

# Cahier d'information sur le développement durable : enjeux environnementaux et sociaux

AUTEURS

Julie Desjardins, CA et Alan Willis, CA

QUESTIONS QUE LES  
ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER





# Cahier d'information sur le développement durable : enjeux environnementaux et sociaux

AUTEURS

Julie Desjardins, CA et Alan Willis, CA

QUESTIONS QUE LES  
ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER

---

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Willis, Alan

Cahier d'information sur le développement durable : enjeux environnementaux et sociaux : questions que les administrateurs devraient poser / Alan Willis et Julie Desjardins.

Traduction de: Sustainability, environmental and social issues briefing.

Publ. aussi en format électronique.

ISBN 978-1-55385-617-7

1. Entreprises—Responsabilité sociale. 2. Entreprises—Aspect de l'environnement. 3. Responsabilité environnementale. 4. Développement durable. I. Desjardins, Julie, 1953- II. Titre.

HD60.W5514 2011

658.4'08

C2011-906122-8

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Willis, Alan

Cahier d'information sur le développement durable [ressource électronique] : enjeux environnementaux et sociaux : questions que les administrateurs devraient poser / Alan Willis et Julie Desjardins.

Traduction de: Sustainability, environmental and social issues briefing.

Monographie électronique en format PDF.

Publ. aussi en format imprimé.

ISBN 978-1-55385-621-4

1. Entreprises—Responsabilité sociale. 2. Entreprises—Aspect de l'environnement. 3. Responsabilité environnementale. 4. Développement durable. I. Desjardins, Julie, 1953- II. Titre.

HD60.W5514 2011a

658.4'08

C2011-906123-6

Copyright © 2011

L'Institut Canadien des Comptables Agréés

277, rue Wellington Ouest

Toronto (Ontario) M5V 3H2



## Préface

Le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance (CSRG) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a commandé le présent cahier d'information pour aider les conseils à s'acquitter de leur responsabilité à l'égard de la surveillance des enjeux environnementaux et sociaux susceptibles d'avoir des répercussions sur le risque, la stratégie et les finances des entreprises qu'ils servent. Les questions qui y sont traitées étayent et complètent celles des deux précédents cahiers d'information de l'ICCA à l'intention des administrateurs, sur le changement climatique et sur la performance à long terme. Le présent document traite des incidences, pour les entreprises et la gouvernance, des enjeux environnementaux et sociaux qui font partie du monde des affaires actuel.

Le conseil d'administration a plusieurs responsabilités de surveillance importantes en ce qui concerne les opportunités et les risques associés aux enjeux environnementaux et sociaux. Il est essentiel qu'il soit conscient de ces enjeux et attentif pour demeurer au fait de leur évolution rapide et de leurs incidences sur l'entreprise.

Le présent cahier d'information expose les enjeux environnementaux et sociaux que les administrateurs doivent prendre en considération, explique leurs implications potentielles pour l'entreprise et présente des questions que les administrateurs pourraient poser dans l'exercice de leur responsabilité de surveillance.

Le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance exprime sa gratitude aux membres du Groupe consultatif des administrateurs pour leurs précieux conseils, les auteurs Alan Willis, CA et Julie Desjardins, CA ainsi qu'aux permanents de l'ICCA qui ont contribué au projet.

**Giles Meikle, FCA**

Président par intérim, Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

### Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

Giles Meikle, FCA, *président par intérim*

Alexandre Guertin, CA

Mike Harris, CA, CIA, IAS.A

Doug Hayhurst, FCA, IAS.A

Bryan Held, FCA, IAS.A

Andrew J. MacDougall, LL.B.

Sue Payne, FCA, C.Dir

Debi Rosati, FCA, IAS.A

Catherine Smith, IAS.A

John E. Walker, FCBV, CA, LL.B.

Ivor Ruste, FCA

### Groupe consultatif des administrateurs

Giles Meikle, FCA, *président*

Hugh Bolton, FCA

John Caldwell, CA

William Dimma, F.ISA, ISA.A

Gordon Hall, FSA, ISA.A

Carol Hansell, LL.B.

Thomas C. Peddie, FCA

Guylaine Saucier, CM, FCA

Hap Stephen, CA

Peter Stephenson



### Permanents de l'ICCA

Gigi Dawe

*Directrice de projets, Surveillance  
des risques et gouvernance*

Gord Beal, CA, M.Éd.

*Directeur, Orientation et soutien*



## Table of Contents

<b>Préface</b> .....	<b>iii</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>v</b>
<b>Avantage concurrentiel, risque et résilience</b> .....	<b>1</b>
Principaux enjeux environnementaux et sociaux .....	2
Confiance des parties prenantes et relations avec ces dernières .....	8
Clients .....	10
Législation environnementale et sociale .....	11
<b>Implications concernant les responsabilités des administrateurs</b> .....	<b>12</b>
Stratégie .....	12
Les risques et leur surveillance .....	13
Performance financière .....	15
Information externe .....	16
Fiabilité de l'information .....	19
Structure et responsabilités du conseil .....	20
<b>Conclusion</b> .....	<b>21</b>
<b>Annexe : Sources d'information supplémentaires</b> .....	<b>22</b>



## Sommaire

Les enjeux environnementaux et sociaux influent de plus en plus sur le résultat net et les perspectives d'avenir d'entreprises de nombreux secteurs. Ils peuvent être à la fois sources d'occasions et de risques et avoir des répercussions importantes sur la stratégie, la compétitivité, la gestion des risques, les relations avec les parties prenantes et la résilience des entreprises.

Une étude menée récemment auprès de chefs de la direction d'entreprises membres du Pacte mondial révélait que ces derniers

---

«[...] commencent à observer l'émergence d'une ère nouvelle de durabilité [...] Alors que les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance prennent de plus en plus d'ampleur et que les chefs de la direction se débattent avec des priorités stratégiques conflictuelles, les pratiques commerciales et les produits durables ouvrent de nouveaux marchés et de nouvelles sources de demandes, engendrent de nouveaux modèles d'affaires et sources d'innovation, transforment les structures de coûts sectorielles et commencent à s'infiltrer dans l'entreprise, touchant aussi bien la stratégie globale que tous les aspects des activités».

---

Le présent cahier d'information se penche sur les implications, pour les conseils, de ce paysage changeant et expose les effets des grands enjeux et tendances environnementaux et sociaux, de la confiance des parties prenantes et des relations avec ces dernières et de la législation environnementale et sociale sur la compétitivité, le profil de risque et la résilience de l'entreprise.

Parmi les nombreux enjeux environnementaux et sociaux que les entreprises doivent peut-être prendre en considération, citons la raréfaction et la qualité de l'eau, le changement climatique, l'énergie, la sécurité et la production alimentaires, les droits de la personne, la corruption et la pauvreté, pour n'en nommer que quelques-uns; ces enjeux sont souvent liés et interdépendants. Ainsi, la production alimentaire ajustée à la croissance de la population requiert des ressources hybrides et énergétiques, le captage de l'eau et sa distribution nécessitent de l'énergie et pour produire de l'énergie, il faut de l'eau.

Ces enjeux environnementaux et sociaux combinés aux structures complexes des entreprises, aux chaînes logistiques et aux réseaux de clients actuels illustrent l'importance de prêter attention aux parties prenantes.

Pour la plupart des entreprises, il existe six grandes catégories de parties prenantes avec lesquelles il importe d'établir des relations positives pour réussir à long terme : les investisseurs et les créanciers, les clients, les employés, les fournisseurs, les collectivités et les Premières Nations ainsi que les gouvernements. Les organisations non gouvernementales (ONG) peuvent aussi avoir un impact significatif sur les entreprises et leurs parties prenantes.

En général, les investisseurs institutionnels, qui constituent un groupe particulier de parties prenantes, ont un horizon de placement à long terme et manifestent un intérêt croissant à l'égard de l'incidence des enjeux environnementaux et sociaux sur la performance et les perspectives d'avenir des entreprises. Ils cherchent notamment à mieux comprendre comment les activités des entreprises sont touchées par les enjeux environnementaux et sociaux et la mesure dans laquelle ces enjeux sont pris en compte dans la planification stratégique et la gestion des risques.

La compréhension des incidences des enjeux environnementaux et sociaux sur les parties prenantes et des attentes de ces dernières quant à ces enjeux peut fournir un éclairage précieux pour l'identification des occasions stratégiques et des risques auxquels sont exposées les entreprises. Des relations positives avec les parties prenantes permettent d'établir une confiance de plus en plus cruciale pour la compétitivité et la résilience.



La transparence est un élément clé de l'établissement et du maintien de la confiance des parties prenantes. En profitant des canaux de transparence que sont les médias sociaux, on peut accroître la circulation et la rapidité de l'information et des communications entre les parties prenantes et l'entreprise et au sein de l'entreprise elle-même. Cependant, les médias sociaux peuvent aussi être une source importante de risque d'atteinte à la réputation ou même une menace à la capacité de fonctionner d'une entreprise.

La gestion stratégique des médias sociaux revêt par conséquent de plus en plus d'importance. Les entreprises élaborent actuellement des processus et des protocoles d'utilisation de ces médias et de réponse. Les administrateurs sont de plus en plus souvent appelés à surveiller l'utilisation que fait la direction des médias sociaux, et de l'attention qu'elle leur porte.

Le cadre réglementaire qui régit les enjeux environnementaux et sociaux comporte des risques et des coûts pour nombre d'entreprises. Il est aussi une source d'occasions concurrentielles pour les entreprises qui s'emploient avec vigilance à suivre la transformation de ce cadre, à l'anticiper et à y réagir.

Compte tenu des grands enjeux environnementaux et sociaux, de l'importance d'établir des relations de confiance avec les parties prenantes et d'un cadre réglementaire qui évolue, le présent cahier d'information propose les questions suivantes, que les administrateurs pourraient se poser à eux-mêmes ou poser à la direction, selon le cas.

### Question générale

- 1) Quels moyens la direction a-t-elle pris pour identifier et évaluer les enjeux environnementaux et sociaux les plus pertinents et importants pour l'entreprise (par exemple la consultation des parties prenantes, des demandes d'information adressées aux investisseurs, l'appréciation du risque et de l'importance relative, des études sectorielles) et sommes-nous satisfaits du processus et du résultat de l'évaluation?

### Stratégie

- 2) Quelles hypothèses clés au sujet des enjeux environnementaux et sociaux, des attentes des parties prenantes et du cadre réglementaire a-t-on posées pour l'élaboration du plan stratégique ou du plan d'action connexe? Ces hypothèses sont-elles réalistes et les approuvons-nous?
- 3) Quelles occasions concurrentielles la direction a-t-elle identifiées pour tirer profit des enjeux environnementaux et sociaux importants, des attentes des parties prenantes et du cadre réglementaire et sommes-nous d'accord?
- 4) Dans la mesure où la stratégie globale comprend des plans concernant des grands projets d'investissement, des fusions, acquisitions ou dessaisissements, sommes-nous convaincus que ces plans et les contrôles diligents connexes tiennent compte des enjeux environnementaux et sociaux pertinents, des relations avec les parties prenantes et des exigences réglementaires?

### Les risques et leur surveillance

- 5) Disposons-nous de l'information dont nous avons besoin pour apprécier la justesse de l'évaluation faite par la direction de l'incidence des règlements gouvernementaux importants actuels ou éventuels applicables aux questions environnementales et sociales des ressorts territoriaux dans lesquels la société exerce ses activités?
- 6) Sommes-nous convaincus que la direction a élaboré des stratégies de gestion des risques appropriées au vu des incidences des enjeux environnementaux et sociaux sur les chaînes logistiques?





