LAULIMA CONSULTING

Vos partenaires en capital humain
www.laulimaconsulting.com

TSX60 : principales observations sur la rémunération des dirigeants

Regard approfondi sur les régimes incitatifs à long terme (RILT)

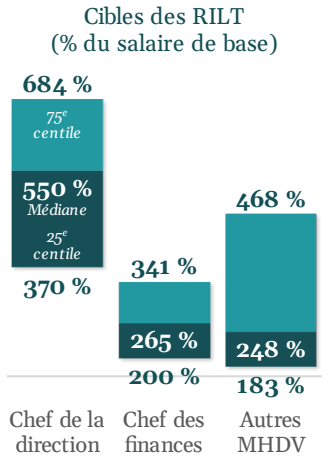
Poursuivant la série de Laulima sur la rémunération des hauts dirigeants du TSX60, cet article se penche plus en profondeur sur les régimes incitatifs à long terme (régimes d'ILT ou RILT). Les principales constatations[1] de Laulima révèlent ce qui suit :

- ✓ Les ILT représentent environ 60 % de la rémunération directe totale (RDT) des chefs de la direction et environ 50 % de celle des membres de la haute direction visés (MHDV) des sociétés du TSX60, avec des **cibles médianes de 550 % du salaire de base pour les chefs de la direction et d'environ 250 % pour les autres MHDV**.
- ✓ Les cibles médianes des RILT représentent de **2,8 à 3,8 fois** les cibles médianes des régimes incitatifs à court terme (RICT).
- ✓ **Les unités d'actions liées à la performance (UAP) sont le véhicule d'ILT le plus courant**; environ 75 % des sociétés les combinent avec des options d'achat d'actions, des unités d'actions restreintes (UAR) ou les deux.
- ✓ La plupart des régimes d'UAP prévoient une acquisition en bloc après 3 ans, selon le rendement mesuré par 2 indicateurs. La combinaison la plus répandue est **le RTA relatif et le rendement financier absolu**.
- ✓ Les options d'achat d'actions continuent de perdre en popularité : au moins 5 sociétés du TSX60 les ont éliminées ou en ont réduit la pondération en 2023 ou à compter de 2024.
- ✓ Les **UAR** représentent toujours de 20 à 25 % du total des ILT. La quasi-totalité des UAR s'acquièrent au terme d'une période de 3 ans, soit en bloc (2/3 des sociétés), soit de façon progressive (1/3 des sociétés).

La suite de cet article présente les principales observations de Laulima sur les régimes d'ILT des sociétés du TSX60.

Cibles

- Comme le soulignait l'article de Laulima sur l'évolution annuelle de la rémunération, les chefs de la direction et les MHDV continuent de recevoir environ 60 % et 50 % de leur RDT en ILT, respectivement.
- Les cibles médianes des RILT s'établissent à 550 % du salaire de base pour les chefs de la direction, à 265 % pour les chefs des finances et à environ 250 % pour les autres MHDV.
- Les cibles médianes des RILT représentent désormais de 2,8 à 3,8 fois les cibles médianes des **RICT**, ce qui signifie que la majeure partie des incitatifs est liée au rendement à long terme.
- Le secteur financier accorde une importance nettement plus grande aux RILT que les autres secteurs. Ses cibles médianes, en pourcentage du salaire de base, avoisinent le 75e centile.



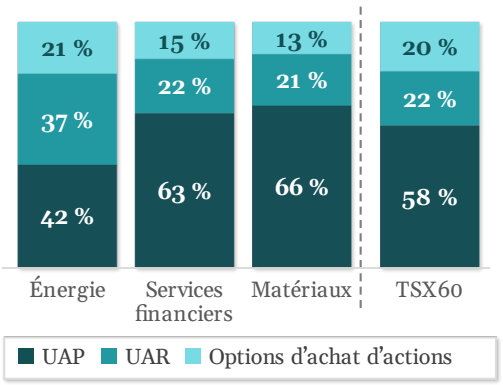
[1] *Les données de l'échantillon reflètent les divulgations publiques de 2022 et de 2023.*

Copyright © 2024 Laulima Consulting Inc. Tous droits réservés.

