

POLITIQUE
DE VOTE EN
MATIÈRE DE
GOUVERNANCE ET DE
RESPONSABILITÉ
D'ENTREPRISE

2020

1. Introduction

Aviva Investors s'engage à gérer les actifs de ses clients de manière responsable. Nous exerçons activement nos droits en tant qu'actionnaires afin de promouvoir des pratiques responsables et durables au sein des entreprises dans lesquelles nous investissons. Le présent document met en lumière les axes prioritaires pouvant mener à un engagement et à un vote. Les sujets abordés couvrent les questions qui, d'expérience, se posent le plus souvent, mais ne se veulent pas exhaustifs.

En tant que signataire fondateur des Principes des Nations Unies pour l'investissement responsable (PRI), nous sommes convaincus que les entreprises qui mènent leurs activités de manière responsable en respectant une bonne gouvernance d'entreprise, des normes élevées d'intégrité et un modèle commercial durable génèrent de meilleures performances à long terme pour leurs actionnaires, tout en créant de la valeur pour les parties prenantes et la société. Au cours des vingt dernières années, nous avons acquis une connaissance approfondie des conflits, des obstacles et des défis liés à la bonne gouvernance et nous utilisons ces connaissances pour cerner et gérer les risques et les opportunités au sein de nos portefeuilles. Notre objectif primordial est d'améliorer et de protéger la performance de nos clients dans la durée.

Nous sommes des investisseurs internationaux et nous estimons que les principes de bonne gouvernance sont universels. Nos directives tiennent compte des meilleures pratiques à l'échelle mondiale, telles que les [Principes mondiaux de gouvernance d'entreprise de l'ICGN](#) et les [Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE](#), mais aussi de notre philosophie d'investissement et de nos nombreuses années d'expérience en matière de vote.

Bien que notre politique de vote tienne compte des différentes cultures, approches et codes de gouvernance d'entreprise au sein des différents marchés dans lesquels nous investissons, nous avons certaines attentes sur des questions spécifiques que nous considérons comme non négociables et que nous appliquerons généralement sur tous les marchés. Nous attirons votre attention sur ces questions dans les encadrés concernés des sections 2 à 5.

Notre approche

Nous cherchons à établir une relation étroite et constructive avec les conseils d'administration des entreprises dans lesquelles nous investissons. Nous nous efforçons de comprendre le contexte économique et commercial spécifique d'une entreprise et reconnaissons qu'aucun modèle de gouvernance ne peut ni ne doit s'appliquer à toutes les entreprises. C'est pourquoi nous examinons attentivement les explications fournies par les entreprises en cas non-respect des meilleures pratiques, afin de garantir que les arrangements sur mesure offrent les contrôles, les équilibres et la protection nécessaires aux actionnaires. Nous observons comment les entreprises respectent l'esprit de bonne gouvernance, et non à la lettre, et nous tenons compte des pratiques passées pour nous forger une opinion. En résumé, nous ne nous contentons pas d'une approche restrictive. Nous nous intéressons aux principes de bonne gouvernance et à la manière dont ils sont mis en pratique dans les entreprises dans lesquelles nous investissons afin de cibler celles qui ont les meilleures perspectives à long terme.

2. Leadership et efficacité du conseil d'administration

Nous recherchons des conseils d'administration efficaces qui protègent les intérêts des actionnaires et possèdent les compétences et l'expérience nécessaires pour mener à bien la stratégie de l'entreprise. Le conseil est chargé de tester et d'approuver la stratégie de l'entreprise et doit fournir des renseignements clairs et concis sur la manière dont il est constitué, les structures de gouvernance et la culture d'entreprise qui ont été mises en place... Nous sommes favorables au fait de divulguer la façon dont les considérations en matière de développement durable ont été prises en compte dans la stratégie à long terme de l'entreprise.

2.1 Composition du conseil d'administration, équilibre. Le rôle du conseil d'administration est d'assurer le leadership entrepreneurial de l'entreprise dans un cadre de contrôles prudents et efficaces qui permettent d'évaluer et de gérer les risques. Au-delà du fait que les CV des administrateurs doivent être communiqués, nous estimons qu'il est important que les entreprises démontrent que ces administrateurs s'intègrent dans la diversité et qu'ils possèdent les compétences, les connaissances, et l'expérience requises pour relever les défis, saisir les opportunités et atteindre les objectifs stratégiques. Nous pensons notamment que le président et les administrateurs non exécutifs indépendants jouent un rôle important dans la remise en question interne des discussions et des décisions du conseil d'administration, l'objectif étant de s'assurer que tous les administrateurs agissent dans le meilleur intérêt de l'entreprise.

Nous recherchons la diversité des idées au sein des conseils d'administration et envisageons la diversité sous un angle large, qui comprend le sexe, l'origine ethnique, la nationalité, les compétences et l'expérience. Les conseils d'administration inclusifs et diversifiés sont plus susceptibles d'être efficaces, de mieux comprendre leurs clients et les parties prenantes et de bénéficier de perspectives inédites, d'idées nouvelles, de défis dynamiques et d'une vaste expérience. Il en résulte une meilleure prise de décision. Nous souhaitons être informés de la manière dont cela se produit. En ce qui concerne la réflexion sur les opinions des parties prenantes comme les employés, nous estimons que les entreprises sont les mieux placées pour identifier le mécanisme d'engagement qui leur convient le mieux mais, là encore, il faut que cela soit bien expliqué.

2.2 Diversité hommes-femmes. Nous sommes depuis longtemps de fervents partisans d'un plus grand nombre de femmes au sein des équipes dirigeantes et des conseils d'administration. Nous attendons de toutes les entreprises qu'elles tiennent compte de la diversité hommes-femmes. Mais malgré une augmentation du nombre de femmes dans les conseils d'administration ces dernières années, leur représentativité reste souvent inférieure à un tiers. Il reste donc beaucoup à faire, y compris en ce qui concerne les nominations de femmes dans au sein des équipes dirigeantes et aux postes à responsabilité. C'est pourquoi nous continuons d'inciter les entreprises à développer leur réserve de talents et leur culture interne (accompagnées d'informations utiles) afin de progresser dans ce domaine.

Approche appliquée à l'échelle mondiale - nous n'apporterons pas notre soutien à la réélection du président du comité de nomination (ou d'autres résolutions si le poste de président du comité de nomination n'est pas remis en jeu) si les femmes représentent moins d'un tiers des membres du conseil d'administration, à moins qu'il ne soit évident que l'entreprise a fait des progrès significatifs dans ce domaine.

2.3 Objectif, normes, valeurs et culture. Nous accordons une importance particulière au fait que le conseil d'administration définisse son objet social et établisse des normes et des valeurs appropriées pour l'entreprise. Nous sommes convaincus qu'une culture responsable assortie de valeurs clairement exprimées et ancrées atténue les risques liés au caractère durable et à la réputation à long terme des entreprises, et peut prévenir certaines des mauvaises pratiques que nous avons observées ces dernières années. Lors de nos discussions avec les entreprises, nous cherchons à comprendre comment leurs conseils d'administration façonnent, intègrent et supervisent la culture dans leurs organisations.

Nous nous réservons le droit de ne pas soutenir la réélection des membres du conseil d'administration concernés lorsque les entreprises présentent des problématiques culturelles évidentes.

