

LA COALITION CANADIENNE POUR LA BONNE GOUVERNANCE

Notre compagnie Jarislowsky Fraser Limitée a été fondée en 1955. Nous sommes donc à deux années de notre cinquantième anniversaire de fondation. Ayant commencé avec un capital de 100\$ et zéro client, nous gérons maintenant quelque 36 milliards de dollars de fonds et sommes devenus numéro un, à la tête des conseillers indépendants en investissement au Canada. Nous n'avons jamais eu d'équipe de vente, de sorte que notre essor est dû à la communication d'un client à l'autre, basée sur notre performance à bas risque et toujours disciplinée. Notre compagnie a trois bureaux : le bureau chef est à Montréal depuis 48 ans, une grande succursale à Toronto et, depuis 6 ans, une autre à Calgary. L'an dernier, nous avons affiché un taux de croissance de revenu de 32 % en dépit de la chute boursière.

Nous avons toujours été actifs dans la protection de nos clients contre l'avarice et la fraude de quelques compagnies, et ce, dès le début de notre existence. Durant les premières années, nous avons établi notre réputation dans la lutte de la Dominion Glass, succursale de Consolidated Paper où le contrôle était détenu par Power Corporation. Nous avons gagné à la Cour et les textes de lois enseignent toujours les leçons tirées de cette lutte. Nous avons suivi Domglas par une quarantaine d'autres défenses, indépendamment que ce geste n'était pas bien apprécié au début par bien des compagnies où nous cherchions des mandats de gestion de fonds de pension, etc. Nous avons toujours agi comme fiduciaires de nos clients, ce que nous sommes, autant

que les conseils d'administration des firmes. Un bon fiduciaire est au-delà d'un simple représentant ou agent du fait que son rôle est d'agir comme bon père de famille.

Néanmoins, la nature humaine est immuable. Dans l'histoire de l'écriture, dès les premiers textes d'il y a cinq mille ans, peu a changé. Si vous lisez la bible, vous apprendrez que la peur, la convoitise et le manque de justice étaient autant présents mille ans avant Jésus-Christ qu'aujourd'hui. Il n'est donc pas surprenant que nous ayons vécu des excès dans les années quatre-vingt-dix, une répétition des années vingt du siècle dernier ainsi que des sept années grasses de la bible en Égypte. La suite d'aujourd'hui démontre clairement une fois de plus que l'humanité ne peut pas vivre au paradis terrestre pour toujours car après quatre ou cinq ans de bonne conjoncture, l'excès a toujours pris le dessus. Après dix années de paradis terrestre manipulées par M. Greenspan, chef de la banque Federal Reserve aux États-Unis, nous étions convaincus que la récession avait été vaincue et que la nouvelle économie permettait au monde de devenir millionnaire du jour au lendemain. Pour expédier l'appât et la convoitise, on se mit à fausser les bilans et les comptes en général. D'abord un peu et plus tard, beaucoup quand les vrais résultats empiraient davantage. La peur avait disparu, la prudence était chose du passé, c'était comme en 1928, un monde nouveau.

Le juste milieu est opposé aux extrêmes, déclarait Aristote trois siècles avant J.-C. L'humanité a besoin de cycles d'environ quatre ans pour réintroduire la peur afin d'éviter les excès de la convoitise (*'greed'*). Autant que le cycle était brisé, on

s'aventurait une fois de plus dans la direction des sept années grasses suivies par les années maigres. Ceux qui refusent d'apprendre les lois du passé enseignées par l'histoire sont condamnés à les répéter. Et c'est ainsi une fois de plus.

Pendant toute cette période des années quatre-vingt-dix, c'était de plus en plus l'administration qui prenait le dessus au conseil d'administration. En fait, c'est souvent le président qui choisit ses administrateurs, c'est-à-dire les fiduciaires des actionnaires responsables de les protéger contre les chefs de la gestion et surveiller ces derniers. L'effet '*rubberstamp*' alimentait l'appétit des cadres aidé par des consultants avides d'agir comme les courtiers de Louis XIV. Au lieu de gérer la compagnie, les bonis et options menaient à une très courte vision misant surtout à faire monter l'action des fois indépendamment des vrais faits. C'est seulement quand un nombre de grandes sociétés éclataient tel Worldcom, Enron, etc. que le monde regagnait une perspective sur le crime perpétré.

Mais les vrais coupables, autres que les conseils d'administration, c'étaient les investisseurs institutionnels ainsi que les courtiers. Au lieu de protéger leurs clients – les investisseurs – ils courtoisaient les compagnies pour obtenir des renseignements autant que des mandats de gestion de fonds ou d'aviseurs dans des fusions, achats de compagnies, etc. Dans le cas des grands courtiers qui faisaient des émissions de dette ou d'actions, ils favorisaient clairement les fournisseurs plutôt que les clients. Nos concurrents et surtout les fonds mutuels remplissaient toute procuration carrément en faveur des directions et la même politique a suivi largement par les banques et

compagnies de fiducie pour leurs clients. En plus, les compagnies paient les gardes de valeurs tant de sous par action pour être appuyées par les détenteurs de parts.

