

Introduction

Les conseils d'administration (CA) et les équipes de direction des entreprises dont l'exercice se termine le 31 décembre discuteront et finaliseront, dans les mois à venir, les décisions relatives à la rémunération pour 2020. Nous commencerons en même temps à obtenir des éclaircissements sur l'impact réel de la COVID-19 sur la rémunération des dirigeants. En attendant, dans le cadre du suivi de notre Enquête de l'été 2020 sur les administrateurs, nous avons cherché à faire le point sur les réflexions des administrateurs canadiens au sujet des décisions de fin d'année en matière de rémunération, en mettant l'accent sur l'application prévue d'un pouvoir discrétionnaire sur les plans de rémunération incitative de 2020. Les résultats de notre enquête de l'automne 2020 indiquent que de nombreuses entreprises sont susceptibles d'appliquer une certaine forme de pouvoir discrétionnaire en fin d'année, et que celle-ci sera très probablement appliquée aux plans de rémunération incitative à court terme (STIP) par rapport aux plans de rémunération incitative à long terme (LTIP). Les autres informations recueillies concernent les décisions relatives au salaire de base, la modification de la conception des plans de rémunération incitative de 2021 et l'intégration d'indicateurs ESG (critères environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans la structure des plans de rémunération incitative.

Méthodologie

Ce compte rendu du sondage éclair résume les réponses de 53 administrateurs canadiens recueillies au cours des deux dernières semaines de novembre 2020, représentant un éventail de CA d'entreprises en termes de propriété, d'industrie, de géographie et de taille des entreprises.

Taille



Grande capitalisation (supérieure à 5 G\$)

Moyenne capitalisation (entre 1 et 5 G\$)

Petite capitalisation (entre 250 M\$ et 1 G\$)

Micro-capitalisation (moins de 250 M\$)

Points à retenir

- On s'attend à ce que l'application d'un pouvoir discrétionnaire au STIP soit très répandue parmi les répondants (68 % prévoient d'appliquer un pouvoir discrétionnaire), la prévalence étant la plus élevée parmi les entreprises du secteur de l'énergie (82 %). Le pouvoir discrétionnaire appliqué aux PSU du LTIP devrait être beaucoup moins répandu (11 %).
- Environ la moitié des répondants prévoient des modifications à la conception du STIP et du LTIP de 2021; au moins en partie en réponse à l'incertitude qui persiste au début du nouvel exercice financier.
- Les considérations ESG continuent de bénéficier d'un surcroît de visibilité dans les discussions sur les plans de rémunération incitative. Plus de la moitié des répondants prévoient d'intégrer des indicateurs ESG dans l'année à venir ou l'année suivante. Parmi ces répondants, 33 % ont déclaré que la COVID-19 en a accéléré l'intégration.

Propriété



- Émetteur public
- Société privée à but lucratif

Province



/∩ % Ontario

38 % Alberta

11 % Québec

11 % Autre province ou territoire

Industrie







Exploitation minière



23 % Services financiers



Secteur industriel



Biens de consommation/ Immobilier Vente au détail









Soins de santé

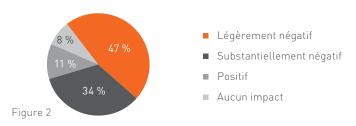
7 % Autres

État des lieux

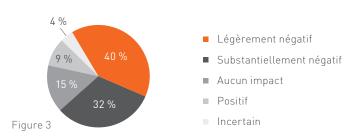
La pandémie de COVID-19 a eu un impact nettement négatif sur les résultats financiers de l'année en cours des entreprises interrogées (81 % ont subi un impact négatif important ou léger – figure 2), bien que ce soit légèrement mieux que les 89 % de notre sondage éclair de l'été. Alors que l'année civile touche à sa fin, il est important de noter que de nombreux émetteurs publics ont vu le cours de leurs actions augmenter en raison de l'amélioration de leurs perspectives et résultats opérationnels et financiers.

Cela dit, l'impact sur la rémunération persiste, et les CA commencent à prendre des décisions sur la rémunération incitative de fin d'année. La baisse des résultats financiers continue d'avoir un impact significatif sur les attentes en matière de rémunération incitative de fin d'année (72 % s'attendent à un impact substantiel ou légèrement négatif sur la rémunération incitative – figure 3).

Quel a été l'impact de la COVID-19 sur les résultats financiers de l'année en cours?



Quel est l'impact attendu de la COVID-19 sur les primes de fin d'année versées aux dirigeants (si aucune mesure particulière n'est prise)?

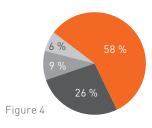


Application d'un pouvoir discrétionnaire au *STIP* et au *LTIP* de 2020

Comme nous l'avons souligné dans notre récent résumé intitulé *Performance Evaluation For 2020: Where To Start?*, 2020 sera sans aucun doute une année difficile pour les CA et les comités de rémunération qui devront évaluer les performances des entreprises et des individus et prendre des décisions relativement à la rémunération incitative. En réponse à la diminution des attentes en matière de plans de rémunération incitative basés sur une formule, les CA canadiens semblent se sentir de plus en plus à l'aise avec l'application d'un pouvoir discrétionnaire (figure 4).

