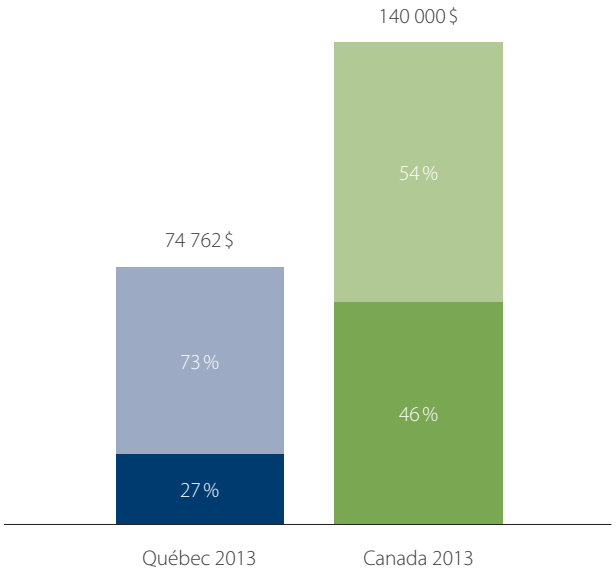
	Moins de 50 000 $	50 000 $ à 74 000 $	75 000 $ à 99 999 $	100 000 $ à 124 999 $	125 000 $ à 149 000 $	150 000 $ à 174 000 $	175 000 $ à 199 000 $	Plus de 200 000 $
Québec	28 %	24 %	18 %	6 %	6 %	10 %	8 %	2 %
Canada	2 %	16 %	11 %	14 %	13 %	18 %	7 %	19 %

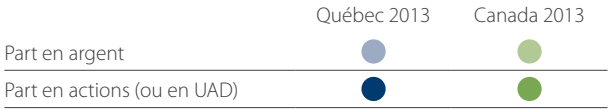
> 52 % des entreprises québécoises versent des honoraires d'administrateurs inférieurs à 75 000 $ alors que seulement 18 % des entreprises du *Top 100* canadien le font ;

> 2 % des administrateurs dans les entreprises québécoises reçoivent 200 000 $ ou plus d'honoraires alors que c'est le cas pour 19 % des administrateurs du *Top 100* canadien.

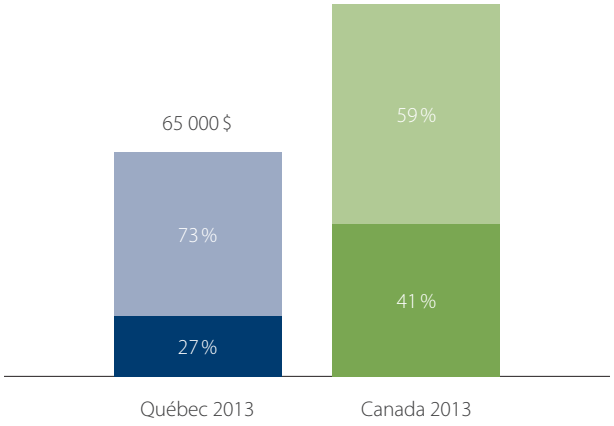
MÉDIANE DES HONORAIRES VERSÉS EN ARGENT OU EN ACTIONS[12]

Répartion argent / actions de la médiane des honoraires - Québec et Canada 2013

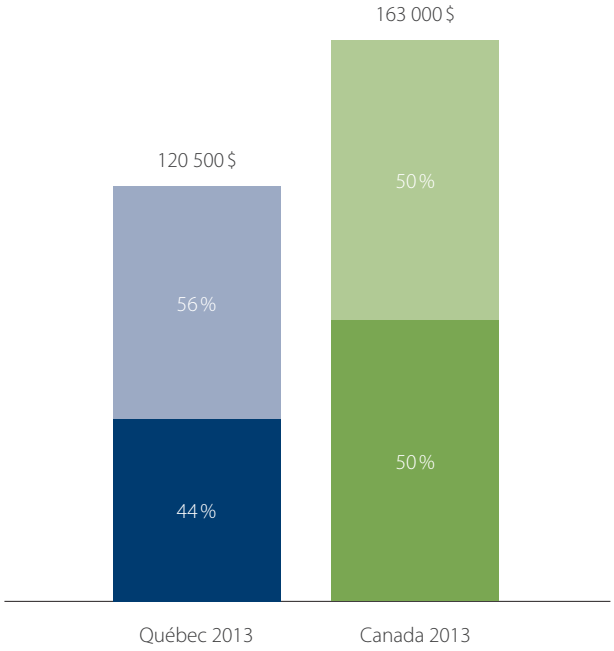




Répartition argent / actions 1 à 5 G $



Répartition argent / actions 5 G $ et plus



12 Les pourcentages indiqués représentent la moyenne des honoraires versés en argent ou en actions.

> La rémunération médiane des entreprises québécoises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard de dollars est de 33 000 $ versée en moyenne à 89 % en argent. Dans les grandes entreprises, la proportion versée au comptant baisse à 50 % au profit de différentes formes d'actions boursières ;

> L'écart entre les pratiques de rémunération des entreprises canadiennes et des entreprises québécoises s'élargit selon la taille de l'entreprise.

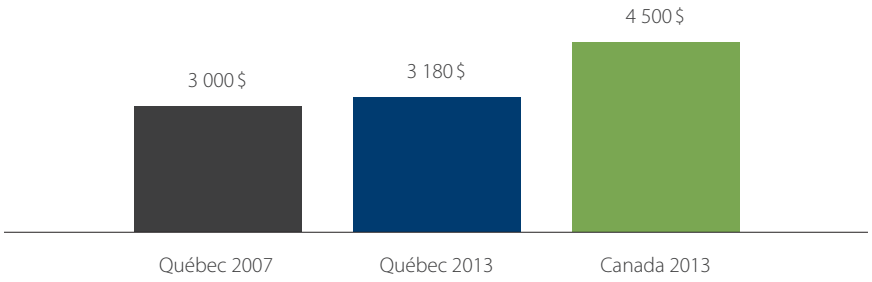
JETONS DE PRÉSENCE AUX CONSEILS ET AUX COMITÉS

> Les jetons de présence rémunèrent les administrateurs pour leur présence (en personne ou par téléphone) aux réunions du conseil et des comités ;

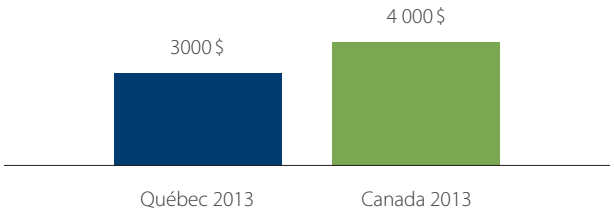
> La médiane des jetons de présence versée aux membres des conseils d'administration des entreprises québécoises (en 2013 comme en 2007) et des entreprises canadiennes est de 1 500 $ par réunion.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE ADDITIONNELLE DES MEMBRES DES COMITÉS PAR TAILLE D'ENTREPRISE

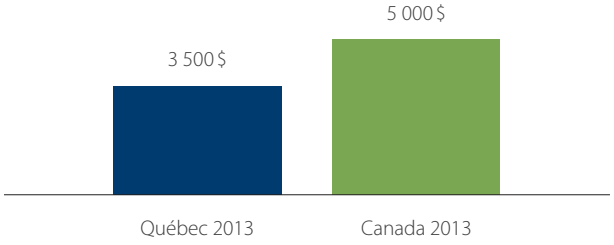
Honoraires médians des membres de comités - Québec 2007, 2013 et Canada 2013



Honoraires médians des membres de comités 1 à 5 G $



Honoraires médians des membres de comités - 5 G et plus



À titre de membre d'un comité, les administrateurs reçoivent habituellement une rémunération supplémentaire.

> La moitié des plus petites entreprises québécoises n'offrent pas ce genre de rémunération puisqu'elles optent pour une rémunération sous forme d'honoraires annuels. Celles qui le font offrent une rémunération supérieure à la médiane globale des entreprises québécoises (4 000 $) ;

> 36 % (18) des entreprises québécoises de toutes catégories ne proposent pas ce type de rémunération ; sept d'entre elles font partie des plus petites entreprises du *Top 50* québécois ;

> 64 % des entreprises québécoises qui paient des honoraires aux membres de comités offrent une rémunération supplémentaire aux membres du comité d'audit. La médiane de la rémunération des membres de ce comité est de 5 000 $ soit près de 2 000 $ de plus que la médiane générale. Dans le cas des entreprises canadiennes, la médiane de la rémunération supplémentaire pour les membres du comité d'audit est de 3 000 $.

RÉMUNÉRATION TOTALE DES ADMINISTRATEURS

Rémunération totale des administrateurs - Québec et Canada 2013

Répartition de la rémunération des administrateurs	% des conseils qui utilise cette rémunération		Valeur médiane	
	Québec 2013	Canada 2013	Québec 2013	Canada 2013
Honoraires annuels des administrateurs (avec actions)	100 %	100 %	74 762 $	140 000 $
Rémunération en actions, s'il y a lieu	80 %	83 %	59 873 $	63 000 $
Jetons de présence au conseil	70 %	67 %	1 500 $	1 500 $
Jetons de présence aux comités	68 %	69 %	1 500 $	1 500 $
Honoraires des membres de comités	64 %	60 %	3 180 $	4 500 $

> 34 des 40 entreprises qui paient une rémunération en actions accordent le choix aux administrateurs de déterminer quel pourcentage de leur rémunération ils désirent recevoir en actions ;

> En 2007, seulement 26 entreprises proposaient une rémunération en actions (contre 40 en 2013) ;

> En excluant les entreprises qui ne versent pas de rémunération en action, la médiane de cette forme de rémunération en actions est de 73 930 $.

RÉMUNÉRATION TOTALE INCLUANT LES HONORAIRES ANNUELS DES ADMINISTRATEURS PAR TAILLE D'ENTREPRISE ET PAR INDUSTRIE

Rémunération totale des administrateurs par taille d'entreprise et par industrie - Québec 2013

		% de la rémunération totale	
Industries	**Médiane de la rémunération globale (2013)**	**Argent**	**Actions**
Manufacturiers (n=12)	86 784 $	60 %	40 %
Professionnels scientifiques, services techniques et informations (n=9)	166 611 $	35 %	65 %
Transport et entreposage (n=5)	88 050 $	62 %	38 %
Grande distribution et commerce de détail (n=10)	87 430 $	53 %	47 %
Papier et produits forestiers (n=6)	131 250 $	74 %	26 %
Finance et assurance (n=5)	86 910 $	63 %	37 %
Construction et mines (n=3)	199 475 $	61 %	39 %
Médiane de la rémunération globale	**102 148 $**	**56%**	**44%**

> Les entreprises de l'industrie de papier et de produits forestiers offraient une rémunération globale de 68 000 $ en 2007 (contre 131 250 $ en 2013). Ce secteur était le troisième secteur à mieux rémunérer ses administrateurs (comme en 2013) ;

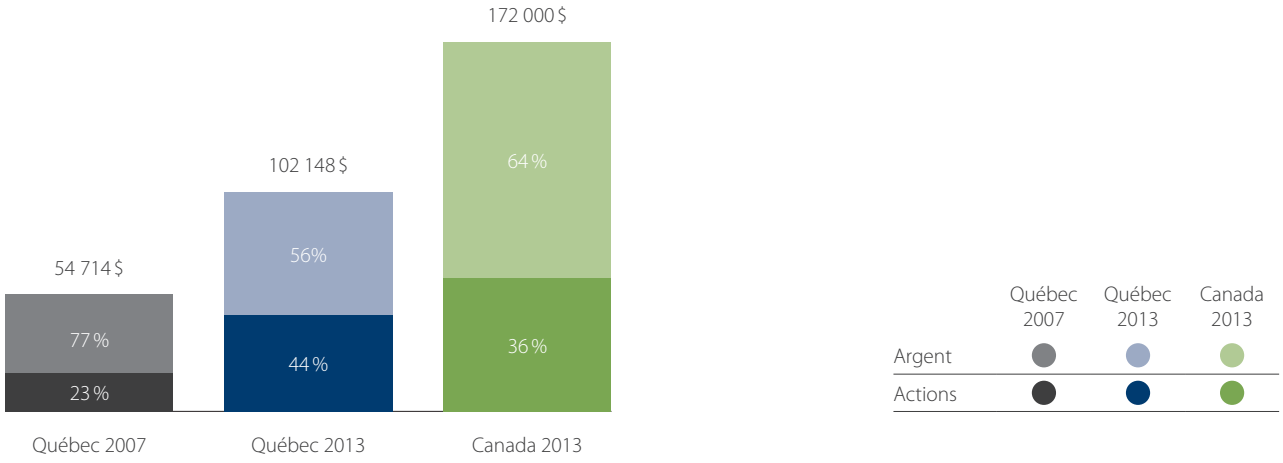
> Les entreprises du secteur du transport en 2007 offraient une rémunération globale médiane de 108 500 $, soit 20 450 $ de plus qu'aujourd'hui. Ce secteur était le deuxième à mieux rémunérer ses administrateurs ;

> La rémunération globale du secteur des services financiers a presque doublé entre 2007 et 2013 passant de 44 500 $ à 86 910 $;

> Les entreprises canadiennes du secteur des technologies, communication et médias (sensiblement comparable à la catégorie des professionnels scientifiques, services techniques et informations) offrent une rémunération globale médiane de 180 500 $ en 2013, soit approximativement 14 000 $ de plus que leurs homologues québécoises ;

> Les entreprises canadiennes de l'industrie de l'énergie (14 % du *Top 100*) offrent à leurs administrateurs une rémunération globale de 214 000 $, le plus haut niveau de rémunération de ce classement.

