



APERÇU DE LA
SAISON DES
CIRCULAIRES
DE 2020

FAITS
MARQUANTS
DU TSX60

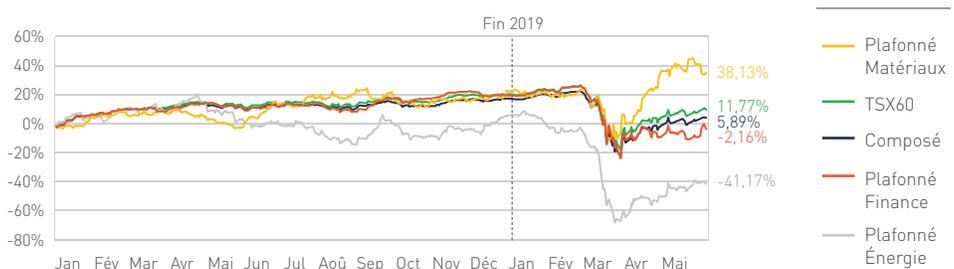
FAITS MARQUANTS DU
TSX60 ET OBSERVATIONS
SUR LES IMPACTS DE
LA COVID-19

Synthèse

2019 a été une année exceptionnelle pour le TSX dans son ensemble, mais les circonstances ont radicalement changé en février/mars 2020. Les effets sans précédent de la COVID-19 ont entraîné la cessation des activités de nombreuses entreprises et l'une des baisses de cours les plus rapides de l'histoire. En plus de ces difficultés, les entreprises du secteur de l'énergie ont dû surmonter la chute des prix du pétrole et le manque de stockage dus au choc de demande, et la lutte pour les parts de marché entre l'OPEP et la Russie. À l'autre bout du spectre, le secteur des matériaux a excellé, puisque l'indice plafonné des matériaux S&P/TSX a enregistré un rendement de +10 % pour le cumul annuel 2020 au 31 mai 2020 (contre -11 % pour l'indice composé S&P/TSX). Pendant cette période, la rémunération a été un sujet important pour toutes les parties prenantes, et nous avons vu de nombreuses entreprises procéder à des réductions ou à des reports de la rémunération des hauts dirigeants et des administrateurs.

Comme dans un passé récent, les tendances quant à la conception des plans de rémunération incitative des hauts dirigeants restent relativement stables en 2019. Une attention particulière continue d'être accordée aux facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance, avec un accent marqué sur le volet social, les conseils d'administration cherchant à assurer la sécurité, la diversité et l'inclusion des employés.

Évolution des cours des marchés – Janvier 2019 à mai 2020



3 meilleurs rendements du TSX60	
Shopify Inc.	453,5%
Wheaton Precious Metals Corp.	122,6%
Kinross Gold Corporation	103,4%
3 pires rendements du TSX60	
Bombardier Inc.	-78,1%
Ovintiv Inc.	-73,7%
Teck Resources Limited	-55,5%

Source : S&P CapIQ au 31 mai 2020.

Rémunération directe totale des PDG (milliers de CAD)

Percentile	Tout TSX60 (n = 59)		Mêmes titulaires (YoY) (n = 54)		Mêmes compagnies (5 dernières années) (n = 52)	
	\$	YoY Δ	\$	YoY Δ	\$	YoY Δ
P75	\$11,914	2,5%	\$11,748	1,9%	\$11,831	0,0%
P50	\$9,236	12,5%	\$9,236	9,1%	\$9,219	2,7%
P25	\$7,441	17,1%	\$7,639	19,1%	\$7,617	15,4%

Source : Données de procuracy du TSX60 au 31 mai 2020; exclut Kirkland Lake Gold.

Composition moyenne de la rémunération

Composante	Tout TSX60	Finance	Matériaux	Énergie
Salaire de base	14%	12%	16%	13%
STIP	22%	20%	24%	19%
LTIP	63%	68%	60%	68%

Source : Données de procuracy du TSX60 au 31 mai 2020; exclut Kirkland Lake Gold.

Composition moyenne de la rémunération incitative à long terme

Composante	Tout TSX60t	Finance	Matériaux	Énergie
PSUs	52%	64%	60%	46%
RSUs	18%	13%	17%	19%
Options d'achat d'actions	30%	23%	23%	35%
DSUs	1%	0%	0%	0%

Source : Données de procuracy du TSX60 au 31 mai 2020; exclut Kirkland Lake Gold.

Aperçu de la rémunération des administrateurs (milliers de CAD)

Percentile	Honoraires en espèces		Honoraires en actions		Honoraires totaux	
	\$	YoY Δ	\$	YoY Δ	\$	YoY Δ
P75	\$133	20,6%	\$144	2,0%	\$269	9,7%
P50	\$105	10,5%	\$119	-0,5%	\$225	4,7%
P25	\$75	15,1%	\$71	-13,8%	\$199	9,1%

Source : Données de procuracy du TSX60 au 31 mai 2020; exclut Kirkland Lake Gold.

