

Intervention Banque Nationale du Canada

Notes d'intervention de Yves Michaud à l'assemblée des actionnaires
de la Banque nationale du Canada

Mercredi, le 12 mars 1997. 8h.30, Hôtel Reine-Elisabeth

Introduction

Ce qu'il en aura coûté d'efforts, de luttes, de plaidoiries, d'aller et retour devant les cours de justice, « d'interrogatoires marathons », pour en arriver aujourd'hui à l'une des conclusions du jugement rendu en Cour supérieure du district de Montréal par Mme le juge Pierrette Rayle qui écrivait « Non seulement les propositions sont-elles pertinentes, mais le Tribunal croit qu'une discussion sereine, civilisée sur les questions qu'elle soulèvent, servira l'intérêt prochain et lointain des actionnaires et celui des banques concernées. »

Discussion « sereine et civilisée ». J'entends bien ici me conformer à ce conseil de sagesse et de politesse. Nous ne sommes pas ici dans une « bataille de rues » !, type d'exercice qui n'indique pas particulièrement un haut degré de civilisation, mais dans un échange de points de vue sur une meilleure régie d'entreprise, sur une plus grande transparence de la direction de nos institutions, sur une participation plus démocratique et plus active des actionnaires à la vie de leur banque. Ce ne sont pas des personnes qui sont en cause mais des principes. Combien il eut été plus sage de la part de la direction et du conseil d'administration de la banque qu'ils acceptassent en septembre dernier, d'inclure mes propositions dans la circulaire de direction. Que de temps, d'argent, de papier, d'encre, de titres et de colonnes de journaux nous eussions ainsi économisés ?

La loi des banques confère aux actionnaires le droit de faire des propositions. On m'a imputé presque à crime de me prévaloir de ce droit. Je ne crois pas que la direction et le conseil d'administration ont été sages et bien conseillés d'en appeler aux tribunaux pour tenter de déposséder leurs propres actionnaires des droits que la loi leur reconnaît, en invoquant des dispositions légales, contraires à mon avis, aux chartes canadienne et québécoise des libertés

fondamentales. Serais-je un actionnaire bien différent des autres pour bénéficier ainsi d'un traitement aussi particulier, d'un harcèlement juridique sans précédent dans l'histoire des banques au Canada ? Sans compter l'intrusion de la Banque Nationale dans ma vie privée et celle de ma femme, en extirpant de notre dossier auprès du courtier Jacques Brault, de Lévesque Beaubien Geoffrion, une lettre personnelle, à lui adressée, concernant nos affaires. Quels ne furent pas ma surprise et mon étonnement en voyant figurer cette lettre dans le dossier du procureur de Banque en Cour supérieure.

La banque peut donc se permettre, avec l'une de ses filiales, ce type de relations douteuses, pour ne pas dire incestueuses, au mépris des lois et de la réglementation régissant la protection de la vie privée. Je disposerai de cette ténébreuse affaire le moment venu, en me prévalant, si nécessaire, de mon droit devant la justice de mon pays. Je n'ose croire cependant, jusqu'à plus ample informé, que la direction et le conseil d'administration aient eu l'intention d'exercer à mon endroit une sorte de vendetta personnelle, du seul fait que je puisse à l'occasion contester leurs orientations ou leurs décisions. Un actionnaire qui se manifeste n'est ni un trouble-fête, ni un empêcheur de danser en rond. Comme l'explique le juge Rayle dans son jugement, « l'expertise des dirigeants ne les autorise pas à ignorer l'opinion des actionnaires. L'actionnaire qui se manifeste ne doit pas être perçu ni traité comme un adversaire ou un intrus. » D'où la conclusion qu'elle en tire à l'effet que « le législateur a voulu que l'assemblée annuelle soit celle des actionnaires et non celle des dirigeants ou des administrateurs. »

Quoi qu'il en soit, justice a été faite et rendue. Pour la première fois dans l'histoire des institutions financières du Québec et du Canada, un simple actionnaire, un actionnaire tout court, s'est vu confirmer par deux cours de justice le droit de communiquer avec les autres actionnaires par le moyen de propositions dans la circulaire de direction. Le débat étant clos, je veux ici rendre témoignage à la direction de la banque pour le traitement correct et équitable qu'elle a accordé à mes propositions dans sa circulaire. Avec une cette petite réserve, qu'il y a appropriation abusive du mot de l'institution aux chapitres des commentaires suivant mes propositions.

Lorsque l'on indique « position de la banque », il serait plus normal et plus conforme à la vérité que l'on mentionne « position du conseil d'administration ». Le concept de banque renferme trois éléments fondamentaux : les actionnaires, les employés, les clients. Parler sans mandat au nom de ces trois groupes

est, sinon un abus de pouvoir, un abus de langage qu'il conviendrait de corriger.

Une autre abus de pouvoir qu'il est urgent de corriger est l'extraordinaire disproportion de moyens existant entre ceux que la loi des banquiers confère à la direction d'une banque en regard des misérables moyens dont dispose le simple actionnaire pour solliciter des procurations à l'appui de ses propositions. « La sollicitation,, tel qu'il est stipulé dans l'avis d'assemblée (page 2) sera assurée par la poste et par téléphone et, par des employés ou agents de la Banque. Les frais de sollicitation engagés par la direction seront assumés par la Banque.