- 68 % des répondants prévoient d'appliquer un pouvoir discrétionnaire au STIP au cours de l'exercice financier actuel (figure 4); de ce nombre, 85 % l'appliqueront à l'avantage de la direction. Les entreprises du secteur de l'énergie sont à l'origine de ce résultat, 82 % d'entre elles prévoyant d'appliquer un pouvoir discrétionnaire (il est intéressant de noter que 18 % le feront au désavantage de la direction).
- Les applications les plus fréquentes du pouvoir discrétionnaire concerneront tous les employés (43 %), les dirigeants (25 %) ou seulement les employés de niveau inférieur ou intermédiaire (8 %). (Les autres ont déclaré qu'il é tait « trop tôt pour le dire ».)
- La plupart des entreprises interrogées (45 %) appliqueront un jugement en tant que pouvoir discrétionnaire général sur le résultat du plan (45 %), par opposition à 20 % qui modifieront le résultat de la formule établie pour ajuster l'impact de la COVID-19 (ce qui peut être difficile) ou qui utiliseront la composante individuelle du plan (15 %).

Prévoyez-vous de devoir appliquer un pouvoir discrétionnaire pour modifier les paiements du *STIP* en fin d'année?



- Oui, et l'entreprise a commencé à discuter du processus/des considérations
- Non
- Oui, mais l'entreprise n'a pas commencé à discuter du processus/des considérations
- Incertain/Trop tôt pour le dire

Quelle est la raison principale derrière l'application d'un pouvoir discrétionnaire au <i>STIP</i> (pour ceux qui prévoient d'en appliquer)?		
38 %	Réponse au fait que la COVID-19 n'est pas encore prise en compte dans le cadre du <i>STIP</i>	
31 %	Besoins en matière de rétention et de motivation des talents	
23 %	Réalignement des résultats salariaux sur les performances de l'entreprise	
8 %	Réalignement des résultats en matière de rémunération à la lumière des impacts liés à la COVID-19 sur le personnel (c'est-à-dire licenciements, cessations d'emploi, réductions de salaires, etc.)	

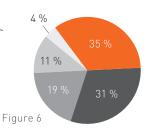
Quel est le plus grand risque/argument défavorable associé à l'application d'un pouvoir discrétionnaire au STIP (pour ceux qui prévoient d'en appliquer)?	
40 %	Réaction des actionnaires et/ou des conseillers en procuration (<i>proxy advisors</i>)
32 %	Affaiblissement de l'intégrité du cadre de rémunération incitative
13 %	Confiance dans le processus/information disponible pour appliquer équitablement un pouvoir discrétionnaire
13 %	Considérations relatives à l'accessibilité financière
2 %	Autres

Les administrateurs semblent beaucoup plus hésitants à appliquer un pouvoir discrétionnaire aux paiements des *PSU* dans le cadre des programmes du *LTIP* (seulement 11 %). Nous attribuons cette situation à la possibilité d'une surveillance accrue par les actionnaires et les conseillers en procuration, associée à la modification des versements au titre du *LTIP* (voir les mises à jour sur les politiques de vote par procuration de 2021 par l'ISS et Glass Lewis), et à de meilleurs résultats escomptés compte tenu de la période d'évaluation des performances de trois ans.

Modifications du salaire de base

Peu après le début de la pandémie, de nombreuses entreprises canadiennes ont procédé à des réductions temporaires des salaires de base en réponse à la diminution des perspectives commerciales et aux contraintes d'accessibilité financière. Nous avons observé que plus de 60 émetteurs publics canadiens ont annoncé de telles réductions, principalement au niveau de la direction et du CA, et près de la moitié au sein de notre échantillon d'enquête. À la fin de l'année, 31 % des entreprises interrogées qui ont procédé à des réductions de salaires ont ramené les salaires à leur niveau d'avant le sondage éclair ou prévoient de le faire avant la fin de l'exercice financier. Une proportion plus importante (35 %) ne s'attend pas à ce que les salaires reviennent avant le nouvel exercice fiscal, tandis que 31 % ont déclaré qu'il était « trop tôt pour le dire » (figure 6).

Quel est le calendrier prévu pour le retour des salaires de base des dirigeants aux niveaux antérieurs à la COVID-19?

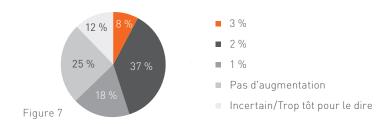


- Les réductions de salaires temporaires reprendront leur cours normal après la fin de l'exercice financier
- Incertain/Trop tôt pour le dire
- Les mesures de réductions de salaires ont déjà pris fin
- Les réductions de salaires temporaires reprendront leur cours normal d'ici la fin de l'exercice financier
- Les réductions de salaires ne sont pas temporaires

Les prévisions d'augmentations des salaires pour 2021 devraient également être modérées, 65 % des répondants ne prévoyant pas d'augmentations des salaires des dirigeants au cours de l'année à venir (figure 7). Parmi ceux qui prévoient encore des augmentations, 76 % s'attendent à ce qu'elles soient inférieures à celles prévues avant la COVID-19.