2.4 Présidence indépendante. Nous avons toujours considéré que la séparation des rôles de président du conseil d'administration et de directeur général (et notamment l'indépendance du président) était d'une importance fondamentale pour protéger la valeur actionnariale. Dans le cas des présidents non indépendants, nous examinons le processus en place pour atténuer les risques, comme la nomination d'un administrateur principal indépendant et influent, le niveau d'indépendance / de remise en question au sein du conseil d'administration et des principaux comités, et le fait de savoir si cet arrangement n'est prévu que pour une courte période de transition. De plus, il est nécessaire que le reporting et les états financiers indiquent de façon beaucoup plus claire pourquoi la présence d'un président non indépendant est considérée comme étant dans le meilleur intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires. Nous utilisons habituellement les mêmes critères pour évaluer la pertinence du président et l'indépendance des autres administrateurs non exécutifs (voir la rubrique 2.5), à une exception près. Étant donné la nature de son rôle, la règle des neuf ans est moins pertinente pour le président. Cependant, nous attendons des entreprises qu'elles envisagent sérieusement les dispositions relatives aux différentes successions, et tout mandat supérieur à 15 ans de la part des présidents non exécutifs susciterait notre inquiétude, sauf circonstances exceptionnelles.

Nous nous réservons le droit de ne pas soutenir la réélection d'un président non indépendant. Sur les marchés où la pratique d'un double mandat PDG/président est généralement acceptée, nous pouvons envisager de la soutenir mais seulement s'il existe de solides arguments comme indiqué ci-dessus.

2.5 Indépendance. Il est essentiel que les conseils d'administration soient composés d'un nombre suffisant d'administrateurs indépendants afin d'assurer l'équilibre des pouvoirs et des contre-pouvoirs. Nous estimons que ce nombre devrait normalement représenter au moins la moitié des membres du conseil d'administration, mais nous sommes aussi conscients que cela peut ne pas être pratique pour tous les marchés et toutes les entreprises (par exemple, les marchés qui exigent des représentants du personnel) et que, par conséquent, les explications sont importantes dans de tels scénarios. Le comité d'audit et de rémunération doit être entièrement indépendant. Pour évaluer l'indépendance des administrateurs non exécutifs, nous considérons que ceux qui n'ont pas été nommés en suivant une procédure formelle, rigoureuse et transparente ne sont pas indépendants, en plus des critères suivants :

- s'il est ou a été salarié de l'entreprise ou du groupe au cours des dix dernières années ;
- s'il a, ou a eu au cours des trois dernières années, une relation commerciale significative avec l'entreprise, soit directement, soit en tant qu'associé, actionnaire, administrateur ou cadre supérieur d'un organisme qui entretient une telle relation avec l'entreprise ;
- s'il a perçu ou reçoit une rémunération supplémentaire de la part de l'entreprise en dehors de jetons de présence (ou perçoit des jetons de présence disproportionnés), participe à un plan d'options sur actions de l'entreprise ou à un plan de rémunération lié aux performances, ou est membre du régime de retraite de l'entreprise ;
- s'il a des liens familiaux étroits avec l'un des conseillers, administrateurs, cadres supérieurs ou membres de la famille fondatrice de l'entreprise ;
- s'il exerce des mandats d'administrateur croisés ou entretient des liens étroits avec d'autres administrateurs par le biais de son implication dans d'autres entreprises ou organismes ;
- s'il représente un actionnaire important (ou une participation gouvernementale) ;
- s'il a siégé au conseil pendant plus de neuf ans à compter de la date de sa première nomination.

Lorsque l'une de ces circonstances ou d'autres circonstances pertinentes s'appliquent et que le conseil considère néanmoins que l'administrateur non exécutif est indépendant, une explication claire doit être fournie.

Nous nous réservons le droit de ne pas soutenir la réélection des administrateurs non indépendants (y compris les membres de la direction lorsque cela sera jugé nécessaire) si :

- *Le conseil d'administration n'est pas suffisamment indépendant*
- *Si les administrateurs concernés siègent au comité d'audit et/ou de rémunération et que celui-ci n'est pas totalement indépendant*

2.6 Secrétaire général. Au-delà de leurs fonctions habituelles, les secrétaires généraux jouent souvent le rôle de conseils auprès du président du conseil d'administration et du directeur exécutif, entre autres. Ils sont aussi généralement un premier point de contact pour les investisseurs et, par conséquent, doivent être en mesure de répondre aux questions et aux inquiétudes exprimées. Pour garantir l'objectivité, un secrétaire général ne doit pas cumuler aussi le rôle de directeur exécutif. Lorsque les entreprises considèrent que des raisons particulières justifient qu'ils assument les deux rôles, il convient pour elles de l'expliquer de manière adéquate.

2.7 Plan de succession. Nous veillons à ce que les dispositions nécessaires soient en place pour gérer la relève des membres du conseil d'administration et des dirigeants. Les entreprises qui ont mis en place des plans de succession sont généralement perçues comme plus performantes à long terme. C'est pourquoi nous préférons que les talents émergent au sein même des entreprises, même si nous reconnaissons que dans certaines situations, une nomination externe peut s'avérer pertinente. Afin de garantir une procédure formelle, rigoureuse et transparente de remplacement des membres du conseil d'administration et de nouvelles nominations, les comités de nomination ne doivent pas être présidés par un directeur exécutif ou un président non indépendant. De plus, la majorité des membres du comité doivent être indépendants.

Nous nous réservons le droit de ne pas soutenir les présidents des comités de nomination si nous considérons que les dispositions relatives à leur succession n'ont pas reçu l'attention nécessaire au sein de l'entreprise.

2.8 Cumul des mandats / durée d'engagement. Les membres du conseil d'administration, y compris certains dirigeants, peuvent être surchargés s'ils ont accepté de nombreux autres postes d'administrateurs. Nous nous attendons à ce que les conseils d'administration et les comités de nomination s'assurent que les nouveaux administrateurs (ou les administrateurs actuels qui assument des rôles supplémentaires) puissent consacrer le temps nécessaire à leur mission compte tenu de leur rôle au sein des autres conseils d'administration ainsi que de la taille et de la complexité de ces entreprises. De plus, les conseils d'administration doivent réfléchir aux potentiels changements dans leur emploi du temps si l'une ou l'autre des entreprises traversait une période difficile ou si des opérations de fusions-acquisitions devaient avoir lieu. Ces considérations doivent être clairement indiquées dans le rapport de gestion et les comptes. Bien que nous soyons prêts à entendre des explications valables, nous considérons en règle générale qu'un individu peut gérer correctement au maximum quatre mandats non exécutifs au sein d'entreprises cotées. Et ce nombre diminue en fonction de l'importance de la fonction. Par exemple, il peut être problématique pour quelqu'un d'occuper la fonction de président dans plus de deux entreprises. En outre, les administrateurs exécutifs ne devraient pas tenir plus d'un poste non exécutif.

Nous nous réservons le droit de ne pas soutenir la réélection des administrateurs non exécutifs dans les cas suivants :

- *Le nombre et/ou la nature de leurs autres fonctions peuvent compromettre leur capacité à remplir leurs autres fonctions au sein du conseil d'administration*
- *Ils président le comité de nomination et/ou le conseil d'administration et que les questions liées au cumul trop important des mandats n'ont pas été réglées*
- *Ils affichent un faible taux de présence, par exemple lorsqu'ils ont assisté à moins de 75 % des réunions du conseil d'administration au cours d'une année donnée.*

2.9 Évaluation du conseil d'administration. Nous soutenons les évaluations du conseil d'administration. Nous convenons qu'une évaluation externe devrait avoir lieu au moins tous les trois ans et que, dans la mesure du possible, l'entreprise devrait donner une indication des résultats obtenus.