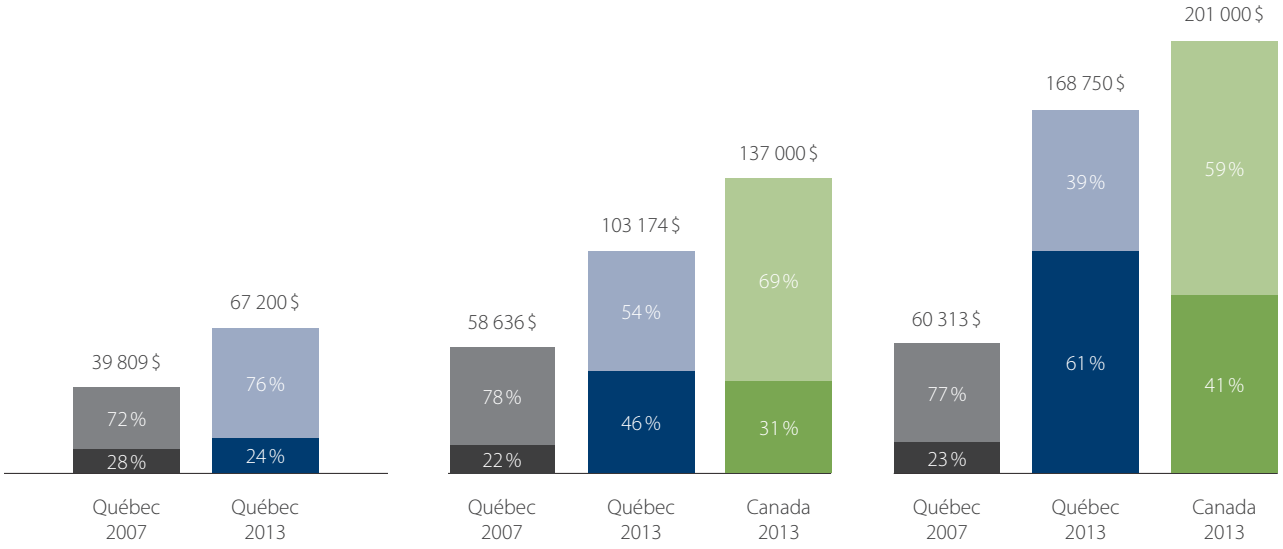
Médiane de la rémunération globale des administrateurs - Québec 2007, 2013 et Canada 2013



Entreprises 1 G $ et moins

Entreprises 1 à 5 G $

Entreprises de 5 G $ et plus



> Les entreprises québécoises en 2013 accordent une plus grande part de la rémunération des administrateurs en actions que dans le reste du Canada ;

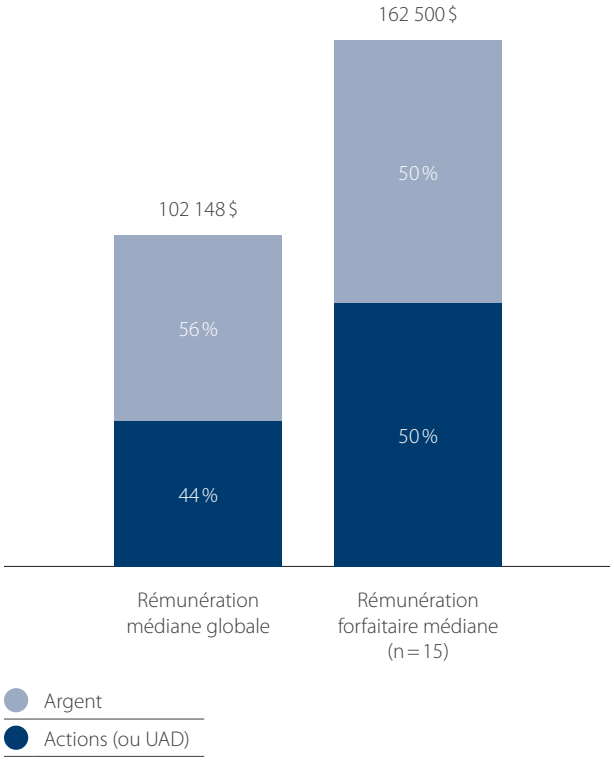
> La rémunération médiane des administrateurs des entreprises québécoises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 5 milliards de dollars est inférieure de 32 250 $ à la médiane des entreprises du *Top 100* canadien.

RÉMUNÉRATION FORFAITAIRE DES ADMINISTRATEURS

> 15 (30 %) entreprises offrent une rémunération forfaitaire[13] aux administrateurs, c'est-à-dire qu'ils ne reçoivent aucun jeton de présence pour siéger au conseil ou aux comités. Le remboursement de leurs frais est aussi inclus dans cette rémunération ;

> Parmi ces 15 entreprises, six ont un chiffre d'affaires supérieur à 5 milliards de dollars, six ont un chiffre d'affaires compris entre 1 et 5 milliards et trois d'entre elles font partie des plus petites entreprises du *Top 50* québécois ;

Rémunération forfaitaire des administrateurs - Québec 2013



> La rémunération médiane des administrateurs qui reçoivent une rémunération forfaitaire est supérieure de 63 % à la rémunération médiane des administrateurs du *Top 50* ;

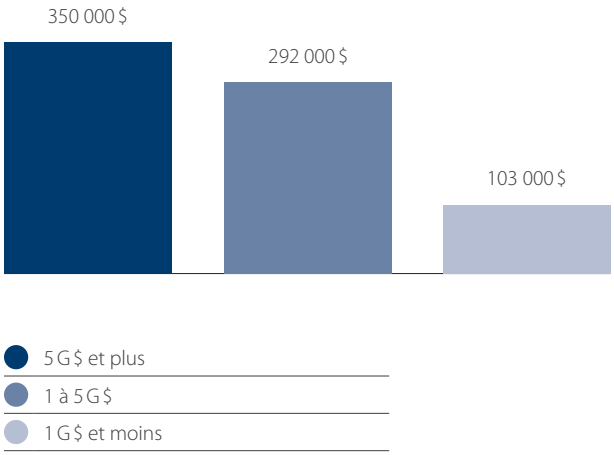
> Les entreprises qui utilisent cette méthode de rémunération au Canada ont une rémunération médiane de 175 000 $ (62 % en argent et 38 % en actions).

13 Les administrateurs reçoivent un montant fixe annuel pour leur participation au conseil d'administration et aux comités. Ils ne reçoivent donc pas d'autre rémunération à titre d'administrateurs.

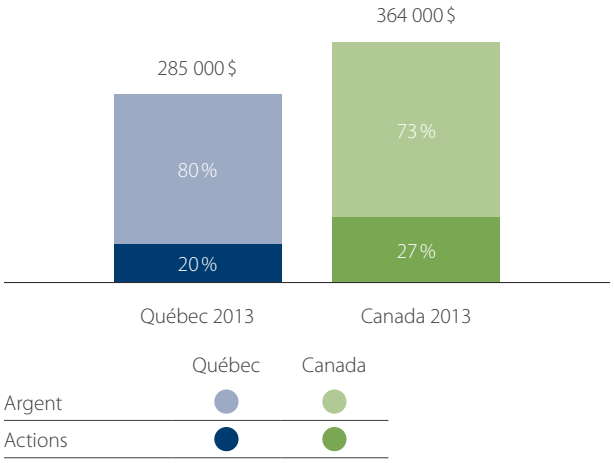
RÉMUNÉRATION DES PRÉSIDENTS DE CONSEILS

La rémunération médiane des présidents de conseil augmente au fur et à mesure que la taille de l'entreprise croît.

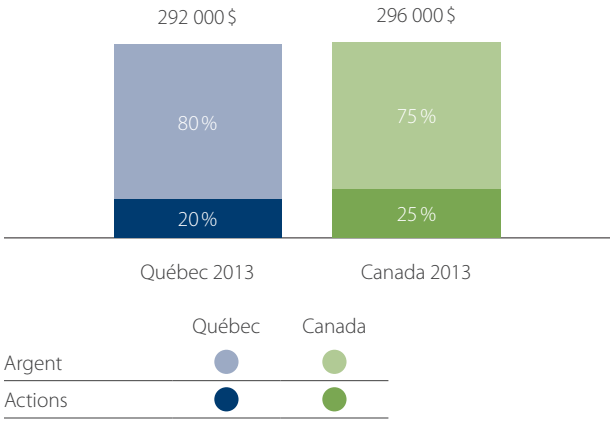
Rémunération médiane des présidents de conseil par taille d'entreprise - Québec 2013



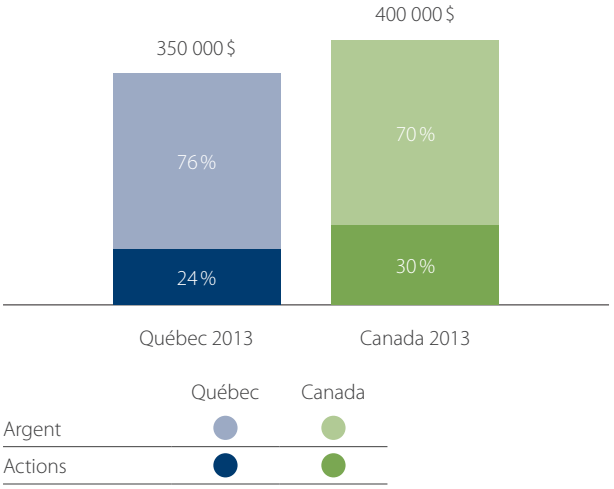
Rémunération médiane des présidents de conseil - Québec et Canada 2013



Entreprises de 1 à 5 G $



Entreprises de 5 G $ et plus



> La médiane de la rémunération des présidents de conseil d'entreprises québécoises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard de dollars est de 103 000 $ versé à 86 % en argent (14 % en actions) ;

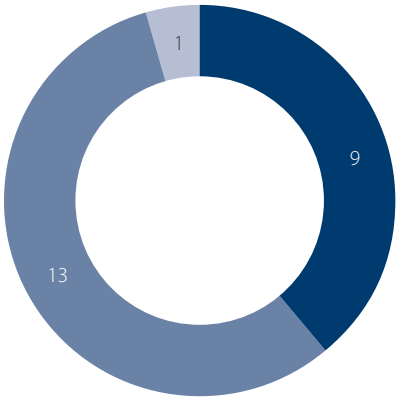
> 13 (26 %) présidents de conseils québécois ne reçoivent pas de rémunération à ce titre, car ils sont rémunérés à titre de cadres de la société ;

> La médiane de la rémunération des présidents de conseil d'entreprises canadiennes est plus élevée de 79 000 $ que celle des présidents de conseil québécois.

> Les entreprises du *Top 100* canadien comme les entreprises du *Top 50* québécois accordent une plus grande part de la rémunération des présidents de conseil en argent qu'aux administrateurs ;

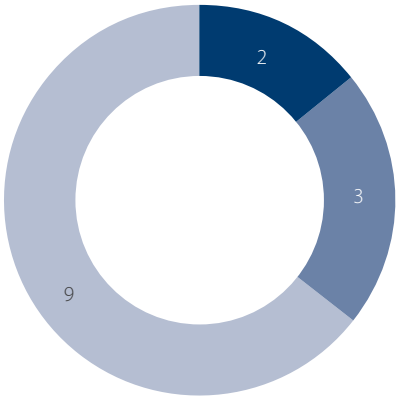
> La rémunération médiane des présidents de conseil québécois a augmenté de 33 % entre 2007 et 2013, passant de 190 000 $ à 285 000 $. Cette augmentation est de 20 % pour les plus grandes entreprises québécoises, de 40 % pour les entreprises situées entre 1 et 5 milliards de dollars et de 6 % pour les plus petites entreprises.

Rémunération forfaitaire des présidents de conseil - Québec 2013 (n = 23)



- 5 G $ et plus
- 1 à 5 G $
- 1 G $ et moins

Rémunération non forfaitaire des présidents de conseil - Québec 2013 (n = 14)



- 5 G $ et plus
- 1 à 5 G $
- 1 G $ et moins

Certaines entreprises choisissent de rémunérer leur président du conseil par un montant forfaitaire, c'est-à-dire qu'il ne reçoit pas de jeton de présence ou d'honoraires à titre de membre de comité.

> Nous constatons que les entreprises qui utilisent cette pratique sont parmi les plus grandes sociétés québécoises ;

> La médiane de la rémunération par un paiement unique est de 300 000 $ soit 15 000 $ supérieur à la médiane globale de la rémunération des présidents de conseil.