Composition des ILT

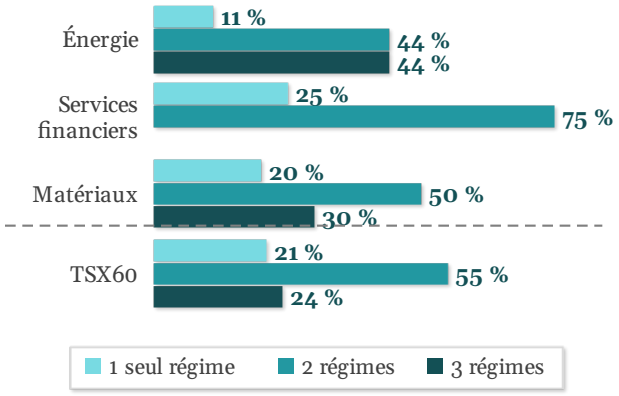
- Les UAP sont le véhicule d'ILT le plus utilisé, suivies des UAR et des options d'achat d'actions.

Composition moyenne des véhicules d'ILT

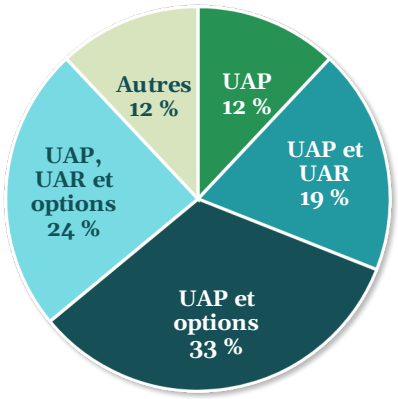


- La majorité des sociétés du TSX60 utilisent une combinaison de deux véhicules d'ILT.
- Les combinaisons les plus répandues[2] sont les UAP et les options d'achat d'actions (33 % des sociétés), les UAP, les UAR et les options d'achat d'actions (24 %), ainsi que les UAP et les UAR (19 %).
- Nous nous attendons à ce que les sociétés surveillent la composition de leurs ILT afin qu'elle continue de répondre à leurs objectifs de rémunération, compte tenu des attentes grandissantes des actionnaires envers une rémunération davantage fondée sur la performance et des récentes modifications à l'imposition des options au Canada.

Nombre de régimes d'ILT



Prévalence des combinaisons de véhicules



Nous prévoyons que l'accent mis sur les UAP continuera de s'accroître, quoique à un rythme plus graduel, puisque les UAP sont déjà quasi omniprésentes et constituent le véhicule le plus pondéré chez les émetteurs du TSX60. Voici quelques changements notables survenus en 2023-2024 :

Société	Changements à la composition des ILT
Mines Agnico Eagle	• Les options d'achat d'actions ont été éliminées. La répartition UAP/UAR, qui était de 50/50 en 2023, est passée à 60/40 en 2024.
CCL Industries	• Auparavant, les ILT se composaient d'espèces et/ou d'UAR ou d'options d'achat d'actions. Les UAR et les options d'achat d'actions ont été abandonnées au profit des UAP.

Suite à la page suivante

[2] *Reflète les données mises à jour pour l'ensemble des MHDV du TSX60.*

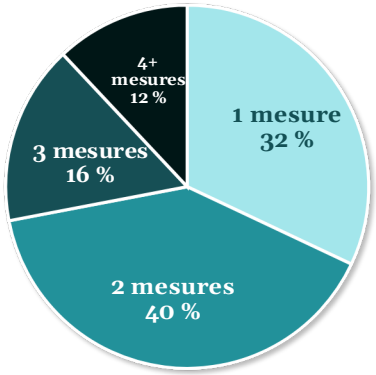
Copyright © 2024 Laulima Consulting Inc. Tous droits réservés.