2.10 Réélection annuelle. Nous soutenons la réélection annuelle des administrateurs (individuellement, et non de plusieurs administrateurs regroupés en une seule résolution), car cela accroît leur responsabilité envers les actionnaires. Lorsque la

réélection annuelle n'est pas une pratique locale, nous encourageons les entreprises à mettre en place de tels dispositifs ou, au minimum, nous nous attendons à ce que les administrateurs se représentent tous les trois ans.

Nous nous réservons le droit de ne pas soutenir la réélection des administrateurs lorsque leur mandat est d'une durée supérieure à trois ans.

3. Responsabilisation

L'une des principales responsabilités du conseil d'administration est d'aider les actionnaires à comprendre (par la divulgation et l'engagement) les opportunités, les risques et les défis auxquels l'entreprise fait face. Il doit notamment expliquer les mesures prises en matière de gestion et d'atténuation des risques et de contrôles internes. En outre, les actionnaires demanderont des comptes aux conseils d'administration concernant leur stratégie ou leurs décisions, y compris les conséquences à long terme de leurs agissements (en d'autres termes les répercussions de leur allocation d'actifs) et leur réceptivité aux préoccupations des actionnaires.

3.1 Ponctualité de l'information. Nous attendons de la part de toutes les entreprises, quel que soit le marché sur lequel elles sont cotées, qu'elles publient leur rapport de gestion et leurs comptes avant l'assemblée générale annuelle, et en tous cas suffisamment à l'avance pour que les actionnaires puissent prendre des décisions éclairées sur la résolution à adopter. Ces publications doivent également couvrir tous les risques importants, notamment les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, et ceux liés à la réputation, la fiscalité et la cybersécurité.

Nous nous réservons le droit de ne pas soutenir l'approbation du rapport de gestion et des comptes annuels (ou d'autres résolutions le cas échéant) lorsque la transparence ou l'exactitude de l'information laisse à désirer.

3.2 Contrôles internes. Il est important que les conseils d'administration communiquent de façon transparente à leurs actionnaires la façon dont ils gèrent les risques et les contrôles internes. Le conseil d'administration doit fournir des informations claires et concises, adaptées aux circonstances importantes pour l'entreprise et éviter d'utiliser un langage standardisé qui peut être riche en détails mais flou sur la compréhension d'ensemble. Le reporting doit être impartial, équilibré et compréhensible.

3.3 Rapports du comité d'audit et de l'auditeur. La qualité des audits a fait l'objet d'une attention particulière ces derniers temps (y compris de nombreuses analyses du marché de l'audit au Royaume-Uni), et ce à juste titre. Pour que les informations fournies par une entreprise soient fiables, les actionnaires doivent être convaincus que des audits indépendants permettront d'identifier et de relever tout écart comptable. Mais les comités d'audit doivent également mieux faire connaître la manière dont ils se sont assurés de la qualité de l'audit après avoir remis en question les hypothèses des auditeurs et de la direction, ainsi que la gouvernance du processus d'audit.

3.4 Nouvel appel d'offres et rotation. Alors que certains considèrent qu'une rotation des auditeurs peut affecter la qualité de l'audit étant donné qu'un apprentissage exhaustif du fonctionnement d'une entreprise demande du temps, nous pensons au contraire que le fait de changer les équipes d'auditeurs en poste depuis longtemps permet de garantir un audit plus indépendant et plus efficace. C'est pourquoi nous estimons que les entreprises devraient procéder à un nouvel appel d'offres tous les 10 ans et procéder à un changement d'auditeurs tous les 20 ans. Nous accueillons favorablement ce type de pratiques de la part des entreprises, même si elles sont cotées sur des marchés où il n'existe pas de réglementation en la matière. Ce processus doit être détaillé dans les comptes et, lorsque l'entreprise considère qu'un changement d'auditeurs n'est pas dans son meilleur intérêt, elle doit également le clarifier. Nous nous attendons à ce que l'entreprise indique si des cabinets concurrents ont été invités à soumissionner pour une partie ou la totalité de la mission d'audit. Des efforts accrus pour explorer la possibilité de travailler avec d'autres cabinets permettront d'accroître la concurrence, ce qui devrait contribuer à améliorer la qualité de l'audit.

Approche appliquée à l'échelle mondiale - Nous n'apporterons pas notre soutien au renouvellement du mandat des auditeurs si leur mandat court depuis plus de 20 ans.

3.5 Honoraires d'audit et hors audit. L'intégrité de la relation de l'auditeur avec l'entreprise peut être compromise lorsqu'un cabinet reçoit des honoraires de conseil excessifs en plus des honoraires versés pour les services d'audit. De tels arrangements peuvent ouvrir le processus de vérification à un large éventail de conflits d'intérêts. Les honoraires d'audit et les honoraires hors audit doivent être divulgués. Une ventilation des honoraires hors audit doit également être fournie.

Nous nous réservons le droit de ne pas soutenir le renouvellement du mandat des auditeurs dans les cas suivants :

- *Les informations liées aux honoraires sont insuffisantes*
- *Les auditeurs ont reçu des honoraires hors audit élevés, à moins que ceux-ci n'aient fait l'objet d'éclaircissements adéquats, par exemple s'ils ont été issus d'une activité de fusion et acquisition importante*

3.6 Préoccupations persistantes. Il est essentiel que les entreprises discutent de leurs perspectives à long terme, par exemple au sein du rapport stratégique dans le cadre de la déclaration de durabilité. Ces perspectives à long terme peuvent inclure, entre autres, la liquidité, la solvabilité et la gestion des risques. Nous prévoyons que le conseil d'administration intègre dans son évaluation de la durabilité à long terme une identification et une évaluation rigoureuse des principaux risques auxquels l'entreprise est exposée, et de l'incidence que ces fortes incertitudes pourraient avoir sur l'entreprise. Nous considérons que les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), couverts à la section 5, doivent, le cas échéant, être inclus dans le périmètre de la présente évaluation. Nous évaluerons ces déclarations dans le cadre de notre processus, décrit en détail à la section 7 de la présente politique de vote, et nous interviendrons s'il est nécessaire de clarifier certains points ou de soulever certaines préoccupations. Compte tenu de nos perspectives à long terme, nous incitons les entreprises à se concentrer sur la « période d'activité prévisible » plutôt que sur les 12 prochains mois, par exemple, et d'y joindre une explication des raisons pour lesquelles une certaine période était prévisible dans le contexte de l'entité, son environnement opérationnel et son cycle économique.

3.7 Cybersécurité. Il s'agit d'un risque opérationnel, juridique, commercial et de réputation de plus en plus important. Nous attendons des conseils d'administration qu'ils décrivent dans quelle mesure ils assurent la surveillance des cyber-risques et des mécanismes de contrôle en place. Ce descriptif doit faire ressortir une compréhension claire des vulnérabilités, des niveaux d'investissement dans la technologie, les personnes et les processus, et la mise en œuvre de protocoles de gestion des crises. Les conseils d'administration doivent être en mesure de démontrer l'existence de compétences et d'une expérience suffisantes parmi les administrateurs, ce qui permettra d'assurer un niveau approprié de surveillance des cyber-risques. La portée et la manière dont ces responsabilités en matière de surveillance sont déléguées par l'entremise de l'entreprise feront l'objet d'un contrôle accru de la part des actionnaires.

