

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

HUGESSEN
CONSULTING

Partie 3 : Comment les entreprises intègrent-elles les mesures de performance ESG?

Julia Hunt, Emily Parsons et Camille Jovanovic¹ | Août 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 et la deuxième partie de notre série sur l'intégration des mesures ESG au sein des entreprises du TSX60 en 2022 sont disponibles [\[ici\]](#).

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 premier 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**.

Comment les entreprises du TSX60 mesurent-elles les réalisations ESG dans les régimes incitatifs?

Parmi les types de mesures de performance ESG que nous observons au sein des entreprises du TSX60, les plus courantes sont les suivantes :

Catégorie	Exemple de mesure
Environnement	Réduction des émissions de gaz à effet de serre, finance durable, production d'énergie renouvelable, progrès dans la mise en œuvre du plan de développement durable, incidents environnementaux, gestion des résidus miniers, fuites de pipelines
Employés	Engagement des employés, culture d'entreprise, développement des talents, roulement et rétention du personnel
Diversité, équité et inclusion	Objectifs de représentation pour les femmes et les minorités visibles (pour l'ensemble de l'organisation ou pour l'équipe de direction), mise en place de formations et de programmes autour de la diversité, de l'équité et de l'inclusion
Santé et sécurité	Taux de fréquence total des accidents déclarés (« TRIFR ») et autres mesures de sécurité normalisées
Clients	Satisfaction des clients
Communauté et RSE	Relations avec la communauté, image de marque et objectif social de l'organisation

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

Utilisation des mesures de performance ESG par secteur

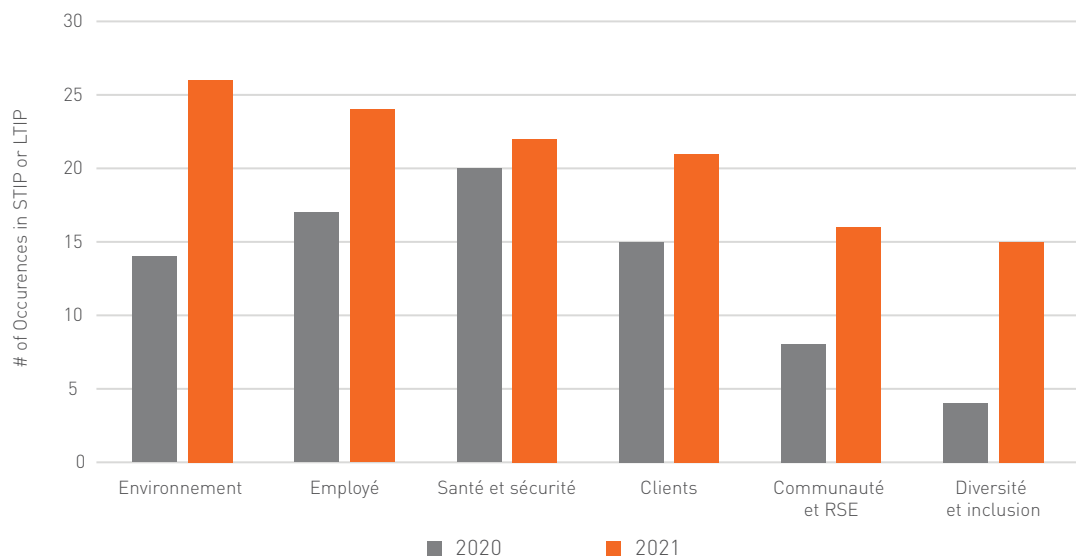
Le principe directeur est que les entreprises devraient s'assurer que les mesures de performance ESG (ou toute autre mesure) ont un lien explicite et clair avec la stratégie de l'entreprise avant de les intégrer à leurs programmes de rémunération. Ainsi, les types de mesures de performance ESG que les entreprises ont tendance à intégrer à leurs programmes peuvent souvent être généralisés par secteur d'activité. Historiquement, les entreprises des secteurs extractifs ont eu tendance à se concentrer sur les mesures environnementales, tandis que les entreprises des secteurs des services financiers et du commerce de détail (entre autres) ont eu tendance à mettre l'accent sur les mesures sociales liées à leur clientèle et à leurs employés. Le tableau ci-dessous illustre les types de mesures de performance ESG observées parmi divers secteurs industriels au sein du TSX60 au cours de la dernière saison des circulaires.

