

Lignes directrices en matière de gouvernance de la RSE



Répercussions pour les entreprises

Les enjeux de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) peuvent présenter des risques importants et des occasions en ce qui a trait au rendement de l'entreprise et doivent être intégrés à la gouvernance du conseil d'administration afin que les intervenants et leurs intérêts soient protégés et mis en valeur.

Les conseils d'administration voudront comprendre comment et quand les enjeux de RSE peuvent : affecter ou rehausser la *stratégie et la vision d'une entreprise*; nécessiter de la *surveillance et de la responsabilité* au niveau des conseils d'administration; influencer sur *l'identification et la gestion des risques*; nécessiter des changements à la *composition et à l'expertise du conseil d'administration*; améliorer la *divulgaration externe*.

Ces lignes directrices, élaborées en consultation avec les administrateurs de conseils d'administration d'entreprises canadiennes, fournissent une orientation pour que les enjeux de la RSE et les occasions soient bien gérées au niveau du conseil d'administration.

Lignes directrices en matière de gouvernance de la RSE

Les conseils d'administration reconnaissent que la gestion efficace des risques de nature sociale et environnementale peut améliorer le rendement des entreprises. Cette prise de conscience a donné lieu à une surveillance accrue de la part des conseils d'administration de la façon dont l'entreprise gère son rendement au plan social et environnemental dans le cadre de sa responsabilité fiduciaire. Cette supervision est ce qu'on appelle la gouvernance de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Ces lignes directrices fournissent une orientation au conseil d'administration et à la haute direction relativement à une approche de pratiques de gestion optimale en matière de gouvernance de la RSE. Les lignes directrices sont sous-tendues par l'expérience de CBSR avec ses compagnies membres, les consultations avec des conseils d'administration et des représentants de la haute direction, et la recherche internationale sur les tendances internationales et les pratiques exemplaires¹.

Les Lignes directrices en matière de gouvernance de la RSE comportent quatre volets :

1. Un '*Outil d'évaluation*' ou liste de vérification visant à aider les conseils d'administration à déterminer les pratiques en cours et les lacunes
2. Une '*Approche par étapes*' ou carte routière visant à aider les conseils d'administration à élaborer un cadre de gouvernance de la RSE ou une méthodologie, y compris les attributions proposées d'un comité sur la RSE
3. '*Questions à l'intention de la haute direction sur la RSE*' pour permettre aux administrateurs de comprendre l'approche de l'entreprise à l'égard de la gestion de la RSE
4. Des exemples canadiens de '*Pratique exemplaire*' en matière de gouvernance de la RSE

Définition de la RSE

La responsabilité sociale des entreprises se définit comme le rendement d'une entreprise sur le plan environnemental, social et économique ainsi que les répercussions de l'entreprise sur ses intervenants à l'interne et à l'externe². Certaines entreprises utilisent d'autres termes pour la RSE telles que responsabilité des sociétés, développement durable et « triple indice de rentabilité ». D'autres entreprises préfèrent traiter séparément chaque volet de la RSE, comme la gestion environnementale et les relations avec la collectivité ou les employés, etc.

Répercussions de la RSE pour les conseils d'administration

Les enjeux de la RSE peuvent présenter des risques importants et des occasions en ce qui a trait au rendement de l'entreprise. La surveillance de la gestion des risques sociaux et environnementaux et le rendement de la RSE doivent, par conséquent, être intégrés à la gouvernance du conseil d'administration afin que les intervenants et leurs intérêts soient protégés et mis en valeur.

Les conseils d'administration voudront comprendre comment et quand les enjeux de RSE peuvent :

- Affecter ou rehausser la *stratégie et la vision* d'une entreprise
- Nécessiter de la *surveillance et de la responsabilité* au niveau des conseils d'administration
- Influencer sur *l'identification et la gestion des risques*
- Nécessiter des changements à la *composition et à l'expertise du conseil d'administration*
- Améliorer la *divulgence externe*

La gouvernance de la RSE peut être particulièrement exigeante car le rendement au chapitre de la RSE est souvent rapporté par différents secteurs d'activité, ce qui rend difficile pour les conseils d'administration d'avoir un tableau

¹ "The Role of the Board of Directors in CSR", rapport du Conference Board of Canada préparé par Coro Strandberg, Strandberg Consulting, 2008.