En 2019, parmi les entreprises du TSX60, la rémunération directe totale médiane des PDG (somme du salaire de base, de la prime annuelle et de la valeur de la rémunération incitative à long terme à la date d'attribution) a augmenté de 12 %. Cette hausse fait suite à une légère baisse de 3 % l'année précédente. La rémunération médiane des PDG a augmenté dans les secteurs de l'énergie et des matériaux, tandis qu'elle est restée relativement stable dans le secteur de la finance. Nous avons cependant observé que 57 entreprises (dont 10 dans le TSX60) ont annoncé des réductions de salaires en 2020 à la lumière de la crise de la COVID-19 (au 31 mai 2020).

Dans l'ensemble, peu de changements majeurs ont été notés dans la conception des plans de rémunération incitative types. Nous continuons de voir les entreprises modifier la composition de leurs plans de rémunération incitative à long terme (LTIPs) pour y inclure des unités d'actions liées au rendement (PSUs). Les perspectives des options d'achat d'actions dans les programmes de rémunération canadiens restent floues en raison des changements potentiels sur la taxation des options d'achat d'actions.

Le soutien au vote sur la rémunération (Say-on-Pay) pendant la saison des circulaires de 2020 est resté fort, avec un taux de soutien moyen de 93 %, ce qui correspond aux niveaux des dernières années.

Les honoraires versés aux administrateurs et aux présidents des conseils d'administration ont augmenté de manière notable en 2020 (5 % et 6 % respectivement). Les conseils d'administration d'entreprises telles que Fortis et Power Corporation continuent de moderniser le cadre de rémunération des administrateurs et abandonnent l'utilisation de jetons de présence au profit d'honoraires annuels – ce qui peut expliquer en partie l'augmentation d'une année sur l'autre (YoY) des honoraires en espèces.

Mise à jour sur la COVID-19

Au fur et à mesure que les effets de la COVID-19 se sont fait sentir au cours des derniers mois, des entreprises de tous les secteurs ont été contraintes de cesser leurs activités ou de changer radicalement leur façon de faire des affaires. Certains secteurs tels que le transport aérien, le voyage/tourisme et l'hôtellerie ont été plus touchés que d'autres. Les entreprises continuent d'évaluer différents scénarios et actions potentielles, mais les réductions ou reports de rémunération ont été pour elles des outils clés.

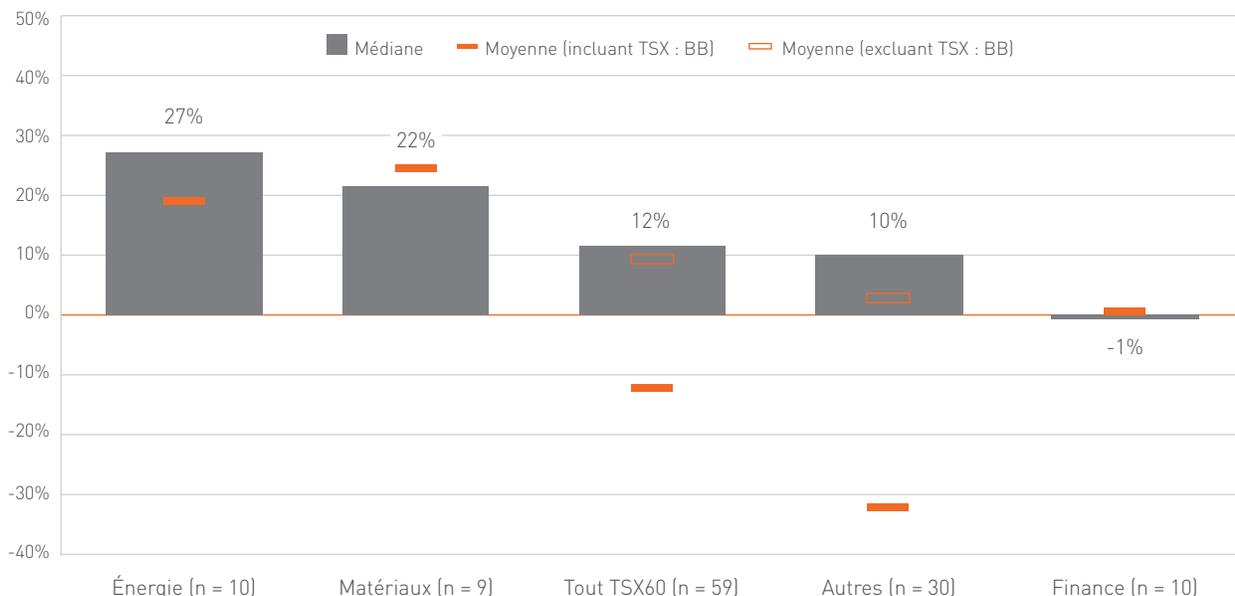
Hugessen a fourni des informations pertinentes et recueilli des données de marché utiles sur les impacts de la COVID-19 (veuillez consulter notre [Centre de ressources COVID-19](#) pour en savoir plus). Au 31 mai 2020, 57 entreprises canadiennes avaient fait état publiquement de changements dans leur rémunération en raison de la COVID-19, dont 18 % (10 entreprises) étaient des composantes du TSX60. Parmi les entreprises du TSX60, la diminution moyenne de la capitalisation boursière (du 1er janvier à la date de l'annonce) était de 45 %. Pour celles qui ont annoncé des réductions de salaire, les diminutions vont de 15 % à 100 %. En outre, 60 % de ces entreprises ont annoncé des réductions de la rémunération des administrateurs dans la même fourchette que celle mentionnée ci-dessus.