- 7) Sommes-nous convaincus que la direction a consacré des ressources suffisantes à l'entretien préventif et au plan antisinistre?
- 8) De quels enjeux environnementaux ou sociaux les investisseurs institutionnels, les prêteurs, les collectivités, les Premières Nations, les gouvernements étrangers ou nationaux et les ONG ont-ils fait part à la direction et pourquoi? Sommes-nous satisfaits des réponses de la direction?
- 9) Sommes-nous satisfaits de l'évaluation faite par la direction de la possibilité d'actions actuelles ou futures, en justice ou autres, contre l'entreprise relativement à des mesures environnementales ou sociales ou à l'absence de mesures?
- 10) Quelle évaluation la direction fait-elle des incidences des enjeux environnementaux et sociaux sur la demande et sommes-nous d'accord avec les hypothèses sous-jacentes?
- 11) Sommes-nous certains que la direction a alloué des ressources financières et non financières suffisantes pour établir des relations efficaces avec les parties prenantes?

### Performance financière

- 12) Sommes-nous satisfaits de l'évaluation faite par la direction des répercussions financières des principaux enjeux environnementaux et sociaux et des règlements connexes sur la performance, la liquidité et la situation financière?
- 13) Sommes-nous convaincus que l'entreprise a la capacité financière de résister à une catastrophe, y compris à une combinaison de risques qui se matérialiseraient en même temps, et de se relever?
- 14) Sommes-nous convaincus que la direction surveille les indicateurs environnementaux et sociaux les plus appropriés et les indicateurs clés de performance et qu'elle évalue leur lien avec la performance financière?

### Information externe

- 15) Quelle évaluation la direction fait-elle de l'importance relative, pour les investisseurs, de l'information sur les enjeux environnementaux et sociaux? Les informations fournies dans la notice annuelle, le rapport de gestion et/ou les états financiers sont-elles compatibles avec cette évaluation?
- 16) Quelle évaluation la direction fait-elle des informations fournies, obligatoires ou volontaires, par notre entreprise au sujet des enjeux environnementaux et sociaux en comparaison de celles que fournissent nos concurrents et sur quoi se fonde son évaluation?
- 17) Comment la direction s'est-elle assurée que l'information communiquée dans les sites Web de l'entreprise, les médias sociaux ou les rapports volontaires concorde avec l'information fournie dans les documents déposés auprès des gouvernements et les documents d'information continue déposés auprès des autorités en valeurs mobilières?

### Fiabilité de l'information

- 18) Sommes-nous convaincus que la direction a mis en place des systèmes, contrôles et processus adéquats pour la compilation de mesures et indicateurs clés de performance environnementale et sociale qui sont appropriés pour un suivi fiable de la performance et pour l'établissement des cibles, l'analyse comparative et la communication de l'information aux marchés financiers et aux gouvernements?



## Gouvernance

- 19) Avons-nous établi une structure de gouvernance qui permet au conseil de surveiller la gestion des questions environnementales et sociales et leur intégration dans l'ensemble de l'organisation?
- 20) Le conseil comprend-il des administrateurs qui possèdent les connaissances et l'expertise voulues pour évaluer les décisions de la direction au sujet des enjeux environnementaux et sociaux?
- 21) Le code de conduite de l'entreprise incite-t-il de façon appropriée à prêter attention aux enjeux environnementaux et sociaux pertinents dans l'ensemble de l'organisation?
- 22) Comment le régime de rémunération des dirigeants de l'entreprise favorise-t-il la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux pertinents dans le processus décisionnel et la performance dans l'ensemble de l'organisation?
- 23) De façon générale, en agissant dans le meilleur intérêt de l'entreprise, avons-nous mis en place une culture et un ton appropriés qui garantissent que les enjeux environnementaux et sociaux pertinents sont pris en compte et intégrés dans la prise de décision et les actions dans l'ensemble de l'organisation?



## Avantage concurrentiel, risque et résilience

La réussite à long terme des entreprises dépend de l'efficacité à repérer les occasions et à gérer les risques pour créer un avantage concurrentiel et une valeur pour l'actionnaire. De plus en plus, les meilleures entreprises possèdent la souplesse et la résilience qui leur permet de s'adapter aux situations nouvelles, prévues et imprévues. Notamment, les entreprises florissantes évaluent les questions environnementales et sociales dans leur recherche de l'avantage concurrentiel, la gestion des risques et l'édification de la résilience.

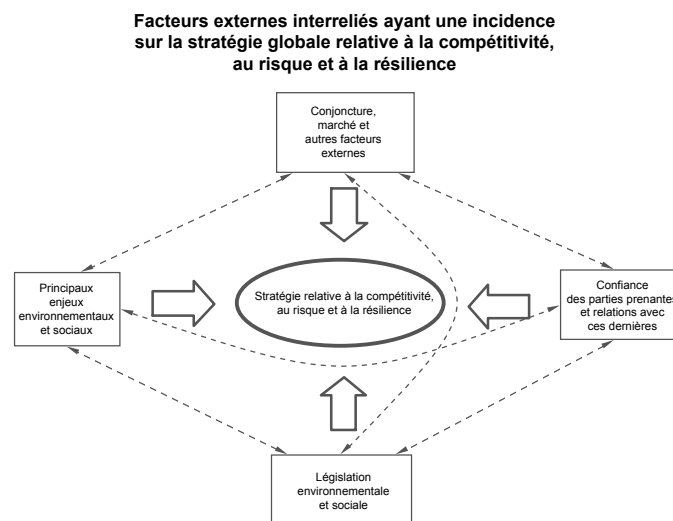
«Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à reconnaître qu'il leur faut tenir compte des répercussions environnementales, sociales et économiques<sup>1</sup> en général de leurs activités et de leur performance si elles souhaitent atteindre leurs objectifs commerciaux et financiers à long terme<sup>2</sup>.»

Une étude menée récemment auprès de chefs de la direction<sup>3</sup> d'entreprises membres du Pacte mondial révélait que ces derniers

«[...] commencent à observer l'émergence d'une ère nouvelle de durabilité<sup>4</sup> [...] Alors que les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance prennent de plus en plus d'ampleur et que les chefs de la direction se débattent avec des priorités stratégiques conflictuelles, les pratiques commerciales et les produits durables ouvrent de nouveaux marchés et de nouvelles sources de demandes, engendrent de nouveaux modèles d'affaires et sources d'innovation, transforment les structures de coûts sectorielles et commencent à s'infiltrer dans l'entreprise touchant aussi bien la stratégie globale que tous les aspects des activités».

Avant d'examiner les implications, pour les conseils, de ce paysage changeant, il y a lieu d'apprécier les effets des grands enjeux et tendances environnementaux et sociaux, de la confiance des parties prenantes et des relations avec ces dernières et de la législation environnementale et sociale sur la compétitivité, le profil de risque et la résilience de l'entreprise.

Le diagramme ci-contre montre que la conjoncture, le marché et autres facteurs externes ont toujours eu une incidence sur la compétitivité, le risque et la résilience. Il montre aussi que les grands enjeux environnementaux, la confiance des parties prenantes et les relations avec ces dernières ainsi que le paysage environnemental, social, légal et réglementaire changeant sont interreliés et influencent la stratégie globale en ce qui a trait à la compétitivité, au risque et à la résilience.



1 Les sociétés utilisent divers termes pour désigner ces répercussions et les initiatives prises à leur égard, notamment, la responsabilité sociale de l'entreprise, le triple résultat, le développement durable, les questions environnementales, sociales et de gouvernance, le développement durable de l'entreprise et la conscience sociale.

2 *Cahier d'information sur le changement climatique : Questions que les administrateurs devraient poser*, ICCA, 2009.

3 Accenture et le Pacte mondial des Nations Unies, *A New Era of Sustainability, UN Global Compact-Accenture CEO Study, 2010*.

4 La durabilité, ou développement durable, se définit ainsi : «...développement qui répond aux besoins du présent sans mettre en péril la capacité des générations futures de combler leurs propres besoins.» Rapport de la Commission mondiale des Nations Unies sur l'environnement et le développement (UN World Commission on Environment and Development), *Our Common Future*, appelé également le rapport Brundtland, 1987.



Les principaux enjeux environnementaux et sociaux, la confiance des parties prenantes et les relations avec ces dernières ainsi que la législation environnementale et sociale sont analysés ci-après.

Voici ce que disait le président du conseil d'une grande entreprise alimentaire canadienne :

«Malgré le défi que nous devons affronter sur le plan économique et la concurrence de plus en plus forte, nous continuons à progresser, tout en maintenant nos valeurs fondamentales et en solidifiant notre engagement à l'égard de la responsabilité sociale de l'entreprise. Notre objectif est de répondre aux besoins à court terme tout en nous préparant à contribuer à résoudre les enjeux d'ordre social que devra affronter notre pays dans le futur.

Certaines tendances se précisent dans le secteur de l'alimentation, tendances qui entraîneront de profonds changements dans la manière dont nous nous alimentons :

- **Les préoccupations liées à la sécurité alimentaire** augmentent à la lumière du nombre grandissant de rappels de produits. Les Canadiens sont de plus en plus éduqués et se préoccupent plus que jamais de la provenance et de la sécurité des aliments.
- **Les enjeux liés à la santé**, en particulier l'obésité, deviennent de plus en plus difficiles à gérer au niveau de notre système de santé. On a rapporté que 75 % des coûts de soins de santé découlent de quatre problèmes chroniques : les maladies cardiovasculaires, le cancer, le diabète et l'obésité. Le régime alimentaire est l'un des principaux facteurs associés à ces conditions.
- **La croissance de la population** soulève des inquiétudes quant à la disponibilité et à l'accessibilité de la nourriture dans le monde entier. Les réserves de poissons diminuent, les terres agricoles sont converties à des usages industriels et nos terres arables sont achetées par des intérêts étrangers. La nourriture sera-t-elle abordable dans de telles circonstances? Comment la hausse du prix des aliments, leur disponibilité, la façon dont les terres agricoles sont utilisées et la croissance de la population affecteront-elles les réserves alimentaires et par le fait même, l'alimentation des Canadiens? Tout semble indiquer que les enjeux en matière de sécurité alimentaire engendrés par la croissance de la population s'intensifieront au cours des dix ou vingt prochaines années.
- **Les changements climatiques** se répercutent aussi sur la disponibilité et l'accessibilité des aliments. En Californie par exemple, la pénurie d'eau menace sérieusement la production agricole. Nous devons comprendre ce qui pourrait advenir de nos terres agricoles. Les échanges de droits d'émission visant à réduire les émissions de dioxyde de carbone pourraient avoir des effets néfastes sur la production alimentaire.»

Le président du conseil a ajouté qu'en intégrant la responsabilité sociale dans sa stratégie d'affaires, son entreprise aide à tenter de résoudre ces enjeux complexes d'une manière qui lui permet de demeurer concurrentielle tout en se préparant au monde de demain<sup>5</sup>.