La Banque se réserve également le la possibilité de recourir aux services d'une firme de sollicitation externe à ce sujet. » Le modeste actionnaire que je suis, tous ceux et celles qui sont dans cette salle, et les 37,000 autres de la Banque, auront donc défrayé, au bénéfice de la direction, les coûts d'une sollicitation visant à conforter les privilèges exorbitants des dirigeants et des cadres supérieurs. En ce qui concerne le misérable actionnaire qui a eu l'indécente audace et la condamnable témérité de faire des propositions, zinzin ! Les dirigeants des banques se sont concocté une loi sur mesure de grands couturiers, habillés d'articles astucieusement élaborés pour verrouiller dans la pleine mesure du possible, toutes les voies d'accès à une meilleure régie d'entreprise. En d'autres termes, les dirigeants sont habillés de velours et le simple actionnaire un sans-culotte réduit à tendre sa sébile auprès de ses proches ou ramasser à la gamelle les miettes qui pourraient tomber de la table des riches. Ainsi va la justice. Tout est bien. Ne changeons rien. Laissons les choses en l'état et entonnons en chœur un Te Deum à la gloire d'un système aussi bien agencé et ordonné. Et surtout, taisons-nous. Silence aux pauvres !

Mais il n'y a pas lieu de désespérer totalement. Ma pauvre voix n'est que le signe avant-coureur d'une vaste mobilisation qui s'ébranle à travers tout le Québec et le Canada. Je n'en veux pour seule preuve que la toute récente publication par la Caisse de dépôt et placement du Québec qui rendait publics le 4 mars dernier ses principes directeurs en matière de régie d'entreprise sous le titre **LA CAISSE RAPPELLE QU'UNE ENTREPRISE APPARTIENT À SES ACTIONNAIRES.**

Le document de la Caisse de dépôt est d'une importance capitale. La Caisse est à la fois le plus important investisseur institutionnel au Canada et à fortiori au Québec en plus d'être le plus important actionnaire de la Banque nationale. Si le conseil d'administration et les dirigeants de notre banque devaient faire fi de ses recommandations ou de les passer à profits et pertes, la Caisse pourrait être tentée de retirer sa mise, entraînant ainsi une chute de la valeur des actions, sans compter les autres gérants de portefeuille de caisses de retraite ou de fonds mutuels qui pourraient emboîter le pas. La situation est assez sérieuse pour qu'on s'y attarde.

« Récemment, écrit la Caisse, un actionnaire, après un débat judiciaire, s'est vu reconnaître le droit de présenter des propositions à l'assemblée des actionnaires selon les termes que vous connaissez. La Caisse de dépôt se réjouit GRANDEMENT de cette avenue prometteuse en démocratie d'entreprise et espère que les entreprises feront de même, accueillant avec ouverture d'esprit les propositions ou recommandations qui viennent de leurs actionnaires. En rappelant que la Caisse a été l'une des premières grandes institutions en Amérique du Nord à favoriser activement la démocratie d'entreprise, elle insiste pour que chacun des gestes qu'une entreprise pose, témoigne d'abord et avant tout qu'elle appartient à ses actionnaires. Elle se réjouit lorsque les discussions sur la régie d'entreprise viennent enrichir cette démocratie qui place au centre des orientations et des décisions le fait que les actionnaires sont les propriétaires des sociétés publiques.

Au sujet de la Banque Laurentienne, elle a tenu à souligner que cette dernière « s'inscrit déjà à l'intérieur de ses propres recommandations puisque, notamment, eu égard à la rémunération de ses dirigeants elle a fait preuve d'une modération relative, qu'elle a un président du conseil et un chef de la direction et que sa circulaire de procuration propose un vote distinct à l'égard de chacun des 18 administrateurs dont elle propose l'élection en réduction de la taille de son conseil. Lorsqu'on connaît le langage feutré et velouté de cette institution, l'invitation est faite à la Banque nationale de suivre les exemples précités.

La Caisse de dépôt devient encore plus explicite dans le résumé des douze recommandations qu'elle formule à l'appui de ses énoncés de principes :

