

INTÉGRATION DES FACTEURS ESG DANS LA RÉMUNÉRATION ET POINTS À RETENIR DE LA SAISON DES CIRCULAIRES DE 2022

HUGESSEN
CONSULTING

Partie 2 : Approches en matière d'intégration des mesures de performance ESG dans les régimes incitatifs

Julia Hunt, Emily Parsons et Camille Jovanovic¹ | Juillet 2022

Un enregistrement complet du webinaire de Hugessen sur les tendances émergentes en matière de rémunération des hauts dirigeants et des facteurs ESG est disponible [ici](#). La première partie de notre série sur l'intégration des mesures ESG au sein des entreprises du TSX60 en 2022 est disponible [\[ici\]](#).

Chaque année, Hugessen Consulting procède à un examen des circulaires de sollicitation de procurations publiées par les constituants de l'indice S&P/TSX60 afin de proposer 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. Cet article est le deuxième d'une série en trois parties visant à présenter un résumé de nos conclusions relatives à l'utilisation des **mesures de performance environnementales, sociales et de gouvernance (« ESG »)** dans les **programmes de rémunération des hauts dirigeants** de ces sociétés.

La première partie de notre série se concentre sur **l'importance des mesures de performance ESG dans les régimes incitatifs**. La deuxième permettra d'approfondir la manière dont se fait **l'intégration des mesures de performance ESG dans les programmes incitatifs** (c.-à-d., les régimes incitatifs à court terme par rapport aux régimes à long terme, les mesures spécifiques par rapport aux modificateurs). La troisième partie abordera **les types de mesures de performance ESG utilisées et évaluées**.

Les facteurs ESG dans les régimes incitatifs : RICT ou RILT?

Comme évoqué en première partie de notre série sur l'intégration des mesures ESG au sein des entreprises du TSX60 en 2022, **68 % des entreprises du TSX60 qui intègrent des mesures de performance ESG dans leurs régimes incitatifs les incluent uniquement dans le RICT, 27 % ont des mesures ESG dans le RICT et le RILT, et 2 % incluent uniquement des mesures ESG dans le RILT.**

Dans l'article ci-dessous, nous présentons en détail comment les entreprises du TSX60 intègrent des mesures de performance ESG dans leurs RICT et leurs RILT.

Les mesures de performance ESG dans les RICT

Nous remarquons que les entreprises ont généralement recours aux méthodes suivantes pour intégrer les mesures ESG dans leurs RICT :

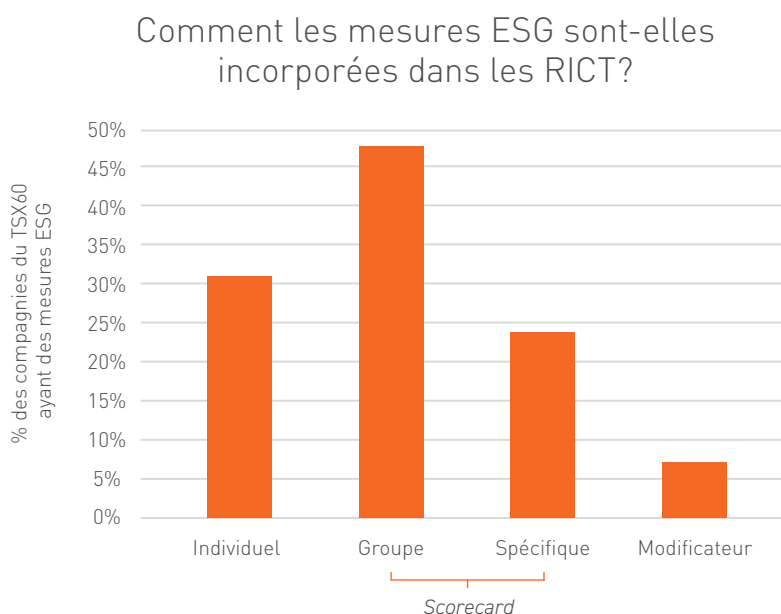
Objectifs individuels	Mesures ESG intégrées aux objectifs individuels des hauts dirigeants (parmi d'autres objectifs stratégiques et opérationnels), soit comme une partie d'une composante individuelle spécifique, soit comme une forme de modificateur discrétionnaire permettant d'ajuster les résultats
Indice ESG (groupe d'indicateurs non spécifiques)	Une partie des indicateurs de performance de l'entreprise comprenant diverses mesures de performance ESG avec des mesures non spécifiques (peut également inclure des mesures opérationnelles/stratégiques supplémentaires)

Suite du tableau →

¹ Nous remercions Ella Chilton, Marion Croteau et Michael Lee pour leur soutien lors de la recherche et de l'analyse.