Notre analyse des tendances salariales du TSX60 pour 2019 n'inclut pas l'impact de la COVID-19, mais nous prévoyons un effet considérable sur les niveaux de rémunération de 2020 et avons fourni des réflexions supplémentaires dans les sections suivantes de cette synthèse. Au moment de la rédaction du présent document (5 juin 2020), nous avons constaté une reprise non négligeable du cours des actions sur les marchés canadiens, mais pas aussi importante que celle observée aux États-Unis.

Mise à jour sur les niveaux de rémunération de 2019

La rémunération médiane des PDG du TSX60 a augmenté dans la plupart des secteurs, mais est restée relativement stable dans le secteur de la finance. Le secteur de l'énergie a connu la plus forte hausse (27 %), suivi par le secteur des matériaux (qui comprend l'exploitation minière), avec une augmentation de 22 %. Bien que la rémunération médiane ait augmenté dans le TSX60 et les autres secteurs du TSX60, nous avons constaté une diminution de la rémunération moyenne pour les 2 groupes. Cette baisse est notamment due à BlackBerry, en raison d'un octroi unique significatif de 130 millions de dollars au cours de l'exercice 2018. Les statistiques sommaires excluant BlackBerry sont les chiffres les plus significatifs (par exemple, variation de 12 % de la rémunération moyenne des PDG du TSX60).

Évolution YoY de la médiane et de la moyenne de la TDC des PDG du TSX60



Au sein des entreprises ayant le même PDG, 33 ont augmenté la rémunération de leur PDG en 2019; parmi celles-ci, 7 ont majoré leur salaire de 25 % ou plus. Voici les 3 plus importantes augmentations :



Le secteur de l'énergie a connu la plus forte augmentation à la médiane, avec une hausse de 27 % en 2019; les entreprises Cenovus Energy (+39 %) et Inter Pipeline (+35 %) affichent les gains les plus importants. En outre, presque toutes les entreprises du secteur ont connu des augmentations, à l'exception d'Imperial Oil (qui a connu une baisse de 11 % en 2019).

Le secteur des matériaux est celui qui a connu la deuxième plus forte augmentation en 2019, avec une hausse de 22 %. Parmi les entreprises du secteur ayant connu les plus grands changements (augmentations et diminutions) figurent :



Bien que l'évolution médiane pour les PDG du secteur de la finance ait été relativement stable (-1 %), les entreprises de ce segment ont connu à la fois des augmentations et des diminutions en 2019, notamment :



Les entreprises appartenant à la catégorie « Autres » (par exemple, soins de santé, industrie, biens de consommation) ont connu un mélange d'augmentations et de diminutions de la rémunération directe totale (TDC) des PDG, les augmentations s'avérant plus fréquentes (augmentation médiane de +10 %). Toutefois, il convient de noter que le chiffre moyen global est faussé en raison de changements importants pour l'une des composantes. La rémunération du PDG de BlackBerry a diminué de 97 % en 2019 en raison de l'octroi de ~130 millions de dollars en RSUs et en PSUs en 2018. Si BlackBerry est retirée de l'analyse, les statistiques sommaires changent comme suit :

- « Tout TSX60 » – médiane : +14 %, moyenne : +10 %
- « Autres » – médiane : +13 %, moyenne : +3 %

Si l'on compare la rémunération cible à la rémunération réelle, la médiane de la rémunération totale en espèces (TCC) cible a diminué de 3 % entre 2018 et 2019, alors que la rémunération totale en espèces réelle a augmenté de 2 %. Tel qu'indiqué plus bas, la rémunération directe totale (TDC) réelle a augmenté de 12 %, mais la rémunération directe totale cible n'a augmenté que de 2 %. Ainsi, l'augmentation la plus importante de la rémunération directe totale a été principalement attribuée à l'augmentation des octrois réels d'actions à long terme.

Pour certaines composantes, les octrois réels ont été finalisés après l'application d'un pouvoir discrétionnaire. L'une des conclusions notables de notre évaluation des composantes du TSX60 est l'utilisation d'un pouvoir discrétionnaire pour réduire les résultats calculés des plans de rémunération incitative à court terme (STIPs) :