3.8 Protection des données. Le renforcement de la réglementation en matière de protection des données couvre un certain nombre de domaines, notamment les processus de retrait du consentement à l'utilisation des données personnelles, la suppression des données personnelles (droit à l'oubli) et la protection des mineurs. Cela peut entraîner des coûts et des défis opérationnels importants pour les entreprises. Nous attendons des conseils d'administration qu'ils évaluent les répercussions commerciales de la réglementation ou des améliorations volontaires apportées à la protection des données pour assurer la disponibilité opérationnelle, mettre à jour les cadres de conformité, y compris la gestion des crises, et fournir les niveaux d'information adéquats.

3.9 Rachat d'actions. Si les rachats peuvent être une stratégie judicieuse, certains craignent que, dans certains cas, ils se fassent au détriment des perspectives à long terme des entreprises. C'est pourquoi, lors du vote sur les propositions de rachats d'actions, nous escomptons une information de qualité, et notamment :

1. Une justification précise des futurs programmes de rachat au-delà de la garantie d'une augmentation du bénéfice par action. Les explications doivent mentionner en quoi les rachats d'actions seront positifs pour l'avenir à long terme de l'entreprise et, plus particulièrement, comment le conseil d'administration évalue ces rachats par rapport à d'autres opportunités d'investissement.
2. Une meilleure information sur les précédents programmes de rachat d'actions qui ont été réalisés au cours de l'exercice considéré. Selon nous, il est nécessaire de divulguer des informations plus précises sur les volumes, les prix et la façon dont les achats ont créé de la valeur à long terme pour l'entreprise.

3. Plus de détails concernant l'effet des rachats d'actions sur les modalités de rémunération des directeurs exécutifs et des dirigeants.

Nous nous réservons le droit de ne pas soutenir la direction générale qui :

- *Autorise les rachats d'actions assorties d'une prime supérieure à 5 % du prix de l'action*
- *Pendant une durée supérieure à 2 ans*
- *Autorise les rachats d'actions représentant plus de 15 % du capital social émis par l'entreprise*

3.10 Dividendes. Bien que nous soyons habituellement en faveur des paiements de dividendes, il peut arriver que le montant proposé ou distribué soit jugé trop élevé ou trop faible au regard de la situation financière de l'entreprise et d'autres circonstances. Il est donc important que les entreprises clarifient leur politique en la matière et justifient leurs décisions quant au montant des dividendes.

Nous nous réservons le droit de ne pas soutenir la réélection du président si nous avons des doutes au sujet du versement des dividendes.

3.11 Autorité d'émettre des actions. Les critères d'émission d'actions diffèrent d'un marché à l'autre, mais s'agissant des autorités qui cherchent à émettre des actions sans droit préférentiel de souscription, nous nous efforçons de garantir une protection raisonnable des actionnaires existants. Compte tenu de leur effet dilutif, nous avons une forte préférence pour que les pouvoirs généraux soient limités à 10 %, à moins qu'une justification claire et un motif stratégique ne soient fournis aux actionnaires. Nous estimons également que les autorisations d'émission d'actions devraient être soumises aux actionnaires sur une base annuelle, étant donné qu'au cours de l'année, la situation de l'entreprise ou les conditions de marché peuvent évoluer de façon significative.

Nous nous réservons le droit de ne pas soutenir la direction de l'entreprise lorsqu'elle souhaite émettre des actions sans droit de préemption qui :

- *Autorise l'émission d'actions représentant plus de 10 % du capital*
- *Pendant plus de 18 mois*

Double droit de vote et défenses anti-OPA. L'un des nombreux facteurs dont nous tenons compte lorsque nous valorisons une entreprise est la façon dont les actions sont structurées et la protection des actionnaires minoritaires en place. Selon nous, les entreprises devraient posséder des structures d'actionnariat qui soutiennent le principe « une action, un vote » pour garantir que tous les actionnaires soient traités de façon équitable. Il en va de même pour les autorisations d'émission qui peuvent être utilisées comme dispositifs anti-OPA.

Approche appliquée à l'échelle mondiale - *nous n'apporterons pas* notre soutien aux propositions dans les cas suivants :

- *Les entreprises cherchent à établir ou à maintenir la pratique des droits de vote doubles ou inégaux (tels que les amendements aux statuts).*
- *Il existe des doutes significatifs au sujet de la structure actionnariale ou du recours aux autorisations d'émettre des actions qui ne sont pas considérées comme étant dans l'intérêt des actionnaires en général*

3.12 Emprunts durables. Nous attendons du conseil d'administration et du comité d'audit qu'ils assurent une surveillance rigoureuse de la santé du bilan, des modalités de financement futures, des niveaux d'endettement optimaux et de la conformité entre le niveau de risque encouru et celui accepté par l'entreprise. Cela devrait comprendre des stress tests du bilan par rapport à divers scénarios de bénéfices, de flux de trésorerie et d'évaluation de l'actif et du passif. Le comité d'audit doit examiner les paramètres pertinents liés aux clauses restrictives des contrats d'emprunt et s'assurer que l'entreprise fournit au marché une information adéquate.

Nous nous réservons le droit de ne pas soutenir les propositions qui visent à augmenter le plafond des lignes de crédit, à élargir les accords de prêt ou à émettre de nouveaux emprunts obligataires et autres titres liés aux taux d'intérêt lorsque nous avons des doutes quant à la viabilité du niveau d'endettement absolu relatif d'une entreprise. Lorsque nous estimons que la surveillance a fait l'objet d'un manquement flagrant, nous pouvons également voter contre les membres du comité d'audit.

3.13 Dialogue avec les parties prenantes Nous pensons que pour prospérer à long terme, les entreprises doivent entretenir des relations constructives et positives avec les parties prenantes au sens large. Nous attendons du conseil d'administration qu'il décrive la façon dont les principales parties prenantes sont identifiées, les mécanismes d'engagement choisis et mis en œuvre et dans quelle mesure les intérêts des parties prenantes ont été pris en compte en amont des principales décisions commerciales. En cas de préoccupations majeures ou récurrentes au sujet des actions des administrateurs, nous voterons contre les administrateurs concernés.

3.14 Comptes inactifs – Nous apportons notre soutien aux entreprises qui reversent le produit de la vente d'actions en déshérence et de dividendes non réclamés à des causes humanitaires. Cela devrait s'inscrire dans un cadre de gouvernance solide, avec des objectifs clairement définis et des rapports réguliers sur les incidences et les résultats du programme.

4. Rémunération

Nous recherchons des accords d'intéressement des dirigeants qui soient conformes à la stratégie et aux intérêts des actionnaires, qui tiennent la direction responsable de ses décisions et qui ne récompensent que la création de valeur à long terme. Nous recherchons également des grilles de rémunération bien structurées, claires et raisonnables. Les entreprises doivent être attentives aux résultats et s'assurer que les paiements réellement versés aux dirigeants sont appropriés à la lumière de l'expérience des actionnaires et, dans une certaine mesure, des employés et des autres principales parties prenantes.