Les perspectives d'augmentations pour l'ensemble des employés sont plus roses : plus de 60 % des administrateurs répondent qu'une augmentation du budget salarial annuel est prévue; 59 % de ce nombre estiment que le budget augmentera de 2 %.

Prévoyez-vous une augmentation du budget salarial pour l'année à venir?



Modifications du STIP et du LTIP de 2021

Bien que bon nombre des résultats du sondage éclair présentés ici soulignent les effets à court terme de la COVID-19, nous avons également cherché à connaître ses effets prospectifs sur la conception des programmes de rémunération incitative. 47 % des répondants ont indiqué qu'ils prévoyaient la nécessité de modifier la structure actuelle du *STIP* en raison de la COVID-19, tandis que 28 % des répondants prévoient de modifier la structure du *LTIP*. Ces changements prendront probablement diverses formes, comme le montre la figure 8. La modification la plus courante prévue pour le *STIP* est la modification de la courbe de paiement (56 % des répondants qui prévoient des changements), tandis que la modification la plus courante pour le *LTIP* est la modification des niveaux de subvention cibles (47 % des répondants qui prévoient des changements).

Prévoyez-vous des modifications au STIP pour l'année à venir en raison de la COVID-19?

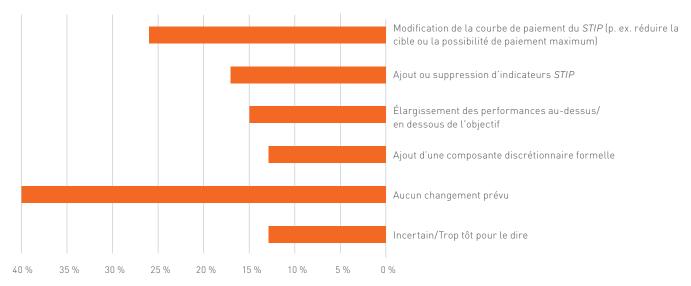


Figure 8

Prévoyez-vous des modifications au *LTIPI* à l'octroi pour l'année à venir en raison de la COVID-19?

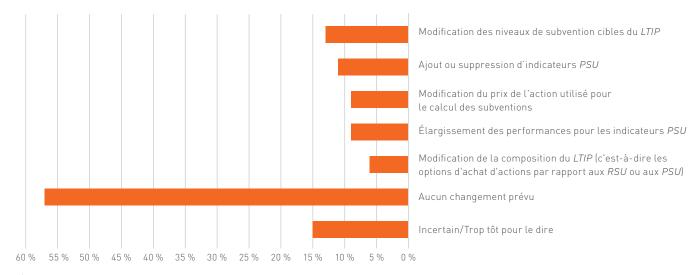
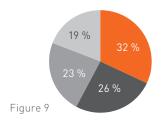


Figure 8

Indicateurs ESG

Les ESG continuent de représenter une tendance croissante dans les programmes de rémunération et au sein de la communauté des administrateurs en général. 55 % des répondants ont indiqué que leur entreprise est susceptible d'intégrer des indicateurs ESG (p. ex. la durabilité environnementale, la diversité et l'inclusion, etc.) au cours de l'année à venir (32 %) ou de l'année suivante (23 %) (figure 9). Il est intéressant de noter que parmi les entreprises qui adopteront de nouveaux indicateurs ESG en 2021 ou 2022, 33 % ont déclaré que la COVID-19 en a accéléré l'intégration.

Votre CA envisage-t-il l'utilisation d'indicateurs ESG dans le programme de rémunération incitative destiné aux dirigeants (à l'exclusion de la sécurité)?



- Oui, nous intégrerons probablement des indicateurs ESG au cours de l'année
- Non, nous n'intégrerons pas d'indicateurs ESG dans un avenir proche
- Nous avons déjà intégré suffisamment d'indicateurs ESG dans notre programme de rémunération incitative
- Oui, nous intégrerons probablement des indicateurs ESG l'année prochaine

Conclusion

Alors que l'année 2020 touche à sa fin, les incertitudes du marché persistent. Malgré l'impact continu de la COVID-19 sur presque tous les secteurs, les CA devront continuer à prendre des décisions importantes pour retenir et motiver les dirigeants. Dans un contexte de surveillance accrue des actionnaires et des conseillers en procuration, l'approche du CA en matière de rémunération doit être particulièrement réfléchie et défendable. Une attention constante aux faits et un processus décisionnel tenant compte de la divulgation de l'information seront très utiles aux administrateurs en cette période d'incertitude.

Pour toute question ou pour une analyse plus approfondie ou personnalisée, veuillez contacter John Skinner – jskinner@hugessen.com