

LES PRINCIPES D'INTENDANCE

Pour les investisseurs institutionnels, l'intendance consiste à s'acquitter de leurs responsabilités en tant que fiduciaires en respectant leurs obligations envers leurs bénéficiaires ou clients.

L'intendance vise à favoriser la création durable de valeur à long terme, afin que les entreprises et leurs investisseurs puissent prospérer et, ce faisant, bénéficier au marché et à la société dans l'ensemble.

Les sept principes d'intendance de la CCGG expriment ce que nous estimons être des responsabilités d'intendance appropriées. Ils ont pour but d'aider les institutions qui investissent dans des actions de sociétés publiques canadiennes à gérer leurs investissements de manière active et efficace et s'adressent à la fois aux détenteurs et aux gestionnaires d'actifs.

Les principes mettent à jour les *Principes de gouvernance, de contrôle, de vote et d'engagement des actionnaires* de la CCGG publiés en 2010, qui étaient une mise à jour de notre publication originale de 2005.

Les principes sont conçus pour aider à articuler les responsabilités fiduciaires. Ils ne sont pas destinés à imposer une charge déraisonnable aux investisseurs. Les principes sont volontaires et fondés sur des principes, et la CCGG n'en contrôlera pas la conformité. Compte tenu de la nature mondiale de l'activité d'investissement moderne, nous avons conçu ces principes de manière à compléter, plutôt qu'à remplacer ou à contredire, les principes ou codes de bonne intendance d'autres pays ou d'autres organisations d'investisseurs que les investisseurs institutionnels peuvent choisir de suivre.

Gouvernance d'entreprise - une responsabilité partagée

La CCGG défend la bonne gouvernance des entreprises canadiennes. Notre document intitulé *Building High Performance Boards* présente les meilleurs principes et conseils à l'intention des conseils d'administration des entreprises pour leur permettre de s'acquitter de leur responsabilité de supervision de la gestion et de leur obligation fiduciaire d'agir dans l'intérêt supérieur de l'entreprise.

Nous reconnaissons toutefois que, dans les entreprises modernes cotées en bourse, la gouvernance d'entreprise est une responsabilité partagée. Si le conseil d'administration supervise la direction, les actionnaires jouent un rôle important dans le gouvernement d'entreprise en veillant à ce que le conseil d'administration s'acquitte de ses responsabilités et en demandant aux administrateurs de rendre des comptes lorsque ce n'est pas le cas.

Nos principes d'intendance se concentrent sur les aspects de gouvernance des responsabilités d'intendance de l'actionnaire, expliquant comment les investisseurs institutionnels peuvent remplir leurs obligations et améliorer la valeur de leurs investissements.

Éléments de l'intendance

Nous reconnaissons qu'il n'appartient pas à l'investisseur institutionnel de gérer les entreprises dans lesquelles il investit.

L'intendance des investisseurs comprend l'exercice des droits de vote ainsi que le suivi et le dialogue avec les entreprises sur les questions susceptibles d'avoir un impact sur la valeur de l'entreprise. Assurer le suivi de la surveillance par un conseil d'administration d'une entreprise, de la stratégie et du risque, de la performance et de la rémunération, y compris des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance importants, fait partie d'une bonne intendance des affaires publiques. Nous reconnaissons également que la décision de se désengager d'une entreprise peut être un moyen approprié de s'acquitter des obligations d'intendance.

Comme c'est le cas pour la création de conseils d'administration hautement performants, les sept principes d'intendance ne sont pas prescriptifs - ils ne fournissent que des orientations. La manière dont les investisseurs mettent en œuvre les principes dépendra de la nature de leur modèle d'entreprise et de leurs relations avec leurs bénéficiaires ou clients. Étant donné que les activités au sein de la chaîne d'investissement varient, les propriétaires et les gestionnaires d'actifs doivent décider de la meilleure façon de respecter l'esprit des principes en fonction de leur contexte spécifique.

Les investisseurs institutionnels devraient toutefois s'efforcer d'être aussi transparents que possible sur leurs activités d'intendance avec leurs bénéficiaires ou clients, y compris en ce qui concerne le vote, l'engagement et la communication sur la manière dont ils appliquent ces principes, tout en reconnaissant que la confidentialité peut parfois être cruciale pour obtenir un résultat positif.