1. Que le conseil d'administration accueille avec ouverture d'esprit et respect le fait que les propositions d'actionnaires soient plus facilement soumises à l'assemblée des actionnaires ;
2. Que le conseil d'administration soit sensibilisé aux préoccupations de nombreux citoyens et de la Caisse quant à l'écart croissant des salaires entre les employés et les dirigeants d'entreprises en Amérique du Nord, par rapport à ceux des dirigeants d'autres pays et continents ;
3. Que le conseil fasse preuve de modération et de retenue quant à la rémunération des dirigeants d'entreprises, tout en maintenant la position concurrentielle de l'entreprise ;
4. Que le conseil analyse les éléments de politique de rémunération de la Pension Investment of Canada (PIAC) ;
5. Que le comité du conseil responsable de la rémunération globale du principal dirigeant soit composé exclusivement de membres externes et indépendants ;
6. Que le conseil revoie en cours d'année les liens entre l'entreprise et chaque administrateur et précise ce qui crée des liens tels que l'indépendance d'un administrateur puisse être ou sembler être mis en cause ;
7. Que la Banque fasse état de ces travaux à la prochaine réunion ;
8. Que lorsque des liens existent entre un administrateur et l'entreprise, une divulgation adéquate en soit faite ;
9. Que le conseil revoie régulièrement la question de la présidence du conseil pour s'assurer que la structure est optimale dans les circonstances de l'entreprise et que le rapport sur ce sujet soit soumis à un vote spécifique des actionnaires, s'il recommande le cumul des fonctions ;
10. Que le conseil chemine vers un nombre de membres qui lui permette d'exercer ses responsabilités pleinement et efficacement ;
11. Que le conseil favorise un renouvellement adéquat de ses membres ;
12. Que la proposition adressée aux actionnaires permette un vote distinct pour chaque personne proposée à titre d'administrateur.
13. Il ne faut pas être grand clerc pour effectuer le rapprochement entre les propositions que les actionnaires sont appelés à voter aujourd'hui et les principes de gros bon sens formulés par la Caisse de dépôt.

Les propositions

Nous avons donc devant nous cinq propositions inspirées par le seul souci d'une meilleure régie d'entreprise, d'une meilleure protection des intérêts des actionnaires, d'un meilleur équilibre des pouvoirs entre la direction et le conseil d'administration . Il n'y pas là de quoi fouetter un chat ni de déchirer sa chemise sur la place publique. On a focalisé sur l'une d'entre elles, la médiatisant à l'extrême, alors que dans mon ordre des priorités elle se situerait plutôt au troisième ou quatrième rang. Il s'agit de la rémunération accordée à nos employés, plus précisément celle du chef de la direction. Nous y reviendrons en son temps, à la place qui lui convient dans l'ordre de nos délibérations, accordant la priorité des priorités aux propositions No. 3 et 4, sur la séparation des pouvoirs et l'inéligibilité des fournisseurs de services, les autres, bien que souhaitables, n'ayant pas la même importance.

Séparation des pouvoirs. (PROPOSITION NO.3)

La plus importante de mes propositions est celle concernant la séparation des pouvoirs du président du conseil d'administration et du chef de la direction . Ce principe de régie d'entreprise est communément accepté et reconnu par la très grande majorité de ceux qui se préoccupent de la gestion des entreprises qui font appel à l'investissement du public. Il repose au reste sur la sagesse des siècles depuis Montesquieu qui écrivit en **1757 L'ESPRIT DES LOIS**, ouvrage qui est au gouvernement des hommes ce que la Bible est aux croyants.

On pourrait citer plusieurs douzaines d'exemples de personnes ou d'institutions qui se préoccupent de la gestion des sociétés par actions- parmi lesquelles les banques viennent en tête de liste du fait de l'atomisation de leur actionnariat- qui soutiennent le principe de la séparation des pouvoirs entre le conseil et la direction en vue d'assurer une meilleure régie d'entreprise, c'est-à-dire une meilleure protection des intérêts des actionnaires. Outre la Caisse de dépôt et de placement du Québec, mentionnons brièvement :

1- L'ASSOCIATION CANADIENNE DES GESTIONNAIRES DES CAISSES DE RETRAITE (Pension Investment Association of Canada (PIAC) en fait pour sa part un principe irréfragable dans ses normes de régie d'entreprise : « Le rôle de président du conseil est distinct de celui de chef de la direction ; une même personne ne peut donc cumuler ces deux fonctions sans qu'il y ait conflit. Par conséquent, il est entendu que le chef de la direction est responsable des affaires courantes de la société, tandis que le président du conseil veillera à ce que le conseil évalue la gestion avec pertinence. »

Le journal **LES AFFAIRES**, qui n'est pas spécialement une entreprise gauchisante et hostile au capitalisme, ni un allié naturel ou un complice de celui qui vous parle, écrit dans son édition du 8 février, sous la signature de son rédacteur en chef Jean-Paul Gagné : « Yves Michaud a raison sur certains points. Le président du conseil représente les actionnaires, tandis que le chef de la direction est le plus important employé de l'entreprise. De plus en plus d'entreprises rejettent le cumul des deux postes. C'est le cas, par exemple, d'Avenor, de Provigo, de Métro-Richelieu, de Cogéco et d'Hydro-Québec. Ce sont les entreprises familiales qui résistent le plus à la séparation de ces fonctions. Je veux bien croire que l'on a souvent tendance à assimiler les banques à un « family compact » mais elles ne sauraient s'autoriser de cette expression caricaturale pour se prévaloir du titre d'entreprise familiale. ;

2- FAIRVET SECURITIES CORPORATION, un important courtier de Toronto, a déclaré au même journal le 22 février, que « le président du conseil d'une banque ne devrait pas être un employé ».