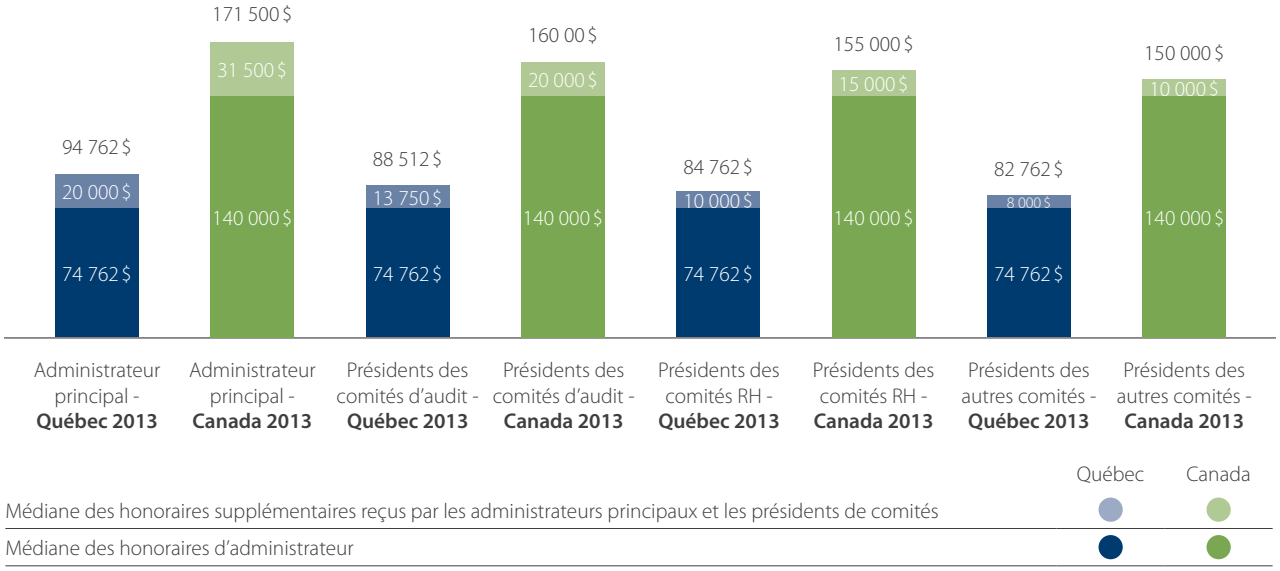
RÉMUNÉRATION SUPPLÉMENTAIRE ACCORDÉE AUX ADMINISTRATEURS PRINCIPAUX ET AUX PRÉSIDENTS DE COMITÉS

Définition d'administrateur principal selon l'Autorité des marchés financiers : Le président du conseil devrait être un administrateur indépendant. Lorsque cela n'est pas approprié, un administrateur indépendant devrait être nommé pour agir comme « administrateur principal ». Toutefois, un président du conseil indépendant ou un administrateur principal indépendant devrait jouer le rôle de véritable chef du conseil et veiller à ce que le programme de travail du conseil lui permette de s'acquitter correctement de ses fonctions.[14]

Rémunération supplémentaire accordée aux administrateurs principaux et aux présidents de comités- Québec et Canada 2013[15]

Administrateurs recevant des honoraires supplémentaires	Médiane des honoraires supplémentaires Québec 2013	Médiane des honoraires supplémentaires Canada 2013
Administrateur principal	20 000 $	31 500 $
Président du comité d'audit	13 750 $	20 000 $
Président du comité des ressources humaines	10 000 $	15 000 $
Président des autres comités	8 000 $	10 000 $

Médiane de la rémunération des administrateurs principaux et des présidents de comités - Québec et Canada 2013[16]



Comme pour la médiane des honoraires des administrateurs, les honoraires supplémentaires proposés aux administrateurs qui assument le rôle d'administrateur principal ou de président d'un des comités sont plus élevés au Canada qu'au Québec.

14 Définition donnée dans *l'Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance.*

15 Les totaux représentent la somme de la médiane des honoraires des administrateurs et de la médiane de la rémunération additionnelle accordée aux administrateurs principaux et aux présidents de comités.

16 Cette médiane de la rémunération des administrateurs principaux et des présidents de comités comprend la rémunération forfaitaire et exclut tout autre mode de rémunération.

REMBOURSEMENT DES FRAIS DE DÉPLACEMENT

Remboursement des frais de déplacements

Politique de remboursement des frais de déplacements des administrateurs - Québec 2013	
Entreprises ayant une politique de remboursement des frais	28 (56 %)
Entreprises n'ayant pas de politique de remboursement des frais	22 (44 %)
Entreprises n'ayant aucune limite dans le remboursement des frais	21 (42 %)
Entreprise imposant une limite aux frais remboursée[14]	9 (18 %)
Montant de la limite par réunion	1000 $ – 5000 $
Montant de la limite par an	15 000 $

Les entreprises qui remboursent les frais de déplacements aux administrateurs le font de trois façons ;

> Elles remboursent l'ensemble des frais déclarés par les administrateurs sans politique restrictive sur le montant remboursable ;

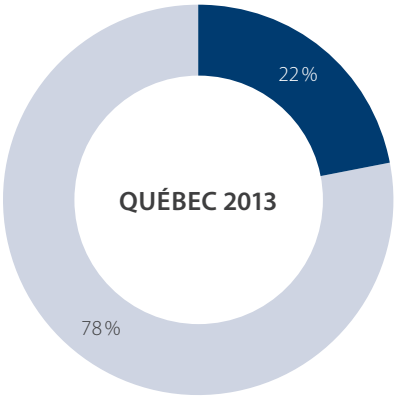
> Elles peuvent aussi offrir un montant forfaitaire annuel (versé en UAD ou en argent). D'ailleurs, une seule entreprise du *Top 50* québécois utilise cette méthode et propose un montant de 15 000 $ annuel ;

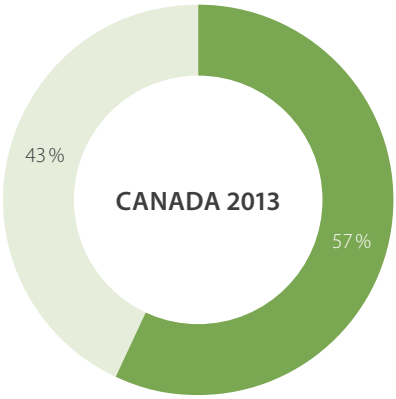
> Elles peuvent limiter les remboursements à un montant par réunion pouvant aller de 1000 $ à 5000 $ par réunion.

17 Certaines entreprises limitent le remboursement des frais de déplacement et remboursent tous les autres frais sans limites.

CAPITAL EN ÉCHANGE DE LA RÉMUNÉRATION EN ARGENT

Rémunération en argent ou en actions - Québec et Canada 2013





- Administrateurs qui choisissent de recevoir leur rémunération en argent
- Administrateurs qui choisissent de recevoir en partie ou en totalité leur rémunération en actions ou en UAD

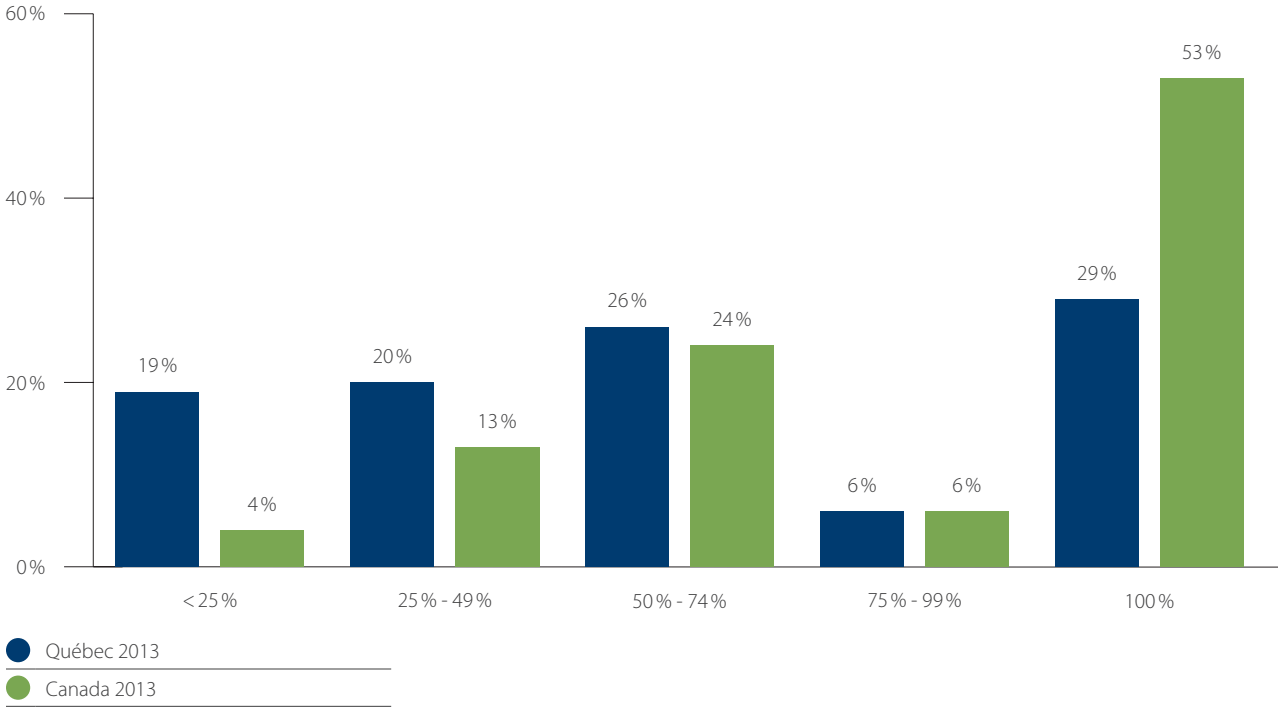
- Administrateurs qui choisissent de recevoir leur rémunération en argent
- Administrateurs qui choisissent de recevoir en partie ou en totalité leur rémunération en actions ou en UAD

Pas moins de 68 % des entreprises donnent le choix aux administrateurs de recevoir une partie ou la totalité de leur rémunération en actions ou en UAD. C'est le cas pour 88 % des entreprises du *Top 100* canadien. Le graphique ci-dessus montre le pourcentage des administrateurs qui choisissent de recevoir leur rémunération soit en actions ou en UAD soit en argent.

> On constate que les administrateurs québécois ont plus tendance que les administrateurs du reste du Canada à recevoir une partie (ou la totalité) de leur rémunération en actions ou en UAD ;

> Ce pourcentage s'accroît en fonction de la taille de l'entreprise. 83 % des administrateurs d'entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 5 milliards de dollars choisissent d'avoir une part de leur rémunération en actions.

Pourcentage de la rémunération que les administrateurs choisissent de recevoir en actions ou en UAD - Québec 2013

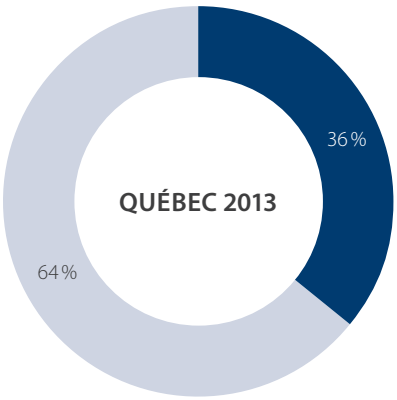


> 29 % des administrateurs ayant le choix de recevoir leur rémunération en capital décident de recevoir l'ensemble de leur rémunération sous cette forme. Ce pourcentage est inférieur aux tendances des administrateurs canadiens qui sont 53 % à recevoir la totalité de leur rémunération en capital.

VALEUR DE LA PARTICIPATION DANS LE CAPITAL DES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Capital moyen détenu par un administrateur membre de son conseil depuis neuf années

Moyenne totale : 828 906 $

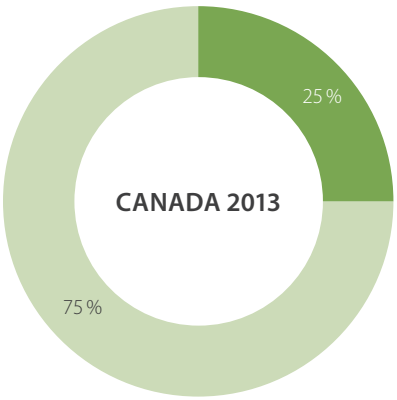


Actions : 295 683 $

UAD : 533 223 $

Capital moyen détenu par un administrateur membre de son conseil depuis neuf années

Moyenne totale : 1 160 000 $



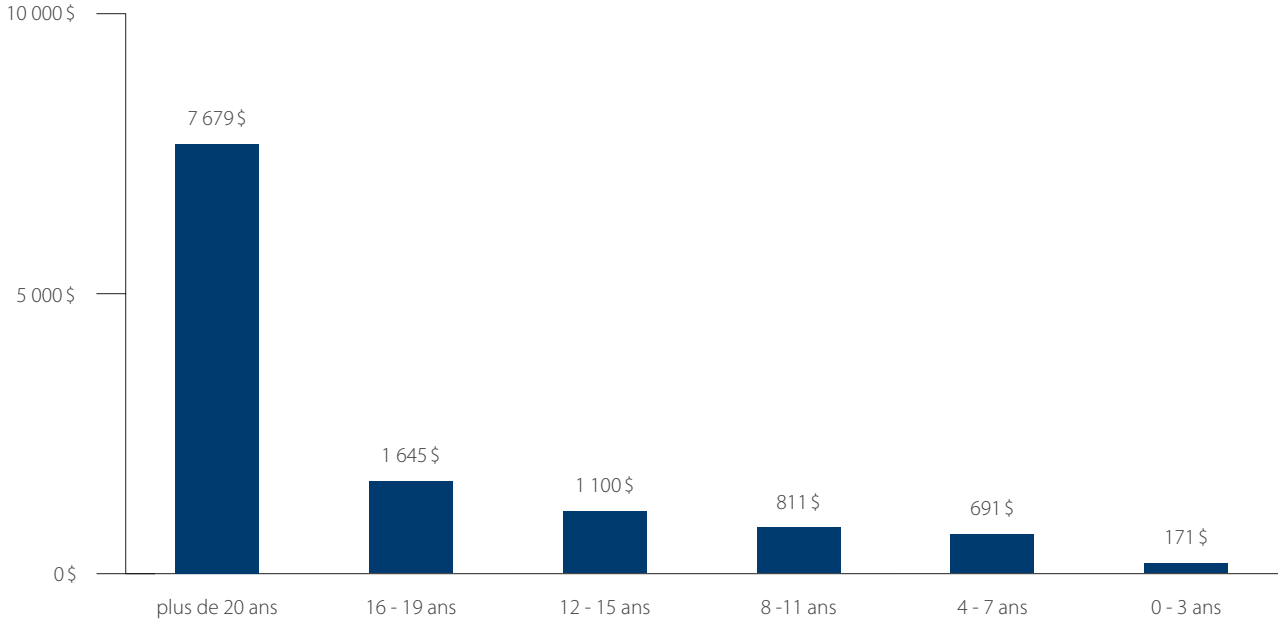
Actions : 290 000 $

UAD : 870 000 $

Les entreprises cotées en Bourse encouragent leurs administrateurs à avoir une participation dans le capital de l'entreprise qu'ils administrent. De cette manière, ils coordonnent les intérêts des actionnaires qu'ils représentent avec les leurs. Les graphiques ci-dessus montrent le capital détenu en moyenne par les administrateurs ayant siégé neuf ans au conseil (nombre moyen d'années passées à titre d'administrateurs québécois et canadiens), dans les entreprises du *Top 50* québécois et du *Top 100* canadien.