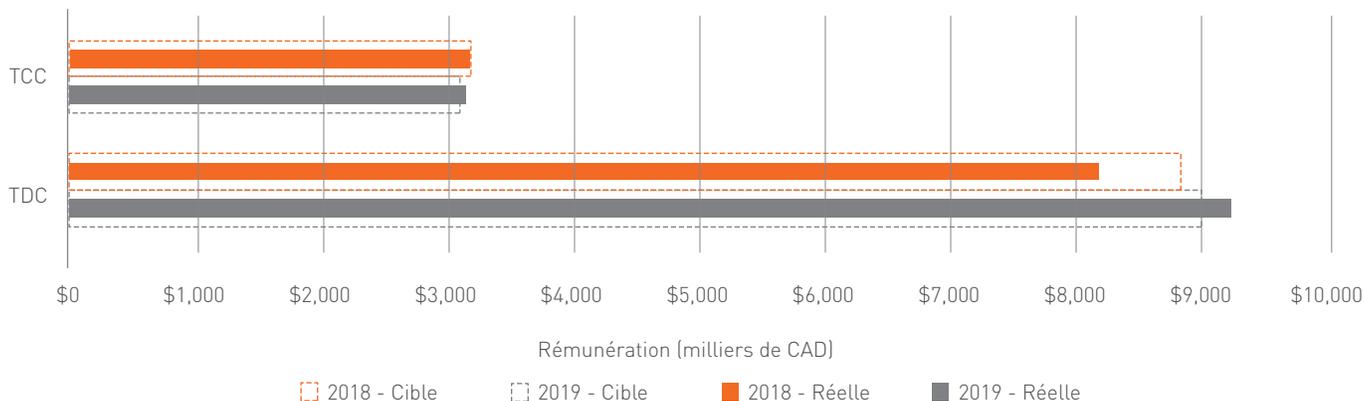
KINROSS

Kinross a nettement surpassé sa mesure de flux de trésorerie disponible dans son STIP et devait recevoir un score maximum de 150 %. Bien que le rendement ait été élevé, l'entreprise a communiqué que « la direction et le comité ont également considéré que le prix de l'or avait été un facteur important dans ce rendement supérieur ». Par conséquent, un résultat inférieur (135 %) a été recommandé et approuvé.

Nutrien™

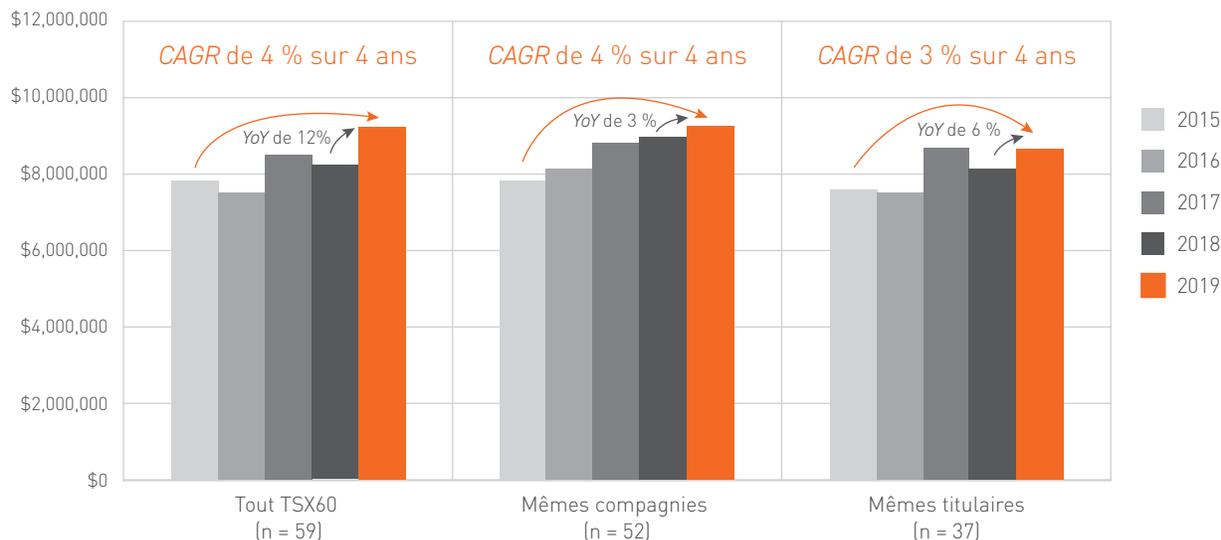
Nutrien a appliqué son pouvoir discrétionnaire pour réduire les résultats du STIP en matière de « Sécurité, santé et environnement (SSE) », afin de refléter un décès survenu dans le secteur de l'exploitation de détail. L'ampleur du pouvoir discrétionnaire appliqué a varié selon les dirigeants, mais le score SSE du PDG est passé de 159 % à 80 %.