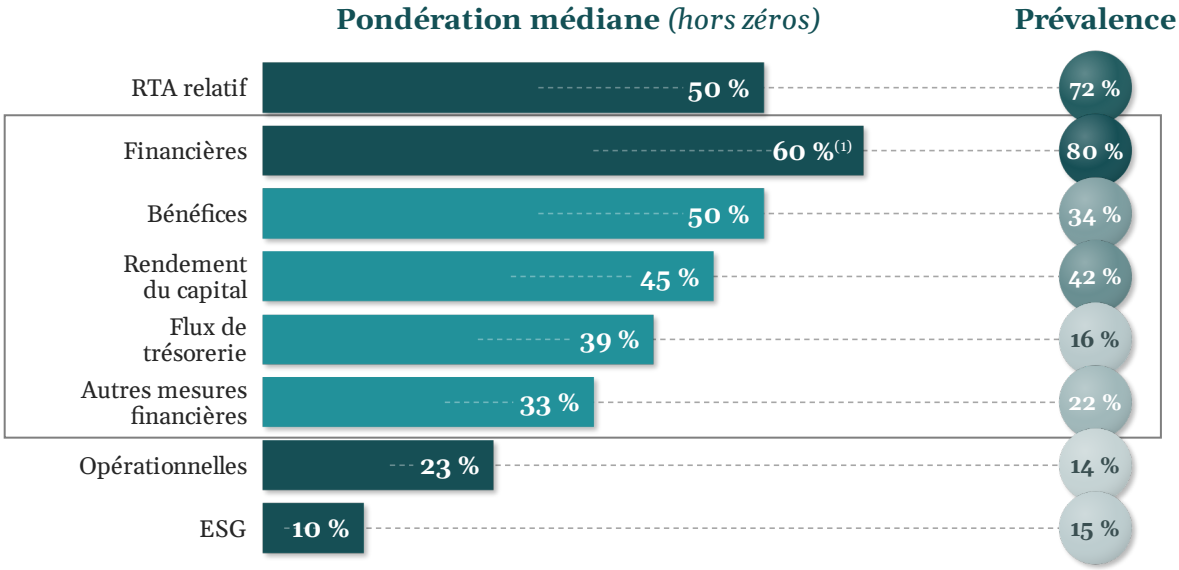
CN	• La pondération des options d'achat d'actions est passée de 45 % à 30 %, et celle des UAP, de 55 % à 70 %.
Financière Sun Life	• La pondération des options d'achat d'actions est passée de 25 % à 15 %, et celle des UAP, de 75 % à 85 %.
TC Énergie	• Les options d'achat d'actions sont abandonnées à compter de 2024. Les ILT sont désormais attribués à raison de 70 % en UAP et de 30 % en UAR.

Unités d'actions liées à la performance (UAP)

- La plupart des régimes d'UAP prévoient une acquisition fondée sur l'atteinte de deux mesures de performance, bien qu'environ le tiers des sociétés continuent d'utiliser une seule mesure. Cela diffère des **RICT**, qui comptent 5 mesures à la médiane. Un nombre réduit de mesures simplifie l'établissement des objectifs et lie les versements des RILT aux indicateurs clés de performance les plus importants.
- Les UAP sont le plus souvent liées à une mesure externe (RTA relatif) et à une mesure interne (généralement le rendement financier absolu). Il n'est plus courant que les UAP reposent exclusivement sur le RTA relatif.
- Comme pour les RICT, la plupart des sociétés fixent les versements à 50 % pour un rendement au seuil, à 100 % pour la cible et à 200 % pour le maximum.
- La grande majorité des régimes d'UAP mesurent la performance durable à long terme sur une période de 3 ans, plutôt que par rapport à des objectifs annuels.

Nombre de mesures des UAP
(financières et non financières)





(1) *Les mesures financières comprennent les bénéfices, le rendement du capital, les flux de trésorerie et d'autres mesures financières. Certaines sociétés combinent plusieurs mesures financières.*

Copyright © 2024 Laulima Consulting Inc. Tous droits réservés.

- Le RTA relatif est utilisé par près des trois quarts des sociétés. Le cas échéant, celles-ci comparent généralement leur RTA à celui d'un groupe de référence de performance personnalisé[3], selon le rang centile.
    - Le seuil de rendement est habituellement fixé au 25e centile ou près de celui-ci.
    - Presque toutes les sociétés fixent la cible de rendement à la médiane.
    - 60 % des sociétés fixent l'acquisition maximale au 75e centile, tandis que les 40 % restantes la fixent entre le 80e et le 90e centile.
    - Les autres sociétés mesurent le RTA relatif au moyen d'un indice ou d'une combinaison d'un indice et d'un groupe de pairs.
- Le rendement financier est utilisé par 80 % des sociétés. Le cas échéant, il est le plus souvent évalué sur une base absolue, c'est-à-dire que les sociétés mesurent le succès selon que le rendement se situe ou non dans une fourchette prédéterminée.
- Certains régimes d'UAP (14 %) intègrent un facteur modificateur de performance pouvant faire varier les versements jusqu'à +/- 20 % du multiplicateur de performance initial.
    - Les mesures les plus couramment utilisées comme facteur modificateur sont le RTA relatif et les critères **ESG**.