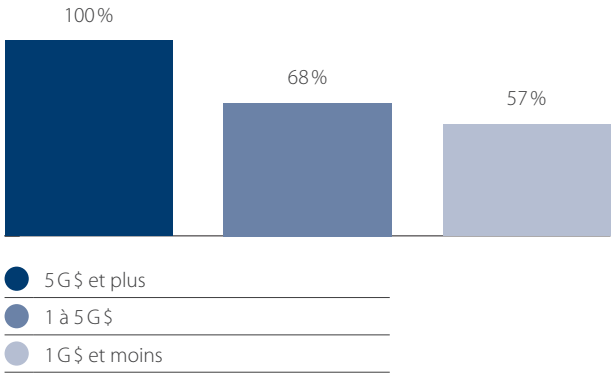
> La médiane du capital détenu par un administrateur québécois, sans tenir compte du nombre de d'années passées au conseil, est de 655 072 $.

Médiane du capital détenu par les administrateurs en fonction du nombre d'années passées au conseil (en milliers de dollars) - Québec 2013



POLITIQUE DE PARTICIPATION AU CAPITAL

Entreprises québécoises demandant une participation minimale à l'actionnariat - Québec 2013



> 37 entreprises (74 %) du *Top 50* québécois demandent à leurs administrateurs une participation minimale dans l'actionnariat de l'entreprise. Cette pratique est utilisée dans 96 % des entreprises du *Top 100* canadien ;

> 23 de ces 37 entreprises (62 %) des entreprises québécoises demandant une participation minimale dans l'actionnariat, détermine cette participation en fonction des honoraires des administrateurs ;

> 57 % (8) des entreprises québécoises de moins de 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires demandent une participation au capital.

Pourcentage des entreprises en fonction du montant demandé à leurs administrateurs à titre de participation minimale au capital - Québec 2013[18]

Montants demandés	Québec 2013	5 G$ et plus	1 à 5 G $	1G$ et moins
1 à 2 fois le montant des honoraires annuels	16 %	0 %	7 %	63 %
2 à 3 des honoraires annuels	51 %	57 %	60 %	25 %
3 à 4 des honoraires annuels	8 %	7 %	13 %	0 %
4 à 5 des honoraires annuels	16 %	29 %	13 %	0 %
5 à 6 des honoraires annuels	0 %	0 %	0 %	0 %
6 fois et plus le montant des honoraires annuels	8 %	7 %	7 %	13 %

> La moitié des entreprises ayant une politique d'actionnariat minimal demande à leurs administrateurs une participation au capital équivalente à 2 ou 3 fois le montant des honoraires annuels ;

> 55 % des entreprises du *Top 100* canadien qui demande une participation minimale dans l'actionnariat, demande 3 fois la valeur des honoraires annuels.

18 Certaines valeurs minimales d'actionnariat sont indiquées en nombre d'actions. Nous avons donc déterminé la valeur de ce minimum demandé en fonction de la valeur de l'action au moment de la collecte de données.

Organisation des conseils, processus et politiques

ORGANISATION DES CONSEILS, PROCESSUS ET POLITIQUES

TAILLE DES CONSEILS

Taille des conseils - Québec 2013

	Québec 2013	5 G $ et plus	1 à 5 G $	1 G $ et moins
6 administrateurs et moins	2 %	0 %	0 %	7 %
7 à 10 administrateurs	56 %	21 %	64 %	79 %
11 à 14 administrateurs	38 %	64 %	36 %	14 %
15 administrateurs et plus	4 %	14 %	0 %	0 %

> La taille médiane des conseils d'administration est de 10 administrateurs alors qu'elle était de 11 en 2007 ;

> La plus grande taille d'un conseil est de 15 administrateurs.

COMITÉS

Nombre des comités par taille d'entreprise - Québec et Canada 2013

	Québec 2013				Canada 2013		
Nombre de comités	Total	5 G $ et plus	1 à 5 G $	1 G $ et moins	Total	5 G $ et plus	1 à 5 G $
2	22 %	14 %	18 %	36 %	8 %	8 %	8 %
3	38 %	14 %	60 %	29 %	32 %	14 %	49 %
4	28 %	36 %	18 %	35 %	39 %	47 %	31 %
5	8 %	29 %	0 %	0 %	18 %	25 %	12 %
6	4 %	7 %	4 %	0 %	0 %	0 %	0 %
7 et plus	0 %	0 %	0 %	0 %	3 %	6 %	0 %
Moyenne	**3**	**4**	**3**	**3**	**4**	**4**	**3**

> La moyenne du nombre de comités reste inchangée au Québec entre 2007 et 2013 ;

> La plupart des entreprises ont trois ou quatre comités ;

> Le nombre de comités est proportionnel à la taille de l'entreprise.

Types de comités - Québec 2007, 2013 et Canada 2013

Nom du comité	Québec 2007	Québec 2013	Canada 2013
Audit	100 %	100 %	100 %
Gouvernance	100 %	82 %	100 %
Ressources humaines	88 %	78 %	98 %
Environnement, santé et sécurité	12 %	16 %	37 %
Investissement / retraite	16 %	18 %	15 %
Exécutif	16 %	6 %	8 %
Finance	4 %	10 %	10 %
Stratégie	4 %	8 %	4 %
Risque	6 %	4 %	14 %
Responsabilité sociale	0 %	0 %	4 %

> Le nombre d'entreprises ayant des comités de gouvernance et de ressources humaines a diminué au Québec. Cependant, il est très fréquent que les questions de nomination des administrateurs ou de la rémunération des dirigeants soient intégrées dans l'un ou l'autre de ces comités (d'où le fait que 22 % des entreprises n'ont que 2 comités) ;

> Le nombre d'entreprises ayant un comité d'environnement, santé et sécurité est beaucoup plus important au Canada qu'au Québec. Ceci s'explique en partie du moins par la forte présence d'entreprises évoluant dans le secteur des ressources naturelles et de l'énergie (21 % des entreprises du *Top 100* canadien) où il s'agit d'un enjeu majeur.

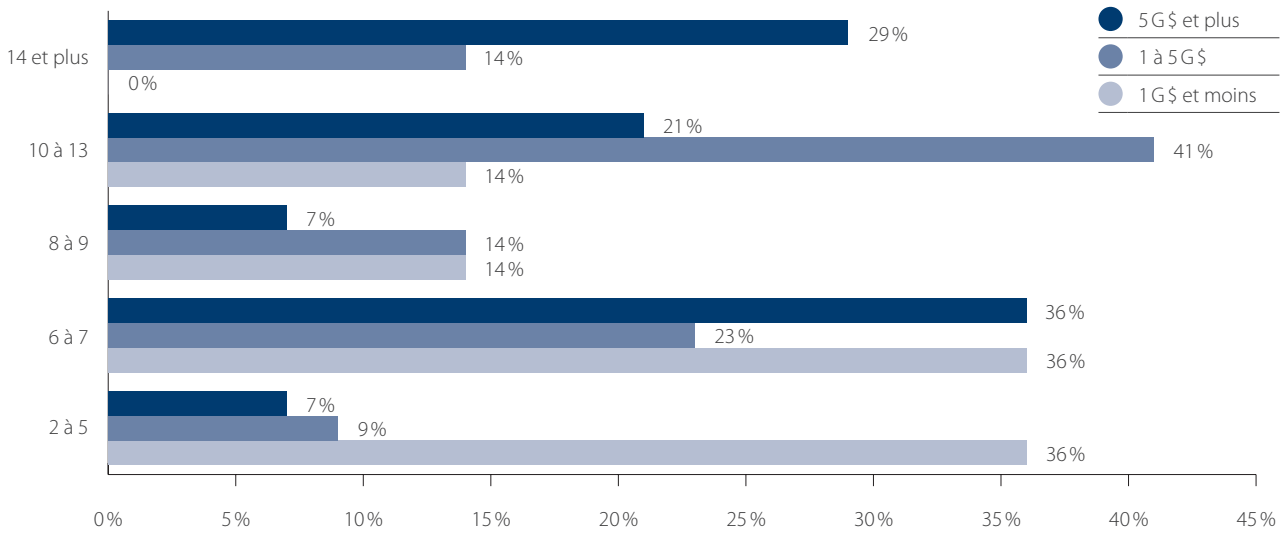
RÉUNIONS DES CONSEILS ET DE SES COMITÉS

Réunions du conseil - Québec 2013 et Canada 2013

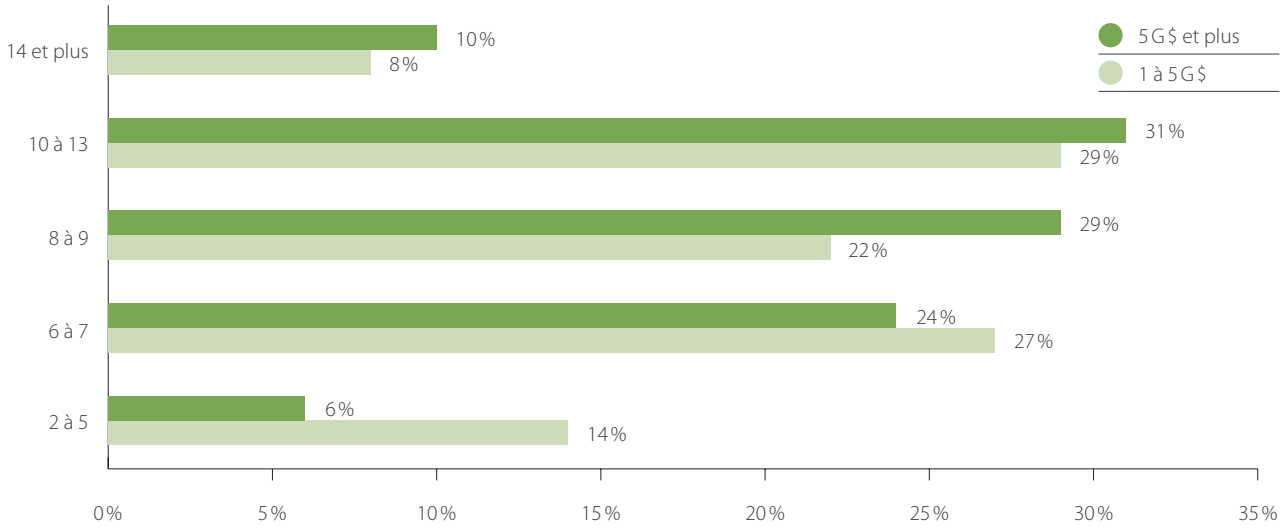
Nombre de réunion du conseil – Québec 2013 et Canada 2013		
	Québec 2013	**Canada 2013**
2 à 3 réunions	16 %	10 %
6 à 7 réunions	30 %	26 %
8 à 9 réunions	12 %	25 %
10 à 13 réunions	28%	30 %
14 réunions et plus	14%	9 %
Moyenne	**9**	**9**

> La moyenne des réunions du conseils est de neuf pour les entreprises québécoises en 2007 et en 2013, de même pour les entreprises canadiennes.

Nombre des réunions du conseil par taille d'entreprise - Québec 2013



Nombre des réunions du conseil par taille d'entreprise - Canada 2013



> La fréquence des réunions des conseils au Québec dépend de la taille de l'entreprise. Les plus petites entreprises québécoises ont tendance à tenir entre deux et sept réunions par années alors que les entreprises de plus de 5 milliards de dollars en tiennent généralement plus de 10 ;

> Le plus grand nombre de réunions du conseil tenues par une entreprise en 2013 au Québec est de 20 réunions.

Moyenne du nombre de réunions des trois principaux comités - Québec et Canada 2013

Nom des comités	Québec 2013	Canada 2013	Québec 5 G$ et plus	Canada 5 G$ et plus	Québec 1 à 5 G$	Canada 1 à 5 G$	Québec 1 G$ et moins
Audit	6	6	7	6	5	5	4
Gouvernance	5	5	5	5	4	4	4
Ressources humaines	5	5	6	5	4	5	7

> Tout comme le nombre de réunion du conseil, le nombre de réunion des comités par année est proportionnel à la taille des entreprises ;

> Pour les comités d'audit et de gouvernance, les entreprises québécoises tiennent en moyenne le même nombre de réunion que les entreprises du *Top 100* canadien ;

> En moyenne, tous comités confondus, les entreprises québécoises et les entreprises canadiennes tiennent cinq réunions par comité par année.

PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS

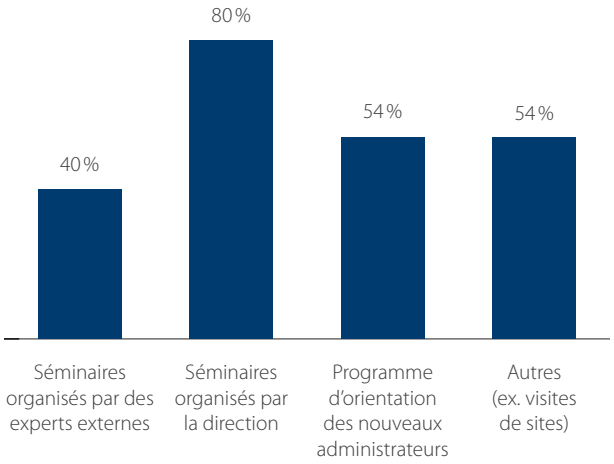
Présence des administrateurs - Québec et Canada 2013

Participation aux réunions du conseil et aux comités		
Participation moyenne	**Québec 2013**	**Canada 2013**
Réunions du conseil	96 %	97 %
Réunions du comité d'audit	98 %	98 %
Réunions du comité des ressources humaines	97 %	98 %
Réunions du comité de gouvernance	98 %	98 %

> Le taux moyen de participation des administrateurs aux réunions du conseil d'administration et des comités (incluant la participation par téléphone) est très élevé au Canada comme au Québec, avoisinant dans chacun des cas les 100 %.

FORMATION CONTINUE DES ADMINISTRATEURS

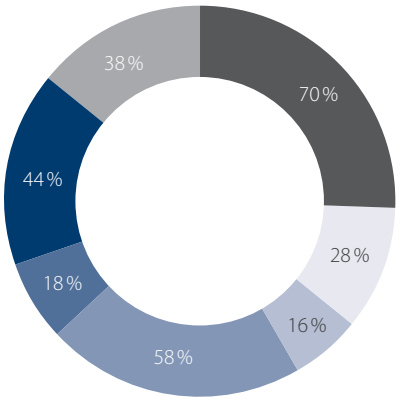
Formation continue des administrateurs - Québec 2013



> Les séminaires de formation continue organisés par la haute direction et par d'autres experts internes sont les types de formations les plus favorisés par les conseils d'administrations des entreprises québécoises (80 %) ;

> C'est aussi le cas des entreprises du *Top 100* canadien qui préconisent à 91 % ce type de formation continue.

Thèmes des formations priorisés par les administrateurs des entreprises - Québec 2013



- Spécifique à l'industrie
- Finance
- Gestion du risque
- Gouvernance
- Rémunération des dirigeants
- Stratégie
- Autres

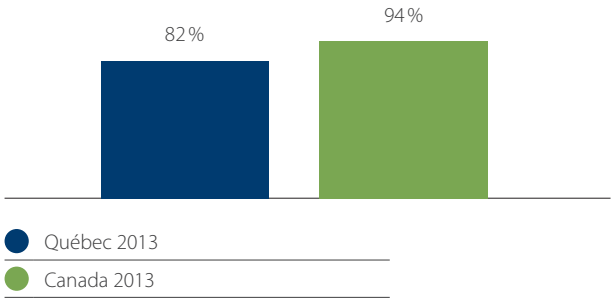
> Les trois thèmes principaux traités lors des formations des administrateurs des entreprises du *Top 100* canadien sont sensiblement les mêmes que ceux des entreprises du *Top 50* québécois :

- Formation sur l'industrie (86 %)
- Gouvernance (61 %)
- Stratégie (57 %)

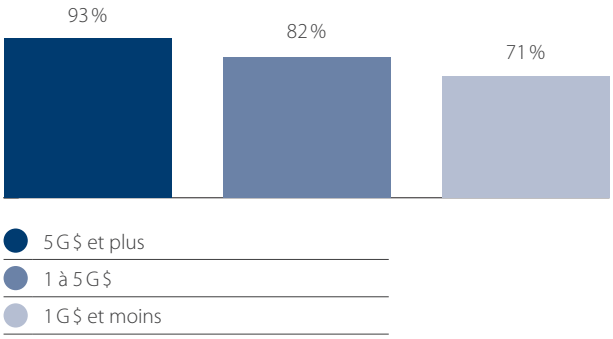
> 8% des entreprises québécoises ne donnent pas de détail sur le programme de formation de leurs administrateurs.

POLITIQUE DE VOTE MAJORITAIRE

Pourcentage des entreprises ayant une politique de vote majoritaire - Québec, Canada 2013



Pourcentage des entreprises québécoises ayant une politique de vote majoritaire par taille d'entreprises - Québec 2013



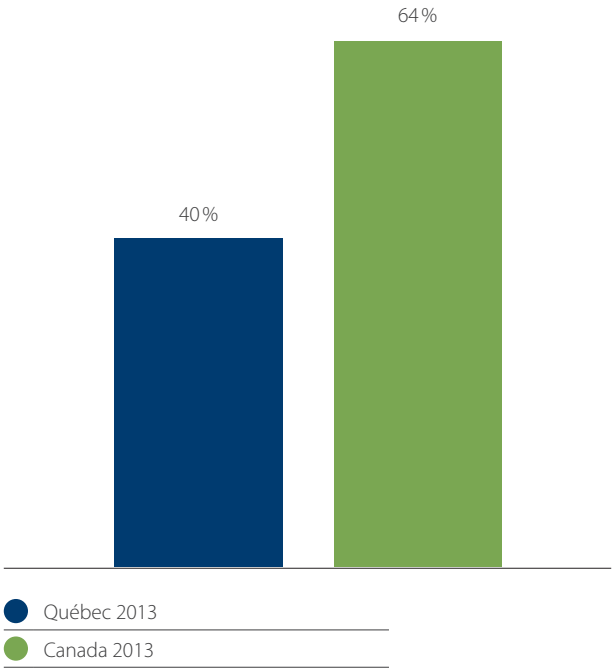
Une politique de vote majoritaire consiste à encadrer l'élection de certains administrateurs qui auraient obtenu un nombre d'abstentions supérieur au nombre de votes en faveur de leur élection. Il doit dans ce cas remettre sa démission au conseil. Ce dernier décidera s'il doit ou non l'accepter.

> La quasi-totalité des entreprises du *Top 100* canadien (94 %) a mis en place une telle politique dans leurs entreprises. Les entreprises québécoises l'ont implanté dans 82 % des cas. On remarque que l'implantation de cette politique est variable en fonction de la taille de l'entreprise ;

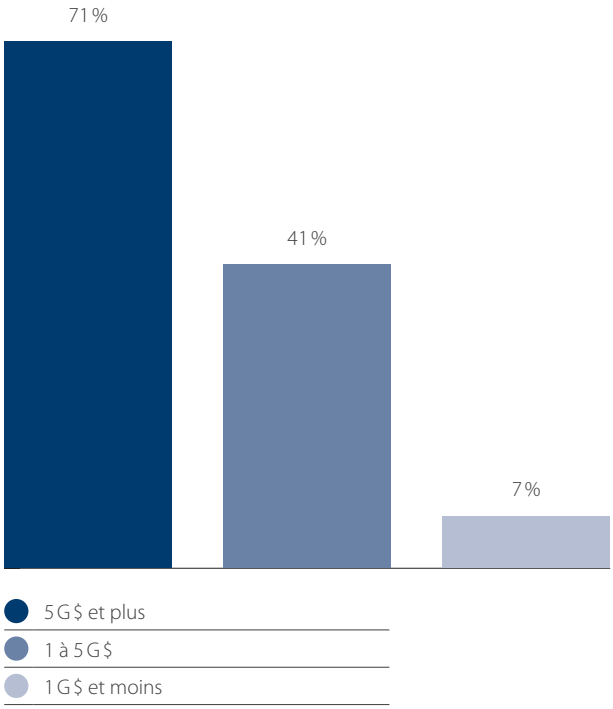
> L'implantation de cette politique est aussi variable en fonction du type d'actionnariat de l'entreprise. Parmi les neufs entreprises québécoises n'ayant pas implanté de politique de vote majoritaire, six ont une structure de double classe d'action et trois ont un actionnaire (ou plusieurs) important(s) siégeant ou étant représenté au conseil d'administration.

VOTE CONSULTATIF SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS *(SAY ON PAY)*

Politique de vote consultatif sur la rémunération des dirigeants ***(say on pay)*** - Québec et Canada 2013



Politique de vote consultatif sur la rémunération des dirigeants ***(say on pay)*** - par taille d'entreprise - Québec 2013 (n=20)



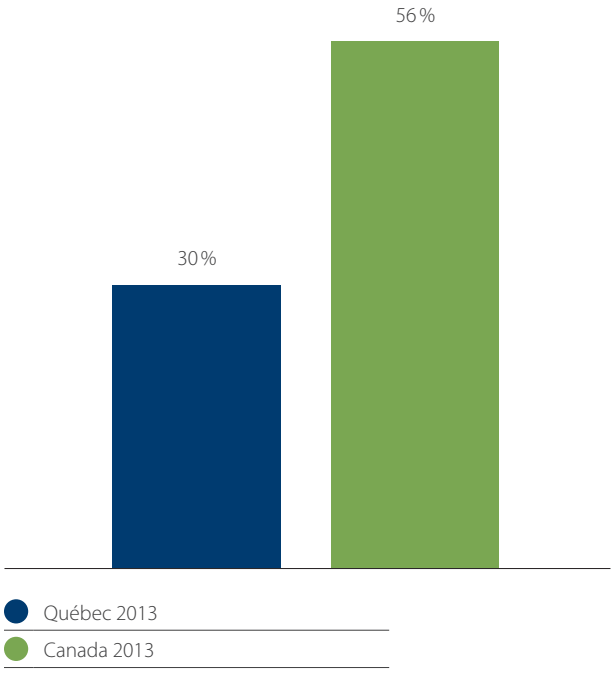
Une politique de vote consultatif sur la rémunération des dirigeants permet aux actionnaires lors de l'assemblée annuelle de s'exprimer (ou non) sur la rémunération des dirigeants de l'entreprise.

> 64 % des entreprises du *Top 100* canadien ont implanté cette politique alors que les entreprises québécoises ne sont que 40 % ;

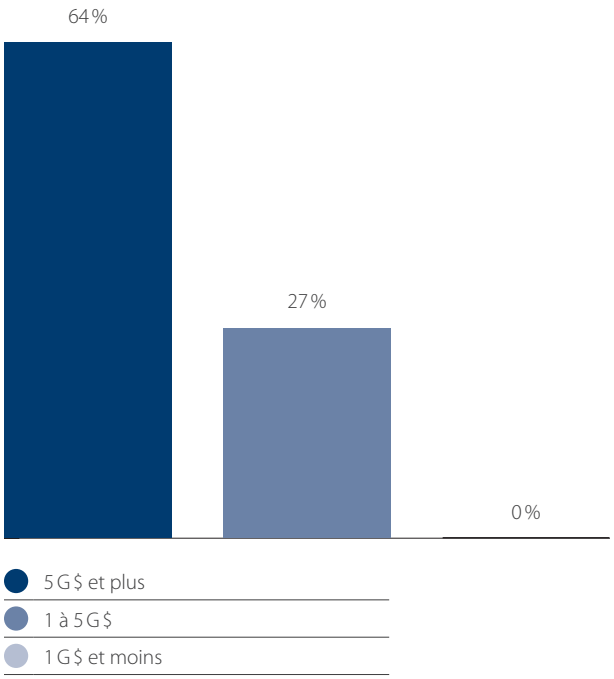
> L'implantation de ce type de politique est proportionnelle à la taille de l'entreprise. En effet, 71 % des entreprises au Québec ayant une politique de vote consultatif ont un chiffre d'affaires de 5 milliards de dollars.

POLITIQUE DE DÉPART À LA RETRAITE

Politique de départ à la retraite des administrateurs - Québec et Canada 2013



Politique de départ à la retraite des administrateurs - par taille d'entreprise - Québec 2013



Une politique de départ à la retraite des administrateurs limite à un certain âge ou à un nombre de mandats consécutifs, le nombre d'années pendant lesquelles les administrateurs peuvent être membres du conseil.

> Les entreprises canadiennes (56 %) ont plus tendance à implanter ce type de poltique à leurs administrateurs que les entreprises québécoises (30 %) ;

> Comme pour les autres politiques, l'implantation de celle-ci est variable en fonction de la taille de l'entreprise.

Politique d'âge à la retraite ou nombre de mandats maximum des administrateurs - Québec 2013 (n=15)[19]

Seulement 30 % des 50 sociétés québécoises ont adopté une telle politique

Types de politiques	Entreprises appliquant cette politique
70 ans	2
72 ans	6
75 ans	5
12 années	2
15 années	2

19 Le total fait 17 entreprises au lieu de 15. En effet, deux entreprises appliquent un nombre de mandats maximum et un âge de retraite des administrateurs.

