

# EXAMEN DE LA SAISON DES CIRCULAIRES DE 2021 : LES FACTEURS ESG ET LA RÉMUNÉRATION DE LA HAUTE DIRECTION

**HUGESSEN**  
CONSULTING

Octobre 2021

Par : Bridget McKellar, Jean-François Malo et Emily Parsons

Chaque année, Hugessen Consulting procède à un examen des circulaires d'information déposées par les constituants de l'indice S&P/TSX60. Hugessen produit ensuite un rapport sur les tendances en matière de rémunération des hauts dirigeants et les pratiques de gouvernance connexes parmi les sociétés les plus importantes et les plus influentes du Canada.

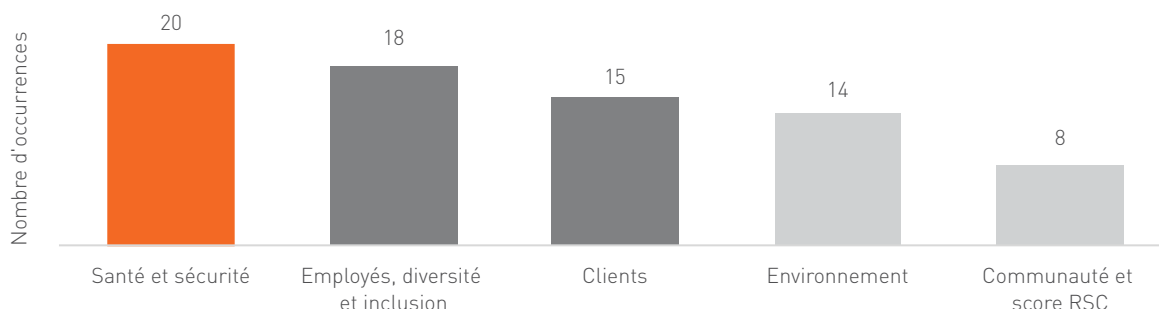
Cette année, nous nous sommes davantage concentrés sur l'utilisation par les émetteurs du TSX60 de mesures environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans la rémunération des hauts dirigeants. Cet article présente un résumé de nos conclusions.

L'enregistrement du webinaire de Hugessen sur les tendances émergentes en matière de rémunération des hauts dirigeants et des facteurs ESG des sociétés du TSX60 est disponible [ici](#).

## Principales constatations

Depuis le début de la saison des circulaires de 2021, environ les deux tiers des sociétés faisant partie du TSX60 ont intégré des mesures ESG dans leurs régimes incitatifs à court ou à long terme (RICT et RILT, respectivement). Les mesures traditionnelles de santé et de sécurité restent les plus répandues, suivies des mesures liées aux talents (y compris la diversité, l'équité et l'inclusion [DE&I]). Des mesures axées sur le client et des mesures environnementales sont également intégrées aux régimes.

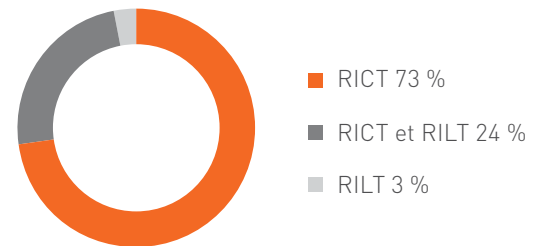
### Les mesures ESG dans les régimes incitatifs des sociétés du TSX60



Le nombre de sociétés faisant partie du TSX60 et intégrant des mesures ESG est resté relativement stable d'une année à l'autre, malgré l'intérêt et l'attention (que la pandémie de COVID-19 n'a fait qu'amplifier) toujours croissants des parties prenantes pour les facteurs ESG. Cependant, l'inclusion de facteurs ESG dans les programmes de rémunération n'est pas toujours un exercice simple. En général, les mesures les plus efficaces découlent de la stratégie ESG d'une entreprise (qui en est à ses premiers balbutiements pour de nombreuses organisations). Au cours des prochaines années, nous nous attendons à observer une prévalence croissante des considérations ESG ainsi que des exemples plus diversifiés de la façon dont les émetteurs les intègrent dans les plans de rémunération.