Les dirigeants doivent naturellement être rémunérés en fonction de la valeur ajoutée qu'ils créent, mais les comités de rémunération doivent envisager de fixer une limite au niveau maximum de rémunération « perçue » au cours d'une année donnée. Ils devraient également faire preuve de plus de retenue dans l'approbation de rémunérations ou d'augmentations de salaire significatives en période de faible hausse des salaires, d'initiatives de réduction des coûts et de perte de valeur pour les actionnaires. Nous attendons également des dirigeants qu'ils investissent une part plus importante de leur patrimoine personnel afin de mieux aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires. Les régimes de co-investissement sont un moyen efficace d'atteindre cet objectif ou, à défaut, le niveau d'investissement personnel devrait être pris en considération par les comités de rémunération lorsqu'ils approuvent les attributions d'actions.

Dans le cadre de nos consultations sur la rémunération, nous attendons des révisions proposées qu'elles tiennent compte des besoins à long terme de l'entreprise et de l'incidence sur chaque composante de la rémunération des dirigeants. Il est important de noter que les entreprises doivent également inclure les droits aux allocations de retraite dans l'enveloppe de rémunération globale.

Étant donné qu'il existe divers éléments de la rémunération des dirigeants et un certain nombre de facteurs à prendre en compte, nous avons fourni des détails supplémentaires sur notre approche à l'annexe 1.

Approche appliquée à l'échelle mondiale - nous n'apporterons pas notre soutien aux modalités de rémunération dans les cas suivants :

- *La rémunération est contraire aux intérêts des actionnaires et de l'entreprise.*
- *La rémunération fixe et/ou variable est excessive*
- *La rémunération a fait l'objet d'augmentations importantes sans justification suffisante.*
- *La structure, les objectifs ou les résultats font l'objet d'une divulgation limitée*
- *Il existe une clause de réévaluation des conditions de performance*
- *Les conditions de performance ne sont pas alignées avec la stratégie ou ne sont pas flexibles*
- *Les régimes de retraite sont trop généreux ou ne sont pas alignés avec ceux de l'ensemble de la population active*
- *Des versements discrétionnaires ou des primes de maintien en poste ont été effectués*

Pour les questions importantes, ou si des doutes signalés précédemment n'ont pas été abordés, nous nous réservons le droit de voter contre le président du comité de rémunération et le président du conseil d'administration.

5. Responsabilité d'entreprise

Nous sommes convaincus que les entreprises qui tiennent compte des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) importants dans le cadre de leur stratégie commerciale créent davantage de valeur à long terme pour les actionnaires. C'est pourquoi nous sommes en faveur d'une diffusion intégrée des questions ESG dans le rapport et les comptes annuels, convaincus que cela reflète une délibération éclairée et réfléchie du conseil d'administration sur ces questions. Nous accueillons très favorablement un reporting intégré (<IR>) et encourageons les entreprises à l'adopter dans la mesure du possible.

5.1 Changement climatique et scénarios +2°C. Nous soutenons fermement les recommandations du Groupe de travail du CSF sur la diffusion de l'information financière relative au climat¹. Cela comprend l'obligation de tester la résistance des modèles économiques par rapport à des scénarios de politique +2°C. Le risque climatique demeure un facteur important dans notre valorisation à long terme des entreprises, et nous attendons des conseils d'administration qu'ils soient en mesure de faire preuve de « compétence climatique » dans leurs communications avec les investisseurs. Nous attendons aussi des entreprises qu'elles commencent à rendre compte des risques climatiques, et de leur stratégie, de leur politique et de leur performance y afférentes en fonction du cadre d'information du Groupe de travail. Ce reporting devrait inclure des stress tests des modèles économiques et des actifs de l'entreprise par rapport à divers scénarios de politique climatique. Nous nous attendons également à ce que les entreprises commencent à établir des objectifs d'émissions fondés sur des données scientifiques² et à ce qu'elles fournissent une feuille de route détaillant leur transition vers la mise en conformité de leur activité avec les objectifs établis par l'Accord de Paris.

Approche appliquée à l'échelle mondiale - Nous n'apporterons pas notre soutien au rapport de gestion et aux comptes des entreprises ou des administrateurs ayant des responsabilités en matière de développement durable (comme le président d'un comité sur le développement durable du conseil d'administration équivalent) qui exercent leurs activités dans des secteurs à fort impact qui n'ont pas fait suffisamment de progrès pour fournir au marché des informations sur leur politique climatique qui soient pertinentes pour l'investissement, y compris l'engagement de publier des objectifs fondés sur des données scientifiques.

¹ <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-recommendations-report/>

² <https://sciencebasedtargets.org/>

5.2 Risques, opportunités et impacts liés au développement durable. Toutes les entreprises sont exposées à des risques et à des opportunités ESG, et ont un impact direct sur les parties prenantes et l'environnement. La manière dont une entreprise mesure et gère ces questions détermine le caractère durable de son modèle économique. Dans le cadre de notre processus d'évaluation et de mesure de l'engagement d'une entreprise envers les normes internationales sur les pratiques professionnelles, nous nous référons aux principes du Pacte mondial des Nations Unies en matière de droits de l'homme, de droit du travail, de respect de l'environnement et de pratiques commerciales abusives. Nous évaluerons également la façon dont les entreprises gèrent les risques liés au changement climatique.

Nous nous référons aux conclusions des principales initiatives mondiales qui mesurent et suivent la performance des entreprises par rapport aux principales pratiques en matière de développement durable, et intégrerons ces conclusions à notre processus. Ces initiatives incluent le Corporate Human Rights Benchmark (CHRB) ainsi que la World Benchmarking Alliance (WBA).

Nous nous réservons le droit de ne pas soutenir le rapport de gestion et les comptes ou les administrateurs individuels en cas de doutes concernant les pratiques d'une entreprise au regard des normes internationales en matière de développement durable.

5.3 Point de contact national (PCN) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Toutes les entreprises opérant dans les pays de l'OCDE sont soumises aux Directives de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, qui couvrent une série de principes pour des pratiques commerciales responsables, notamment en matière de droits de l'homme, de droit du travail, d'environnement, de lutte contre la corruption, d'intérêts des consommateurs, de science et technologie, de concurrence et de fiscalité. S'il y a lieu, nous surveillons les résultats du processus de médiation du PCN. Nous exigeons des entreprises et des conseils d'administration qu'ils fassent preuve de transparence et tiennent compte des recommandations de tout processus du PCN ayant une incidence sur l'entreprise.

Lorsque nous estimons que la réponse a été insuffisante, nous pouvons en tenir compte dans notre vote sur le rapport annuel et les comptes et/ou dans la réélection de l'administrateur responsable de ces questions.

6. Organismes de placement

6.1 Indépendance. Lorsque les membres des conseils d'administration des sociétés d'investissement sont tous des administrateurs non exécutifs, ils doivent idéalement être indépendants. De plus, nous pensons qu'un mandat prolongé peut compromettre l'indépendance des administrateurs, même dans le cas des organismes de placement.

Nous nous réservons le droit de ne pas soutenir la réélection des administrateurs non indépendants, y compris ceux qui ont de longs états de service, si au moins deux d'entre eux ne sont pas indépendants, bien qu'un renouvellement du conseil d'administration puisse constituer une circonstance atténuante.