Responsabilité à l'égard des tiers

Les propriétaires et les gestionnaires d'actifs ne peuvent pas déléguer leurs obligations fiduciaires ou abdiquer leurs responsabilités de gestion - ils sont responsables des activités des tiers qu'ils engagent.

Les propriétaires d'actifs qui délèguent des activités d'intendance à des tiers, tels que des gestionnaires d'actifs, des conseillers en investissement ou des conseillers en procuration, sont tenus de surveiller ces organisations pour s'assurer qu'elles agissent au mieux des intérêts des bénéficiaires et conformément à l'esprit des principes. Les gestionnaires d'actifs sont également responsables du contrôle des tiers qu'ils engagent, afin de s'assurer que ces entreprises agissent au mieux des intérêts des clients des gestionnaires d'actifs. Les tiers doivent également respecter ces principes comme cela se doit.

Les sept principes d'intendance de la CCGG

Les investisseurs institutionnels sont encouragés à appliquer les principes d'intendance suivants :

- Principe 1* - Élaborer une approche d'intendance
- Principe 2* - Assurer le suivi des entreprises
- Principe 3* - Présenter des rapports sur les activités de vote
- Principe 4* - S'engager avec les entreprises
- Principe 5* - Collaborer avec d'autres investisseurs institutionnels
- Principe 6* - Collaborer avec les décideurs politiques
- Principe 7* - Se concentrer sur la valeur durable à long terme

Principe 1 - Élaborer une approche d'intendance

Les investisseurs institutionnels doivent élaborer, mettre en œuvre et publier leur approche d'intendance et la manière dont ils s'acquittent de leurs responsabilités en la matière.

Orientations

Les investisseurs institutionnels devraient intégrer l'intendance dans le processus d'investissement, y compris dans une procédure de vote par procuration, d'engagement avec les entreprises, de sous-traitance des activités d'intendance, de compte rendu à leurs bénéficiaires ou clients, de gestion des conflits d'intérêts potentiels et d'alignement de la rémunération sur les principes d'intendance.

Les responsabilités d'intendance d'un investisseur institutionnel consistent notamment à s'engager auprès des entreprises dans lesquelles il investit et à contrôler la stratégie et la surveillance des risques de l'entreprise (y compris les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance en plus des risques financiers), la performances, le cadre de gouvernance et la rémunération.

Les investisseurs institutionnels ne peuvent pas déléguer leurs obligations fiduciaires ou abdiquer leurs responsabilités en matière de surveillance d'intendance. Lorsqu'ils sous-traitent leurs activités d'intendance, les investisseurs doivent contrôler les activités externalisées pour s'assurer qu'elles sont conformes à leur approche d'intendance. Les mandats conclus entre les propriétaires d'actifs et les gestionnaires d'actifs devraient définir les attentes en matière d'activités d'intendance menées par les gestionnaires d'actifs. Les propriétaires d'actifs doivent s'assurer régulièrement du respect des mandats.

Les investisseurs institutionnels doivent informer leurs bénéficiaires ou leurs clients, selon le cas, des structures et des processus de gouvernance interne qu'ils ont mis en place pour veiller à ce que leurs responsabilités d'intendance soient assumées.

Ils doivent rendre compte périodiquement de leurs activités d'intendance à leurs bénéficiaires ou clients et expliquer comment ces activités sont conçues pour protéger et améliorer la valeur

durable à long terme des actifs des investisseurs institutionnels au profit des bénéficiaires ou clients.

Les investisseurs institutionnels doivent mettre en œuvre des mécanismes pour gérer les conflits d'intérêts dans le cadre de leurs activités d'investissement, y compris la manière dont les conflits d'intérêts sont identifiés et gérés dans le but de faire passer les intérêts des bénéficiaires ou des clients en premier. Les mécanismes doivent traiter des situations où les intérêts des bénéficiaires ou des clients divergent.

Les investisseurs institutionnels devraient mettre en place des structures et des processus visant à garantir que leurs programmes de rémunération sont correctement alignés sur l'objectif d'amélioration de la valeur durable à long terme des actifs des investisseurs institutionnels au profit de leurs bénéficiaires ou de leurs clients. Les programmes de rémunération doivent intégrer des critères de référence appropriés, le cas échéant, et des mesures d'atténuation des risques.