### Principaux enjeux environnementaux et sociaux

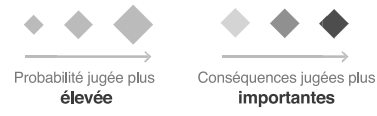
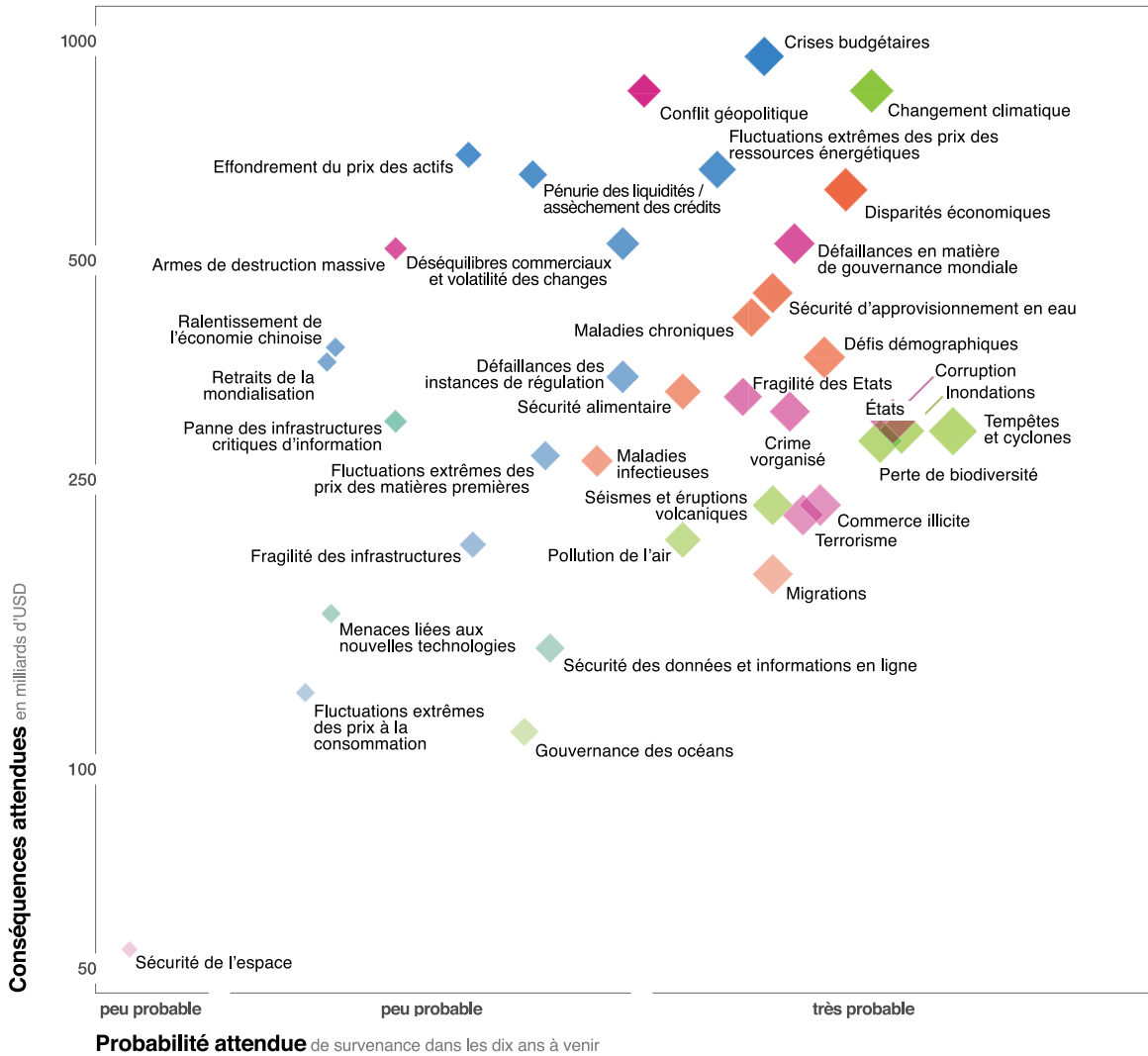
Les enjeux environnementaux et sociaux peuvent avoir des incidences significatives sur la performance et les perspectives d'avenir des entreprises. La probabilité et l'ampleur de ces incidences diffèrent selon les secteurs et les entreprises. Nombre de ces enjeux sont interreliés et interdépendants.

Les enjeux et risques environnementaux et sociaux qui présentent une importance pour les entreprises sont présentés ainsi dans le rapport *Global Risks 2011 Sixth Edition* du World Economic Forum (Forum économique mondial) :

<sup>5</sup> Les Compagnies Loblaw Itée, *Rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise*, 2009.



# Paysage des risques mondiaux 2011



- Risques économiques**
  - Effondrement du prix des actifs
  - Fluctuations extrêmes des prix des matières premières
  - Fluctuations extrêmes des prix à la consommation
  - Fluctuations extrêmes des prix des ressources énergétiques
  - Crises budgétaires
  - Déséquilibres commerciaux et volatilité des changes
  - Fragilité des infrastructures
  - Pénurie des liquidités / assèchement des crédits
  - Défaillances des instances de régulation
  - Retraits de la mondialisation
  - Ralentissement de l'économie chinoise (<6%)
- Risques géopolitiques**
  - Corruption
  - Fragilité des États
  - Conflit géopolitique
  - Défaillances en matière de gouvernance mondiale
  - Commerce illicite
  - Crime organisé
  - Sécurité de l'espace
  - Terrorisme
  - Armes de destruction massive
- Risques écologiques**
  - Pollution de l'air
  - Perte de biodiversité
  - Changement climatique
  - Séismes et éruptions volcaniques
  - Inondations
  - Tempêtes et cyclones
  - Gouvernance des océans
- Risques sociaux**
  - Maladies chroniques
  - Défis démographiques
  - Disparités économiques
  - Sécurité alimentaire
  - Maladies infectieuses
  - Migrations
  - Sécurité d'approvisionnement en eau
- Risques technologiques**
  - Panne des infrastructures critiques d'information
  - Sécurité des données et informations en ligne
  - Menaces liées aux nouvelles technologies



Le résumé qui suit s'appuie sur le paysage des risques mondiaux dépeint ci-dessus et présente certains enjeux environnementaux et sociaux importants que les entreprises pourraient juger utile de prendre en considération pour identifier ceux qui sont les plus pertinents pour elles. Aux fins de l'appréciation de la pertinence de ces enjeux, il importe de tenir compte de leur interconnectivité<sup>6</sup> ainsi que des occasions et des risques qu'ils peuvent comporter.

### 15 principaux enjeux environnementaux et sociaux<sup>7</sup>

Raréfaction et qualité de l'eau	Croissance des populations, urbanisation et démographie
Changement climatique	Production et sécurité des aliments
Énergie	Pauvreté
Pollution atmosphérique	Santé et sécurité des êtres humains
Déchets et gestion des déchets	Droits de la personne
Perte de la diversité biologique	Corruption
Détérioration des forêts et du sol	Agitation sociale
Tremblements de terre et éruptions volcaniques	

### Raréfaction et qualité de l'eau

Les activités de certains secteurs dépendent d'un approvisionnement en eau (par exemple les industries extractives, les fabricants de boissons, les agriculteurs, les embouteilleurs et les fabricants de semi-conducteurs). En outre, les employés et les collectivités ont besoin d'eau potable. Au Canada, l'eau est jusqu'à présent relativement peu coûteuse quoique nombreux sont ceux qui considèrent qu'il faudrait que cette situation change<sup>8</sup>. Une augmentation des prix pourrait avoir des conséquences sociales et commerciales significatives et être source d'occasions d'innovation technologique.

### Changement climatique

La nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre et de s'adapter aux effets du changement climatique<sup>9</sup> affecte les entreprises de la plupart des secteurs d'activité<sup>10</sup>. Les conséquences peuvent comprendre l'accès à une assurance abordable, la disponibilité et la sécurité de l'énergie et la nécessité de recourir à des solutions axées sur l'innovation technologique et l'énergie renouvelable. Les corridors de transport des matières premières et des produits risquent d'être également affectés. Un certain nombre de grandes entreprises qui émettent des gaz à effet de serre ont commencé à attribuer un prix implicite aux émissions de carbone dans la planification de leur stratégie et de leurs dépenses en immobilisations.

6 On trouve une analyse de l'interconnectivité dans Caldwell, John, *Cadre de surveillance du risque d'entreprise à l'intention des conseils d'administration*, pages 50 à 53 et 67 à 69, l'Institut Canadien des Comptables Agréés, 2010.

7 Ces enjeux ont été recensés par les auteurs à l'aide des sources énumérées dans l'annexe, y compris le rapport *Global Risks 2011* du World Economic Forum.

8 Communiqué de l'Institut C.D. Howe, *Water Underpriced and Overconsumed in Canada; Pricing Reform Needed: C.D. Howe Institute*, février 2009.

9 Lors du Sommet sur les changements climatiques tenu par l'ONU en septembre 2009, le président du Groupe d'experts sur l'évolution du climat (GIEC), R. K. Pachauri, a déclaré, au sujet du Quatrième Rapport d'évaluation du GIEC, que «le changement climatique a déjà fait augmenter la fréquence, l'intensité et la durée des inondations, des sécheresses, et des vagues de chaleur [...]. Sans mesures d'atténuation, le changement climatique mènera probablement à [...] une augmentation de la fréquence des fortes précipitations [et] de l'intensité des cyclones tropicaux.» (Traduction) [www.ipcc.ch/pdf/presentations/rkp-statement-unccs-09.pdf](http://www.ipcc.ch/pdf/presentations/rkp-statement-unccs-09.pdf)

10 Pour une analyse des enjeux relatifs au changement climatique et de leurs incidences sur les entreprises, voir le document de l'ICCA *Cahier d'information sur le changement climatique—Questions que les administrateurs devraient poser*, 2009.



Le changement climatique pose des problèmes particuliers aux régions du Nord du Canada. Les nouveaux enjeux comprennent les problèmes relatifs à la pollution du sol et au code du bâtiment du fait de la fonte du pergélisol, à la durée de la saison d'exploitation lorsque l'on a besoin des routes de glace et, depuis peu, à la sécurité et à la souveraineté de la terre et de l'eau.

## Énergie

La disponibilité de l'énergie, son coût, sa sécurité, sa production et son transport sont tous touchés par les considérations environnementales et sociales qui affectent toutes les entreprises canadiennes et leurs parties prenantes.

Les enjeux environnementaux et sociaux liés à l'énergie offrent des occasions d'innovation technologique et d'investissement pour de nombreuses entreprises alors qu'augmente le coût des sources conventionnelles d'énergie et que s'intensifie la recherche de nouvelles sources d'énergie. La possibilité de réduire les coûts grâce à une diminution de la demande d'énergie est aussi une source d'opportunités.

## Pollution atmosphérique

L'effet de la pollution atmosphérique sur la santé, l'agriculture, les forêts et les lacs a incité les gouvernements à adopter des règlements pour contrôler la quantité de polluants émis dans l'environnement. Ces règlements peuvent influencer sur le moment de l'approbation de nouvelles installations et activités. Ils génèrent aussi parfois de nouvelles innovations technologiques qui visent à assurer le respect de normes plus strictes d'émissions, de sources stationnaires ou mobiles.

## Déchets et gestion des déchets

La conception et l'emballage des produits, les processus de production et les pratiques d'élimination des déchets ont des conséquences directes sur le résultat net. De plus en plus, on demande de faire davantage avec moins, parce que l'on reconnaît que les ressources naturelles ne sont pas infinies et qu'il faut donc consommer moins sans compromettre la qualité des produits.

La diminution de l'utilisation des matières, de l'emballage et des déchets et l'amélioration de la gestion des déchets peuvent donner lieu à des économies et à des occasions d'innovation (par exemple les bassins de décantation des résidus des industries extractives). Le recyclage des produits et des composantes revêt de plus en plus d'importance pour les autorités de réglementation et les consommateurs et est une source de nouvelles occasions d'affaires pour certains secteurs et entreprises.

## Perte de la diversité biologique

Les parties prenantes de nombreux secteurs d'activité et régions accordent une attention accrue aux répercussions des pratiques industrielles sur la biodiversité<sup>11</sup> (par exemple des industries extractives<sup>12</sup>). La perte de la diversité biologique influe sur la productivité et la disponibilité des ressources dans divers secteurs d'activité (par exemple la pêche, la sylviculture, l'agriculture, le secteur pharmaceutique et celui de la fabrication de boissons).