INTERCONNEXIONS ENTRE LES ADMINISTRATEURS

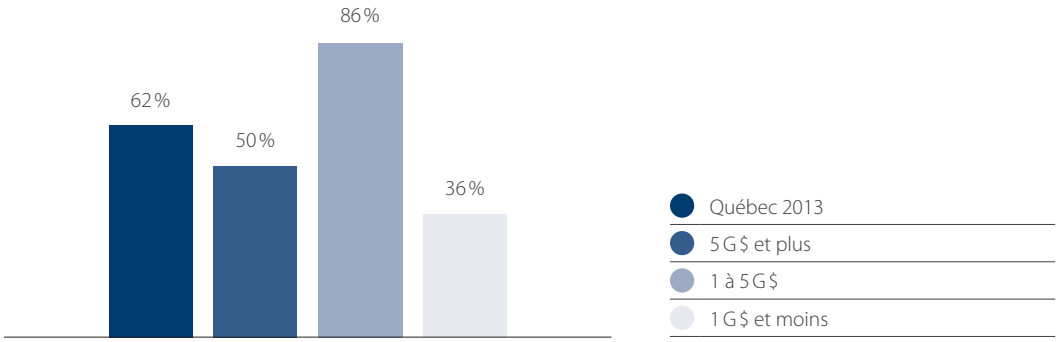
On entend par interconnexions entre les administrateurs (*director interlock*) le fait que deux administrateurs ou plus siègent ensemble à d'autres conseils d'administration d'entreprises cotées en Bourse.

> La majorité (62 %) des entreprises québécoises compte des administrateurs qui siègent ensemble au sein d'autres conseils d'administration d'entreprises cotées en Bourse ;

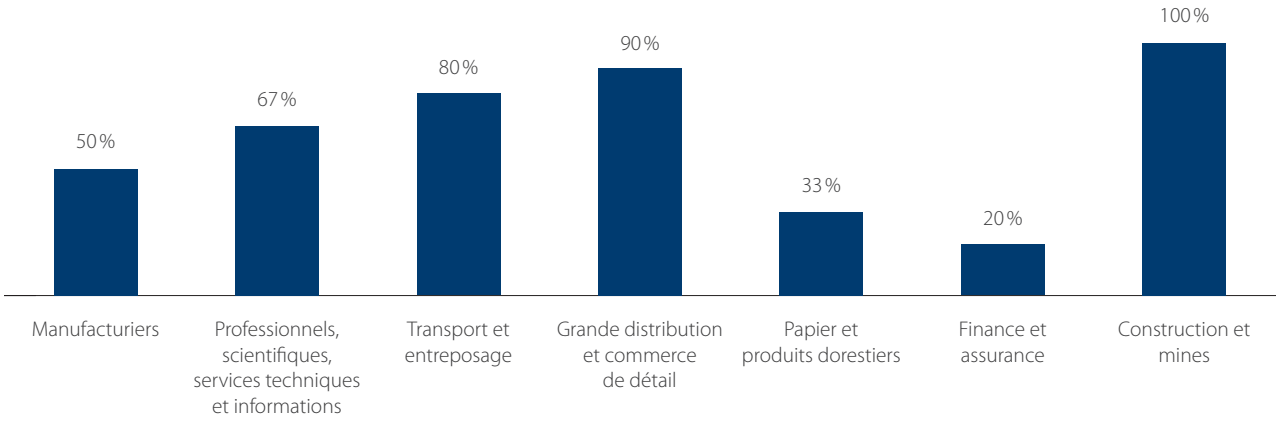
> Ce phénomène touche les entreprises de toute taille ;

> La présence de deux administrateurs ou plus au sein de plusieurs conseil peut remettre en questions dans certaines situations l'indépendance des administrateurs.

Entreprises québécoises ayant des interconnexions entre les administrateurs - Québec 2013



Interconnexions entre les administrateurs par secteur - Québec 2013



> Les interconnexions sont très présentes dans le secteur de la construction et des mines ;

> Les interconnexions sont moins présentes dans le secteur des finances et assurances (20 %) et dans le secteur des papiers et produits forestiers (33 %).

Tableau comparatif

Tableau comparatif

Entreprises	Président du conseil (PCA) et administrateur principal		Nombre d'administrateurs				Âge, mandat et limite de service		
	Séparation PCA et PDG	Administrateur principal	Total	Non indépendants	Non canadiens	Nombre de femme	Âge de retraite / nombre de mandat maximum	Moyenne du nombre de mandat	Âge moyen des administrateurs
5N plus	Oui	Non	6	1	2	2	Non	3	57
AIMIA Inc.	Oui	Non	10	1	0	2	75	7	59
Air Canada	Oui	Non	9	1	3	1	75	5	62
Alimentation Couche Tard	Oui	Oui	11	5	1	2	Non	15	n.d.*
Banque Laurentienne	Oui	Non	13	1	0	5	Non	7	61
Banque Nationale du Canada	Oui	Non	15	2	0	5	15mandats	7	61
BCE Inc.	Oui	Non	13	1	1	2	12 mandats	5	65
BMTC (Groupe)	Non	Oui	9	5	0	1	Non	15	n.d.
Bombardier Inc.	Oui	Oui	15	5	6	3	72	14	65
BRP	Oui	Non	13	8	7	2	Non	7	54
CAE	Oui	Non	10	1	4	2	72/12 mandats	7	62
Canadien National	Oui	N/A	13	1	6	3	75[1]	10	64
Canam (groupe)	Oui	Oui	11	3	1	2	Non	14	61
Cascades	Oui	Oui	11	4	0	3	70	19	62
CGI (Groupe)	Oui	Oui	14	4	3	2	Non	13	63
Cogeco	Oui	Non	8	1	0	2	Non	9	64
Colabor (Groupe)	Oui	Non	8	1	0	0	Non	2	n.d.
Cominar (Fonds de placement immobilier)	Oui	Non	9	2	0	3	Non	9	67
Corporation minière Osisko	Oui	Non	11	3	2	2	Non	4	62
Dollarama	Non	Oui	9	3	2	0	Non	7	56
Domtar Corporation	Oui	Non	10	1	6	2	75	5	61
Dorel (Les industries)	Non	Oui	9	4	1	1	Non	17	n.d.
Gildan (Les Vêtements de Sport)	Oui	Non	9	1	3	1	72	7	63
GLV (maintenant Ovivo)[75]	Oui	Oui	7	3	0	2	Non	6	62
Goodfellow inc.	Oui	Non	7	3	0	0	Non	26	n.d.

Réunions du conseil et des comités		Rémunération					
Nombre de réunions	Nombre de comités	Honoraires du PCA	Honoraires des administrateurs	Jeton de présence des réunions du conseil	Honoraires - présidence des comités	Jeton de présence des réunions des comités	Honoraires de membre de comités
6	2	25 000[2]	15 000[3]	2 000	2 000	1 000	s.o.
20	3	326 920[4]	74 524[5]	1 500	12 000[6]	1 500	2 500[7]
10	5	350 000[8]	150 000[9]	s.o.[10]	10 000[11]	s.o.	5 000[12]
7	2	229 500[13]	75 000[14]	1 750[15]	6 000[16]	1 750[17]	3 060
12	3	200 000[18]	85 000[19]	s.o.[20]	10 000	s.o.[21]	s.o.[22]
19	4	290 000[23]	90 000[24]	s.o.	35 000[25]	s.o.	15 000[26]
10	4	425 000[27]	190 000[28]	s.o.	s.o.[29]	s.o.	s.o.
5	3	s.o.	75 000[30]	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
8	4	600 000 $ USD[31]	150 000 $ USD[32]	s.o.	10 000 $ USD[33]	s.o.	5 000 $ USD
4	3	s.o.	150 000[34]	s.o.	15 000[35]	s.o.	10 000[36]
8	3	285 000[37]	130 000[38]	s.o.	25 000[39]	s.o.	15 000
12	8	470 000 $ USD[40]	190 000 $ USD[41]	1 500 $ USD	15 000 $ USD[42]	1 500 $ USD	3 500 $ USD
5	3	120 000	31 500[43]	1 500[44]	5 000[45]	1 500[46]	3 000[47]
10	4	s.o.	24 000[48]	2 000	6 000[49]	2 000	s.o.
5	3	s.o.	90 000[50]	1 500	10 000[51]	2 500	2 000
7	4	112 500[52]	40 000[53]	1 500	7 000[54]	1 500	3 000[55]
11	2	60 000[56]	30 000[57]	1 500	7 000[58]	1 500	s.o.
12	4	85 000[59]	30 000	1 500	8 500[60]	1 500	5 000
9	4	335 000[119]	185 000[120]	1 500	10 000[121]	1 500	5 000[122]
8	3	s.o.	80 500[61]	1 500	6 000[62]	1 500	5 000[63]
14	5	350 000 $ USD[64]	200 000 $ USD[65]	s.o.[66]	20 000 $ USD[67]	s.o.[68]	10 000 $ USD[69]
6	3	s.o.	85 000	1 500	10 000[70]	1 500	3 000[71]
7	3	275 000 $ USD[72]	140 000 $ USD[73]	1 500 $ USD	9 000 $ USD[74]	1 500 $ USD	s.o.
5	2	s.o.	39 000[76]	S.O.[77]	4 500[78]	1 200[79]	3 000[80]
4	2	38 500[81]	16 500	1 650[82]	4 400	s.o.	3 300

Tableau comparatif

Entreprises	Président du conseil (PCA) et administrateur principal		Nombre d'administrateurs				Âge, mandat et limite de service		
	Séparation PCA et PDG	Administrateur principal	Total	Non indépendants	Non canadiens	Nombre de femme	Âge de retraite / nombre de mandat maximum	Moyenne du nombre de mandat	Âge moyen des administrateurs
Hartco	Non	Non	7	3	0	1	Non	16	n.d.
Industrielle Alliance	Oui	Non	14	1	1	4	70	8	63
Industries Lassonde	Non	Non	9	5	0	2	Non	13	n.d.
Intertape Polymer (groupe)	Oui	Oui	8	3	4	0	Non	6	n.d.
Jean Coutu (Le Groupe)	Oui	Non	14	5	0	6	Non	16	n.d.
Logistec	Oui	Non	11	5	3	3	Non	14	n.d.
Manac	Oui	Non	8	1	4	1	Non	1	n.d.
Metro	Oui	Oui	15	3	1	3	72/15mandats	10	62
Power Corporation du Canada	Non	Non	11	3	2	2	Non	8	n.d.
Quebecor	Oui	Oui	8	2	0	2	Non	7	63
Quincaillerie Richelieu	Oui	Non	8	1	0	1	Non	9	n.d.
Résolu (Produits forestiers)	Oui	Oui	9	2	3	1	Non	3	64
Rona	Oui	Non	14	2	1	2	Non	3	63
Saputo	Oui	Oui	11	2	0	4	Non	10	57
SNC-Lavalin (Groupe)	Oui	Non	11	1	3	2	72/15mandats	5	62
Stella-Jones	Oui	Oui	9	4	3	2	Non	14	n.d.
Tembec	Oui	Non	9	2	3	0	Non	6	60
Transat A.T	Non	Oui	11	3	0	2	75	8	61
Transcontinental	Oui	Oui	14	5	0	3	Non	11	57
TransForce	Non	Oui	9	1	2	1	Non	7	63
Uni-Select	Oui	Non	10	3	3	1	72/15 mandats	3	62
Valeant Pharmaceuticals International	Non	Oui	10	2	8	3	Non	3	59
Velan	Oui	Non	8	4	0	1	Non	13	n.d.
WSP Global (groupe)	Oui	Oui	8	2	4	2	Non	4	58
Yellow Média	Oui	Non	10	1	4	2	Non	3	58

Réunions du conseil et des comités		Rémunération					
Nombre de réunions	Nombre de comités	Honoraires du PCA	Honoraires des administrateurs	Jeton de présence des réunions du conseil	Honoraires - présidence des comités	Jeton de présence des réunions des comités	Honoraires de membre de comités
6	3	s.o.	16 000	1 000[83]	2 000	1 000[84]	1 000
7	4	200 000[86]	45 000[87]	1 500[88]	3 000[89]	1 500[90]	3 000[91]
10	2	s.o.	30 000	2 000[92]	8 000[93]	2 000[94]	4 000[95]
6	4	90 000[96]	30 000[97]	1 000[98]	5 000[99]	1 000[100]	2 000[101]
7	3	429 434[102]	50 000	2 000[103]	6 000[104]	2 000[105]	3 000[106]
6	4	70 000[107]	30 000[108]	1 000	2 000[109]	1 000	s.o.
3[85]	2	35 000	20 000	1 500[110]	10 000	1 500[111]	5 000[112]
7	3	250 000[113]	70 000[114]	1 750[115]	5 000[116]	1 750[117]	2 500[118]
6	4	s.o.	100 000[123]	2 000	15 000[124]	2 000	5 000[125]
10	3	310 000[126]	60 000[127]	14 000[128]	8 000[129]	14 000[130]	5 000[131]
5	2	90 000	36 000[132]	2 000	7 500	2 000	s.o.
9	4	300 000[133]	150 000[134]	s.o.	15 000[135]	s.o.	s.o.
15	3	500 000[136]	53 000[137]	1 500[138]	5 000[139]	1 500[140]	2 500[141]
6	2	500 000[142]	55 000[143]	1 500	7 500[144]	1 500	3 000[145]
18	5	345 000[146]	141 000[147]	1 500[148]	8 000[149]	1 500[150]	s.o.
8	3	200 000[151]	90 000[152]	s.o.	15 000[153]	s.o.	s.o.
14	6	320 000[154]	115 000[155]	2 000	5 000[156]	2 000	2 500[157]
10	4	s.o.	50 000[158]	1 500[159]	10 000[160]	1 500[161]	3 000[162]
7	3	461 250[163]	50 000	1 500[164]	6 000[165]	1 500[166]	3 000
6	3	70 000[167]	70 000[168]	1 500[169]	10 000[170]	1 500[171]	4 500[172]
11	3	250 000[173]	40 000[174]	1 750	8 000[175]	1 750	s.o.
17	5	s.o.	75 000[176]	s.o.	15 000[177]	s.o.	10 000[178]
7	3	s.o.	40 000	1 500[179]	7 000[180]	1 500[181]	4 000
13	2	322 440[182]	120 000[183]	s.o.	10 000[184]	s.o.	s.o.
11	3	300 000[185]	150 000[186]	s.o.	10 000[187]	s.o.	5 500[188]