Principe 2 - Assurer le suivi des entreprises

Les investisseurs institutionnels doivent surveiller les entreprises dans lesquelles ils investissent.

Orientations

Un suivi efficace des entreprises de portefeuille est une composante essentielle de l'intendance et peut aider l'investisseur institutionnel à atténuer les risques et à accroître la valeur au profit des clients ou des bénéficiaires. Le suivi de la gouvernance des entreprises du portefeuille de l'investisseur institutionnel constitue une part importante de son activité de contrôle.

Le suivi peut comprendre un ou plusieurs des éléments suivants :

- examiner des divulgation publiques, y compris les rapports annuels et les circulaires de sollicitation par procuration
- effectuer des recherches et des analyses sur l'entreprise
- obtenir les recherches ou analyses effectuées par des tiers
- partager les recherches et informations avec d'autres investisseurs ou groupes d'investisseurs
- s'engager, comme indiqué plus en détail ci-dessous
- assister à des réunions formelles d'actionnaires ou en suivre le déroulement lorsque cela s'avère approprié et pratique

Compte tenu de la taille potentielle et, dans certains cas, de la nature passive des portefeuilles, les investisseurs devraient disposer d'une méthodologie pour identifier les entreprises qui nécessitent une analyse et un engagement plus poussés. Dans la mesure du possible, les investisseurs doivent

examiner périodiquement l'efficacité de leurs activités de suivi et en communiquer les résultats à leurs bénéficiaires ou clients.

Principe 3 - Présenter des rapports sur les activités de vote

Les investisseurs institutionnels devraient adopter et rendre publiques leurs lignes directrices en matière de vote par procuration et la manière dont ils exercent leurs droits de vote.

Orientations

Les investisseurs institutionnels doivent s'efforcer d'exercer tous les droits de vote des entreprises qu'ils détiennent en portefeuille.

Ils doivent prendre des décisions de vote éclairées et indépendantes dans le meilleur intérêt des bénéficiaires ou des clients, et ne pas soutenir aveuglement la direction et le conseil d'administration. Ils doivent voter en tenant compte des circonstances spécifiques de chaque entreprise et éviter une approche consistant à « cocher la case ». S'ils font appel à des conseillers par procuration ou à d'autres tiers pour les aider à prendre leurs décisions de vote, les investisseurs doivent évaluer les conseils reçus et ne pas les suivre aveuglement. Les investisseurs institutionnels doivent également mettre en place des procédures pour s'assurer que les votes sont conformes à leurs propres politiques de vote. Les investisseurs institutionnels ne doivent pas emprunter ou prêter des actions dans le but de voter.

Les investisseurs institutionnels doivent rendre compte périodiquement de leurs activités de vote à leurs bénéficiaires ou clients. Les rapports doivent divulguer :

- les cas spécifiques où ils *ne voteront pas* - par exemple, lorsque les avoirs sont inférieurs à un certain seuil, que les coûts du vote sont supérieurs aux avantages ou que les clients demandent que les actions ne fassent pas l'objet d'un vote
- les éventuels conflits d'intérêts liés à l'exercice des droits de vote et la manière dont ils sont traités
- leur approche du prêt d'actions et du rappel des actions prêtées à des fins de vote.

Principe 4 - S'engager avec les entreprises

Les investisseurs institutionnels doivent s'engager auprès des entreprises de leur portefeuille.

Orientations

Les investisseurs institutionnels devraient établir une approche de l'engagement qui inclut la nature et le niveau de préoccupation qui déclenchera un engagement, ainsi que des lignes directrices pour l'engagement en fonction de la nature de l'investissement ou de l'importance de l'actionnariat.

Les investisseurs institutionnels doivent également réfléchir à la question de savoir avec qui ils doivent s'engager : les administrateurs indépendants, la direction ou les actionnaires de contrôle.

La meilleure approche dépendra des questions à discuter. Par exemple, un investisseur institutionnel peut choisir de correspondre avec un conseil d'administration ou d'organiser des réunions confidentielles avec les membres du conseil d'administration s'il a des inquiétudes au sujet de :

- l'approche de l'entreprise en matière de gouvernance, y compris les droits accordés aux actionnaires
- la composition et l'indépendance du conseil d'administration
- le contrôle de la stratégie par le conseil d'administration
- la surveillance des risques par le conseil d'administration, y compris les facteurs matériels de durabilité liés à des questions telles que les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance
- l'approche du conseil d'administration en matière de rémunération des dirigeants.