Variation de la rémunération médiane réelle et cible entre 2018 et 2019

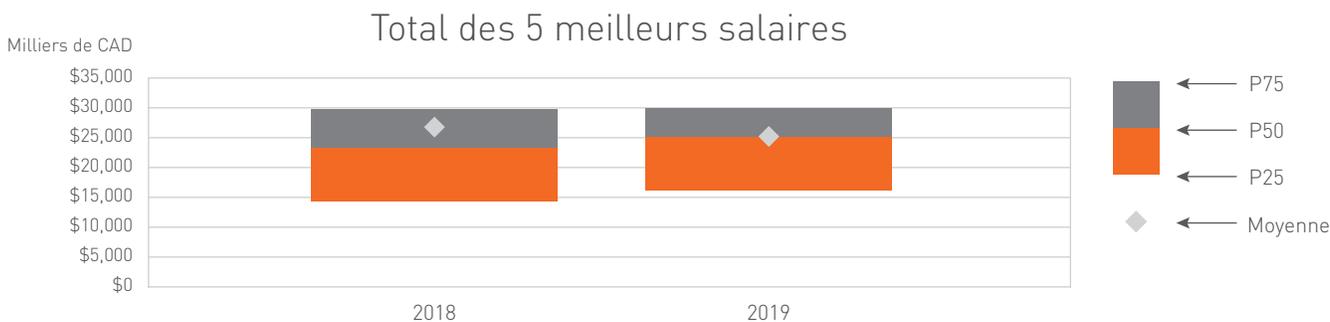


Une tendance plus notable se dégage de l'observation des niveaux de rémunération des entreprises qui font partie du TSX60 depuis 5 ans (« Mêmes compagnies ») et des PDG qui occupent leurs fonctions respectives depuis 5 ans (« Mêmes titulaires »). La rémunération des PDG des entreprises « Mêmes compagnies » a poursuivi sa tendance à la hausse (CAGR global de 4 % sur 4 ans) et a augmenté de 3 % entre 2018 et 2019. Parmi les PDG « Mêmes titulaires », l'augmentation de la rémunération d'une année sur l'autre (6 %) a été le double du CAGR sur 4 ans (3 %).

Tendance sur 5 ans de la médiane de la TDC des PDG du TSX60



Pour les 5 premiers hauts dirigeants désignés (NEOs), la rémunération totale à la médiane a augmenté de 6 % pour atteindre 24,6 millions de dollars.

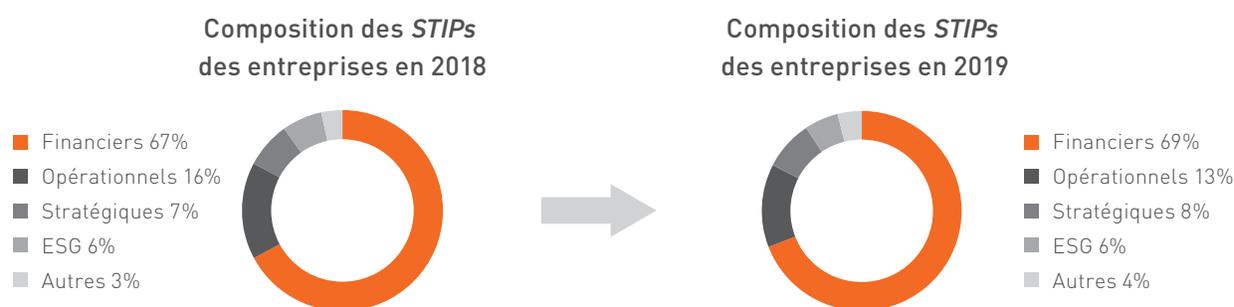


Le tableau ci-contre présente le salaire médian des PDG en tant que multiple du salaire médian des NEOs.

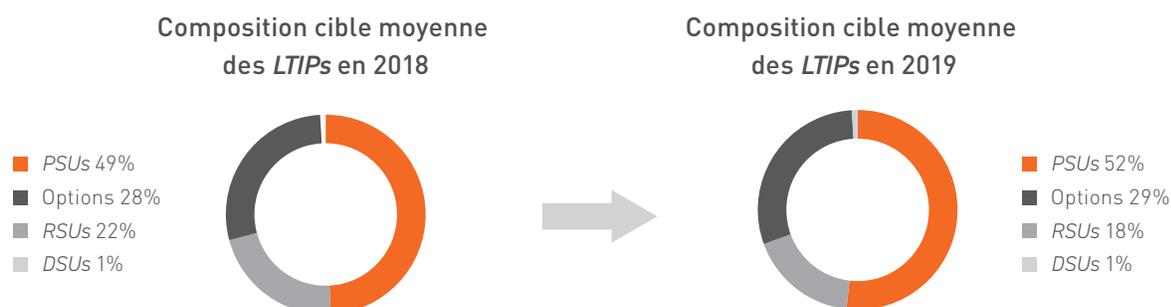
Le salaire des PDG comme multiple du salaire des NEOs				
Année	CFO	NEO3	NEO4	NEO5
2019	2,88x	2,28x	3,09x	3,68x
2018	3,07x	2,10x	2,78x	3,83x

Mise à jour sur la conception des plans de rémunération incitative

On observe peu de changements structurels majeurs à la conception des STIPs. En moyenne, les entreprises du TSX60 utilisent un tableau de bord comprenant 5 indicateurs, l'une des composantes en communiquant jusqu'à 18 (CNRL). La composition des STIPs des entreprises a connu une augmentation du poids des indicateurs financiers, passant de 67 % à 69 %, tandis que le poids des indicateurs opérationnels (indicateurs quantitatifs non mesurés en dollars) a diminué. En outre, le poids des indicateurs ESG des STIPs des entreprises est resté stable entre 2018 et 2019, à 6 %.



La composition cible moyenne des LTIPs a connu des changements mineurs dans le type d'instruments utilisés. Nous continuons à observer une augmentation des PSUs et, en 2019, ceux-ci représentent la majorité (52 %) de la rémunération des PDG dans le cadre des LTIPs. Contrairement à la tendance à la baisse de l'utilisation des options au cours des dernières années, la proportion d'options a légèrement augmenté. Même si nous constatons que la proportion de RSUs a diminué, certaines composantes ont ajouté/ajouteront des RSUs à leur programme (par exemple, Suncor, Emera, Enbridge et Fortis).