3- LE RAPPORT KIRBY, du nom du président du Comité sénatorial permanent des banques et du commerce, chargé de faire rapport et d'examiner la situation actuelle du régime financier au Canada, considère sur ce même sujet (page 35) que « l'un des exposés les plus pénétrants figure dans INSIDE THE BOARDROOM, de William G.Bowen (John Wily and Sons 1994, pages 83-84). L'auteur distingue deux types de présidents du conseil d'administration non dirigeants : celui qui a été directeur général de la société et celui qui vient de l'extérieur . A son avis, il faut qu'un conseil d'administration ait un président non-dirigeant qui n'a jamais été directeur général de la société. Le raisonnement à l'appui de cette idée tient essentiellement à la crainte de concentrer le pouvoir entre les mains d'une même personne.

L'auteur écrit : « Le président-directeur porte deux casquettes. Il ne lui est pas possible de réussir dans ces deux rôles. Sa position est délicate car le conseil d'administration doit laisser le directeur général présenter les rapports et recommandations qui s'imposent, il doit l'appuyer et même le protéger. D'autre part, il doit veiller à ce que les suggestions et les contestations, voire les critiques, soient entendues et prises en considération. A mon sens, personne ne peut faire tout cela et agir en tant que directeur général en même temps. Je le sais, j'ai essayé. Le président du conseil qui est généralement directeur général établit l'ordre du jour, dirige les réunions, présente les recommandations. Lorsque quelqu'un fait tout cela et que, en plus, il

choisit lui-même les autres membres du conseil, on se trouve, je pense, devant une dictature. Elle est peut-être inoffensive, éclairée même, mais c'est quand même une dictature. D'après moi, celui qui est à la fois président du conseil et directeur général porte avant tout la casquette de directeur général et ce n'est qu'à l'occasion qu'il assume son rôle plus neutre et plus impartial de président du conseil.

»

Nous sommes ici au cœur du problème. A moins que le puissant lobby de l'Association des banquiers canadiens fasse reléguer aux oubliettes le rapport Kirby qui sera à la base même de la prochaine révision de la Loi fédérale sur les banques et les sociétés ouvertes, la tendance lourde vers la séparation des deux fonctions est irrésistible. « La démarcation est très fine, poursuit le rapport, entre poser au directeur général des questions pénétrantes et le mettre sur la sellette. Étant donné les normes de comportement social en vigueur, peut-on penser raisonnablement que les membres du conseil d'administration puissent approfondir un problème en présence de leur président, si celui-ci est également directeur général ?

Ce problème n'a d'ailleurs pas échappé au juge Rayle qui écrit fort à propos dans le jugement qu'elle a rendu le 9 janvier 1997 : « Les banques détiennent une place considérable dans l'économie canadienne. Leurs dirigeants exercent une influence inégalée. Le prestige de la fonction de premier dirigeant risque de priver son titulaire de toute critique constructive provenant de son entourage. Les administrateurs qui siègent au conseil d'administration participent du prestige de la banque et de son président . Ils sont (le souligné est de la main du juge) l'entourage de celui-ci et leur réélection dépend des recommandations qui sont formulées en haut lieu annuellement. » »

Le comité sénatorial a entendu pendant des mois à travers tout le Canada, les témoignages des personnalités les plus influentes et les plus autorisées du pays sur cette question précise de la séparation des pouvoirs. Une importante partie du rapport Kirby, consacrée à ce problème, retient cet autre témoignage :

« A mon sens, le poste de président du conseil et celui de directeur général devraient être clairement séparés. Les responsabilités d'un président du conseil consistent entre autres à établir l'horaire des réunions, à obtenir de l'information et à communiquer les préoccupations des administrateurs à un dirigeant ou au directeur général. Si la même personne porte les deux casquettes, cela nuit au

fonctionnement de l'organisation . La tentation pour tout directeur général, non pas de mal utiliser le conseil d'administration, mais de le contrôler et d'en rendre le fonctionnement difficile est irrésistible. »

Après avoir pesés, soupesés, revus, scrutés, analysés, l'ensemble des témoignages formulés sur la question précise de la séparation des pouvoirs, le rapport Kirby en arrive à la conclusion claire, nette et sans équivoque :

LE COMITÉ RECOMMANDE FORTEMENT QUE LES SOCIÉTÉS OUVERTES VISÉES PAR LA LOI CANADIENNE DES SOCIÉTÉS PAR ACTIONS (LCSA) SÉPARENT LES POSTES DE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL. (Page 41. Recommandation No. 15)

En conclusion sur ce chapitre, il serait étonnant que tout le monde se trompe en même temps.

La position du conseil d'administration de la Banque nationale à cet égard, est à contre-courant de la tendance irrésistible vers la séparation des pouvoirs. Le conseil énonce, sinon une contrevérité, à tout le moins une demie vérité à l'effet que « la séparation de rôles n'existe toutefois pas dans la majorité des entreprises publiques canadiennes. » Il faut comparer les comparables, c'est-à-dire les sociétés ouvertes de grande taille, et non inclure les entreprises à actionnaire majoritaire ou les moyennes entreprises dans lesquelles la division des fonctions ne s'imposeraient pas d'emblée. Ce qui n'est pas le cas des banques, les plus importantes des sociétés ouvertes au Canada. Dans l'énoncé des principes de la Caisse de dépôt, cette dernière révèle qu'une étude réalisée en 1996 par la maison Spencer Stuart sur 100 grandes entreprises canadiennes, 66% d'entre elles distinguent ces fonctions, conformément aux principes énoncés par la Bourse de Toronto.