À ce jour, les métriques ESG sont principalement intégrées dans les RICT : 73 % des sociétés du TSX60 qui intègrent des mesures ESG le font uniquement dans le RICT et 24 % ont des mesures ESG dans leur RICT et leur RILT. Lorsque les métriques ESG sont utilisées dans le RICT, leur pondération moyenne dans les indicateurs de performance est de 20 %. À mesure que les stratégies ESG des entreprises évoluent, nous nous attendons à une utilisation accrue de ces mesures dans le cadre des RILT étant donné la nature à plus long terme de bon nombre de ces mesures (en particulier celles centrées sur la performance environnementale et les initiatives de *DE&I*).

### Intégration des ESG dans les régimes incitatifs



	Environnemental	Social	
	Métriques climatiques ou environnementales	Métriques opérationnelles	Métriques liées aux talents
RICT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensité des émissions</li> <li>Durabilité</li> <li>Incidents environnementaux</li> <li>Pratiques de conformité et de déclaration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfaction des clients</li> <li>Fidélisation des clients</li> <li>Croissance de la clientèle</li> <li>Sensibilisation communautaire</li> <li>Sécurité (taux d'accidents, taux de blessures)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Culture d'entreprise et expérience entre collègues</li> <li>Engagement des employés</li> <li>Diversité, équité et inclusion</li> </ul>
RILT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environnement</li> <li>Divulgaration et conformité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfaction des clients</li> <li>Relations clients</li> <li>Fidélisation des clients</li> <li>Sensibilisation communautaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement des employés</li> <li>Diversité, équité et inclusion</li> </ul>

Exemples de mesures ESG dans les régimes incitatifs des sociétés du TSX60

La divulgation entourant les mesures et les objectifs précis sous-jacents à ces mesures ESG a tendance à être faible. Alors que les entreprises explorent l'intégration des facteurs ESG dans leurs régimes incitatifs, certaines organisations se laissent naturellement une latitude pour affiner le programme à mesure que leur processus évolue. Un intérêt croissant pour les catégories sociales (c'est-à-dire le capital humain) et environnementales est observé. Celles-ci sont explorées plus en détail ci-dessous.

## Facteurs liés au capital humain

Nous avons observé 18 cas de sociétés faisant partie du TSX60 qui incluent des mesures liées au talent ou au capital humain dans leurs programmes de rémunération des hauts dirigeants, ce qui en fait la deuxième mesure ESG la plus courante, après les mesures de santé et de sécurité. La majorité des mesures liées aux talents sont axées sur l'engagement des employés ou sur l'investissement dans le capital humain. Il y a également 4 instances de sociétés du TSX60 qui incluent des mesures *DE&I* dans leur plan de rémunération.

Voici quelques exemples :



La société a une section « Risque et Stratégie » comptant pour 30 % dans son RICT et individualisée pour chaque haut dirigeant. On y retrouve des métriques de diversité et d'inclusion.



Chacun des indicateurs de performance du RICT et des UAP ont une pondération de 10 % relativement aux priorités du capital humain qui comprend « la mise en place de processus efficaces et à la pointe de l'industrie pour attirer, développer et retenir une main-d'œuvre multiculturelle et multigénérationnelle efficace ».



20 % des indicateurs de performance du RICT sont pondérés sur des mesures stratégiques comprenant des mesures de diversité et d'inclusion.