11 La biodiversité est le degré de diversité des formes de vie dans un écosystème donné. En général, plus grande est la biodiversité, meilleure est la santé et la résilience de l'écosystème.

12 Voir le document du Programme des Nations Unies pour l'environnement — Initiative Finance, *CEO Briefing Demystifying Materiality Hardwiring Biodiversity and Ecosystem Services into Finance*, 2010 ([www.unepfi.org/fileadmin/documents/CEO\\_DemystifyingMateriality.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/CEO_DemystifyingMateriality.pdf)).



### Dégradation des forêts et du sol

Le déboisement et la détérioration des forêts ont une incidence sur les habitats, la biodiversité et la qualité de l'air et du sol, ce qui touche particulièrement les entreprises de bois de sciage et de pâtes et papiers. La dégradation du sol affecte la productivité du secteur de l'agriculture. La durabilité des pratiques de gestion des forêts peut poser un problème pour les clients et les politiques relatives aux chaînes logistiques.

### Tremblements de terre et éruptions volcaniques

Outre l'effet sur les personnes, les écosystèmes et les infrastructures des lieux directement touchés, les tremblements de terre et les éruptions volcaniques peuvent aussi avoir des répercussions sur les chaînes logistiques et les déplacements des employés. Il y a toujours eu des tremblements de terre et des éruptions volcaniques, mais en raison de la mondialisation et de l'interconnectivité des économies, leurs répercussions ont de nos jours une portée beaucoup plus vaste.

### Croissance des populations, urbanisation et démographie

La croissance importante des populations des pays en développement amène une expansion des marchés d'exportation et de nouvelles sources de main-d'œuvre à faible coût. L'urbanisation augmente la demande en énergie et en infrastructures et suscite des préoccupations au sujet de la qualité de l'air. La démographie des populations, par exemple le vieillissement, a des incidences sur la population active, les marchés, les soins de santé et les prestations de retraite.

L'urbanisation et la croissance des populations influent aussi sur la disponibilité des terres agricoles et la demande alimentaire et exigent une amélioration de la productivité des pratiques agricoles.

Les sociétés urbaines aisées favorisent la consommation, ce qui, à court terme, peut ouvrir des marchés plus importants ou différents. Cependant, la demande de biens de consommation est parfois soutenue par un niveau d'endettement élevé, au détriment de la durabilité de la croissance industrielle à long terme.

### Production et sécurité des aliments

Pour de nombreux pays en développement, la nécessité de nourrir leurs populations croissantes est une préoccupation — nombre de pays voient dans le Canada une partie de la solution à ce problème. Les craintes au sujet de la sécurité des aliments et de leur transformation ont donné naissance à de nouveaux secteurs qui répondent à l'accroissement de la demande de produits plus naturels.

La demande croissante de nourriture, ajoutée aux préoccupations au sujet de la sécurité des aliments, au changement climatique, à la raréfaction de l'eau et aux coûts de l'énergie, contribue à la dégradation des forêts et des sols et à une augmentation prévue des prix des aliments. L'augmentation des prix des aliments affecte le revenu disponible.

### Pauvreté

La pauvreté affecte la demande et le prix des produits (par exemple des entreprises des secteurs des produits de consommation, des télécommunications, des produits pharmaceutiques et de l'automobile). Elle peut avoir aussi une incidence sur la disponibilité d'une main-d'œuvre éduquée et en santé.





Les entreprises qui exercent leurs activités dans des régions pauvres constateront peut-être que l'investissement dans l'amélioration des infrastructures des collectivités diminue les risques liés à l'absence d'une main-d'œuvre compétente, à un transport inadéquat et à l'incapacité d'obtenir ou de conserver l'autorisation sociale d'exercer leurs activités.

### Santé et sécurité

De nombreuses entreprises comptent sur des collectivités en santé pour disposer d'une main-d'œuvre solide et productive. La sécurité du milieu de travail pour les employés et les contractuels est reconnue depuis longtemps comme une priorité dans de nombreux secteurs, ce qui, dans nombre de ressorts territoriaux, se traduit par une réglementation gouvernementale.

Les entreprises reconnaissent de plus en plus qu'il est justifié d'intervenir pour prévenir et traiter des maladies, comme c'est le cas par exemple avec l'obésité, le sida, le mode de vie, les pandémies. Certaines conçoivent de nouveaux produits et services en réponse à ces problèmes.

### Droits de la personne

Les entreprises, y compris leurs sous-traitants, sont de plus en plus jugées responsables d'un milieu de travail inacceptable et de pratiques commerciales qui enfreignent les droits de la personne<sup>13</sup>, directement ou par leurs chaînes logistiques.

Les consommateurs, les collectivités, les employés et autres parties prenantes influencent les pratiques commerciales des entreprises concernant les droits de la personne et l'autorisation sociale qui leur est accordée d'exercer leurs activités, en particulier du fait du pouvoir d'Internet et des médias sociaux.

### Corruption

Les entreprises doivent de plus en plus rendre compte de l'intégrité de leurs pratiques dans tous les pays dans lesquels elles exercent leurs activités (du fait de lois comme la *Foreign Corrupt Practices Act* aux États-Unis, la *Bribery Act* au Royaume-Uni ou la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* au Canada<sup>14</sup>). Les entreprises canadiennes qui exercent leurs activités à l'échelle internationale peuvent être touchées non seulement par la législation canadienne mais aussi par les lois des autres pays dans lesquels elles exercent leurs activités.

Le manque d'intégrité peut avoir des conséquences financières importantes, voire graves<sup>15</sup>. Il peut aussi affecter la réputation de l'entreprise et sa capacité d'exercer ses activités.

13 Amnistie internationale définit ainsi les droits de la personne : «Droits et libertés fondamentaux auxquels peut prétendre tout être humain, sans distinction de nationalité, de sexe, d'origine ethnique, de race, de religion, de langue ou autre.» La nature de ces droits est exposée dans la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies, sur le site [www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml](http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml).

14 En juin 2011, la société pétrolière et gazière canadienne, Niko Resources Ltd. a plaidé coupable à des accusations en vertu de cette loi et s'est vu imposer une amende de 9,5 milliards \$ par la Cour du Banc de la Reine de l'Alberta pour corruption d'un agent public étranger.

15 Ainsi, le 15 décembre 2008, Siemens et trois de ses filiales ont plaidé coupable d'avoir enfreint la US Foreign Corrupt Practices Act et elles ont été condamnées à une amende de 450 millions \$ par le ministère de la Justice des États-Unis. Siemens a aussi procédé à un règlement avec la Securities and Exchange Commission des États-Unis et accepté de verser 350 millions \$.



### Agitation sociale

Outre les problèmes mentionnés précédemment, d'autres problèmes comme le chômage, les conflits religieux, l'instabilité politique et le terrorisme peuvent contribuer à l'agitation sociale qui, en retour, peut poser des risques significatifs pour les entreprises et l'exploitation, y compris menacer les installations, les infrastructures, les chaînes logistiques, les marchés et la main-d'œuvre.

### Confiance des parties prenantes et relations avec ces dernières

La compréhension des incidences des enjeux environnementaux et sociaux sur les parties prenantes et des attentes de ces dernières à l'égard de ces enjeux peut fournir des informations précieuses pour l'identification des occasions stratégiques et des risques. De bonnes relations avec les parties prenantes instaurent la confiance de plus en plus cruciale pour la compétitivité et la résilience.

La New York Stock Exchange Commission on Corporate Governance déclarait en septembre 2010 qu'outre les conseils d'administration, la direction et les actionnaires :

---

«[...] d'autres parties prenantes des entreprises s'intéressent vivement à leur réussite à long terme, notamment les employés qui comptent sur elles pour leur emploi et leur rémunération, les clients et les fournisseurs de même que les collectivités dans lesquelles les entreprises exercent leurs activités et la société dans son ensemble [...]»<sup>16</sup>

---

Même s'il est beaucoup question parmi les experts juridiques des répercussions de la décision de 2008 de la Cour Suprême du Canada dans l'affaire BCE, les administrateurs ont de plus en plus intérêt à montrer qu'ils ont pris en considération les attentes raisonnables de toutes les parties prenantes.

Vu l'actuelle complexité des entreprises, et parfois de leurs structures de propriété, il est difficile mais essentiel d'obtenir la confiance des parties prenantes. En échangeant avec les parties prenantes, on peut relever des occasions d'avantages concurrentiels tout en établissant la confiance, la marque et la résilience en période difficile, et peut-être également identifier les risques.

Les administrateurs jouent un rôle de leader en donnant un ton approprié aux échanges et relations de l'entreprise avec ses parties prenantes. La surveillance par le conseil de l'efficacité avec laquelle la direction cultive les relations avec les parties prenantes clés est cruciale pour l'élaboration et la réalisation des objectifs stratégiques, l'établissement de la confiance des parties prenantes et la consolidation de la résilience de l'organisation.

La transparence est un élément clé de l'établissement et du maintien de la confiance des parties prenantes. La politique de communication d'une entreprise et ses pratiques en matière d'information reflètent ses valeurs quant à la transparence. En profitant des occasions qu'offrent les médias sociaux, on peut accroître la circulation de l'information et la rapidité de sa transmission et des communications entre les parties prenantes elles-mêmes et entre les parties prenantes et l'entreprise. Cependant, les médias sociaux peuvent aussi poser un risque significatif d'atteinte à la réputation ou même nuire à la capacité d'une entreprise d'exercer ses activités.

La gestion stratégique des médias sociaux prend donc une importance de plus en plus grande. Les entreprises élaborent des processus et protocoles aux fins de l'utilisation des médias sociaux. Les administrateurs sont de plus en plus souvent appelés à exercer une surveillance sur l'utilisation que fait la direction des médias sociaux et l'importance qu'elle leur accorde.

---

<sup>16</sup> Rapport de la New York Stock Exchange Commission on Corporate Governance, 23 septembre 2010, page 24.



Il existe, pour la plupart des entreprises, six grandes catégories de parties prenantes avec lesquelles il est crucial d'établir des relations positives pour la réussite à long terme, l'avantage concurrentiel et la résilience :

- les investisseurs et les prêteurs;
- les clients;
- les employés;
- les fournisseurs;
- les collectivités et les Premières Nations;
- les gouvernements.

Les organisations non gouvernementales (ONG) peuvent aussi avoir un impact significatif sur les entreprises tout comme une ou plusieurs des catégories de parties prenantes énumérées précédemment.

### Investisseurs et prêteurs

L'accès à des capitaux abordables dépend, notamment, de la qualité de la relation avec les bailleurs de fonds, aussi bien les investisseurs à plus long terme que les prêteurs. La confiance dans les capacités et la résilience de l'entreprise devant les fluctuations de la performance financière à court terme ou l'adversité est fonction de la confiance dans la gestion et la surveillance de l'entreprise.

Les grands investisseurs institutionnels du Canada et du monde entier, parce qu'ils investissent à long terme, manifestent un intérêt croissant à l'égard de l'incidence des enjeux environnementaux et sociaux sur la performance et les perspectives d'avenir des entreprises<sup>17</sup>. Ils s'efforcent en particulier de mieux comprendre comment les activités des entreprises sont touchées par ces enjeux et la mesure dans laquelle les entreprises les prennent en considération dans la planification stratégique et la gestion des risques<sup>18</sup>. Ils veulent donc de meilleures informations sur ces questions<sup>19</sup>.