La conception des UAP n'a fait l'objet d'aucun changement important en 2023-2024. Voici les changements les plus notables :

Société	Changements aux UAP
Barrick Gold	• Hausse de la pondération des mesures fondées sur le rendement du capital, de 15 % à 50 %, afin de renforcer l'engagement envers la création de valeur pour les actionnaires. • Mise à jour du groupe de référence pour le RTA afin de permettre une comparaison plus directe de la performance avec celle d'autres sociétés aurifères mondiales.
CPKC	• Hausse du versement maximal à 250 %. • Hausse de la pondération du RTA relatif de 30 % à 40 %.
Emera	• Le RTA relatif, auparavant un facteur modificateur, est devenu une mesure pondérée à 25 %.
Hydro One	• Les mesures sont passées de 65 % BPA, 25 % productivité et 10 % RTA relatif à 75 % BPA et 25 % RTA relatif.
TC Énergie	• Les mesures sont passées de 50 % RTA relatif et 50 % BPA à 50 % RTA relatif, 25 % flux de trésorerie distribuables par action, 15 % ratio dette/BAIIA et 10 % réduction de l'intensité des émissions de méthane (ESG).

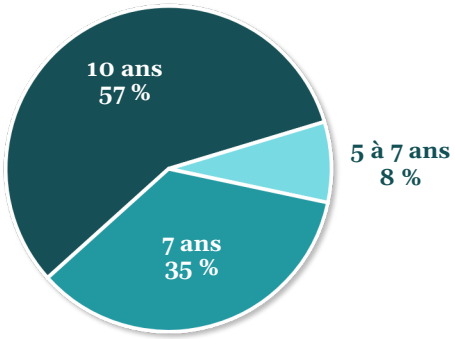
[3] *Les groupes de référence de performance diffèrent des groupes de référence en matière de rémunération utilisés aux fins d'étalonnage. Les groupes d'étalonnage sont rarement utilisés pour mesurer le RTA relatif aux fins de l'acquisition des UAP.*

Copyright © 2024 Laulima Consulting Inc. Tous droits réservés.

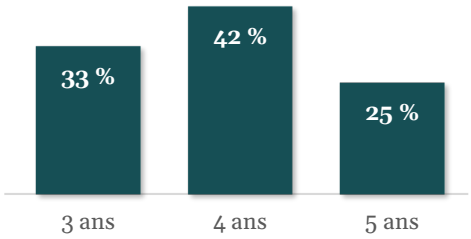
Options d'achat d'actions

- La plupart des options d'achat d'actions ont une durée de 7 ou 10 ans et sont entièrement acquises après 3 à 5 ans.
- L'acquisition fondée sur la performance est rare. FirstService combine des options à acquisition temporelle, acquises sur 4 ans, et des options liées à la performance, acquises à l'atteinte de seuils financiers précis.

Durée des options d'achat d'actions



Prévalence des périodes d'acquisition des options



Unités d'actions restreintes (UAR)

- Comme les UAP, les UAR s'acquièrent le plus souvent au terme d'une période de 3 ans, mais elles sont assujetties uniquement à des restrictions temporelles (plutôt qu'à des conditions de temps et de performance).
- Les UAR s'acquièrent en bloc au terme de 3 ans dans 2/3 des sociétés, tandis que les autres sociétés appliquent une acquisition progressive.

Bien que les sociétés doivent suivre de près l'évolution et les pratiques exemplaires en matière de conception des RILT, il importe de ne pas tomber dans le piège d'une approche universelle. Les sociétés devraient évaluer soigneusement leur RILT afin d'assurer un lien solide avec leurs propres impératifs stratégiques, qui sont les moteurs de la création de valeur à long terme pour les actionnaires. Des simulations rigoureuses et des analyses régulières de l'adéquation entre la rémunération et la performance peuvent contribuer à faire en sorte que le RILT fonctionne comme prévu et que les versements soient proportionnels à la performance à long terme de la société.

Pour en savoir plus, communiquez avec nous à l'adresse info@laulimaconsulting.com.

Copyright © 2024 Laulima Consulting Inc. Tous droits réservés.