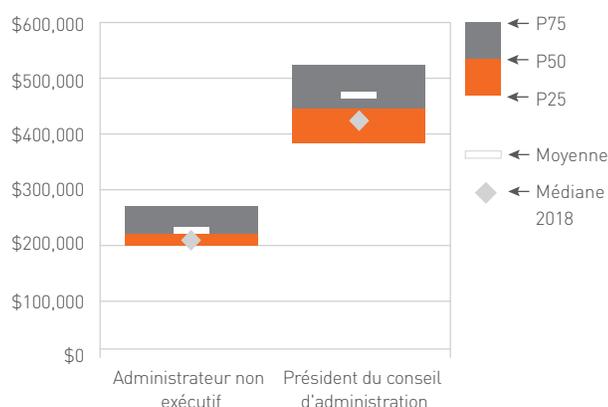
En 2019, nous constatons les changements notables suivants dans la conception des plans de rémunération incitative :

- Cenovus a lancé un programme de rémunération incitative unique (*20 for 20 Incentive Plan*), conçu pour favoriser une création de valeur significative. Si, à tout moment au cours des 5 années suivant sa date d'entrée en vigueur, le cours de clôture de l'entreprise au TSX atteint ou dépasse 20 \$ pendant 20 jours consécutifs, chaque employé admissible recevra une prime en espèces unique égale à 1,0 fois son salaire de base. À titre de référence, le prix de l'action était de 11,04 \$ lors du lancement du programme le 13 février 2019.

- Après s'être engagée auprès des actionnaires en 2019, Ovintiv (anciennement Encana) a apporté un certain nombre de modifications à ses programmes de rémunération. Le but était d'aligner plus étroitement la rémunération des hauts dirigeants désignés (NEOs) sur le rendement de l'entreprise et l'expérience des actionnaires. À partir de 2020, 100 % des primes annuelles des hauts dirigeants désignés seront basées sur le score de l'entreprise, au lieu d'une combinaison de 75 % entreprise et 25 % individu. Dans le cadre de ses plans de rémunération incitative à long terme, l'entreprise a plafonné le rendement total relatif des PSUs pour les actionnaires à l'objectif fixé si le TSR absolu est négatif sur la période de rendement, et a supprimé l'utilisation des droits à la plus-value des actions et des options sur actions. En outre, les RSUs seront acquises à parts égales sur 3 ans au lieu d'être acquises au bout de 3 ans.

Mise à jour sur la rémunération des administrateurs

Total des honoraires annuels des administrateurs et des présidents des conseils d'administration



La rémunération annuelle médiane totale des administrateurs non exécutifs (y compris la rémunération en actions) a augmenté de 5 % en 2019 par rapport à 2018, pour atteindre environ 225 000 \$, tandis que la rémunération médiane des présidents des conseils d'administration a augmenté de 6 % pour atteindre 450 000 \$.

Environ 80 % des entreprises du TSX60 ont adopté une structure d'honoraires fixes selon laquelle les administrateurs ne reçoivent pas de jetons de présence, une augmentation d'environ 70 % par rapport à l'année dernière. Les honoraires fixes ont gagné en popularité et en soutien auprès des actionnaires pour les administrateurs des conseils d'administration canadiens. Le rôle de l'administrateur s'étant élargi, le versement de jetons de présence est moins susceptible de refléter son niveau de travail et d'engagement au sein du conseil d'administration.

Mise à jour sur le vote sur la rémunération

Les taux de soutien au vote sur la rémunération (SoP) de 2020 s'annoncent conformes à ceux des dernières années:

- Le soutien moyen au (SoP) pour les émetteurs du TSX60 était de 93 % parmi les 37 entreprises qui avaient tenu des assemblées générales au 29 mai 2020, ce qui correspond aux années précédentes.
- Au-delà du TSX60, il n'y a pas eu d'échec (c'est-à-dire de vote (SoP) inférieur à 50 %) à ce jour au Canada, avec une seule entreprise dans la fourchette 50-70 % (Vermilion Energy).
 - Le principal problème de Vermilion Energy, selon Glass Lewis, était l'absence de lien entre la rémunération et le rendement.
- Baytex Energy, Crew Energy et Agnico Eagle Mines ont toutes vu des améliorations significatives d'une année sur l'autre, en grande partie grâce à l'engagement envers les actionnaires et aux ajustements des plans de rémunération incitative.

Changements notables d'une année sur l'autre

						
2020	92%	91%	95%	65%	72%	74%
2019	58%	61%	72%	94%	93%	94%
Δ	+34%	+30%	+23%	-29%	-21%	-20%

Pleins feux sur le pilier « social » des ESG

Même si la COVID-19 a dominé une bonne partie des débats ces derniers temps, les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ont continué d'occuper une place grandissante. Ce sujet gagne effectivement en importance à la table des conseils d'administration, notamment en raison de la prévalence croissante des comités ESG. Toutefois, lorsqu'il s'agit de lier la rémunération des hauts dirigeants aux objectifs ESG, la plupart des conseils d'administration canadiens n'en sont encore qu'au début de leur réflexion.