Ces dernières années ont vu une augmentation notable de l'engagement des entreprises et des résolutions proposées par les actionnaires au sujet des questions environnementales et sociales. Chaque année, certaines résolutions proposées sont retirées parce que les entreprises acceptent les recommandations avant la tenue des assemblées générales annuelles.

De nombreux établissements de crédit canadiens ont adopté les Principes de l'Équateur, c'est-à-dire «un cadre de gestion du risque de crédit visant à déterminer, à évaluer et à gérer les risques environnementaux et sociaux associés au financement de projets»<sup>20</sup>. Ces établissements<sup>21</sup> exigent une évaluation des répercussions et risques environnementaux et sociaux comme une condition du financement de projets.

17 Certains fonds souverains, comme Statoil de Norvège, prennent aussi en considération les enjeux environnementaux et sociaux dans leurs politiques et prises de décisions en matière d'investissement.

18 Freshfields Bruckhaus Deringer ont présenté des avis juridiques en 2005 (*A Legal Framework for the Integration of Environmental, Social and Governance Issues into Institutional Investment*) et en 2009 (*Fiduciary Responsibility- Legal and Practical Aspects of Integrating Environmental, Social and Governance Issues into Institutional Investment*), selon lesquels il peut y avoir une obligation juridique de tenir compte des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la prise de décisions et les services en matière de placements institutionnels.

19 Voir le document de travail 2010 de l'ICCA, *Facteurs environnementaux, facteurs sociaux et facteurs liés à la gouvernance (ESG) dans les processus décisionnels des investisseurs institutionnels*.

20 Consulter [www.equator-principles.com/](http://www.equator-principles.com/)

21 Les institutions financières canadiennes qui ont adopté les Principes de l'Équateur comprennent la Banque de Montréal, la Banque de Nouvelle-Écosse, la Banque Canadienne Impériale de Commerce, Exportations et Développement Canada, la Financière Manuvie, la Banque Royale du Canada et le Groupe Financier Banque TD.



### Clients

La clientèle et la réputation de la marque sont des actifs incorporels importants pour toute entreprise, qui se construisent généralement sur une longue période mais qui peuvent vite s'éroder si les clients ont des raisons de ne plus faire confiance aux produits et services de l'entreprise. Les clients veulent pouvoir se fier à la qualité et à la constance des produits et services qu'ils achètent ainsi qu'aux garanties offertes.

### Employés

La confiance des employés est influencée par les valeurs et actions des dirigeants. Les employés sont essentiels à la capacité d'une entreprise de produire, d'être à la hauteur, d'innover, de croître et, en période difficile, de survivre. En outre, ils sont souvent le visage humain de l'entreprise sur le marché et dans la collectivité. Des relations de confiance entre la direction et le personnel, et entre employés, sont vitales pour l'amélioration des efficacités et de la productivité.

### Fournisseurs

L'incidence des enjeux environnementaux et sociaux sur les chaînes logistiques constitue un risque important que de nombreux secteurs d'activité doivent prendre en considération.

Les chaînes logistiques sont de plus en plus mondialisées et complexes. Des chaînes logistiques saines peuvent assurer l'efficacité, la fiabilité et la résilience en période difficile. Des relations de confiance avec les fournisseurs sont un facteur clé pour la négociation des conditions contractuelles et elles ont une incidence sur la réputation de l'entreprise et sur la marque.

Pour cette raison, les entreprises exigent de plus en plus que leurs chaînes logistiques rendent compte de leur conformité aux normes environnementales et sociales. Certaines entreprises s'informent proactivement auprès de leurs fournisseurs sur l'attention qu'ils portent aux questions environnementales et sociales.

### Collectivités et Premières Nations

L'entreprise a absolument besoin de la confiance de la collectivité et de relations avec celle-ci pour obtenir et conserver l'autorisation sociale d'exercer ses activités, disposer d'une main-d'œuvre fiable et solide et établir des relations productives avec les gouvernements locaux et, au besoin, les Premières Nations.

À un niveau plus large, les actes d'une entreprise peuvent briser la confiance du public en général à l'égard d'un secteur donné ou du milieu des affaires dans son ensemble, ce qui peut en retour ébranler la confiance des consommateurs et des investisseurs<sup>22</sup>.

### Gouvernements

Les gouvernements perçoivent des impôts, accordent des subventions, autorisent les demandes et imposent des règlements aux entreprises et à leurs parties prenantes. Ils peuvent influencer de façon significative l'investissement et les pratiques commerciales concurrentielles dans le pays. Les entreprises prospères établissent et maintiennent des relations appropriées avec tous les ordres pertinents de gouvernement pour favoriser un contexte commercial sain et promouvoir leurs intérêts, obtenir les approbations en temps opportun et conserver leur capacité au plan social d'exercer leurs activités.

22. *The Financial Crisis Inquiry Report, Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States*, janvier 2011.



## Organisations non gouvernementales (ONG)

Les ONG, quoique ne faisant pas partie de la catégorie des parties prenantes directes, se présentent souvent comme les défenseurs des intérêts d'un ou plusieurs groupes de parties prenantes et elles peuvent influencer de diverses façons sur les entreprises et les parties prenantes. Les entreprises prospères se préoccupent des opinions et actions des ONG qui peuvent tôt ou tard avoir une incidence quelconque sur elles et sur leurs parties prenantes. Avec la venue des médias sociaux, l'établissement de relations avec les ONG revêt une importance accrue.

Dans certains cas, les entreprises prennent activement des mesures pour établir la confiance des ONG, des relations constructives et même des partenariats avec celles qui sont jugées importantes pour la protection et la promotion de leurs intérêts commerciaux à long terme. Certaines ONG sont particulièrement utiles pour l'identification et l'évaluation des risques environnementaux et sociaux.

## Législation environnementale et sociale

Les entreprises doivent respecter des lois et règlements nationaux et internationaux s'appliquant aux questions environnementales et sociales. Par exemple, de nombreux pays ont des règlements sur la sécurité des aliments, des codes du bâtiment, des normes régissant la pollution de l'air et de l'eau, des exigences concernant l'étiquetage des produits et la sécurité en milieu de travail et des lois anticorruption. Les gouvernements continuent d'adopter des nouveaux règlements et ils utilisent également des mécanismes de marché autorisés qui influencent le comportement des entreprises et haussent le coût de leurs activités<sup>23</sup>.

Le cadre réglementaire présente non seulement des risques et des coûts supplémentaires pour de nombreuses entreprises, mais aussi des occasions susceptibles de procurer un avantage concurrentiel. Les entreprises qui créent des solutions technologiques (par exemple la réingénierie des processus, la conception de produits) seront les entreprises prospères de demain.

Les clients de détail et la clientèle d'affaires veulent des informations sur les incidences des produits sur l'environnement et la santé. Par exemple, il se peut que les clients de détail s'attendent à trouver des informations sur le contenu nutritionnel, les ingrédients chimiques, les matières premières et les émissions de gaz à effet de serre sur l'étiquette d'un produit. Les entreprises peuvent raisonnablement s'attendre à une réglementation plus stricte de l'étiquetage, et s'y préparer. Pour ce faire, elles doivent conserver la documentation appropriée et avoir en place les systèmes et contrôles nécessaires pour garantir qu'elles fournissent une information exacte et complète.

De nombreuses entreprises ont signé volontairement des codes (par exemple, Gestion responsable pour les entreprises de l'industrie de la chimie, Vers le développement minier durable pour les sociétés minières). Dans certains cas, les codes volontaires sont mis en place pour écarter une réglementation; dans d'autres cas, ils précèdent la réglementation sur les questions environnementales et sociales. Les entreprises peuvent choisir de prendre ces engagements pour améliorer leur réputation et pour avoir l'autorisation sociale d'exercer leurs activités et elles peuvent en tirer des avantages sur le plan opérationnel.

Que des textes légaux ou réglementaires aient été adoptés ou non, les entreprises doivent se tenir au fait des attentes des parties prenantes. Le simple respect des exigences réglementaires en place ne suffit plus pour les entreprises les meilleures de leur catégorie. Celles qui ne répon-

<sup>23</sup> De nouvelles normes d'émission pour les véhicules, des codes du bâtiment plus stricts et des exigences concernant les activités neutres en carbone (par exemple pour les organismes de la fonction publique de Colombie-Britannique), attribuent un coût aux émissions de carbone, par exemple.



dent pas aux attentes des clients, des employés et de la collectivité, compte tenu du pouvoir des médias sociaux, peuvent devoir faire face à des actions perturbatrices qui risquent de nuire à leur réputation et d'affecter leur résultat net.

## Implications concernant les responsabilités des administrateurs

Ensemble, les principaux enjeux environnementaux et sociaux, la confiance des parties prenantes et les relations avec ces dernières de même que le cadre légal et réglementaire dont il a été question ci-dessus laissent tous présager que le contexte des affaires va connaître des changements significatifs.

Les conseils et administrateurs efficaces adoptent des attitudes, perspectives et approches qui tiennent compte de la complexité et de l'interconnectivité de ce contexte en évolution lorsqu'ils portent des jugements sur les questions suivantes :

- la stratégie,
- les risques et leur surveillance,
- la performance financière,
- l'information externe,
- la fiabilité de l'information, et
- la structure et les responsabilités du conseil.

### Questions que les administrateurs devraient poser

- 1) Quels moyens la direction a-t-elle pris pour identifier et évaluer les enjeux environnementaux et sociaux les plus pertinents et importants pour l'entreprise (par exemple la consultation des parties prenantes, des demandes d'information adressées aux investisseurs, l'appréciation du risque et de l'importance relative, des études sectorielles) et sommes-nous satisfaits du processus et du résultat de l'évaluation?

## Stratégie

### Surveillance du processus de planification stratégique et approbation du plan stratégique

En élaborant leur stratégie globale, les entreprises de premier plan de tous les secteurs tiennent compte de plus en plus des enjeux environnementaux et sociaux pertinents, que ces enjeux comportent des occasions ou des risques. Dans l'exercice de leur responsabilité de surveillance, les administrateurs doivent s'assurer que cette prise en compte a eu lieu.

Comme certains enjeux environnementaux et sociaux évoluent sur de longues périodes, certaines entreprises adoptent des méthodes de création de scénarios, en se fondant sur différentes hypothèses au sujet de ces enjeux. Les hypothèses clés qui sous-tendent le plan stratégique devraient être revues et mises en question au besoin.

Les stratégies et les pratiques commerciales des entreprises concernant les tendances et enjeux environnementaux et sociaux ont une incidence grandissante sur des actifs incorporels comme la valeur de la marque, la réputation et la capacité d'attirer des employés et de les retenir.



### Questions que les administrateurs devraient poser

- 2) Quelles hypothèses clés au sujet des enjeux environnementaux et sociaux, des attentes des parties prenantes et du cadre réglementaire a-t-on posées pour l'élaboration du plan stratégique ou du plan d'action connexe? Ces hypothèses sont-elles réalistes et les approuvons-nous?
- 3) Quelles occasions concurrentielles la direction a-t-elle identifiées pour tirer profit des enjeux environnementaux et sociaux importants, des attentes des parties prenantes et du cadre réglementaire et sommes-nous d'accord?
- 4) Dans la mesure où la stratégie globale comprend des plans concernant des grands projets d'investissement, des fusions, acquisitions ou dessaisissements, sommes-nous convaincus que ces plans et les contrôles diligents connexes tiennent compte des enjeux environnementaux et sociaux pertinents, des relations avec les parties prenantes et des exigences réglementaires?

## Les risques et leur surveillance

### Surveillance de l'identification des risques et des systèmes de gestion des risques

Les enjeux environnementaux et sociaux comportent un certain nombre de risques significatifs pour les entreprises, de même que des occasions, que chaque secteur d'activité et entreprise doit identifier et évaluer.