Les métriques *DE&I* ne sont clairement définies dans aucun de ces exemples ; cela peut indiquer que ces mesures restent très subjectives ou que les entreprises choisissent de ne pas divulguer la méthodologie de mesure précise. En revanche, de nombreuses sociétés américaines de premier plan ont présenté ou annoncé des plans visant à inclure des objectifs *DE&I* précis et quantifiables dans leurs régimes incitatifs au cours de la saison des circulaires de 2021 (p. ex. en janvier 2021, Starbucks a annoncé qu'une partie de l'octroi du RILT des hauts dirigeants sera liée à un objectif de croissance de la diversité de la chaîne dans les postes de gestion sur trois ans).

## Facteurs environnementaux

Au sein du TSX60, 11 des 14 mesures environnementales observées concernaient des entreprises faisant partie des industries extractives (p. ex. les matériaux et l'énergie). Fait intéressant, parmi ces 11 occurrences, deux se trouvent dans la structure de performance de RILT. Ces mesures ont tendance à être axées sur les risques environnementaux : la prévention des catastrophes, la conformité aux évaluations environnementales ou aux références de l'industrie et la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) en tant que mesure prospective.

Voici quelques exemples choisis :



10 % des indicateurs de performance du RICT sont attribués à des mesures de performance en matière d'environnement ainsi que de santé et sécurité telles que les émissions de GES, les fuites de pipeline et la fréquence des blessures.



Leur RICT et leur RILT utilisent tous deux des indicateurs de performance de durabilité qui suivent le CO<sub>2</sub>/tonne de minerai traité, la réduction des émissions de GES, l'efficacité de l'utilisation de l'eau ainsi que d'autres mesures.



**À venir :** Algonquin Power & Utilities et Enbridge ont annoncé leur intention d'inclure des objectifs de développement durable ou de réduction des émissions de GES dans leurs régimes incitatifs en 2021.

## Tendances du marché américain

*Ce qui suit est une adaptation de la série 2021 ESG & Incentives de notre cabinet partenaire américain Semler Brossy Consulting Group. Pour plus d'informations, consultez leur rapport publié récemment **ici**.*

Semler Brossy a constaté que 57 % des entreprises du S&P 500 incluent une mesure ESG dans leur régime incitatif annuel ou à long terme. La *DE&I* est la mesure ESG la plus répandue devant les mesures plus traditionnelles telles que la satisfaction des clients, la sécurité ainsi que d'autres mesures liées au capital humain (c'est-à-dire le développement et la rétention des talents) qui se retrouvent également parmi les cinq premières mesures.

La *DE&I* se trouve à l'intersection de deux tendances distinctes : l'importance croissante de l'inégalité raciale portée au premier plan en 2020 et l'attention accrue accordée à la gestion du capital humain. La prévalence de la *DE&I* dans les programmes incitatifs parmi le S&P 500 a augmenté de 19 % cette année (pour les circulaires déposées entre janvier et mars 2021 par rapport à 2020) car les entreprises ont ressenti l'urgence d'ajouter des mesures de *DE&I* en réponse à l'accent mis sur les inégalités raciales aux États-Unis.

Les mesures environnementales continuent de compléter le bas de la liste, avec 14 % des entreprises qui incluent ces mesures. La prévalence de celles-ci devrait continuer de croître alors que les investisseurs réclament des objectifs d'émissions nettes de GES et l'intégration des facteurs ESG dans la rémunération.

Entre 2019 et 2020, les métriques les plus couramment ajoutées étaient la sécurité, la satisfaction des clients et la *DE&I*. Presque tous les ajouts relatifs à la sécurité en lien avec la COVID-19 sont intégrés dans des composants individuels. Cela implique que les conseils d'administration ont pris en compte le traitement des employés pendant la pandémie (c'est-à-dire la santé et la sécurité des employés) dans une évaluation rétrospective du rendement des hauts dirigeants. En conséquence, l'utilisation accrue des mesures de sécurité ne devrait pas être permanente.