Tableau comparatif

* **Le symbole n.d. signifie que l'information n'est pas disponible.**

1. Le conseil du CN a adopté une politique, qui est partie intégrante de son Manuel de gouvernance, visant à limiter la durée du mandat du président du conseil et des présidents des comités. Le conseil d'administration juge que la politique du CN encadrant la durée des mandats des présidents, tout comme sa politique sur l'âge obligatoire du départ à la retraite, constitue un mécanisme qui permet d'assurer une rotation pour les postes de président du conseil et de président de comité et l'introduction de nouvelles perspectives au sein du conseil et qui améliore la capacité du conseil à planifier la composition du conseil à plus long terme.
2. Comprend les honoraires d'administrateur (15 000 $). Le président du conseil a reçu l'équivalent de 87 444 $ d'options d'achat d'actions pendant l'exercice 2013. La valeur des options d'achat d'actions a été calculée à l'aide du modèle d'établissement du prix Black et Scholes au moment de l'attribution et donc elle ne reflète pas la valeur réelle des options d'achat d'actions ni la valeur qui pourrait être obtenue au moment où les options d'achat d'actions seraient exercées.
3. Les administrateurs ont reçu l'équivalent de 62 460 $ d'options d'achat d'actions pendant l'exercice 2013. La valeur des options d'achat d'actions indiquées a été calculée à l'aide du modèle d'établissement du prix Black et Scholes au moment de l'attribution et donc elle ne reflète pas la valeur réelle des options d'achat d'actions ni la valeur qui pourrait être obtenue au moment où les options d'achat d'actions seraient exercées.
4. Honoraires fixes. Le président de conseil reçoit 126 920 $ en UAD.
5. Comprend 29 524 $ en UAD.
6. Le président du comité d'audit reçoit 18 000 $. Le président du comité de ressources humaines reçoit 13 000 $.
7. Les membres du comité d'audit reçoivent 5 000 $.
8. Honoraires fixes. Comprends les honoraires d'administrateur. Comprends un minimum de 25 % des honoraires d'administrateur en UAD ou en actions (37 500 $).
9. Honoraires fixes. Comprends 25 % en UAD ou en actions (37 500 $).
10. Le symbole S.O. signifie que ce critère ne s'applique pas à l'entreprise.
11. Les présidents des comités d'audit, de finance et risque, et de retraite reçoivent 20 000 $.
12. Les membres des comités d'audit, de finance et risques et de retraite reçoivent 10 000 $.
13. Honoraires fixes.
14. Comprend un minimum de 50 % en UAD (37 500 $).
15. 875 $ pour les réunions spéciales du conseil d'administration.
16. Le président du comité d'audit reçoit 12 000 $.
17. 2 040 $ pour les réunions du comité d'audit ; 875 $ pour les réunions spéciales des comités de ressources humaines et de gouvernance ; 1 020 $ pour les réunions spéciales du comité d'audit.
18. Honoraires fixes. Comprends les honoraires d'administrateurs, dont 10 000 $, qui sont versés obligatoirement en UAD.
19. Honoraires fixes. Les administrateurs qui n'ont pas atteint la participation au capital minimal doivent recevoir 50 % de leur rémunération d'administrateur en UAD. Une fois le minimum atteint, les administrateurs reçoivent un minimum de 10 000 $ en UAD.
20. Les administrateurs ne reçoivent pas de jetons de présence pour les réunions régulières du conseil. Les administrateurs reçoivent 1 200 $ en jeton de présence pour les réunions spéciales du conseil et pour les sessions de formation.
21. Les administrateurs ne reçoivent pas de jetons de présence pour les réunions régulières des comités. Les administrateurs qui participent au nom de la banque aux réunions spéciales des comités externes ou internes, groupes de travail ou sessions de formation reçoivent un jeton de présence de 1 200 $ par réunion ou session de formation.
22. Les administrateurs, à l'exception du président du conseil, reçoivent 7 500 $ pour siéger à plus d'un comité.
23. Honoraires fixes. Comprends les honoraires en argent des administrateurs et 45 000 $ en actions ordinaires.
24. Honoraires fixes. Comprends 45 000 $ en actions ordinaires.
25. Comprend 12 500 $ en actions. Le président du comité d'audit et du comité de gestion des risques reçoivent 45 000 $ composé de 17 500 $ en actions et 27 500 $ en argent.
26. Comprend 5 000 $ en actions. Les membres du comité d'audit et du comité de gestion des risques reçoivent 20 000 $ composés de 12 500 $ en argent et 7 500 $ en actions.
27. Honoraires fixes. Ils reçoivent au moins 50 % de leurs honoraires en UAD une fois la participation minimale atteinte.
28. Honoraires fixes appliqués le 1er avril 2014. Les administrateurs membres d'un comité reçoivent 190 000 $, les administrateurs membres de deux comités reçoivent 205 000 $. Le président du comité de gouvernance reçoit 225 000 $. Les présidents des comités de rémunération et d'audit reçoivent 250 000 $. Après que la participation minimale est atteinte, les administrateurs doivent recevoir 50 % de leur rémunération en UAD. Jusqu'à ce qu'elle soit atteinte, les administrateurs reçoivent 100 % de leurs rémunérations en UAD.
29. Les présidents des comités de gouvernance et de retraite reçoivent 225 000 $ (tout inclus). Les présidents des comités d'audit et de rémunération reçoivent 250 000 $ (tout inclus).
30. Honoraires fixes (comprenant aussi les honoraires de membres et de présidence des comités). Les administrateurs reçoivent 50 % de leur rémunération sous forme d'actions subalternes de catégorie A jusqu'à ce qu'ils atteignent le montant de la participation minimale. Lorsqu'ils ont atteint ce montant, ils peuvent choisir de recevoir 100 % de leurs honoraires en argent ou 50 % en actions subalternes de catégories A.
31. Honoraires fixes.
32. Les administrateurs doivent recevoir leurs honoraires annuels entièrement en UAD jusqu'à ce qu'ils possèdent un minimum de 400 000 $ en actions ou en UAD durant leur mandat d'administrateur. Une fois ce minimum atteint, ils continuent à recevoir un minimum de 50 % de leurs honoraires en UAD. De plus, et indépendamment de la précédente politique, les administrateurs peuvent choisir de recevoir au moins 50 % de leur frais de déplacement et de leurs honoraires de membre de comité en UAD.
33. Le président du comité d'audit reçoit 20 000 US $.
34. Seuls les administrateurs indépendants selon le NI 52-110 reçoivent cette rémunération.
35. Seul le président du comité d'audit reçoit cette rémunération.
36. Seuls les membres des comités indépendants, selon le NI 52-110, reçoivent ces honoraires.
37. Honoraires fixes.
38. Honoraires fixes. Les administrateurs doivent recevoir la totalité de leur rémunération en UAD jusqu'à ce qu'ils atteignent le montant de la participation minimale au capital. Une fois ce montant atteint, ils reçoivent 75 000 $ en UAD et le reste en argent ou en UAD lors de leur élection.
39. Comprend les honoraires de membre de comité.
40. Comprend 350 000 $ USD en actions ou en unités d'action de négociation restreinte des administrateurs (UANRA).
41. Comprend 175 000 $ USD en actions ou en UANRA.

42. Le président du comité d'audit et le président du comité de ressources humaines et de rémunération reçoivent 25 000 $ USD. Les autres présidents de comités reçoivent 15 000 $ USD.
43. À compter du 1er janvier 2014, les honoraires des administrateurs seront de 32 500 $.
44. 750 $ au téléphone.
45. Ce montant correspond aux honoraires des présidents des comités de ressources humaines et de régie d'entreprise. Le président du comité d'audit reçoit 10 000 $. À compter du 1er janvier 2014, la rémunération du président du comité d'audit sera de 12 000 $ et celles des présidents des comités de ressources humaines et de régie d'entreprise seront de 6 000 $.
46. 750 $ au téléphone.
47. Ce montant correspond à la rémunération des membres des comités de régie d'entreprise et de ressources humaines. Les membres du comité d'audit reçoivent 5 000 $.
48. Les administrateurs reçoivent aussi des UAD. Le nombre d'UAD reçu par chaque administrateur est calculé en divisant la part de la rémunération trimestrielle reçue en argent par la valeur de l'action à la date d'expiration du dernier jour des mois de mars, juin, septembre et décembre de l'année fiscale.
49. Le président du comité d'audit reçoit 12 000 $.
50. Comprend 40 000 $ en UAD. Les administrateurs peuvent choisir de recevoir une part supplémentaire de leurs honoraires en UAD. De plus, 4 000 options d'achat d'actions basé sur la performance sont octroyées aux administrateurs externes.
51. Le président du comité d'audit et de risque reçoit 12 500 $.
52. Honoraires fixes.
53. L'administrateur qui siège tant au conseil de Cogeco Câble qu'à celui de la Société touche une provision annuelle la moins élevée de chacune de ces sociétés, soit 25 000 $.
54. Ce montant correspond à la rémunération du président du comité de gouvernance. Le président du comité de perspective stratégique reçoit 75 000 $, le président du comité des ressources humaines reçoit 10 000 $ et le président du comité d'audit reçoit 15 000 $. Les honoraires d'un président de comité qui préside le même comité de Cogeco Câble sont partagés à parts égales entre les deux sociétés.
55. Ce montant correspond aux honoraires des membres du comité de gouvernance et du comité des perspectives stratégiques. Les membres du comité de ressources humaines reçoivent 4 000 $ et les membres du comité d'audit reçoivent 5 000 $.
56. Comprend les honoraires d'administrateur (30 000 $).
57. Les administrateurs peuvent choisir de recevoir 50 %, 75 % ou 100 % de leur rémunération en UAD.
58. Ce montant correspond aux honoraires du président du comité de régie d'entreprise. Le président du comité d'audit reçoit 12 000 $.
59. Comprend les honoraires annuels de fiduciaires (30 000 $).
60. Le montant indiqué représente la rémunération des présidents des comités de rémunération, d'investissement et du comité de candidatures et de gouvernance. Le président du comité d'audit est de 15 000 $.
61. Les administrateurs reçoivent 2 000 options d'achat d'actions (d'une valeur de 30 500 $ estimée au moment de l'octroi).
62. Le président du comité d'audit reçoit 12 500 $.
63. Ce montant s'applique uniquement aux membres du comité d'audit.
64. Honoraires fixes. Comprends 175 000 $ USD en capital.
65. Honoraires fixes. Comprends 100 000 $ USD en capital.
66. Les administrateurs ne reçoivent généralement pas de jetons de présence pour les réunions du conseil. Cependant, si plus de 10 réunions du conseil ont été tenues, les administrateurs recevront 1 500 $ USD en jetons de présence par réunion.
67. Le président du comité d'audit reçoit 40 000 $ USD. Cela comprend les honoraires d'administrateurs.
68. Les administrateurs ne reçoivent généralement pas de jetons de présence pour les réunions des comités. Cependant, si plus de 10 réunions des comités sont tenues dans l'année, les administrateurs recevront 1 500 $ USD en jetons de présence par réunion de comité auxquels ils auront assisté.
69. Ce montant s'applique uniquement aux membres du comité d'audit.
70. Le président du comité d'audit reçoit 15 000 $.
71. Les membres du comité d'audit reçoivent 5 000 $.
72. Honoraires fixes. Comprend 125 000 $ USD versés en UAD.
73. Comprend 70 000 $ USD versés en UAD.
74. Le président du comité d'audit et de finance reçoit 20 000 $ USD (dont 5 000 $ USD qui sont versés en UAD). Le président du comité de rémunération et des ressources humaines reçoit 15 000 $ USD.
75. La politique de rémunération décrite dans le tableau récapitulatif et prise en compte dans l'analyse est celle indiquée dans la circulaire déposée sur SEDAR le 27 août 2014.
76. Les administrateurs, dont le mandat est renouvelé, reçoivent 10 000 $ d'options d'achat d'action, dont le prix d'exercice est basé sur le prix moyen pondéré des actions subalternes comportant droit de vote négociées au TSX au cours des cinq jours de négociations précédant immédiatement le jour de l'octroi. Un nouvel administrateur reçoit 5 000 options d'achat d'action au moment de la première réunion du conseil suivant sa nomination.
77. 600 $ au téléphone. Les jetons de présence sont versés aux administrateurs qui siègent à au moins deux comités du conseil.
78. Ce montant représente la rémunération du président du comité de régie d'entreprise et des ressources humaines. La rémunération du président du comité d'audit est de 11 000 $.
79. 600 $ au téléphone. Les jetons de présence sont versés aux administrateurs qui siègent à au moins deux comités du conseil.
80. Ce montant représente la rémunération versée aux membres du comité d'audit. Les membres des autres comités ne reçoivent pas de rémunération à ce titre.
81. Comprend les honoraires d'administrateur (16 500 $).
82. S'applique uniquement aux réunions du conseil d'administration.
83. 500 $ par téléphone.
84. 500 $ par téléphone.
85. Le conseil et les comités du conseil actuels ont été créés dans le cadre du premier appel public à l'épargne (le « PAPE ») dont la clôture a eu lieu le 27 septembre 2013. Le nombre de réunion indiqué correspond aux nombres de réunion tenus entre le PAPE et la date de publication de la circulaire de convocation.
86. Honoraires fixes.
87. Peut choisir de recevoir sa rémunération en UAD.
88. 1 000 $ par téléphone.
89. Les présidents des comités d'audit, d'investissements, des ressources humaines et de gouvernance reçoivent 10 000 $.
90. 1 000 $ par téléphone.
91. Les membres des comités d'audit, d'investissements, de ressources humaines et de gouvernance reçoivent 5 000 $.
92. 1 000 $ au téléphone.
93. Ce montant correspond aux honoraires du président du comité des ressources humaines. Le président du comité d'audit reçoit 12 000 $.
94. 1 000 $ au téléphone. L'administrateur qui assume le rôle de secrétaire lors des réunions des comités reçoit une rémunération supplémentaire de 500 $ par réunion des comités.
95. Ce montant correspond à la rémunération des membres du comité de ressources humaines. Les membres du comité d'audit reçoivent 6 000 $.
96. Comprend les honoraires d'administrateurs (30 000 $). Il peut choisir de recevoir 50 % ou 100 % de sa rémunération en UAD.
97. Les administrateurs peuvent choisir de recevoir 50 % ou 100 % de leur rémunération en UAD.