Les activités d'engagement doivent être intégrées et faire appel à l'expertise des gestionnaires de portefeuille de l'investisseur institutionnel *et de ses professionnels responsables de l'investissement*. Les investisseurs doivent indiquer clairement qu'ils ne souhaitent pas recevoir d'informations matérielles non publiques au cours de l'engagement et que la divulgation de ces informations nécessiterait leur consentement préalable.

Les investisseurs institutionnels devraient réfléchir à la manière et au moment d'intensifier les activités d'engagement si un conseil d'administration ne réagit pas aux préoccupations communiquées. À titre d'exemple, l'escalade peut comprendre les éléments suivants :

- voter contre (lorsque la loi le permet) ou s'abstenir de voter pour les administrateurs ou voter contre les résolutions de la direction concernant la rémunération (say on pay)
- intervenir lors des assemblées d'actionnaires
- faire des déclarations publiques
- soutenir ou soumettre des propositions d'actionnaires
- demander une assemblée spéciale des actionnaires pour répondre à des préoccupations spécifiques
- nommer un ou plusieurs administrateurs par accès aux procurations, le cas échéant, ou en demandant une assemblée extraordinaire des actionnaires ou en soumettant une proposition d'actionnaire

- chercher à améliorer la gouvernance, y compris par d'éventuels recours juridiques.

Principe 5 - Collaborer avec d'autres investisseurs institutionnels

Les investisseurs institutionnels doivent collaborer avec d'autres investisseurs institutionnels comme cela se doit.

Orientations

L'activité collaborative profite à la fois aux investisseurs institutionnels et aux entreprises dans lesquelles ils investissent. Elle permet aux investisseurs institutionnels d'examiner et d'adopter des principes largement répandus et aide les entreprises à comprendre l'étendue des points de vue sur les pratiques et les processus de bonne gouvernance. L'engagement collaboratif des actionnaires peut également s'avérer plus efficace que l'engagement d'un seul investisseur tout seul auprès d'une entreprise. En conséquence, les investisseurs institutionnels doivent être prêts à collaborer directement avec d'autres investisseurs, nationaux ou étrangers, ou indirectement en adhérant à des associations d'investisseurs telles que la CCGG.

Principe 6 - Collaborer avec les décideurs politiques

Les investisseurs institutionnels doivent s'engager auprès des régulateurs et autres décideurs politiques le cas échéant.

Orientations

Les investisseurs institutionnels doivent s'assurer que les décideurs politiques et les régulateurs prennent en compte le point de vue des actionnaires lorsqu'ils élaborent de nouvelles lois et politiques. Les investisseurs devraient également s'efforcer d'améliorer l'environnement réglementaire existant afin que les droits des actionnaires soient protégés et que les investisseurs institutionnels soient mieux à même de remplir leurs obligations de gestion vis-à-vis de leurs bénéficiaires ou de leurs clients.

Les investisseurs institutionnels devraient également réfléchir à l'opportunité de collaborer avec d'autres investisseurs institutionnels ou par le biais d'organisations d'investisseurs telles que la CCGG, afin d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'engagement auprès des décideurs politiques.

Principe 7 - Se concentrer sur la valeur durable à long terme

Les investisseurs institutionnels devraient se concentrer sur la promotion de la création de valeur durable à long terme.

Orientations

Les investisseurs institutionnels devraient se focaliser sur la réussite à long terme et la création de valeur durable d'une entreprise plutôt que des considérations à court terme (sachant que les

bénéficiaires ou les clients peuvent avoir des objectifs et des horizons d'investissement spécifiques). Il s'agit notamment de comprendre la stratégie de l'entreprise.

Les investisseurs institutionnels doivent s'assurer qu'ils comprennent les risques et les opportunités associés aux facteurs matériels de durabilité, y compris les questions environnementales, sociales et de gouvernance, et qu'ils les intègrent dans leurs activités d'investissement et de gestion. Les investisseurs institutionnels doivent également être conscients des risques systémiques qui peuvent impacter les entreprises dans lesquelles ils investissent.