Secteur	Environnement	Employé	Diversité et inclusion	Santé et sécurité	Clients	Communauté et RSE
Finance (n=8)	6	6	6	0	8	4
Matériaux (n=8)	8	4	3	7	0	6
Énergie (n=7)	6	1	2	7	0	3
Commerce de détail (n=6)	0	3	2	1	6	1
industriel (n=6)	2	4	1	4	3	0
autre (n=8)	4	6	1	3	4	2

Thème clé pour 2022 : Importance accrue des mesures environnementales

Au cours de cette saison des circulaires, nous avons constaté que **tous** les secteurs de l'industrie accordent de plus en plus d'importance aux mesures environnementales, en particulier à celles liées au climat. 12 entreprises du TSX60 ont ajouté une mesure environnementale à leur RICT ou à leur RILT pour la première fois en 2021, 6 entreprises ont inclus une mesure environnementale supplémentaire ou ont augmenté la pondération d'une mesure existante et 5 entreprises ont divulgué l'ajout ou l'augmentation d'une pondération pour 2022.

Les types de mesures ESG dans les plans de rémunération des compagnies du TSX60

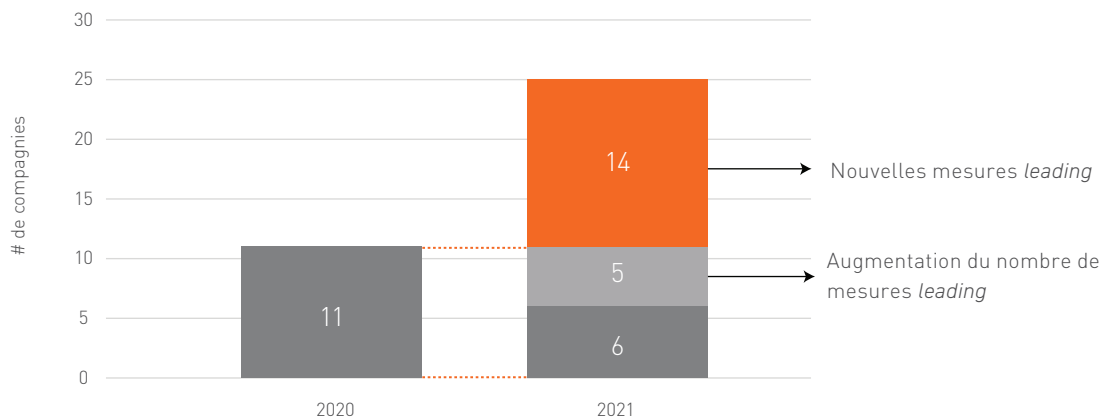


Changements climatiques : Utilisation de mesures environnementales de type *leading*

Une des façons de catégoriser les mesures de performance ESG consiste à distinguer les mesures de type *leading* des mesures de type *lagging*. Les mesures de type *lagging*, telles que les mesures rétrospectives de suivi des événements liés à la sécurité ou à l'environnement, sont bien établies dans les régimes incitatifs. Elles représentent souvent des mesures opérationnelles fondamentales essentielles pour qu'une entreprise puisse continuer à fonctionner. Bien qu'elles relèvent toujours de la catégorie « ESG », ces mesures ne correspondent pas nécessairement aux mesures plus « transformationnelles » ou tournées vers l'avenir qui préoccupent de plus en plus les entreprises, les actionnaires et la société dans son ensemble.