Dans l'exercice de leur responsabilité de surveillance, les administrateurs doivent s'assurer que les stratégies de gestion des risques adoptées sont adéquates et appropriées, qu'elles concordent avec la tolérance au risque et le cadre de risque de l'entreprise, et qu'elles tiennent compte de la possibilité que plusieurs risques se matérialisent en même temps<sup>24</sup>. Ils doivent aussi s'assurer que les risques et occasions importants ont été intégrés dans la planification stratégique et le processus décisionnel. Une «carte thermique» des risques et des graphiques illustrant l'ampleur et de la probabilité de ces risques (se reporter au diagramme du World Economic Forum ci-dessus) sont des outils utiles d'évaluation des risques.

Il peut être utile de classer les risques environnementaux et sociaux dans quatre grandes catégories : activités, réputation, réglementation et litiges.

### Activités

Les enjeux environnementaux et sociaux et des relations inadéquates avec les parties prenantes peuvent poser des risques pour les activités de l'entreprise et sa chaîne logistique. Ces risques comprennent :

- les interruptions de la production, des systèmes d'approvisionnement ou de livraison, y compris les effets sur les immobilisations corporelles et les réseaux de communication et de transport;
- les effets sur la disponibilité et les capacités de la main-d'œuvre nécessaire pour l'exploitation;
- les effets sur le profil de la clientèle et la demande.

Il est de plus en plus important d'avoir un plan antisinistre et d'être préparé pour faire face à une diversité d'événements imprévus ou prévisibles (événements météorologiques extrêmes, inondations, feux de forêt, tempêtes de verglas, tremblements de terre, éruptions volcaniques,

<sup>24</sup> J. Caldwell, *Cadre de surveillance du risque d'entreprise à l'intention des conseils d'administration*, l'Institut Canadien des Comptables Agréés, 2010.





déversements accidentels, épidémies), pour atténuer les dommages et permettre aux activités de reprendre rapidement. L'investissement dans l'entretien préventif des installations et infrastructures vieillissantes diminuent à la fois les risques d'accidents et de désastres et les conséquences subséquentes sur le plan des relations publiques et de la réglementation.

### Réputation

Le défaut de reconnaître les tendances et enjeux environnementaux et sociaux ou d'y réagir adéquatement, la qualité des relations avec les parties prenantes et le non-respect de la réglementation gouvernementale peuvent tous porter atteinte à la réputation d'une entreprise.

Les perceptions quant à la façon dont une entreprise réagit à ces questions peuvent avoir des conséquences favorables ou défavorables sur des actifs incorporels comme la valeur de la marque, la confiance des consommateurs, la capacité d'attirer et de retenir les employés, l'obtention des approbations réglementaires en temps opportun et l'autorisation sociale d'exercer des activités au sein de collectivités.

### Réglementation

De nombreuses lois et de nombreux règlements, nationaux et internationaux, s'appliquent aux questions environnementales et sociales. Ce cadre réglementaire complexe qui change constamment peut affecter le flux de rentrées et les coûts d'exploitation. Il peut aussi avoir des incidences sur le processus décisionnel lorsqu'une incertitude existe quant à une réglementation future. Comme le non-respect de la réglementation peut avoir de sérieuses conséquences (pénalités, amendes, insatisfaction des parties prenantes), il importe de veiller à la conformité aux exigences réglementaires.

Il faut établir des politiques et des pratiques efficaces à l'égard de la corruption pour éviter les coûts juridiques significatifs associés aux manquements à une législation anticorruption de plus en plus stricte et protéger la marque et la réputation de l'entreprise.

### Litiges

Les entreprises peuvent être exposées à des poursuites intentées par des organismes gouvernementaux ou autres parties prenantes relativement à des questions environnementales ou sociales. Ces poursuites pourraient concerner par exemple les activités d'une entreprise et de sa chaîne logistique, ses produits ou services et les déclarations qui sont faites à leur sujet (par exemple au moyen de l'étiquetage), ses méthodes concernant le milieu de travail ou l'information qu'elle communique aux marchés financiers.

### Interconnectivité des risques

Dans la surveillance qu'il exerce sur les risques découlant des tendances et enjeux environnementaux et sociaux, le conseil doit prendre en considération l'interdépendance et l'interconnectivité des tendances et enjeux et la complexité de leurs incidences sur les risques et stratégies de l'entreprise.

Les tremblements de terre et le tsunami survenus au Japon en 2011 sont des exemples de catastrophes qui ont entraîné la matérialisation d'un certain nombre de risques opérationnels — des pannes d'électricité, la libération de substances radioactives par les centrales nucléaires, des effets sur l'eau potable, les produits agricoles, la sécurité et la disponibilité des employés, des perturbations des chaînes logistiques nord-américaines et des préoccupations quant à la sécurité perçue des produits exportés. La matérialisation de risques opérationnels de cette nature peut en retour avoir une incidence sur la demande et sur la réputation de l'entreprise, et éventuellement donner lieu à une nouvelle réglementation et à des litiges.





### Questions que les administrateurs devraient poser

- 5) Disposons-nous de l'information dont nous avons besoin pour apprécier la justesse de l'évaluation faite par la direction de l'incidence des règlements gouvernementaux importants actuels ou éventuels applicables aux questions environnementales et sociales des ressorts territoriaux dans lesquels la société exerce ses activités?
- 6) Sommes-nous convaincus que la direction a élaboré des stratégies de gestion des risques appropriées au vu des incidences des enjeux environnementaux et sociaux sur les chaînes logistiques?
- 7) Sommes-nous convaincus que la direction a consacré des ressources suffisantes à l'entretien préventif et au plan antisinistre?
- 8) De quels enjeux environnementaux ou sociaux les investisseurs institutionnels, les prêteurs, les collectivités, les Premières Nations, les gouvernements étrangers ou nationaux et les ONG ont-ils fait part à la direction et pourquoi? Sommes-nous satisfaits des réponses de la direction?
- 9) Sommes-nous satisfaits de l'évaluation faite par la direction de la possibilité d'actions actuelles ou futures, en justice ou autres, contre l'entreprise relativement à des mesures environnementales ou sociales ou à l'absence de mesures?
- 10) Quelle évaluation la direction fait-elle des incidences des enjeux environnementaux et sociaux sur la demande et sommes-nous d'accord avec les hypothèses sous-jacentes?
- 11) Sommes-nous certains que la direction a alloué des ressources financières et non financières suffisantes pour établir des relations efficaces avec les parties prenantes?

## Performance financière

### Surveillance de la performance, de la liquidité et des capitaux

Les enjeux environnementaux et sociaux ont diverses incidences, plus ou moins prononcées, sur la performance financière selon l'entreprise et le secteur d'activité.

Ils peuvent avoir des répercussions financières sur les éléments suivants :

- les activités, y compris la disponibilité et le coût des ressources, physiques et humaines;
- les projets d'investissement;
- les regroupements d'entreprises;
- les nouvelles technologies;
- l'accès à des fonds abordables;
- l'accès à l'assurance.

Il se peut que les produits d'exploitation soient touchés pour diverses raisons, notamment les suivantes :

- changements dans la demande de biens et services;
- vente de technologies novatrices ou redevances au titre de ces technologies;
- délai d'obtention des approbations réglementaires.

Les dépenses peuvent être touchées pour différentes raisons, notamment les suivantes :

- la nécessité de rénover, de modifier ou de remplacer des immobilisations actuelles;
- les activités de recherche et de développement à mener pour élaborer de nouvelles technologies, des produits et des processus opérationnels;
- l'augmentation des primes et des garanties d'assurance;
- les coûts associés aux pénalités ou aux poursuites.



Les investisseurs et prêteurs institutionnels veulent de plus en plus des informations sur la gestion par les entreprises des tendances et questions environnementales et sociales et de leur performance à cet égard<sup>25</sup>. Ce phénomène peut avoir des répercussions sur les coûts du capital et les sources de financement d'une entreprise.

### Questions que les administrateurs devraient poser

- 12) Sommes-nous satisfaits de l'évaluation faite par la direction des répercussions financières des principaux enjeux environnementaux et sociaux et des règlements connexes sur la performance, la liquidité et la situation financière?
- 13) Sommes-nous convaincus que l'entreprise a la capacité financière de résister à une catastrophe, y compris à une combinaison de risques qui se matérialiseraient en même temps, et de se relever?
- 14) Sommes-nous convaincus que la direction surveille les indicateurs environnementaux et sociaux les plus appropriés et les indicateurs clés de performance et qu'elle évalue leur lien avec la performance financière?

## Information externe

### Surveillance exercée sur l'information obligatoire

Au Canada, il y a trois<sup>26</sup> grandes catégories d'obligations d'information sur les questions environnementales et sociales :

- les obligations d'information continue des Autorités canadiennes en valeurs mobilières qui visent les informations à communiquer aux marchés financiers;
- la déclaration annuelle, que doivent présenter les grandes institutions financières<sup>27</sup>;
- les documents exigés en vertu de la réglementation gouvernementale sur l'environnement, la santé et la sécurité<sup>28</sup>.

Les règlements actuels sur l'information continue comprennent des exigences relatives aux questions environnementales et sociales. Des informations doivent être fournies dans les états financiers, les rapports de gestion (Annexe 51-102A1) et les notices annuelles (Annexe 51-102A2) —se reporter au texte encadré.

Dans plusieurs ressorts territoriaux, les actionnaires peuvent poursuivre les administrateurs, notamment ceux d'une société cotée qui omet de produire en temps opportun des informations sur des changements importants ou lorsque les informations fournies comportent une déclaration inexacte importante.

Lorsque les investisseurs institutionnels et autres parties prenantes s'intéressent à la gouvernance des enjeux environnementaux et sociaux, les informations présentées dans les circulaires d'information (Annexe 51-102A5) et la déclaration de la rémunération de la haute direction (Annexe 51-102A6), ainsi que l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance (Annexes 58-101A1 et A2) peuvent s'avérer également importantes.

25 L'Institut Canadien des Comptables Agréés, «Facteurs environnementaux, facteurs sociaux et facteurs liés à la gouvernance (ESG) dans les processus décisionnels des investisseurs institutionnels», 2010

26 Dans certains pays, d'autres informations sont exigées notamment en vertu des lois sur les sociétés et des conditions d'admission en Bourse relativement aux questions environnementales et sociales.

27 Exigée en vertu de la *Loi sur les banques* du Canada.

28 Par exemple les informations exigées à l'échelle nationale sur les émissions de gaz à effet de serre et, à l'échelle provinciale sur les certificats d'approbations.



Les autorités de réglementation accordent une attention accrue au caractère adéquat des informations concernant l'environnement. En février 2008, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario faisait état, dans l'Avis 51-716 du personnel, des lacunes répandues observées dans les informations exigées à l'égard de l'environnement. En octobre 2010, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) publiaient l'Avis 51-333 du personnel, *Indications en matière d'information environnementale*, pour aider les émetteurs à fournir les informations obligatoires. Selon les autorités de réglementation, la communication d'une analyse significative des questions environnementales importantes, le cas échéant, dans les états financiers, les rapports de gestion et les notices annuelles est essentielle pour donner, dans tous ses aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière d'une entreprise.