Bien qu'il y ait eu des changements minimes documentés en 2019 sur l'utilisation des ESG dans les plans de rémunération, les entreprises continuent d'évaluer comment les intégrer dans leurs stratégies et leurs opérations. Nous constatons que 65 % des entreprises du TSX60 ont intégré des indicateurs ESG dans leur tableau de bord. Il est à noter que la majorité de ceux-ci sont liés à la santé et à la sécurité qui prévalent dans les entreprises pétrolières, gazières et minières. Parmi les exemples les plus intéressants, citons TELUS, qui considère un indice de durabilité d'entreprise de 3 %, et Cameco, qui a une catégorie axée sur le soutien aux communautés de 15 % de son plan de rémunération incitative à court terme.

La pandémie de COVID-19 a notamment donné l'occasion aux entreprises de mettre en évidence le pilier « S » ou « social » des ESG, qui était jusqu'à présent relativement plus difficile à « cerner » et à mesurer objectivement. En ces temps difficiles, de nombreuses organisations ont été obligées de réagir rapidement pour assurer la sécurité de leur main-d'œuvre, de leurs clients et de leurs parties prenantes, tandis que d'autres ont dû procéder à des changements ou à des réductions considérables dans leurs effectifs pour gérer les coûts.

Les mesures prises par de nombreuses organisations, en particulier par les grands employeurs canadiens, ont fait l'objet d'un examen public approfondi quant à la manière dont elles ont servi à gérer la main-d'œuvre durant les récents événements. De nombreuses organisations, en prenant ces décisions, ont explicitement pris en compte des facteurs liés à leur permis social d'opérer et au concept du « partage de l'impact » à travers l'organisation. Les organisations qui ont licencié un nombre important d'employés ou réduit leur rémunération ou leurs avantages sociaux ont plus fréquemment pris des mesures immédiates concernant la rémunération de leurs hauts dirigeants et les ont communiquées au public.

Voici quelques exemples notables de réductions récentes des salaires des hauts dirigeants, liées à la COVID-19 :

- SNC Lavalin a réduit les salaires de ses hauts dirigeants de 20 %, CNRL de 15 %, et Enbridge de 10 %.
- D'autres exemples intéressants sont Air Canada et TELUS, qui ont annoncé que leurs PDG renonceraient à leurs salaires ou feraient don de ceux-ci pour le deuxième trimestre; il en va de même pour le directeur financier (CFO) d'Air Canada.

Programme de crédit d'urgence pour les grands employeurs, annoncé le 11 mai (destiné aux entreprises ayant des revenus annuels d'au moins 300 millions de dollars) : Le gouvernement canadien a récemment annoncé que les grandes entreprises qui sollicitent des prêts fédéraux pour bénéficier d'un soutien pendant la crise de la COVID-19 devront s'assurer qu'aucun haut dirigeant n'est payé plus d'un million de dollars par an, et ce, jusqu'au remboursement complet du prêt. En plus du plafond sur la rémunération totale, le gouvernement a imposé des restrictions, notamment des interdictions sur les dividendes, les distributions de capital et les rachats d'actions, ainsi qu'une obligation de divulgation selon le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (TCFD), un cadre de référence pour la quantification financière et la divulgation des risques climatiques pour les organisations.

Rémunération de 2020 et utilisation d'un jugement éclairé (pouvoir discrétionnaire)

Bien que nous soyons encore au début du cycle de rémunération de 2020, nous prévoyons que la plupart des conseils d'administration seront confrontés à la décision de savoir comment gérer les résultats de leur plan de rémunération incitative pour l'année. Parmi les considérations clés, il y aura l'application éventuelle d'un pouvoir discrétionnaire pour ajuster les résultats des plans de rémunération incitative en 2020, ou pour les laisser « se dérouler » selon le plan initial.

Un élément clé du rendement de la plupart des entreprises a été le score/multiplicateur de l'entreprise. Un article de Hugessen publié en novembre 2019 (« [How Boards Score Annual Corporate Performance](#) ») a montré que sur une période de 6 ans, pour les entreprises ayant un levier de performance de 0 à 2 fois, le score médian pour le rendement de l'entreprise était de 1,1 fois l'objectif, et que très peu de cas de multiple de « 0 » avaient été enregistrés. Dans une année qui s'annonce très volatile, il sera intéressant de voir comment les formules préétablies seront ajustées en cours de route et/ou comment un pouvoir discrétionnaire sera appliqué en fin d'année afin d'arriver à ce que les conseils d'administration considèrent comme un résultat plus équitable.

Bien que la situation soit très spécifique, il est probable que tous les conseils d'administration et les comités de rémunération devront déterminer s'il faut appliquer un pouvoir discrétionnaire et, dans l'affirmative, s'il faut le faire en milieu d'année (par exemple, convenir d'ajustements aux calculs des bénéficiaires, aux cibles/échelles actuels; pivoter vers les objectifs stratégiques COVID-19). La question est de savoir dans quelle mesure il convient de maintenir le tableau de bord/programme actuel en matière d'intégrité ou de s'écarter de la pratique habituelle. En ce qui concerne les programmes de rémunération incitative à long terme « en cours », d'après notre expérience, les entreprises sont moins enclines à les ajuster à ce stade; l'accent est mis pour l'instant sur les programmes de primes de 2020.