Le conseil estime que « la connaissance approfondie des affaires de la Banque par le chef de la direction apporte une contribution indispensable au conseil et à la Banque dans son ensemble. » Cette contribution peut être apportée d'une façon aussi valable par le chef de la direction à titre de membre du conseil. Elle pourrait même d'ailleurs être enrichie du seul fait qu'il n'ait plus à se demander quel chapeau il porte, chaque fois qu'il intervient dans les affaires de la banque. le soustrayant ainsi à une situation dichotomique, source permanente de confusion, d'embrouille, que même un saint homme

pourrait difficilement gérer.

Pour toutes les raisons que je viens d'évoquer, les actionnaires devraient se prononcer en faveur de la proposition No.3 telle que formulée à la page 23 (annexe 2) de la circulaire de direction, qui invite le conseil d'administration de se doter d'un président « fort », non dirigeant de la banque, conformément au rapport du Toronto Stock Exchange sur la régie d'entreprise qui se lit comme suit : « The mean for implementing this guideline is for the board to appoint a strong non-executive chair of the board whose principal responsibility is managing the board of directors »

Inéligibilité d'un fournisseur de services. PROPOSITION NO.4

Cette proposition coule tellement de source et procède du sens commun le plus élémentaire en matière de conflits d'intérêts que je ne comprends pas l'opposition du conseil d'administration à son adoption, séance tenante, alors que je comprends fort bien que la Caisse de dépôt et placement du Québec ait annoncé son intention de voter en sa faveur. Il est tout aussi important, dit-on, que justice soit rendue et qu'il y ait apparence de justice. Le même principe s'applique en matière de conflits d'intérêts. Non seulement ne doit-il pas y avoir de conflits d'intérêts mais il ne doit pas y avoir apparence de conflits d'intérêts.

Le rapport du Toronto Stock Exchange sur la régie d'entreprise est plus qu'explicite sur cette question (page 24, articles 5.9 et 5.10) traitant de l'indépendance des membres du conseil face à la direction. Le conseil, précise le rapport, doit être constitué de sorte que dans toutes les circonstances un jugement objectif soit porté sur toutes les questions. « Un exemple, lit-on dans le document, concerne une personne qui fournit des services à l'entreprise - par exemple des services juridiques ou financiers. Il ou elle ne peut être considéré comme un membre du conseil non relié en raison de sa dépendance vis-à-vis la direction, et son jugement peut être faussé dans l'évaluation des performances des dirigeants du seul fait qu'il est un fournisseur de l'entreprise. »

Le Toronto Stock Exchange, que je sache, n'est pas une chaire de propagation de morale et n'a rien d'un Savonarole voué à l'extermination des péchés dans le monde ! Pour qu'il prenne la peine de donner comme exemples ceux que je viens de citer, il faut qu'il y ait des risques permanents de conflits d'intérêts.

L'argumentation du conseil d'administration à l'effet « qu'une règle dite « arbitraire » serait susceptible de priver la Banque de personnes qui lui apportent une précieuse contribution grâce à leur connaissance des affaires », est spécieuse, fallacieuse, et formulée en trompe l'œil. Les principes de conflits d'intérêts ne sauraient souffrir aucune exception. Notre société a une immense réservoir de ressources et de compétences dans tous les domaines . La fonction de membre du conseil d'administration d'une banque est à ce point convoitée qu'il ne manque pas de candidats hautement qualifiés pour se bousculer au portillon. C'est faire preuve de bien peu d'imagination que de chercher dans la liste des fournisseurs de la banque, des candidats au poste d'administrateur. Une saine régie d'entreprise ne peut tolérer des situations réelles ou virtuelles de conflits d'intérêts.

A cet égard, le conseil d'administration écrit en appendice de ma proposition No. 3 « qu'il bénéficie de l'expertise et des recommandations du comité de révision et de régie d'entreprise, composé en majorité d'administrateurs indépendants concernant l'évaluation de la performance du président du conseil et chef de la direction de la Banque », alors que la Caisse de dépôt propose comme principe incontournable que le dit comité doit être composé « **EXCLUSIVEMENT** » d'administrateurs indépendants, c'est-à-dire non reliés de quelque façon que ce soit à la Banque. Or, dans le cas présent, le président du plus important comité de la banque, responsable de l'attribution de la rémunération globale du président et des cadres supérieurs désignés, par conséquent le plus influent, est l'avocat de cette dernière ! Quels que soient les immenses efforts d'objectivité qu'il déploie sans doute, quelle que soit sa scrupuleuse honnêteté, cette situation n'est pas admissible, quoique légale . L'Association de protection des épargnants et des investisseurs du Québec entend sur ce sujet, demander au Ministre fédéral des Finances, responsables de la Loi sur les Banques, et cela dans les semaines à venir, de modifier la Loi sur les banques visant à interdire la participation d'un administrateur relié au conseil d'administration d'une banque.