### **Obligations d'information continue canadiennes (Règlement 51-102)**

#### ***États financiers***

Voici des exemples d'informations sur les questions environnementales et sociales que l'on doit trouver dans les états financiers, y compris dans les notes complémentaires :

- coûts et passifs environnementaux — éventualités et engagements (par exemple, les obligations contractuelles);
- obligations liées à la mise hors service d'immobilisations, y compris les coûts liés à la restauration et à la remise en état des sites;
- charges, actifs et obligations des régimes de retraite;
- charges associées aux régimes d'avantages sociaux;
- régimes de rémunération à base d'actions;
- impôts, par exemple charges et obligations liées à l'impôt des sociétés;
- actifs, passifs, charges et produits associés aux transactions afférentes à l'échange de droits d'émission ou aux lois, règlements et engagements concernant le changement climatique.

#### ***Rapport de gestion***

Dans le rapport de gestion, il faut que la direction « mentionne et analyse les engagements, événements, risques ou incertitudes dont il est raisonnable de croire qu'ils auront une incidence importante sur la performance de la société [...] » et « les tendances, besoins, engagements, événements ou incertitudes connus dont on peut raisonnablement penser qu'ils auront une incidence sur les activités de la société ». Dans l'Avis 51-716 du personnel de la CVMO, il était mentionné que les émetteurs ne se conforment pas adéquatement à cette exigence pour ce qui est des questions environnementales<sup>29</sup>.

#### ***Notice annuelle***

La notice annuelle doit comporter notamment les informations suivantes :

- l'incidence financière et opérationnelle des exigences en matière de protection de l'environnement sur les dépenses en immobilisations, le bénéfice et la position concurrentielle de la société pendant l'exercice en cours ainsi que leur incidence prévue sur les exercices futurs;
- le nombre de salariés à la clôture du dernier exercice ou le nombre moyen de salariés pendant l'exercice, selon ce qui permet le mieux de comprendre l'activité;
- une description des politiques sociales ou environnementales que la société a mises en place et qui sont fondamentales pour ses activités, comme les politiques régissant ses relations avec l'environnement ou les collectivités où elle est présente, ou les politiques en matière de droits de la personne, ainsi que les mesures prises pour les mettre en œuvre;
- une indication des facteurs de risque, y compris les risques environnementaux et sanitaires, les exigences réglementaires et la conjoncture économique ou politique;

...suite

29 L'Avis 51-333 du personnel des ACVM donne des indications aux émetteurs pour les aider à fournir les informations appropriées sur les questions environnementales.



- une description des aspects des activités de la société dont il est raisonnable de s'attendre à ce qu'ils soient touchés, pendant l'exercice en cours, par la renégociation de contrats ou de contrats de sous-traitance et les répercussions probables;
- pour les sociétés ayant des projets miniers, une indication (parmi de nombreuses autres exigences) des obligations environnementales dont chacun des projets fait l'objet, l'emplacement des zones minéralisées, des ressources minérales, des réserves minérales et des chantiers miniers connus, des bassins à résidus existants, des haldes de stériles et des caractéristiques naturelles et aménagements importants;
- une description des amendes ou des sanctions imposées par un tribunal ou par un organisme de réglementation qui seraient susceptibles d'être considérées comme importantes par un investisseur raisonnable ayant à prendre une décision en matière de placement.

### Surveillance exercée sur l'information volontaire

De nombreuses entreprises fournissent des informations sur les questions environnementales et sociales de façon volontaire, au moyen des sites Web, des médias sociaux, de rapports sur la durabilité ou de réponses à des sondages et questionnaires (par exemple le Carbon Disclosure Project—carbone, eau et chaîne logistique).

En 2009, le gouvernement du Canada présentait le programme «*Renforcer l'avantage canadien : Stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour les sociétés extractives canadiennes présentes à l'étranger*», une stratégie détaillée sur la responsabilité sociale des entreprises extractives canadiennes qui exercent leurs activités à l'étranger. Ce programme encourage notamment l'utilisation des lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) sur la durabilité (*Sustainability Reporting Guidelines*), aux fins de la présentation par l'industrie extractive d'informations visant à améliorer la transparence.

Le Pacte mondial des Nations Unies, les Principes des Nations Unies pour l'investissement responsable, l'Initiative sur la transparence des industries extractives et le Programme des Nations Unies pour l'environnement—Initiative Finance, sont d'autres conventions et initiatives d'application volontaire qui préconisent ou encouragent la présentation d'informations sur les enjeux environnementaux et sociaux.

Comme il a été mentionné précédemment, plusieurs secteurs d'activité ont élaboré leurs propres codes volontaires de pratiques et de conduite, qui comprennent généralement des dispositions relatives à l'information à fournir sur les questions environnementales et sociales et sur la performance en cette matière.

Il est prudent pour les administrateurs de se demander si :

- l'information fournie dans les rapports volontaires concorde avec celle communiquée dans les rapports obligatoires;
- les informations importantes contenues dans les rapports volontaires sont également fournies en temps opportun dans les rapports obligatoires;
- l'information volontaire est fiable et conforme aux exigences des ACVM applicables à l'information prospective.



### Questions que les administrateurs devraient poser

- 15) Quelle évaluation la direction fait-elle de l'importance relative, pour les investisseurs, de l'information sur les enjeux environnementaux et sociaux? Les informations fournies dans la notice annuelle, le rapport de gestion et/ou les états financiers sont-elles compatibles avec cette évaluation?
- 16) Quelle évaluation la direction fait-elle des informations fournies, obligatoires ou volontaires, par notre entreprise au sujet des enjeux environnementaux et sociaux en comparaison de celles que fournissent nos concurrents et sur quoi se fonde son évaluation?
- 17) Comment la direction s'est-elle assurée que l'information communiquée dans les sites Web de l'entreprise, les médias sociaux ou les rapports volontaires concorde avec l'information fournie dans les documents déposés auprès des gouvernements et les documents d'information continue déposés auprès des autorités en valeurs mobilières?

## Fiabilité de l'information

### Surveillance des systèmes d'information de gestion et du contrôle interne connexe

Les administrateurs doivent s'assurer que la direction a mis en place des systèmes, des procédures et des contrôles afin de réunir des informations fiables en temps opportun sur les grandes questions et tendances environnementales et sociales aux fins :

- de l'analyse et de la prise de décisions par la direction,
- de la communication de l'information aux investisseurs, aux gouvernements et aux autres parties prenantes.

Par exemple, les administrateurs doivent comprendre et approuver les mesures et indicateurs clés de performance environnementale et sociale choisis par la direction et revoir périodiquement la performance de l'entreprise au regard de ces mesures et indicateurs. Les mesures et indicateurs clés doivent être fondés sur une collecte de données et des systèmes d'information et contrôles connexes appropriés.

Comme le mentionnait la National Association of Corporate Directors :

---

«Le conseil et la direction doivent échanger sur la façon dont l'entreprise réalise concrètement des profits et sur ce qui la différencie de ses concurrents. Cet échange est essentiel; il renseigne le conseil, et souvent la direction, sur les cibles de performance qu'il y a lieu d'établir, d'évaluer et de récompenser, puis de communiquer. Le conseil doit aussi revoir et approuver les mesures choisies par la direction<sup>30</sup>.»

---

La fiabilité des systèmes d'information et des contrôles est essentielle aux prises de décisions de la direction et du conseil et à la préparation des documents exigés par les gouvernements et les autorités en valeurs mobilières, y compris les attestations du chef de la direction et du chef des finances à l'égard de l'information financière, et des rapports volontaires.

---

<sup>30</sup> Rapport de la National Association of Corporate Directors Blue Ribbon Commission on Performance Metrics, *Performance Metrics Understanding the Board's Role*, octobre 2010, page 3.



### Questions que les administrateurs devraient poser

- 18) Sommes-nous convaincus que la direction a mis en place des systèmes, contrôles et processus adéquats pour la compilation de mesures et indicateurs clés de performance environnementale et sociale qui sont appropriés pour un suivi fiable de la performance et pour l'établissement des cibles, l'analyse comparative et la communication de l'information aux marchés financiers et aux gouvernements?

### Structure et responsabilités du conseil

À l'heure actuelle, on observe une certaine diversité en ce qui a trait à la structure et aux pratiques du conseil en matière de surveillance des enjeux environnementaux et sociaux<sup>31</sup>. Il importe surtout de retenir que la responsabilité des enjeux environnementaux et sociaux incombe au conseil ou à un comité du conseil<sup>32</sup>. On attend de plus en plus des conseils d'administration qu'ils favorisent et soutiennent une culture d'entreprise qui prend en considération les enjeux environnementaux et sociaux dans le processus décisionnel et la performance dans l'ensemble de l'organisation. Le code de conduite et d'éthique approuvé par le conseil, et sur lequel le conseil exerce une surveillance, est un outil important de promotion et de renforcement d'une culture d'entreprise appropriée utilisé par de nombreuses entreprises.

Lorsqu'ils se penchent sur la surveillance des questions environnementales et sociales, les membres du conseil doivent posséder une connaissance suffisante de l'entreprise, de son secteur d'activité et des enjeux environnementaux et sociaux pertinents pour exercer une surveillance appropriée sur la stratégie, le risque et l'information financière.

### Questions que les administrateurs devraient poser

- 19) Avons-nous établi une structure de gouvernance qui permet au conseil de surveiller la gestion des questions environnementales et sociales et leur intégration dans l'ensemble de l'organisation?
- 20) Le conseil comprend-il des administrateurs qui possèdent les connaissances et l'expertise voulues pour évaluer les décisions de la direction au sujet des enjeux environnementaux et sociaux?
- 21) Le code de conduite de l'entreprise incite-t-il de façon appropriée à prêter attention aux enjeux environnementaux et sociaux pertinents dans l'ensemble de l'organisation?
- 22) Comment le régime de rémunération des dirigeants de l'entreprise favorise-t-il la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux pertinents dans le processus décisionnel et la performance dans l'ensemble de l'organisation?
- 23) De façon générale, en agissant dans le meilleur intérêt de l'entreprise, avons-nous mis en place une culture et un ton appropriés qui garantissent que les enjeux environnementaux et sociaux pertinents sont pris en compte et intégrés dans la prise de décision et les actions dans l'ensemble de l'organisation?

31 Voir *Board Oversight of Environmental and Social Issues: An Analysis of Current North American Practice*, Calvert Investments and The Corporate Library, septembre 2010.

32 Pour un exemple de responsabilités du conseil à l'égard du développement durable et des questions connexes, voir le site de PotashCorp, à l'adresse [www.potashcorp.com/sustainability\\_reports/2009/governance/overview/](http://www.potashcorp.com/sustainability_reports/2009/governance/overview/). La surveillance exercée par le conseil sur le développement durable est traitée dans le document *Discussion Paper: Board Adoption and Oversight of Corporate Sustainability*, 2011, du Global Compact LEAD and Business for Social Responsibility.



## Conclusion

Les administrateurs qui se préoccupent de la réussite à long terme de l'entreprise, de sa compétitivité et de sa résilience accordent une attention rigoureuse à l'intégration des principaux enjeux environnementaux et sociaux à la stratégie et au risque, et à l'établissement de relations avec les principales parties prenantes. Il est crucial que le conseil fasse preuve d'une vigilance soutenue pour demeurer au fait des incidences sans cesse changeantes sur l'entreprise des grands enjeux environnementaux et sociaux. Bref, il faut un conseil averti, qui pose les bonnes questions.



## Annexe : Sources d'information supplémentaires

### Pour de plus amples informations sur les enjeux environnementaux et sociaux

Asset Management Working Group of UN Environment Program Finance Initiative & World Business Council for Sustainable Development, *Translating ESG factors into Sustainable Business Value*, 2010.

Keating, Michael, *Canada and the State of the Planet*, 1997.

Kiernan, Matthew, *Investing in a Sustainable World*, 2009.

King, Mervin et Lessidrenska, *Transient Caretakers*, 2009.