En ce qui concerne le moment où le pouvoir discrétionnaire est appliqué, ou la manière dont il l'est, les entreprises doivent tenir compte des principes suivants :



S'assurer d'une compréhension complète des circonstances actuelles des programmes de rémunération incitative, y compris des différents scénarios de reprise de l'économie et de l'entreprise.

- La situation actuelle des programmes, y compris par rapport au plan d'entreprise actualisé pour le reste de l'année 2020.
- Les impacts relatifs sur les différents segments de la population des hauts dirigeants et des employés, et ce, selon différents scénarios (par exemple, « ne rien faire » ou « appliquer un pouvoir discrétionnaire »).



Communiquer le soutien du conseil d'administration aux efforts et aux résultats des administrateurs.



Équilibrer les priorités des actionnaires et des parties prenantes :

- Considérations quant à l'équité perçue et aux risques de réputation.
- Perceptions des employés et des autres parties prenantes.
- Rétention/motivation de l'équipe sénior.



Éviter les changements formels en milieu d'année au plan de rémunération incitative de 2020 (par exemple, éviter de s'enfermer dans une formule pendant cette période d'incertitude), mais commencer à discuter de la manière dont les primes seront déterminées et des autres décisions relatives aux hauts dirigeants.

- Cela dit, nous sommes conscients que pour certaines industries, l'impact de la COVID-19 est spectaculaire et durable, et qu'une révision de cap en milieu d'année pourrait être appropriée. Par contre, même dans ce cas, il faut s'assurer que les résultats sont responsables et défendables en se prémunissant contre des formules révisées et fixes pouvant encore générer une rémunération déconnectée du rendement.



Se préparer à révéler les raisons de la décision de laisser le conseil d'administration exercer son pouvoir discrétionnaire.

- Si une entreprise envisage une solution plus innovante, elle peut considérer l'engagement envers les actionnaires pour obtenir du soutien.



Si nécessaire, informer les actionnaires et les conseillers en procuration (*proxy advisors*) de la gouvernance pour soutenir ces efforts.



Bien que les décisions relatives à la rémunération de 2020 soient les plus déterminantes et puissent nécessiter une attention immédiate, les effets de la COVID-19 seront durables et auront des répercussions sur les décisions des années à venir.

- L'évaluation du rendement pour 2020 sera difficile, mais il sera tout aussi important de fixer des objectifs pour 2021 dans un contexte de grande incertitude; ces décisions pourraient créer un précédent pour les années à venir.
- Il sera également important de gérer un éventuel effet de « rebond » en 2021 (par exemple, en calculant des indicateurs de croissance à partir de résultats relativement faibles en 2020).

Mise à jour sur la réglementation et la divulgation d'information

L'année 2019 a apporté des changements minimes aux exigences réglementaires et de divulgation d'information, mais a laissé en suspens certains sujets comme la divulgation en matière de diversité et l'augmentation de la divulgation en matière de gouvernance.

Divulgation en matière de diversité – Conformément au projet de loi C-25, les entreprises seront tenues de divulguer de l'information concernant les politiques de diversité de leur conseil d'administration et de leur haute direction. Les modifications décrites dans le projet de loi élargiront le précédent régime de divulgation « se conformer ou s'expliquer », en exigeant une communication plus formelle aux actionnaires à partir de l'assemblée annuelle de 2020. Les entreprises relevant de la LCSA devront indiquer dans leurs circulaires d'information de la direction si elles ont adopté une politique écrite sur les « groupes désignés ». Notre analyse du TSX60 montre que plus de 80 % des entreprises ont une politique de divulgation pour les femmes, et que plus de 50 % ont fixé des cibles. Toutefois, nous constatons qu'une majorité de ces cibles sont liées à la représentation des sexes (par exemple, 33 % de femmes dans les conseils d'administration d'ici 2022).

Augmentation de la divulgation en matière de gouvernance – L'adoption du projet de loi C-97 augmente le degré de divulgation requis en matière de gouvernance de la part des émetteurs constitués en vertu d'une loi fédérale à leurs actionnaires. Les politiques de gouvernance touchant les entreprises régies par la LCSA comprennent le vote des actionnaires sur la rémunération des hauts dirigeants (*SoP*) et le recouvrement des primes des hauts dirigeants. Parmi les entreprises du TSX60, presque toutes (55 sur 59) ont adopté le recouvrement des primes des hauts dirigeants; les votes de type « *SoP* » ont été moins fréquents.

Conclusion

La rémunération et le rendement des entreprises du TSX60 ont reflété une tendance à la hausse en 2019, mais dans un contexte de volatilité et d'incertitude accrues, on ne peut en attendre autant pour 2020. Nous continuons à suivre les développements liés aux impacts de la COVID-19 et à observer les efforts généralisés des entreprises de tous les secteurs pour s'adapter à ces nouvelles réalités. L'année 2020 a déjà permis aux hauts dirigeants et aux administrateurs de tirer des enseignements importants sur la gestion de crise et la nécessité de réagir pour répondre à l'évolution de la dynamique du marché. Au-delà de 2020, un certain niveau d'incertitude subsistera, et des sujets comme la fixation d'objectifs appropriés et la prise en compte des impacts sur les programmes de rémunération incitative à long terme seront en tête des préoccupations.