6.2 Ré-émission d'actions propres. Les émissions d'actions doivent être assorties d'un engagement indiquant que ces actions ne seront pas émises avec une décote par rapport à la valeur liquidative (VL). Il faudrait pouvoir nous convaincre que toute ré-émission d'actions propres présentant une décote soit dans l'intérêt des actionnaires, même si le prix représente une prime fondée sur la décote moyenne à laquelle toutes les actions propres avaient été rachetées.

Nous nous réservons le droit de ne pas soutenir l'émission d'actions, y compris la réémission d'actions propres présentant une décote par rapport à la valeur liquidative. Il faudrait pouvoir nous convaincre que toute réémission d'actions présentant une décote soit dans l'intérêt des actionnaires.

7. Notre processus

Chez Aviva Investors, nous sommes convaincus que les entreprises qui exercent leurs activités de façon responsable et durable

ont plus de chances de réussir, ce qui profite à nos clients et à la société dans son ensemble. Pour plus d'informations, veuillez consulter sur notre site internet la section dédiée à l'investissement responsable : <https://www.avivainvestors.com/fr-fr/nous-connaître/investissement-responsable/>

Notre façon de voter et de nous engager auprès des entreprises devient de plus en plus importante pour nos clients ; notre politique en matière de vote tient compte des questions qui, à notre avis, sont réellement importantes aux yeux de nos clients, comme le fait de demander des comptes aux conseils d'administration lorsque leurs entreprises ne font pas suffisamment de progrès dans la lutte contre le changement climatique et lorsque les conseils d'administration ont approuvé des ententes de rémunération inappropriées pour leurs directeurs exécutifs. Néanmoins, nous sommes disposés à discuter avec nos clients de leurs préférences en matière de vote, même s'ils investissent dans nos produits.

Afin de permettre à nos contreparties de comprendre notre philosophie, notre politique et nos activités de gestion, nous avons mis en place le processus global suivant :

- 7.1 Supervision.** La responsabilité de la supervision de notre politique incombe en premier lieu à l'équipe de direction d'Aviva Investors.
- 7.2 Intégration avec les gérants de fonds.** Les décisions relatives à nos positions gérées de manière active sont prises en concertation avec nos gérants de fonds afin de s'assurer que toutes les circonstances particulières et la stratégie de l'entreprise sont dûment prises en compte.
- 7.3 Agences de vote par procuration.** Nous avons recours à des agences de vote par procuration pour obtenir des informations, mais nous prendrons nos propres décisions.
- 7.4 Engagement auprès des entreprises.** Étant donné que nous détenons un grand nombre de titres, nous ne sommes pas en mesure de communiquer avec toutes les entreprises avant leur assemblée générale pour discuter de notre position si notre intention est de voter contre ou de nous abstenir sur certaines résolutions. Nous nous efforçons de le faire lorsque nous détenons au moins 2 % des actions ou lorsque nous faisons partie des 10 principaux actionnaires. De même, dans le cadre de consultations sur la rémunération ou de proposition de rencontres pour traiter les questions de gouvernance d'entreprise, nous hiérarchiserons nos ressources en fonction de la taille et de la valeur de notre participation, ainsi que de l'importance des préoccupations éventuelles. De plus, nous écrivons chaque année aux entreprises pour les informer de tout changement apporté à notre politique de vote et de l'endroit où se trouvent nos historiques de vote et leur justification sur notre site Internet.
- 7.5 Collaboration.** Nous collaborons avec les autres actionnaires pour identifier des questions de principe. Cependant, nous veillons à respecter les réglementations concertées.
- 7.6 Engagement auprès des autres parties prenantes.** Nous participons activement aux réseaux d'investisseurs formels et informels qui favorisent le dialogue entre les investisseurs institutionnels et les autres groupes concernés, y compris les ONG.
- 7.7 Informations confidentielles.** La décision de devenir ou non des initiés (c'est-à-dire de recevoir des informations non publiques pouvant influencer sur les cours d'une entreprise et donc de ne pas pouvoir négocier les actions de celle-ci pendant cette période) est prise au cas par cas. En règle générale, nous sommes disposés à être initiés. Cependant, nous préférons avoir une idée claire de la durée prévue pour notre position d'initié. Nous préférons être initiés pour une période aussi courte que possible (se chiffrant en jours plutôt qu'en semaines). Aviva Investors tient à jour une liste d'exclusion à l'échelle mondiale pour toutes ses activités de trading. Ainsi, lorsqu'un titre est ajouté à cette liste, le trading est limité en ce qui concerne tous les clients d'Aviva Investors, ainsi que toutes les transactions à titre personnel.

7.8 Conflits d'intérêts. Aviva Investors prend très au sérieux ses obligations fiduciaires envers ses clients et bénéficiaires, et adopte une approche cohérente et transparente de la gestion des conflits d'intérêts, conformément à la réglementation locale. Ses principaux objectifs lors de l'examen de questions telles que l'engagement et le vote sont toujours d'agir dans l'intérêt de ses clients et des bénéficiaires sous-jacents, et de traiter tous les clients et bénéficiaires de manière équitable.

Aviva Investors gère les conflits d'intérêts lors du vote aux assemblées d'entreprises qui peuvent être ses clientes en :

- Informant chaque année les entreprises de ses priorités en matière de gouvernance, y compris sa politique mondiale en matière de vote. Cela permet aux conseils d'administration de tenir compte de ses attentes sans qu'un conflit n'entre en jeu, et démontre également son engagement à mettre en place un processus et une politique transparents pour le compte de tous les fonds des clients ;
- En étant transparent envers les entreprises et les clients en ce qui concerne nos décisions de vote et la justification de nos décisions ;
- En rendant publiques ses décisions de vote pour chaque entreprise afin que son historique de vote soit transparent et accessible à tous ; et
- Lorsque c'est convenu avec ses clients, en prenant des dispositions pour qu'un tiers indépendant, choisi par le client, détermine les décisions de vote ou pour que le client modifie ses instructions (pour ses avoirs uniquement).

POLITIQUE DE VOTE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE ET DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE



Contacts

Pour en savoir plus, veuillez contacter :

Mirza Baig

Responsable mondiale de la gouvernance

Aviva investors

St Helen's

1 Undershaft

Londres

EC3P 3DQ

Tel : 020 7809 6478

E-mail : mirza.baig@avivainvestors.com

Rebecca Vine

Analyste senior - Gouvernance d'entreprise

Aviva investors

St Helen's

1 Undershaft

Londres

EC3P 3DQ

Tel : 020 7809 8397

E-mail : rebecca.vine@avivainvestors.com

Nathan Leclercq

Analyste senior - Gouvernance d'entreprise

Aviva investors

St Helen's

1 Undershaft

Londres

EC3P 3DQ

Tel : 020 7809 6648

E-mail : nathan.leclercq1@avivainvestors.com

Publié par Aviva Investors Global Services Limited, enregistré en Angleterre sous le n°1151805. Siège social : St Helen's, 1 Undershaft, Londres EC3P 3DQ. Société agréée et réglementée par la Financial Conduct Authority et membre de l'Investment Association. Veuillez nous contacter à Aviva Investors Global Services Limited, St Helen's, 1 Undershaft, Londres EC3P 3DQ. Veuillez noter que les conversations téléphoniques peuvent être enregistrées à des fins de formation et de contrôle.

Annexe 1 : principes de rémunération

Il s'agit des principes que nous appliquerions aux votes contraignants et consultatifs sur les accords de rémunération.