Mesure spécifique	Une mesure de performance ESG spécifique avec une pondération précise dans l'indicateur de performance de l'entreprise
Modificateur	Un mécanisme qui ne fait pas partie de l'indicateur de performance et qui peut modifier les résultats globaux à la hausse ou à la baisse en fonction de critères prédéterminés

Comme illustré sur la droite, l'utilisation d'une mesure de performance ESG dans l'indicateur de performance de l'entreprise est la forme la plus courante (soit en tant qu'indice ESG, soit en tant que mesure spécifique). On observe également qu'un peu plus de 30 % des entreprises intègrent les mesures de performance ESG dans la composante individuelle. Bien que les modificateurs existent, leur utilisation est moins courante.

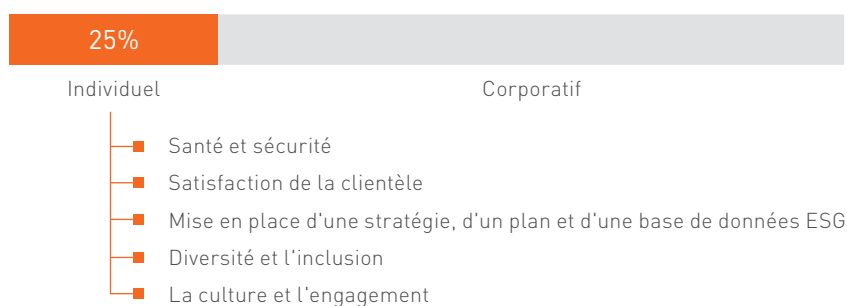


Objectifs individuels

Plus de 30 % des entreprises du TSX60 intègrent des mesures de performance ESG aux objectifs individuels des hauts dirigeants. Ces mesures sont généralement prises en compte lors de l'évaluation globale des résultats individuels, au même titre que d'autres objectifs stratégiques et opérationnels. Bien que 5 (8%) des entreprises du TSX60 utilisent uniquement des objectifs individuels comme mécanisme incitatif relatif aux mesures de performance ESG, la plupart des émetteurs combinent cette approche avec une autre mesure ESG plus « formelle » intégrée à leurs régimes incitatifs (22%).

Le RICT d'Alimentation Couche-Tard comprend une performance individuelle pondérée à 25 % à de vastes catégories ESG prises en compte au moment de l'évaluation.

La performance individuelle (25 % du RICT) comprend les objectifs ESG suivants (parmi d'autres mesures opérationnelles et stratégiques)

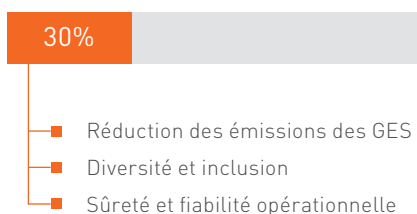


Indicateur de performance (indice ESG ou mesure spécifique)

(61%) des entreprises du TSX60 incluent des mesures de performance ESG dans l'indicateur de performance de l'entreprise, soit par le biais d'indices ESG, soit par le biais de mesures spécifiques. Les 32 entreprises qui ont défini la pondération des mesures de performance ESG dans leurs indicateurs de performance ont pondéré ces mesures à environ 20 %, en moyenne, ce qui est similaire à ce que nous avons observé au cours des dernières années.

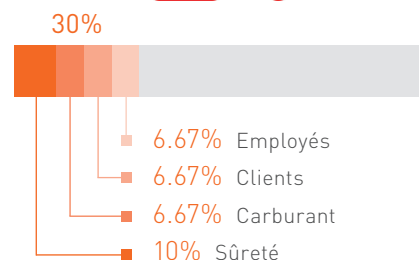
Enbridge est un bon exemple de l'approche par indices ESG. L'entreprise a un indice ESG de 30 % dans son indicateur de performance qui comprend plusieurs mesures de performance ESG, notamment des objectifs liés à la réduction des émissions de gaz à effet de serre ainsi qu'à l'augmentation de la diversité et de l'inclusion au sein de sa main-d'œuvre à l'échelle de l'entreprise.

Groupe



Le RICT du CN comporte cinq mesures spécifiques liées aux mesures de performance ESG, notamment l'efficacité énergétique, l'orientation client, l'engagement des employés et les mesures de sécurité. Chaque mesure a sa propre pondération distincte dans le RICT, avec une pondération cumulée de 30 % pour les mesures ESG.

Spécifique



Parmi les entreprises qui ont augmenté la pondération relative des mesures de performance ESG dans leurs indicateurs de performance en 2021 (ou qui ont annoncé leur intention de le faire en 2022), on retrouve notamment Pembina (+28 %), Algonquin Power (+24 %), le CN (+20 %) et CIBC (+10 %).