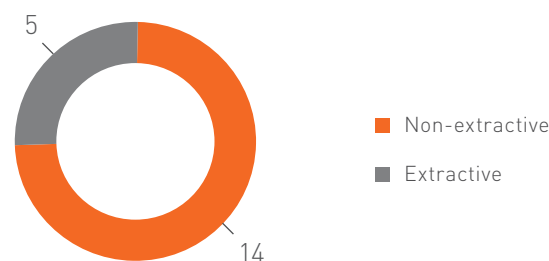
Nous avons observé une augmentation significative des mesures de type *leading* parmi les entreprises du TSX60, en particulier celles qui sont axées sur l'environnement ou les changements climatiques. Au cours de cette saison des circulaires, nous avons observé que 25 entreprises intégraient une mesure environnementale de type *leading* dans leurs programmes de rémunération, 19 de ces entreprises ayant soit ajouté une mesure environnementale de type *leading* pour la première fois cette année, soit ajusté leurs programmes pour mettre davantage l'accent sur ces types de mesures.

Compagnies du TSX60 ayant des mesures ESG *leading*



Il est intéressant de noter que la majorité des entreprises qui ont adopté de nouvelles mesures environnementales de type *leading* cette année n'appartiennent pas au secteur extractif du TSX60, ce qui indique que les mesures liées aux changements climatiques et les autres mesures environnementales ont une importance croissante pour les entreprises qui opèrent dans tous les secteurs de l'économie. Par exemple, plusieurs banques ont ajouté une mesure liée à la progression vers des plans d'action pour le climat ou à des objectifs de financement durable à plus long terme au sein d'un groupe plus large de mesures de performance ESG.

Quelle proportion des compagnies ayant ajouté des mesures ESG *leading* sont issues du secteur extractif?



Études de cas : Mesures environnementales de type *leading*

<p>CNRL <i>l'industrie extractive</i></p>	<ul style="list-style-type: none">■ Ajout de mesures spécifiques pour les émissions absolues de méthane de l'industrie extractive nord-américaine (par opposition aux émissions de GES)■ Ces mesures sont liées à l'objectif de réductions des émissions absolues de méthane de CNRL de 50 % d'ici 2030 (selon les chiffres de référence de 2016), adopté en 2021
<p>Waste Connections <i>l'industrie non extractive</i></p>	<ul style="list-style-type: none">■ Adoption d'objectifs ESG et de durabilité au sein des UAP en 2021 (pondérés à 15 %) à la suite de l'adoption d'objectifs à plus long terme (15 ans) liés à la durabilité en 2020■ Les principales mesures environnementales comprennent la réduction des émissions, l'augmentation de la récupération des ressources en produits recyclables et en combustibles énergétiques propres ainsi que la réduction de la dépendance à l'égard de l'élimination hors site des lixiviats des sites d'enfouissement■ La performance est évaluée en fonction de l'amélioration annuelle de chaque mesure sur la période de performance de 3 ans (c'est-à-dire 3 % d'amélioration annuelle au cours d'une année, 4 % d'amélioration annuelle au cours de deux des trois années, etc.)
<p>Banque CIBC <i>l'industrie non extractive</i></p>	<ul style="list-style-type: none">■ Ajout d'un « indice ESG » de 10 % aux indicateurs de performance de l'entreprise, qui est un indice qui intègre des mesures de performance ESG basées sur les priorités des parties prenantes et prend en compte les observations d'entreprises de recherche ESG tierces sur les écarts de performance et de divulgation par rapport aux pairs■ Cet indice comprend une mesure de la progression vers l'objectif de financement durable d'ici 2030 de la Banque CIBC; l'indice 2022 comprendra également un objectif de réduction des émissions

Prévisions

Une prochaine étape serait probablement la surveillance accrue des cibles des mesures. Comme pour les mesures financières et opérationnelles, nous nous attendons à ce que les actionnaires recherchent de plus en plus une clarté et une divulgation accrues concernant les raisons pour lesquelles les entreprises ont choisi certaines mesures, le lien qui existe entre ces mesures et la stratégie ESG de l'entreprise et dans quelle mesure les objectifs fixés représentent des progrès significatifs par rapport à la stratégie ESG de l'entreprise (par exemple, les objectifs sont-ils suffisamment difficiles?).

Néanmoins, les principes sous-jacents de conception des incitatifs restent les mêmes : concevoir de manière réfléchie des programmes destinés à générer de solides performances et des résultats positifs pour toutes les parties prenantes.