Nous examinons l'enveloppe de rémunération globale et l'ensemble des résultats, et nous nous forçons une opinion sur les modalités de rémunération. Nous examinons également les antécédents d'une entreprise en matière de rémunération et de gouvernance. Nous attendons de sa part qu'elle explique et justifie ses modalités salariales de façon concrète et propre à son activité et à sa stratégie, plutôt que d'utiliser des formules vagues et génériques.

1. Général

- A. Comité de rémunération.** Nous attendons des comités de rémunération qu'ils soient entièrement indépendants.
- B. Simplicité.** Nous privilégions les accords salariaux clairs et compréhensibles. Réduire le nombre de régimes de retraite serait un moyen de clarifier les choses. Il faut veiller à ce que les conditions de performance ne soient pas alambiquées, répétitives ou trop complexes.
- C. Discrétion.** Nous pensons que les comités de rémunération doivent conserver un certain pouvoir discrétionnaire pour s'assurer que les décisions en matière de rémunération reflètent étroitement la performance de l'entreprise et de ses dirigeants. Toutefois, la portée et les restrictions de l'exercice du pouvoir discrétionnaire doivent être clairement indiquées à l'avance aux actionnaires.
- D. Limites identifiables.** Nous estimons qu'une limite identifiable est souhaitable pour chacune des composantes de la rémunération. Cela ne doit pas nécessairement être exprimé en termes monétaires, mais d'une manière qui permettra aux actionnaires de comprendre les potentiels plafonds.
- E. Quotas.** Des rémunérations excessives peuvent représenter un risque pour l'entreprise, à la fois en encourageant les mauvais comportements en interne mais aussi en portant atteinte à sa réputation. Les comités de rémunération devraient envisager de fixer un plafond à la rémunération « perçue » au cours d'une année donnée et structurer les politiques en conséquence. Cela pourrait inclure des reports supplémentaires ou des versements échelonnés qui dépassent le plafond fixé. Nous procéderons à notre évaluation sur la base des explications fournies par les entreprises concernant le niveau global des rémunérations et d'autres facteurs exceptionnels.
- F. Ratios de rémunération.** Cette information sera utile aux investisseurs et constituera un prisme différent permettant d'évaluer la pertinence des mécanismes de rémunération des dirigeants, compte tenu des tendances historiques et sectorielles.
- G. Équilibre des rémunérations.** Le juste équilibre entre les parts fixe et variable de la rémunération dépend de l'entreprise. Mais en général, nous préférons maintenir un salaire fixe plus bas et une part variable plus élevée pour récompenser des performances exceptionnelles, tout en nous gardant d'inciter à la prise de risques inconsidérés. Les entreprises doivent justifier en quoi l'équilibre est pertinent.

2. Salaires & avantages

- A. Augmentations et positionnement salarial.** Les entreprises doivent pouvoir justifier des augmentations de salaires. Nous sommes favorables à l'idée de récompenser la performance exceptionnelle à long terme, mais les entreprises doivent expliquer les augmentations de salaire dans le contexte de la surperformance pour les actionnaires, comment les autres employés en bénéficieront et pourquoi elles sont méritées. Le fait d'afficher un retard par rapport à la grille salariale moyenne n'est pas une raison suffisante en soi. Chaque entreprise est unique et la rémunération des administrateurs doit donc refléter ces différences. Il faut faire preuve de

prudence lorsqu'on utilise des comparatifs, car les fonctions au sein des différentes entreprises peuvent varier de façon significative.

- B. Des augmentations salariales substantielles immédiatement après une acquisition importante par l'entreprise** ne seraient pas jugées appropriées sans raison valable. L'intégration / le succès de cette acquisition doit d'abord avoir été prouvé(e). Si le maintien en poste et l'intégration des nouveaux collaborateurs sont considérés comme des questions clés, nous préférons que le potentiel de rémunération lié à la performance soit légèrement supérieur.
- C. Salaires / rémunérations pour les nouveaux collaborateurs.** À moins de circonstances exceptionnelles, les salaires et la rémunération des nouveaux administrateurs ne doivent pas dépasser ceux de leurs prédécesseurs, surtout si ces derniers ont été en poste pendant une longue période et ont généré une performance élevée.
- D. Salaire décent.** Nous soutenons les entreprises du portefeuille estampillées « salaire décent » ou qui prennent des mesures pour le devenir, et nous considérons qu'il est dans l'intérêt de tous de verser un salaire décent. Afin d'éviter toute ambiguïté, nous utilisons la définition du salaire décent de la Living Wage Foundation basée au Royaume-Uni, plutôt que celle du gouvernement dans son budget de 2015.
- E. Retraite.** Idéalement, les droits aux allocations de retraite doivent être les mêmes que pour le reste des employés et nous nous attendons à ce que les entreprises suivent cette orientation au fil du temps.
- F. Dispositions fiscales.** La refonte des régimes fiscaux individuels ne doit pas entraîner de coûts supplémentaires pour l'entreprise.

3. Plans d'intéressement

- A. Mesures de la performance et harmonisation avec la stratégie à long terme.** Les primes et les plans d'actions annuels doivent refléter fidèlement la performance par rapport aux principaux objectifs stratégiques énoncés aux actionnaires et, par conséquent, nous nous attendons à ce que les mesures de performance appropriées soient présentes dans ces formes de rémunération. Nous nous attendons à ce que les bénéfices et les autres mesures de performance soient construits de manière transparente, qu'ils minimisent le côté arbitraire et ne biaisent pas l'acquisition en faveur des participants. Nous ne soutenons pas les acquisitions « à terme fixe ». Les échelles mobiles à partir d'un niveau d'acquisition initial convenablement bas sont préférables. Toutes les mesures de performance doivent être claires et transparentes et comporter des mesures et des objectifs mesurables de façon précise.

Les objectifs doivent inclure des aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) lorsque la performance dans ces domaines est essentielle à la stratégie et au caractère durable de l'entreprise. Par exemple, les entreprises qui sont exposées à des risques importants si elles ne parviennent pas à assurer une transition suffisamment rapide pour faire face à leur impact sur le changement climatique devraient inciter leurs dirigeants à atteindre les objectifs environnementaux. Les considérations ESG doivent également faire partie des mécanismes de malus et de récupération ou être intégrées en guise de soutien – par exemple, si une personne a porté atteinte à la réputation de l'entreprise par un comportement contraire à l'éthique ou si l'entreprise affiche un historique médiocre en matière de santé et de sécurité.

Nous préférons que le rendement total pour les actionnaires (RTA) soit une composante du plan d'intéressement à long terme. Nous sommes conscients des lacunes du RTA, mais aucune mesure de performance n'est parfaite et nombre d'entre elles sont susceptibles d'être manipulées. Il est important de noter qu'il s'agit de la mesure qui aligne le mieux la performance de l'entreprise sur celle des actionnaires, et en fin de compte c'est ainsi que toutes les entreprises seront évaluées.