Programme des Nations Unies pour l'environnement – Initiative Finance, *CEO Briefing Demystifying Materiality Hardwiring Biodiversity and Ecosystem Services into Finance*, 2010, [www.unepfi.org/fileadmin/documents/CEO\\_DemystifyingMateriality.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/CEO_DemystifyingMateriality.pdf)

Senge, Peter, *The Necessary Revolution*, 2008.

Sullivan, John D., *The Moral Compass of Companies: Business Ethics and Corporate Governance as Anti-Corruption Tools*, Global Corporate Governance Forum of the International Finance Corporation, World Bank Group, 2009.

Willard, Bob, *The Sustainability Champion's Guidebook*, 2009.

World Business Council for Sustainable Development, *From Challenge to Opportunity: The Role of Business in Tomorrow's Society*, 2006.

World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, (Brundtland Commission), 1987.

World Economic Forum, *Global Risks 2011 Sixth Edition An initiative of the Risk Response Network*, janvier 2011.

### Pour de plus amples informations sur des questions connexes

Accenture et le Pacte mondial des Nations Unies, *A New Era of Sustainability, UN Global Compact-Accenture CEO Study*, 2010.

Affaires étrangères et Commerce international Canada, *Renforcer l'avantage canadien : Stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour les sociétés extractives canadiennes présentes à l'étranger*, 2009, [www.cim.org/csr/](http://www.cim.org/csr/)

Barton, Dominic, «Capitalism for the Long Term», *Harvard Business Review*, 2011.

Business in the Community, FTSE Group, Insight Investment, *Rewarding Virtue: Effective Board Action on Corporate Responsibility*, 2005.

Calvert Investments and The Corporate Library, *Board Oversight of Environmental and Social Issues: An Analysis of Current North American Practice*, septembre 2010.

Capra, Fritjof et Hazel Henderson, Sustainable Business, *Qualitative Growth*. The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 2009.





- CERES, *The 21<sup>st</sup> Century Corporation: The CERES Roadmap for Sustainability*, 2010.
- Conference Board du Canada, *The Trust Imperative: Taking Governance to the Next Level*, novembre 2008.
- Economic Intelligence Unit of the Economist, *Corporate citizenship: Profiting from a sustainable business*, 2008.
- Global Compact LEAD and Business for Social Responsibility, *Discussion Paper: Board Adoption and Oversight of Corporate Sustainability*, 2011.
- Global Corporate Governance Forum of the International Finance Corporation, World Bank Group. *A Corporate Governance Model: Building Responsible Boards and Sustainable Businesses*, 2010.
- Global Corporate Governance Forum of the International Finance Corporation, World Bank Group. *Stakeholder Engagement and the Board: Integrating Best Governance Practices*, 2009.
- Global Reporting Initiative, *Sustainability Reporting Guidelines*, 2011, [www.globalreporting.org/ReportingFramework/G31Guidelines/](http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G31Guidelines/)
- Institut Canadien des Comptables Agréés, *Cahier d'information sur la performance à long terme*, 2009.
- Institut Canadien des Comptables Agréés, *Cahier d'information sur le changement climatique : Questions que les administrateurs devraient poser*, 2009, [www.csrq.ca/director-series/director-briefings/item28952.pdf](http://www.csrq.ca/director-series/director-briefings/item28952.pdf)
- Institut Canadien des Comptables Agréés, *Facteurs environnementaux, facteurs sociaux et facteurs liés à la gouvernance (ESG) dans les processus décisionnels des investisseurs institutionnels*, 2010, [www.icca.ca/recherche-et-recommandations/developpement-durable/item43078.pdf](http://www.icca.ca/recherche-et-recommandations/developpement-durable/item43078.pdf)
- Institut Canadien des Comptables Agréés, *Using the Internet in Corporate Reporting Practical Guidance for Managing Collaboration and Innovation*, juin 2010.
- Lubin, David A. et Daniel C. Esty, «The Sustainability Imperative: Lessons for leaders from previous game-changing megatrends», *Harvard Business Review*, mai 2010.
- Martin, Roger, «The Age of Customer Capitalism», *Harvard Business Review*, janvier-février 2010.
- Porter, Michael E. et Mark R. Kramer, «Creating Shared Value», *Harvard Business Review*, janvier-février 2011.
- Porter, Michael E. et Mark R. Kramer, «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review*, décembre 2006.
- Principes pour l'investissement responsable*, [www.unpri.org/principles/french.php](http://www.unpri.org/principles/french.php)
- Programme des Nations Unies pour l'environnement— Initiative Finance, *A Legal Framework for the Integration of Environmental, Social and Governance Issues into Institutional Investment*, 2005, [www.unepfi.org/fileadmin/documents/freshfields\\_legal\\_resp\\_20051123.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/freshfields_legal_resp_20051123.pdf)
- Programme des Nations Unies pour l'environnement— Initiative Finance, *Fiduciary Responsibility—Legal and Practical Aspects of Integrating Environmental, Social and Governance Issues into Institutional Investment*, 2009, [www.unepfi.org/fileadmin/documents/fiduciaryllmedia.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/fiduciaryllmedia.pdf)
- Savitz, Andrew W. *The Triple Bottom Line*, 2006.



SustainAbility, *The Changing Landscape of Liability: A Director's Guide to Trends in Corporate Environmental, Social and Economic Liability*, 2005.

Tapscott, Don et Anthony D. Williams, *Macrowikinomics Rebooting Business and the World*, 2010.

Waitzer, Ed et Johnny Jaswal, «Peoples, BCE, and the Good Corporate "Citizen"», *Osgoode Hall Law Journal*, n° 47, 2009, p. 439-496.

Willard, Bob, *The Next Sustainability Wave Building Boardroom Buy-In*, 2005.



## Pour de plus amples informations

### Publications de l'Institut Canadien des Comptables Agréés\*

#### Collection à l'intention des administrateurs

##### Collection «20 Questions»

- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la relève du chef de la direction
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération du conseil
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie (2<sup>e</sup> édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne (2<sup>e</sup> édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion (2<sup>e</sup> édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités de gouvernance
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités spéciaux
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les mesures à prendre en cas d'allégations d'actes répréhensibles visant la société
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques (2<sup>e</sup> édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les technologies de l'information
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur leur rôle de gouvernance à l'égard des régimes de retraite
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants
- 20 Questions que les membres des conseils d'administration et des comités de vérification devraient poser sur la conversion aux normes IFRS

\*Disponibles à l'adresse [www.csrg.ca](http://www.csrg.ca).



### Cahiers d'information à l'intention des administrateurs

Cahier d'information sur la diversité—questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur la performance à long terme—questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur le changement climatique—questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur les sociétés contrôlées—questions que les administrateurs devraient poser

### Avis aux administrateurs

Déclaration de la rémunération de la haute direction : questions que les administrateurs devraient poser

Effondrement financier à l'échelle mondiale : questions que les administrateurs devraient poser

La crise de liquidité du PCAA : questions que les administrateurs devraient poser

Le risque de fraude en période de difficultés économiques : questions que les administrateurs devraient poser

Les ressources humaines et la rémunération en période de crise financière : questions que les administrateurs devraient poser

Nouvelles Normes canadiennes d'audit : questions que les administrateurs devraient poser

### Collection «Organismes sans but lucratif»

#### OSBL—Collection «20 Questions»

20 Questions que les administrateurs des OSBL devraient poser sur la stratégie et la planification

20 Questions que les administrateurs des OSBL devraient poser sur les risques

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur la gouvernance

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur les ressources humaines

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur l'obligation fiduciaire

Indemnisation et assurance responsabilité des administrateurs d'OSBL

#### OSBL—Avis aux administrateurs

Nouvelles normes comptables pour les OSBL : questions que les administrateurs devraient poser

Nouvelles règles pour les dépenses liées aux activités de financement et aux programmes des organismes de bienfaisance : questions que les administrateurs devraient poser

Préparation et réaction en cas de pandémie : questions que les administrateurs devraient poser

Vigilance accrue du public à l'égard des OSBL : questions que les administrateurs devraient poser



### Autres publications

Des comptables à bord : Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif

### Collection à l'intention des directeurs financiers

Aspects financiers de la gouvernance : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Faire appel public à l'épargne : ce que les directeurs financiers doivent savoir

La gestion des risques : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Les directeurs financiers face aux réalités d'aujourd'hui

Passage aux IFRS : ce que les directeurs financiers doivent savoir et doivent faire

Planification stratégique : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers



## Au sujet des auteurs

### JULIE DESJARDINS, CA

Julie Desjardins est comptable agréée et chercheuse, auteure et conseillère indépendante en matière de questions environnementales et sociales, de gouvernance et de communication d'informations aux marchés financiers.

Elle est auteure ou coauteure de nombreuses publications, dont le *Cahier d'information sur le changement climatique — questions que les administrateurs devraient poser*, et *Facteurs environnementaux, facteurs sociaux et facteurs liés à la gouvernance (ESG) dans les processus décisionnels des investisseurs institutionnels*. Elle siège au comité de la finance environnementale de l'Université de Toronto et au comité consultatif sur la résilience des entreprises face au changement climatique de la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie.

Mme Desjardins est également membre du conseil de Transparency International Canada, un organisme caritatif voué à la lutte anticorruption et à la transparence. Elle a été nommée par décret à deux comités provinciaux sur les politiques sociales en Ontario et est récipiendaire de deux médailles du Gouverneur général du Canada pour son engagement communautaire.

### ALAN WILLIS, CA

Alan Willis est un comptable agréé qui, à titre de conseiller indépendant et d'auteur, mène des recherches, fournit des services consultatifs et rédige des textes dans les domaines de la mesure de la performance et de l'information d'entreprise, de la durabilité, des risques ainsi que de la gouvernance. Au cours des vingt dernières années, il a réalisé, pour l'Institut Canadien des Comptables Agréés et d'autres organismes nationaux et internationaux, des projets sur les incidences des enjeux en matière de durabilité sur les activités, les investissements, la comptabilité et l'information d'entreprise, en plus de s'intéresser aux questions connexes en certification et en audit. Il est l'auteur ou le coauteur de guides publiés récemment par l'ICCA, dont le *Cahier d'information sur le changement climatique — questions que les administrateurs devraient poser*; le *Cahier d'information sur la performance à long terme — questions que les administrateurs devraient poser*; *Améliorer son rapport de gestion : informations à fournir sur le changement climatique*; *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion*; et *Facteurs environnementaux, facteurs sociaux et facteurs liés à la gouvernance (ESG) dans les processus décisionnels des investisseurs institutionnels*.

Il a grandement contribué à d'importantes initiatives canadiennes et internationales et collaboré avec des normalisateurs du Canada et d'ailleurs pour faire la promotion de pratiques exemplaires en mesure de la performance et en information d'entreprise, surtout en ce qui a trait à la performance environnementale, au changement climatique et aux questions plus vastes touchant la société et la durabilité, en plus de favoriser, par l'entremise de l'International Integrated Reporting Committee, l'intégration de ces questions dans les pratiques de mesure de la performance financière et de l'information. Il fait partie de l'International Corporate Governance Network et du Sustainability Experts Advisory Panel de l'International Federation of Accountants. Il a représenté l'ICCA au sein du premier comité d'orientation de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance (Global Reporting Initiative — GRI), et lors de deux forums récents tenus dans le cadre du projet Accounting for Sustainability du Prince de Galles.

ISBN-13: 978-1-55385-617-7



9 781553 856177

04001070

L'INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS  
277, RUE WELLINGTON OUEST  
TORONTO (ONTARIO) CANADA  
M5V 3H2  
416.977.3222  
[WWW.ICCA.CA](http://WWW.ICCA.CA)