## *Pourquoi les facteurs ESG sont-ils importants pour les conseils d'administration ?*

La supervision des facteurs ESG est désormais une responsabilité essentielle du conseil d'administration. Les investisseurs institutionnels veulent des rendements durables ; les employés et les autres parties prenantes requièrent une gestion éthique du climat et des actions sur des questions importantes de justice sociale. Nous nous attendons à ce que les conseils d'administration ne se contentent pas de paroles, mais qu'ils se décident à aller de l'avant lorsqu'il est question des facteurs ESG. Les parties prenantes exigent des actions concrètes qui reflètent les déclarations publiques de soutien des entreprises et les engagements pris sous la forme de plans stratégiques, d'allocations de capital et de changements significatifs dans la composition du conseil d'administration et de la haute direction.

Les conseils d'administration les plus performants prennent des mesures tout en continuant à naviguer dans le paysage ESG qui est en constante évolution. Le travail de notre cabinet avec les conseils d'administration, par le biais de notre **pratique reliée à l'efficacité du conseil d'administration**, leur permet de faire des choix éclairés. Voici quelques initiatives que nous recommandons :



**L'éducation** sur les problèmes reliés aux facteurs ESG et les moyens potentiels de les résoudre pour tirer parti à la fois des équipes de direction et des ressources externes



**Le rafraîchissement de la stratégie** dans le but d'assurer la compréhension des risques et des opportunités liés au climat en plus de s'assurer que le capital est investi de manière éthique et conforme à l'objectif et aux valeurs de l'entreprise



**L'établissement d'objectifs clairs avec le PDG** afin de s'assurer que le conseil d'administration et le PDG s'entendent sur ce que sont d'« excellentes » performances



**La création de liens pertinents** entre une performance significative des mesures ESG et la rémunération de la haute direction



**La poursuite ou l'accélération du renouvellement du conseil** afin que sa composition reflète à la fois les impératifs stratégiques et les engagements en matière de diversité



**La mise à profit des processus de rétroaction** (y compris les évaluations des membres du conseil, les commentaires des administrateurs et les séances à huis clos) pour aider le conseil à rehausser continuellement ses propres attentes



**La divulgation pertinente** des stratégies ESG, des objectifs et des progrès relatifs à leur réalisation, y compris via la section discussion et analyse de la rémunération de la circulaire de procurations

## Conclusion — À quoi s'attendre ?

L'examen par Hugessen de la saison des circulaires de 2021 des sociétés du TSX60 met en lumière l'adoption des mesures ESG dans les régimes incitatifs. De plus, nous observons un affinement des métriques ainsi qu'une divulgation accrue d'objectifs précis et mesurables relatifs aux facteurs ESG. Les sociétés faisant partie du TSX60 font face à une pression continue des actionnaires pour encourager les performances ESG, en particulier pour les sociétés fortement exposées aux risques liés au climat. À l'avenir, les conseils d'administration doivent continuer à suivre, gérer et superviser les mesures ESG. Cela nécessitera l'identification des problématiques les plus pertinentes pour l'organisation et l'établissement de lignes directrices claires concernant les responsables des différents facteurs ESG au sein du conseil d'administration et de ses comités. Hugessen poursuit son travail auprès des conseils d'administration et des équipes de direction relativement à la stratégie ESG qui est en constante évolution et à sa place dans les régimes incitatifs.

---

Pour en apprendre davantage sur comment Hugessen peut vous aider, veuillez visiter [www.hugessen.com/fr](http://www.hugessen.com/fr)

Hugessen Consulting est un cabinet de conseil indépendant qui vise à répondre aux besoins des conseils d'administration et de leurs comités de rémunération en matière de rémunération des dirigeants. Disposant de bureaux à Toronto, à Calgary et à Montréal, il a pour mission d'être le principal fournisseur de conseils sur la rémunération des dirigeants, sur la mesure et l'évaluation du rendement ainsi que sur la gouvernance aux comités de rémunération des moyennes et grandes entreprises du Canada et des États-Unis.

© 2021 par Hugessen Consulting Inc. Tous droits réservés.