La Caisse de dépôt et placement du Québec en fait un axe majeur de ses principes de gouvernement d'entreprise dans son document du 4 mars 1997. « Au cœur des sujets soumis aux actionnaires, écrit-elle, figure la question de l'indépendance des administrateurs, la transparence des liens entre les administrateurs et les affaires de l'entreprise, l'absence de conflits d'intérêts ou même l'apparence de

conflits d'intérêts. Au cours des dernières années les obligations des administrateurs d'entreprises se sont largement accrues et leur indépendance n'est pas la moindre de ces obligations. Cela touche évidemment le processus de nomination et le rôle de la direction dans ce processus afin que l'administrateur nommé ne soit pas plus redevable à la direction qu'aux actionnaires. De la même façon, en cours de mandat, les relations entre l'administrateur et une grande entreprise, telle une grande banque qui jouit au Canada d'une réglementation qui protège et encadre ses activités, doivent être telles qu'elles ne puissent mettre l'administrateur dans l'embarras de choisir entre un intérêt d'affaires personnel, à lui ou à son entreprise, dans le domaine des services notamment, et l'intérêt des actionnaires.

La Caisse a donc enregistré une position favorable à celle des propositions qui vise plus explicitement cette situation. » Que ceux qui ont des oreilles pour entendre, entendent. On ne saurait être, ni plus clair ni plus précis. La femme de César, dit-on, doit être au-dessus de tout soupçon. Le conseil d'administration fait fausse route en cherchant des exceptions à cette règle. En démocratie d'entreprise comme en démocratie tout court, il faut se méfier comme la peste des tribunaux d'exception, des lois d'exception, en vertu du risque permanent qu'ils comportent.

AU VU DE CE QUI PRÉCÈDE, IL EST MANIFESTEMENT DANS L'INTÉRÊT DES ACTIONNAIRES QU'ILS VOTENT EN FAVEUR DE LA PROPOSITION NO.4 CONCERNANT L'INÉGITIBILITÉ D'UN FOURNISSEUR DE SERVICES.

Rémunération des dirigeants. Proposition No.1

La rémunération des dirigeants a occupé le fronton de la scène publique depuis que j'ai demandé l'inscription de mes propositions en septembre dernier. Le sujet est certes aguichant, médiatique, de compréhension plus accessible au commun des mortels que les dissertations sur l'éthique des conflits d'intérêts ou la séparation des pouvoirs et l'on comprend sans peine que l'on ait focalisé le débat sur cette question.

Bien qu'importante, je ne l'en ai pas moins placée au troisième rang des priorités pour l'excellente raison que dans le cas spécifique de la Banque Nationale, la rémunération du plus haut dirigeant se situe peu ou prou dans le multiple de vingt (20) fois le salaire moyen des employés, si l'on ajoute les avantages sociaux de ces derniers. Encore que ce multiple est un plafond, dans le cas d'exceptionnelle performance directement imputable à la gestion des cadres

supérieurs, et non le résultat de facteurs extrinsèques à leur gestion, comme la baisse des taux d'intérêts et la hausse du marché boursier, sur lesquels ils n'ont aucune influence.

C'est dans cette perspective que la Caisse de dépôt « encourage la mise en place par le conseil d'administration des entreprises, d'un mécanisme d'un comité spécifique du conseil, composé de membres externes indépendants dont le mandat consiste à évaluer, en fonction de critères et d'objectifs prédéterminés connus des actionnaires, la contribution personnelle du chef de la direction aux résultats de l'entreprise.

Le rapport sur la rémunération des cadres supérieurs de la Banque (pages 16 et 17 de la circulaire) ne correspond pas à l'objectif défini ci-dessus. La formulation est vague, floue, lénifiante, comme en fait foi le paragraphe suivant : « Les recommandations des comités de direction et de révision et de régie d'entreprise sont fondées sur les pratiques du marché en référence, soit un groupe d'institutions financières canadiennes composé de banques et de sociétés de fiducie, (lesquelles ?), ainsi que tout autre renseignement pertinent (lesquels) obtenu de spécialistes en rémunération (lesquels ?) tant à l'interne qu'à l'externe (dans quelles proportions ?).

Ne serait-il pas plus simple que ce rapport, une fois approuvé par le conseil d'administration, soit connu des actionnaires de sorte que ces derniers aient une vue claire et précise des conditions de rémunération des dirigeants ? Un peu de transparence ne ferait pas de mal et éviterait peut-être que les actionnaires pilotent à vue sur cette question à la fois importante et délicate. Le multiple de vingt (20) fois le salaire moyen des employés pour fixer le plafond de la rémunération du plus haut dirigeant, ne n'est pas tombé du Ciel un dimanche de Pentecôte, comme certains dirigeants ou gestionnaires l'on laissé entendre. Je me suis inspiré du rapport de la firme Towers Perrin, société à laquelle fait référence la direction dans sa circulaire. Une étude effectuée l'année dernière par cette société à travers le monde, donne les résultats suivants à la page consacrée au multiple de la rémunération globale des PDG, versus la moyenne de leurs employés : 9 pour la Suède et le Japon ; 10 en Suisse ; 11 en Allemagne ; 12 aux Pays-Bas ; 13 en Belgique et au Canada ; 15 en Espagne ; 16 en France ; 17 en Italie ; 18 en Australie ; 23 en Afrique du sud ; 24 aux Etats-Unis.