Il n'y avait quasiment personne pour protéger les actionnaires car le gars avec 100 parts n'est pas écouté, même s'il crie à haute voix. C'est seulement l'investisseur institutionnel qui détient aujourd'hui la majorité qui est clairement en position d'exiger que les conseils d'administration agissent comme fiduciaires pour eux. Il nous est souvent arrivé de nous opposer à la procuration des gestionnaires même avec 20 % des votes et que l'expédition automatique des autres nous a défait. Et qui plus est, c'était tout à fait clair que les résolutions votées étaient néfastes au patrimoine des actionnaires. Néanmoins, aujourd'hui l'excès de fraude et de vol légal a incité d'autres à nous joindre dans ce que nous appelons la Coalition canadienne pour la bonne gouvernance. Enfin, dans l'industrie financière institutionnelle, on s'est aperçu que le temps d'agir était arrivé.

Un mot encore sur le niveau de gouvernance des gouvernements au Canada. Il y a une commission dans chaque province. Le résultat global de cette protection est quasiment nul. Beaucoup de papier est échangé mais en fait les résultats sont piètres. Même les dirigeants de Bre-X, une fraude aurifère, sont les mêmes dans une industrie de fraude. Après cinq ans, ils demeurent impunis et libres malgré qu'ils aient fait perdre plus d'un milliard de dollars aux investisseurs. Quasiment rien n'a été accompli par ces commissions oeuvrant avec des lois inadéquates et sans vraiment avoir le mandat de travailler dans l'éthique des cas mais plutôt toujours dans le cadre de lois qui avancent

à pas de tortue, ne menant à aucune conclusion. Donc n'attendez pas grand chose de la Commission des valeurs mobilières. Elle ne vous protège pas vraiment.

Il y a six mois, j'ai téléphoné à M. Claude Lamoureux, président du Teachers Fund de l'Ontario, le plus grand fonds de pension des fonctionnaires dans la province, pour lui suggérer de former une coalition des institutions pour promouvoir la bonne gouvernance. Le gouvernement, après de longues années, avait changé la loi nous permettant de travailler à l'unisson. Avant cela, on ne pouvait même pas communiquer au-delà d'un nombre limité d'actionnaires. Claude fut d'accord et on se mit en branle pour organiser la Coalition canadienne pour la bonne gouvernance. Cela est maintenant fait et la coalition a un conseil d'administration. Elle a offert le poste de président du conseil à un de ses membres et est en négociation pour nommer un président et l'entourer d'une petite équipe pour l'aider.

Nous avons réuni en tant que membres ou observateurs des institutions votant entre 400 et 600 milliards de dollars. Nos membres peuvent agir seuls ou en groupes ou, si tout le monde est d'accord (au moins 50 % des membres et les 2/3 du conseil) au nom de la coalition. L'information sur chaque démarche d'un membre est automatique transmise par courriel.

Nous avons rédigé un code d'éthique et des principes de bonne gouvernance ainsi que des règlements qui seront négociés une fois de plus par le nouveau président et le conseil avant d'être divulgués aux compagnies et au public.

Il est certain que cela va aider à discipliner les conseils ainsi que les cadres. Quand, ensemble, on est propriétaire de 51 % d'une compagnie, on est écouté. Dans plusieurs démarches, nous avons déjà réussi par exemple la séparation dans deux grandes banques du président du conseil. On a changé des régimes d'option, etc.

Tant que nous agissons ensemble et avons des inspecteurs un peu comparables à ce qui se passe en Irak, des inspecteurs actifs, je crois qu'on aura de bons résultats.

Dans tout cela, il y a beaucoup à gagner pour tout le monde.

L'investisseur va gagner la confiance qu'investir est différent du casino ou d'un don de charité à la mafia. Les choses vont se régler toutes seules sans grandes dépenses juridiques, impliquant la cour, des procès qui peuvent traîner des années. Pour le gouvernement et les sociétés, il y aura moins de nouvelles lois, moins de réglementations qui prennent trop de temps et qui sont trop contournées. Pour les conseils d'administration, une activité qui peut seulement faire du bien prônant la qualité des administrateurs et des cadres des compagnies. En retour, cela viendra aider l'industrie et l'essor du pays car une bonne gestion est aujourd'hui le signe de notre survie dans un monde concurrentiel.

Sans aucun doute, le succès de la Coalition sera une *'win-win'* situation. Nous avons vécu comme des rentiers dans l'industrie de la gestion de fonds, non pas comme des

propriétaires qui s'impliquent dans la surveillance de leurs actifs. Il faut que cela change pour le bénéfice de la société ainsi que pour les compagnies, les cadres, les travailleurs et travailleuses et surtout, les investisseurs.