- B. Rémunération médiane.** Les entreprises doivent veiller à ne pas payer trop pour une performance ou un seuil de performance médian, car nous pensons que les primes d'intéressement importantes ne doivent récompenser que les performances exceptionnelles. Lorsque les plans d'intéressement à long terme ont été mis en place pour la première fois, la pratique généralement acceptée voulait que 25 % de l'attribution pouvait s'appliquer à la performance médiane (ou au seuil de performance) puisque les niveaux d'attribution correspondaient habituellement à 100 % du salaire. Les niveaux d'attribution sont généralement supérieurs à ce seuil, de sorte que lorsqu'ils justifient ces niveaux, les entreprises doivent être conscientes du pourcentage de salaire acquis en fonction du seuil de performance.
- C. Alternatives aux dispositifs de plans d'intéressement à long terme traditionnels.** Les entreprises qui renoncent aux dispositifs d'intéressement à long terme traditionnels ne nous posent aucun problème, tant que les nouveaux régimes sont alignés sur les intérêts des actionnaires. Nous examinerons attentivement les propositions visant à introduire des actions restreintes au cas par cas. Les entreprises doivent fournir une justification claire des avantages pour les actionnaires de l'attribution d'actions aux dirigeants sans conditions de performance. Lorsque nous examinerons le bien-fondé de ces propositions, nous évaluerons les niveaux de décote appliqués à l'attribution totale, la justification commerciale, les périodes de détention prolongées et l'historique d'acquisition à long terme des attributions antérieure d'actions sous conditions de performance.
- Nous soutenons les options sur actions (ou autres formes de droits à l'appréciation d'actions) à titre de structure alternative aux accords d'intéressement à long terme. Malgré les problèmes et les anciennes pratiques qui ont conduit les entreprises à délaisser les options sur actions, comme la dilution, les allocations importantes et leur impact sur la comptabilité, aucun n'est insurmontable. Selon nous, les entreprises doivent envisager des variations des options sur actions ou des droits à l'appréciation d'actions qui présentent la même adéquation que les régimes antérieurs, mais moins de défaillances.
- Nous soutenons également les régimes de co-investissement qui encouragent les cadres supérieurs à investir leur propre argent dans des actions de l'entreprise, dans la mesure où ils ne viennent pas s'ajouter à d'autres dispositifs d'intéressement à long terme existants.
- D. Périodes de performance des plans d'intéressement à long terme.** Selon nous, les dispositifs à long terme doivent être assortis d'une durée minimale de trois ans.
- E. Report de la rémunération variable.** Nous souhaitons une période de report importante des primes annuelles et des primes d'intéressement acquises à long terme.
- F. Chute du cours de l'action.** Lorsque le cours de l'action a chuté de façon significative au cours de l'exercice, nous nous attendons à ce que le comité de rémunération réduise le montant des primes d'intéressement à long terme pour tenir compte de cette baisse.
- G. Dilution.** L'attribution de nouvelles actions, cumulée avec les attributions en cours au titre de tous les autres plans d'intéressement de l'entreprise, ne doit pas dépasser 10 % du capital social ordinaire émis (ou 5 % pour les plans à l'intention des dirigeants / plans discrétionnaires sur une période continue de 10 ans).
- H. Réévaluation.** Nous ne sommes pas favorables à une réévaluation des conditions de performance pour les plans d'intéressement.
- I. Calcul au *pro rata temporis* du plan d'intéressement à long terme des dirigeants sortants.** Les intéressements assujettis aux conditions de performance et à des fréquences définies sont une caractéristique positive, car elles permettent aux dirigeants d'être récompensés pour leur contribution au cours de la période précédant leur départ de l'entreprise. Toutefois, nous sommes d'avis que le montant de l'intéressement doit généralement être calculé au *pro rata* pour tenir compte du temps écoulé entre le moment où il a été attribué et le départ effectif du dirigeant.

- J. Changement de contrôle.** Il ne devrait pas y avoir de renonciation automatique aux conditions de performance en cas de changement de contrôle et les primes devraient être calculées au *prorata* de la performance et *prorata temporis*.
- K. Malus et restitution.** Les accords de rémunération doivent permettre l'ajustement des performances ou la restitution post-acquisition de la rémunération variable des dirigeants et précisant les circonstances dans lesquelles les comités de rémunération jugeraient opportun d'agir.
- L. Versements discrétionnaires et primes de fidélisation.** Nous n'approuvons pas les versements discrétionnaires et considérons que les primes de fidélisation ne fonctionnent pas. Une politique de rémunération cohérente doit être suffisamment motivante et récompenser les performances exceptionnelles.
- M. Exigences en matière de détention d'actions.** Nous sommes favorables à ce que les dirigeants détiennent un nombre significatif d'actions de leur entreprise. Nous nous attendons à ce qu'ils les détiennent en leur nom propre et, de préférence, qu'ils ne les acquièrent pas exclusivement par l'octroi d'actions acquises. Les actions non acquises dans le cadre d'accords d'intéressement ne doivent pas être prises en compte dans le total.
- N. Périodes de détention pour les cadres dirigeants qui prennent leur retraite.** Pour nous assurer que la direction a pour objectif la santé à long terme de l'entreprise, et notamment les dispositions relatives à la succession durant la période précédant le départ à la retraite, nous considérons comme bonne pratique que toute prime qui fait l'objet d'un report en actions le soit jusqu'à la fin de la période de détention. Il en va de même pour la performance du plan d'intéressement à long terme et les périodes de détention. Nous estimons également que les directives en matière d'actionariat doivent être maintenues pendant un certain temps après le départ à la retraite des dirigeants de l'entreprise.
- O. Garanties et opérations de couverture.** Nous ne soutenons pas l'utilisation de participations en actions à titre de garantie de prêts ou de toute autre forme de couverture contre la réalisation des conditions de performance.

4. Recrutement & dispositifs de départ

- A. Politique de recrutement.** Nous comprenons le besoin de flexibilité en cas de recrutement externe. Cependant, nous considérons que :
 - I. Tout dépassement des limites normales doit se situer dans les limites maximales fixées pour les paiements effectués dans des circonstances exceptionnelles. Si la politique de rémunération permet de dépasser les limites de paiement indiquées, il est peu probable qu'elle ait notre aval. Nous n'incluons pas les indemnités de rachat dans notre évaluation, car nous sommes conscients que dans certains cas il est nécessaire de dépasser les maxima indiqués dans la police.
 - II. En cas de compensation pour la perte d'un emploi précédent, nous exigeons une explication afin de comprendre si le paiement est effectué sur une base comparable et, dans le cas contraire, quelles autres problématiques ont été prises en compte. En substance, nous souhaitons savoir si les nouvelles recrues sont mieux rémunérées que dans leur emploi précédent et pourquoi. Nous tenons également compte du montant des primes de rachat de contrat. Même si le paiement est à périmètre constant, il peut arriver que nous le considérons excessif.
- B. Primes de recrutement.** Lorsque des primes de recrutement sont versées, nous tenons compte de ce qui suit :
 - I. De la justification du montant des indemnités allouées

- II. De savoir si les primes sont soumises à des conditions de performance (seules les primes acquises de l'employeur précédent doivent être rémunérées sans conditions de performance)
 - III. De savoir si la rémunération est versée sous forme d'actions restreintes
 - IV. De savoir dans quelle mesure les primes de recrutement reflètent fidèlement la valeur escomptée des paiements auxquels les candidats ont renoncé.
- C. Indemnités de départ.** Idéalement, les indemnités de départ ne doivent pas dépasser 12 mois de salaire de base et ne doivent être versées que lorsqu'elles sont méritées et légalement redevables. Nous reconnaissons que la pratique du marché dans certains pays prévoit plus de 12 mois de salaire lors de la fin des contrats et, dans de tels cas, nous examinerons s'il existe des circonstances atténuantes qui nous permettraient de soutenir de tels arrangements.