Ce qui fait une moyenne de 14,7 % pour l'économie à peu près comparable de ces pays. Pour faire bonne mesure et éviter que l'on

m'accuse d'être le père fouettard de nos dirigeants, j'ai porté ce multiple à 20, laissant ainsi une marge confortable aux conseils d'administrations de nos banques.

Au Canada, faisait remarquer Rodrigue Tremblay, professeur réputé en sciences économiques à l'Université de Montréal et ancien ministre québécois, « le salaire hebdomadaire moyen n'a pas bougé entre 1993 et 1996 (513 \$) tandis que la rémunération moyenne des chefs de direction s'est accrue de 32% et les primes de direction faisant un bond de 61%. Dans le malheur des temps qui nous accable, il y a manifestement là des exagérations inacceptables et inadmissibles.

Mais venons-nous au cas plus spécifique de la Banque Nationale. Dans son énoncé de mission au rapport annuel de 1996 la banque indiquait « qu'elle visait une rentabilité supérieure à la moyenne des grandes banque canadiennes. Or, dans tous les cas de figure, la performance de la banque n'a pas été supérieure, mais nettement inférieure à celle des autres banque canadiennes. 1- Le rendement du capital investi par les actionnaires ordinaires pour 1996 a été de 24.6% pour la BN, comparativement à 44.7% pour les autres banques. Sur une période de cinq ans, de 1992 à 1996, le rendement a été de 8,2%, comparativement à 17,0% pour les autres banques, soit moins de la moitié. Un investisseur qui aurait opté en octobre 1991 pour un certificat de dépôt garanti à 5 ans offert par la BN aurait obtenu un taux d'intérêt de 9%, soit un rendement supérieur pour un placement moins risqué.

Les faits et les chiffres sont têtus : au chapitre du rendement de l'avoir des actions ordinaires en 1996, celui-ci a été de 14,5% pour la BN et de 16,5% pour les banques canadiennes. Sur la même période de cinq ans que je viens de citer, la performance est de 8,7% pour la BN, et de 11,7% pour les autres. Le taux de croissance des revenus est sensiblement le même en 1996 que les autres banques, 11,9% vs 11.8%, mais inférieur sur une base de cinq ans, soit 7,8 % pour la BN et 8,1% pour les autres.

En matière de ratio des frais aux revenus, toutes les comparaisons sont désavantageuses pour la Banque nationale qui n'a pas atteint le niveau de productivité de ses concurrents au cours des cinq dernières années. En 1996, la croissance a été de 11,9% contre une croissance des frais de 15%, une indication d'une baisse de la productivité. Concernant la qualité de l'actif, le ratio de provision pour créances

irrécouvrables en pourcentage du solde moyen des prêts et acceptations est en 1996, 0,69% par rapport à 0,33% pour les autres banques, soit plus du double. Ce ratio représente la charge pour prêts douteux imputés aux résultats de l'exercice en pourcentage du solde des prêts moyens. Il est un indicateur de la qualité du portefeuille de prêts de la banque. Toutes les comparaisons sont désavantageuses pour la Banque nationale dont le portefeuille n'offre pas une qualité comparable à celle de ses concurrents.

La cote de solvabilité de la BN établie par le Dominion Bond Rating Service Limited est de A pour la BN et de AA(faible) autres grandes banques canadiennes, c'est-à-dire une solvabilité acceptable mais inférieure à celle des autres grandes banques canadiennes. Manifestement, l'objectif de rentabilité supérieure annoncé l'année dernière n'a pas été atteint, mais il est situé très en-deça des attentes espérées.

Dans ces conditions, comment le conseil d'administration peut-il justifier devant ses mandataires que sont les actionnaires, des primes de 588,080 \$, des gratifications de 134,000 titres visés par les options d'achat d'actions, et toute la ribambelle de primes ,gratifications, versements en vertu d'un programme de bonification à long termes, en sus des salaires, aux cadres supérieurs désignés ? Il était hérétique hier, l'actionnaire qui osait demander des comptes au conseil d'administration qui représente ses intérêts au premier titre.

« Dans notre conception moderne, selon le juge Rayle, où tout épargnant du plus petit au plus puissant, peut investir dans le capital action d'une banque, le métier de banquier revient aux dirigeants et non aux propriétaires de l'entreprise. Mais si la gestion des affaires de la banque relève de son conseil d'administration, il n'en demeure pas moins que ce conseil relève en dernier essor des actionnaires, même si ceux-ci sont dépourvus de connaissance en la matière ou de tout talent comme banquier. »

Dans une autre partie de son jugement, le juge Rayle fait état de la part des banques « d'une attitude bien paternaliste qui ne reflète pas la réalité d'aujourd'hui. »...