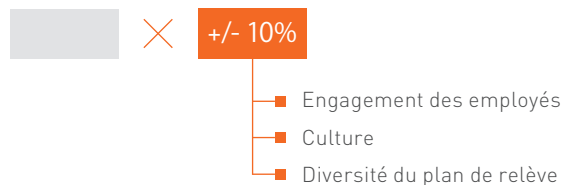
L'un des défis de l'augmentation de la pondération des mesures ESG dans les indicateurs de performance est que, nécessairement, cela implique la diminution de la pondération relative d'une autre mesure. Les quatre entreprises citées précédemment ont compensé l'augmentation de la pondération des mesures de performance ESG par une réduction des mesures opérationnelles ou stratégiques (plutôt qu'une réduction des mesures financières).

Modificateur

(7%) des entreprises du TSX60 intègrent les mesures de performance ESG sous forme de modificateur du résultat global du RICT ou du régime de rémunération variable.



Un exemple d'actualité est l'intégration par la Banque Scotia d'un « modificateur stratégique et opérationnel », qui est un ajustement de plus ou moins 10 % basé sur plusieurs mesures, notamment la diversité et l'inclusion, la culture et l'engagement des employés. La Banque Scotia a indiqué que les mesures de performance ESG constitueront une composante pondérée de l'indicateur de performance pour l'exercice 2022.



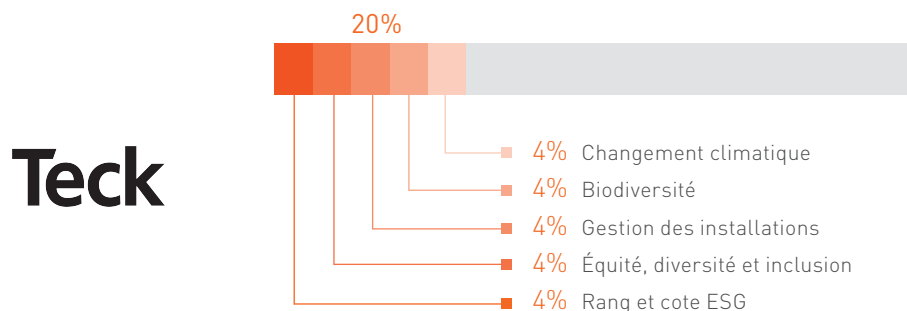
Les facteurs ESG dans les RILT

Bien que la plupart des entreprises du TSX60 intègrent les mesures de performance ESG dans leurs régimes à court terme, l'intégration de mesures de performance ESG dans des incitatifs à long terme peut sembler plus pertinente pour les mesures de performance ESG. Une meilleure pratique consiste à inclure des mesures de performance ESG dans un RILT, car 1) le RILT permet de s'aligner avec la nature à plus long terme de nombreuses mesures ESG; et 2) le RILT représente généralement une plus grande proportion de la rémunération totale des dirigeants donc, par conséquent, les mesures de performance ont une plus grande incidence.

Certaines entreprises commencent à lier les RILT aux mesures de performance ESG en **conditionnant les rendements initiaux**, c'est-à-dire que les rendements annuels (notamment l'indicateur de performance du RICT) modifient la taille de l'octroi du RILT. Certaines banques, CNRL et CAPREIT ont adopté cette approche, pour ne nommer que quelques exemples.

Certains émetteurs sont allés plus loin en **intégrant des mesures ESG à l'unité d'action basée sur la performance, ou UAP**. Plusieurs entreprises ont incorporé des mesures de performance ESG dans leurs UAP pour la première fois, notamment Waste Connections, qui a ajouté une mesure de performance ESG de 15 % dans ses UAP, et Teck et Fortis, qui ont annoncé leur intention de le faire en 2022.

Les UAP 2022 de Teck Resources incluront un « indice de progrès en matière de durabilité » pondéré à 20 % qui comprend cinq mesures, chacune pondérée à 4 %, dont un objectif lié aux changements climatiques associé à un objectif de réduction de 33 % de l'intensité carbonique d'ici 2030; une mesure de gestion des installations de résidus liée à la mise en application des normes mondiales de l'industrie sur les résidus; et une mesure en matière d'équité, de diversité et d'inclusion liée à l'augmentation du pourcentage de femmes au sein de la société.



Prévisions

Nous nous attendons à ce que les entreprises continuent d'accorder une importance accrue aux mesures de performance ESG dans leurs régimes à court terme, bien qu'elles soient vraisemblablement soumises à un certain plafond. Par exemple, nous nous attendons à un maximum de 20 % à 30 % afin d'éviter qu'une augmentation de pondérations ESG soit fait au détriment d'autres mesures importantes telles que la rentabilité. Il est également probable que nous continuions à voir de plus en plus d'entreprises intégrer des mesures de performance ESG dans leurs UAP, et ce, pour les entreprises de tous les secteurs.