98. 500 $ au téléphone.
99. Ce montant correspond aux honoraires des présidents du comité exécutif et du comité de rémunération, gouvernance et nomination. Le président du comité d'audit reçoit 10 000 $.
100. 500 $ au téléphone.
101. Ce montant correspond aux honoraires des membres du comité exécutif et du comité de rémunération, gouvernance et nomination. Les membres du comité d'audit reçoivent 5 000 $.
102. Honoraires fixes.
103. 750 $ par téléphone.
104. Le président du comité d'audit reçoit 12 000 $.
105. 750 $ par téléphone.
106. Les membres du comité d'audit reçoivent 3 500 $.
107. Comprend des honoraires d'administrateurs (20 000 $).
108. Le 8 août 2013, la rémunération des administrateurs a augmenté, passant de 10 000 $ à 30 000 $.
109. Ce montant représente la rémunération des présidents des comités à l'exception du comité d'audit. Le président du comité d'audit reçoit 6 000 $.
110. 750 $ par téléphone. Les jetons de présence sont versés aux administrateurs une fois par jour. Si le conseil d'administration a lieu le même jour que la réunion d'un des comités, les administrateurs ne recevront qu'une seule fois ce montant.
111. 750 $ par téléphone. Les jetons de présence sont versés aux administrateurs une fois par jour. Si le conseil d'administration a lieu le même jour que la réunion d'un des comités, les administrateurs ne recevront qu'une seule fois ce montant.
112. Ce montant s'applique uniquement aux administrateurs qui sont membres de plus d'un comité.
113. Honoraires fixes ; 25 % des honoraires d'administrateurs sont obligatoirement reçu en UAD ou en actions. Le 29 janvier 2013, M. Lessard devient président du conseil (il était précédemment président exécutif du conseil). Ses honoraires de président de conseil ont diminué de 250 000 $ (il recevait 450 000 $ en tant que président exécutif du conseil).
114. Les honoraires d'administrateurs doivent être versés en totalité en UAD jusqu'à ce que chaque administrateur détienne 3 fois leurs honoraires en UAD ou en actions, ce qui constitue la participation minimale des administrateurs au capital de l'entreprise. Les administrateurs ont 3 ans pour atteindre ce minimum. Une fois le minimum atteint, les administrateurs continuent de recevoir 25 % de leur rémunération en UAD.
115. 875 $ au téléphone.
116. Le président du comité d'audit reçoit 10 000 $.
117. 875 $ par téléphone.
118. Les membres du comité d'audit reçoivent 5 000 $.
119. Comprend les honoraires d'administrateur (70 000 $), les honoraires supplémentaires de président de conseil (80 000 $) et les incitatifs à long terme du président du conseil (185 000 $) versé en UAD.
120. Comprends les honoraires d'administrateurs (70 000 $) et les incitatifs à long terme des membres du conseil (115 000 $) versent en UAD.
121. Ce montant correspond à la rémunération des présidents de tous les comités, à l'exception du président du comité d'audit qui reçoit 20 000 $.
122. Ce montant correspond à la rémunération des membres de tous les comités à l'exception des membres du comité d'audit qui reçoivent 10 000 $.
123. Comprend 50 000 $ en UAD.
124. Le président du comité d'audit reçoit 25 000 $. Le président du comité exécutif reçoit 25 000 $ (politique se terminant le 14 novembre 2013).
125. Les membres du comité d'audit reçoivent 6 000 $.
126. Honoraires fixes.
127. Au moins 50 % (30 000 $) des honoraires d'administrateurs doivent être versés en UAD.
128. Représente un montant forfaitaire pour les jetons de présence. Cette politique est rentrée en vigueur le 1er juillet 2013.
129. À partir du 31 juillet 2013, le président du comité d'audit recevra 60 000 $ et le président du comité de rémunération recevra 16 000 $.
130. Représente un montant forfaitaire pour les jetons de présence appliqué le 1er juillet 2013.
131. Les membres du comité d'audit reçoivent 30 000 $ et les membres du comité de rémunération reçoivent 11 000 $.
132. La société octroie à tout nouvel administrateur 1 000 options d'achat d'action par année jusqu'à concurrence de 5 000 options d'achat d'actions. Le nombre d'options d'achat d'actions ne peut dépasser le nombre d'UAD détenue par un administrateur. De plus, les administrateurs peuvent choisir de recevoir leur rémunération en UAD. Les dividendes versés aux administrateurs, le cas échéant, peuvent être versés en UAD. De plus, tous les administrateurs doivent, sur une période de 5 ans, accumuler un nombre d'actions ou d'UAD égal à 3 fois les honoraires d'administrateurs. Enfin, 50 % des honoraires des administrateurs sont obligatoirement versés en UAD jusqu'à ce qu'ils atteignent le minimum de participation au capital.
133. Honoraires fixes. Comprends 75 000 $ en UAD.
134. Honoraires fixes. Comprends 75 000 $ en UAD ou en unités d'action de négociation restreinte (UANR).
135. Le président du comité d'audit reçoit 25 000 $.
136. Honoraires fixes.
137. Versé en UAD.
138. 750 $ au téléphone. Payé en UAD.
139. Le président du comité d'audit reçoit 10 000 $. Payé en UAD.
140. 750 $ au téléphone. Payé en UAD.
141. Les membres du comité d'audit reçoivent 4 000 $. Payé en UAD.
142. Honoraires fixes.
143. Les administrateurs reçoivent 2 000 UAD en plus.
144. Le président du comité d'audit reçoit 10 000 $ et 1 000 UAD supplémentaires.
145. Les membres du comité d'audit reçoivent 4 500 $.
146. Comprend 120 000 $ en UAD.
147. Comprend 86 000 $ en UAD. Jusqu'à ce que la participation minimale au capital soit atteinte, 50 % des honoraires des administrateurs en argent doivent être reçus en UAD. Les administrateurs doivent recevoir 25 % de leurs honoraires en argent en UAD une fois que la participation minimale est atteinte.
148. 925 $ au téléphone.
149. Le président du comité d'audit reçoit 16 000 $.
150. Les administrateurs membres du comité d'audit reçoivent 2 250 $ en jeton de présence pour leur participation à ce comité (925 $ au téléphone), 2 250 $ en jetons de présence pour leur participation en personne au comité *ad hoc*.
151. Honoraires fixes. Les honoraires du président du conseil sont versés en deux versements semestriels. Cette rémunération s'applique aussi au vice-président du conseil.
152. Honoraires fixes. Les honoraires des administrateurs sont versés en deux versements semestriels.
153. Ce montant correspond aux honoraires du président du comité d'audit. Il est le seul président de comité à recevoir une rémunération à ce titre.
154. Comprend 180 000 $ en UAD.
155. Comprend 65 000 $ en UAD.
156. Ce montant correspond aux honoraires du président du comité de l'environnement, de la santé et de la sécurité. Le président du comité de gouvernance reçoit 15 000 $ et le président du comité d'audit reçoit 35 000 $.

157. Ce montant correspond aux honoraires des membres du comité de l'environnement, de la santé et de la sécurité. Les membres du comité de gouvernance reçoivent 7 500 $ et ceux du comité d'audit reçoivent 15 000 $.
158. Comprend 15 000 $ en UAD payé trimestriellement.
159. 1 000 $ au téléphone.
160. Le président du comité d'audit reçoit 15 000 $.
161. 1 000 $ au téléphone.
162. Les membres du comité d'audit reçoivent 5 000 $.
163. Honoraires fixes.
164. 1 000 $ par téléphone.
165. Les présidents des comités d'audit et de ressources humaines reçoivent 10 000 $.
166. 1 000 $ au téléphone.
167. La rémunération du président du conseil est la même que celle des administrateurs. Jusqu'à ce que la participation au capital soit atteinte, leur rémunération est octroyée en UAD.
168. Jusqu'à ce que la participation minimale soit atteinte, les administrateurs reçoivent 100 % de leur rémunération en UAD.
169. 850 $ au téléphone.
170. Jusqu'à ce que la participation minimale soit atteinte, les administrateurs reçoivent 100 % de leur rémunération en UAD.
171. 850 $ au téléphone pour tous les administrateurs (incluant le président du conseil).
172. Jusqu'à ce que la participation minimale soit atteinte, les administrateurs reçoivent 100 % de leur rémunération en UAD.
173. Honoraires fixes. M. Chevrier a demandé de recevoir sa rémunération en UAD.
174. Comprend 20 000 $ en UAD.
175. Les présidents des comités d'audit et de ressources humaines et rémunération reçoivent 12 000 $.
176. Honoraires fixes. Versé trimestriellement. En supplément des honoraires d'administrateurs, le troisième jour qui suit l'assemblée annuelle, les administrateurs reçoivent 375 000 $ en UANR.
177. Ce montant représente la rémunération du président du comité de nomination et de gouvernance. Le président du comité d'audit et des risques reçoit 50 000 $, le président du comité de ressources humaines et de rémunération reçoit 20 000 $, le président du comité spécial indépendant reçoit 15 000 $ et le président du comité de finance et de transaction reçoit 20 000 $.
178. Ce montant correspond aux honoraires des membres du comité de nomination et de gouvernance. Les membres du comité d'audit et des risques reçoivent 15 000 $; les membres du comité des ressources humaines et de rémunération reçoivent 12 500 $; les membres du comité spécial indépendant reçoivent 10 000 $ et les membres du comité de finance et de transaction reçoivent 12 500 $.
179. 1 000 $ par téléphone.
180. Le président du comité d'audit reçoit 10 000 $.
181. 1 000 $ par téléphone.
182. Honoraires fixes, payés trimestriellement.
183. Honoraires fixes.
184. Le président du comité d'audit reçoit 135 000 $ (15 000 $ de plus que les administrateurs qui n'occupent pas la fonction de président de comités).
185. Effectif à compter du 1er juillet 2013. Honoraires fixes. Comprends 170 000 $ en argent et 130 000 $ en UAD.
186. Effectif à compter du 1er juillet 2013. Honoraires fixes. Comprends 85 000 $ en espèces et 65 000 $ en UAD.
187. Ce montant correspond à la rémunération du président du comité de gouvernance et de nomination. Le président du comité des ressources humaines et de rémunération reçoit 15 000 $ et le président du comité d'audit reçoit 20 000 $.
188. Ce montant correspond à la rémunération des membres des comités de ressources humaines et de gouvernance. Les membres du comité d'audit reçoivent 8 250 $.

Les prises de position de l'IGOPP

Les actions multivotantes :
Quelques modestes propositions

2006

Droits de vote et citoyenneté dans l'entreprise ouverte :
Une proposition

2006

L'indépendance des administrateurs :
Un enjeu de légitimité

2008

La place des femmes au sein des conseils d'administration :
Pour faire bouger les choses

2009

Vote consultative sur la rémunération des dirigeants (« say on pay »)
Un pas en avant vers une meilleure gouvernance ?

2010

Payer pour la valeur ajoutée :
Trancher le nœud gordien de la rémunération des dirigeants

2012

Les prises de position de l'IGOPP sont disponibles sur le site
igopp.org/prises-de-position

Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

SpencerStuart

Amsterdam
Atlanta
Bangalore
Barcelona
Beijing
Bogota
Boston
Brussels
Buenos Aires
Calgary
Chicago
Copenhagen
Dallas
Dubai
Frankfurt
Geneva
Hong Kong
Houston
Istanbul
Johannesburg
Lima
London
Los Angeles
Madrid
Melbourne
Mexico City
Miami
Milan
Minneapolis/St. Paul
Montreal
Moscow
Mumbai
Munich
New Delhi
New York
Orange County
Paris
Philadelphia
Prague
Rome
San Francisco
Santiago
Sao Paulo
Seattle
Shanghai
Silicon Valley
Singapore
Stamford
Stockholm
Sydney
Tokyo
Toronto
Vienna
Warsaw
Washington, D.C.
Zurich

igopp Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques

SpencerStuart