Tout cela annonce une quasi révolution dans les rapports traditionnels entre les actionnaires, les dirigeants et le conseil d'administration des sociétés ouvertes. Conscients de leurs droits, sortant de leur

légendaire passivité, les actionnaires s'intéressent et participent de plus en plus à la vie de leurs institutions.

LA PROPOSITION NO. 1 SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS S'INSCRIT DANS CETTE PERSPECTIVE, LES ACTIONNAIRES FIXANT AU CONSEIL D'ADMINISTRATION UNE NORME JUSTE, RAISONNABLE ET ÉQUITABLE. J'INVITE LES ACTIONNAIRES À L'APPROUVER.

Propositions No. 2 et 5 sur le Programme d'endettement des hauts dirigeants et de la limite du mandat des membres du conseil d'administration.

Les deux propositions sur lesquelles les actionnaires sont appelés à voter concernent le programme d'endettement des hauts dirigeants et la limite du mandat des membres du conseil d'administration. Pour ce qui concerne la première, compte tenu que la Banque Nationale s'aligne sur les salaires des hauts dirigeants des autres banques pour fixer celui des siens, invoquant ad nauseam les comparaisons et les pratiques du marché, une logique élémentaire postulerait qu'elle s'applique dans tous les autres secteurs de l'administration de la banque. On ne peut avoir à la fois le beurre et l'argent du beurre. La Banque Royale du Canada ayant éliminé ce programme, il conviendrait que la Banque nationale emboîte le pas. Sauf dans les cas de déménagement du personnel où des règles de compensation sont établies à la fois dans le secteur public et privé, le maintien de ce programme, des prêts à un tiers ou à la moitié du taux de base, pour quelle que raison que ce soit, à des cadres dont le salaire dépassé les centaines de milliers de dollars par an constitue un abus de privilège et un irritant constant pour les clients et les actionnaires de la banque. La grille des salaires, des bonis et des gratifications de toutes sortes, sont amplement suffisants pour « fidéliser l'allégeance de ses employés et de ses dirigeants. »

Il serait étonnant, par les temps qui courent, que l'abolition de ce programme désuet, provoque le moindre départ d'un employé, au risque de se retrouver parmi les bénéficiaires de l'assurance-emploi. Le même raisonnement vaut pour les cadres supérieurs de la banque qui ne risquent pas de se voir offrir des situations aussi avantageuses que celles qu'ils occupent, le cas échéant où le conseil d'administration ferait preuve, à la suggestion de la Caisse de dépôt, « de retenue et de modération » dans la fixation des normes de rémunération.



La dernière proposition afférente à la limitation du mandat des membres du conseil d'administration est également dans la veine d'une recommandation de la Caisse de dépôt qui « favorise une certaine rotation des administrateurs dans le but d'assurer un renouvellement continu du conseil tout en conservant la continuité essentielle. Celle proposition n'est pas si frivole que d'aucuns ont pu la qualifier, compte tenu d'une étude de Spencer Stuart qui révèle que l'ancienneté des administrateurs en poste est de huit (8) ans en moyenne, alors que le nombre moyen des membres du conseil est de 13 dans la majorité des sociétés ouvertes au Canada.

Des dérogations à cette recommandation pourraient être analysées au mérite, sous réserve d'une approbation par les actionnaires de la Banque. Je propose donc que les actionnaires enregistrent leur vote favorable à ces propositions.

Je m'en voudrais de terminer ces remarques sans adresser un vote de félicitations non équivoque au personnel dirigeant et aux membres du conseil d'administration qui ont résisté à la tentation de pratiquer sauvagement une politique antisociale de « downsizing », de restructuration ou de bête rationalisation, en maintenant le nombre d'employés à niveau respectable depuis plusieurs années. A notre époque où un turbo capitalisme sans frein et sans contrôle jette sur le pavé des milliers de nos concitoyens à la rue au nom de la rentabilité à tout prix, la Banque nationale est l'une de nos entreprises québécoises qui nous font honneur.

Ne pas le souligner, passer ce fait sous silence, serait une injustice à laquelle je ne saurais m'associer, au nom de tous les miens qui, au moment où je vous parle sont devenus des citoyens de seconde classe à qui on a enlevé la dernière dignité qu'ils possèdent, la dignité du travail. Comme il serait également injuste de ne pas remercier le président du conseil et chef de la direction de la Banque nationale des efforts remarquables qu'il a déployés à titre d'un des principaux participants et fébriles animateurs du dernier sommet économique sur l'emploi. Il n'était pas obligé de le faire. Il a mis ses connaissances, sa redoutable énergie et ses immenses efforts au service de ses concitoyens. Il est rare que des banquiers, réputés sans âme, agissent de la sorte. Je lui tire mon chapeau et le remercie de s'être mis au service du Québec et des Québécois.

Je vous remercie de votre patience et de votre bonne attention.

Yves Michaud
12/03/1997