² Un intervenant est une personne, un groupe, une organisation ou un système qui a une incidence sur les actions d'une organisation ou sur lesquels ces actions peuvent avoir une incidence. Les intervenants incluent les clients, les employés, les collectivités, les gouvernements, la société civile, les investisseurs et les fournisseurs. L'environnement et les générations futures sont également considérés comme des intervenants.

global de la RSE. L'élaboration d'un cadre de gouvernance de la RSE efficace peut aider les conseils d'administration à s'assurer que les enjeux et les possibilités de RSE sont bien gérés et optimisés.

Les auteurs

Andrea Baldwin est administratrice au bureau de Toronto de CBSR (Canadian Business for Social Responsibility). Coro Strandberg est la directrice générale de Strandberg Consulting, société affiliée à CBSR, et auteur d'un rapport au Conference Board du Canada en 2008 sur la gouvernance de la RSE. Industrie Canada et Environnement Canada ont fournir du financement pour l'élaboration des lignes directrices sur la gestion de la RSE. Pour obtenir plus de renseignements sur les lignes directrices, il suffit de communiquer avec CBSR, au 416-703-7435.

I. OUTIL D'ÉVALUATION

Les conseils d'administration qui souhaitent élaborer ou évaluer leur cadre de gouvernance de RSE peuvent procéder à une analyse comparative de leurs pratiques actuelles avec celles énoncées dans la liste ci-dessous.

Notes relativement à l'utilisation de l'outil d'évaluation :

- Définition de la RSE : la RSE se définit comme l'environnement d'une entreprise, son rendement économique et social et ses répercussions sur ses intervenants internes et externes. Veuillez adapter la liste de vérification à la terminologie choisie par votre entreprise relativement à la RSE.
- Approche à la RSE : Certains conseils d'administration adoptent une approche intégrée et tiennent de la RSE tout au long de leur mandat de gouvernance; d'autres conseils d'administration préfèrent un modèle 'ciblé' dans lequel ils organisent leurs responsabilités au titre de la RSE dans un comité. Ces lignes directrices appuient une ou l'autre approche, reconnaissant qu'au bout du compte, il est important que les conseils d'administration perçoivent la RSE comme faisant partie de la stratégie d'entreprise et de la gestion du risque.

VOLETS	CONSEILS	ÉVALUATION					COMMENTAIRES	
		OUI	NON	PARTIEL	EN COURS	NE SAIT PAS	PERTINENT	NOTES

VOLETS	CONSEILS	ÉVALUATION					COMMENTAIRES	
		OUI	NON	PARTIEL	EN COURS	NE SAIT PAS	PERTINENT	NOTES
I. VISION ET STRATÉGIE Les conseils d'administration de premier rang démontrent leur engagement à l'égard de la RSE et s'assurent de l'intégrer à la vision et à la stratégie de l'entreprise.	1.1 Le conseil d'administration et la direction se sont-ils entendus sur la RSE et ont-ils communiqué un engagement explicite envers la RSE ?							
	1.2 Le conseil d'administration et la direction partagent-ils une définition commune de la RSE en ce qui a trait à leur entreprise, leur secteur et les tendances sociétales plus larges ?							
	1.3 Le conseil d'administration a-t-il développé une interprétation commune de l'analyse de rentabilité de l'entreprise pour la RSE ?							

VOLETS	CONSEILS	ÉVALUATION					COMMENTAIRES	
		OUI	NON	PARTIEL	EN COURS	NE SAIT PAS	PERTINENT	NOTES
	1.4 Le conseil d'administration et la direction ont-ils élaboré une vision de l'entreprise au chapitre de la RSE?							
	1.5 La RSE est-elle intégrée à la mission, à la vision et aux valeurs de l'entreprise ?							
	1.6 Le code de déontologie de l'entreprise tient-il compte de la RSE ?							
	1.7 Le conseil d'administration est-il au courant des enjeux de RSE propres à l'industrie ?							

VOLETS	CONSEILS	ÉVALUATION					COMMENTAIRES	
		OUI	NON	PARTIEL	EN COURS	NE SAIT PAS	PERTINENT	NOTES
	1.8 Les questions matérielles relatives à la RSE sont-elles prises en compte dans l'élaboration de la stratégie opérationnelle de l'entreprise ?							
	1.9 Les objectifs de RSE sont-ils intégrés au plan opérationnel / stratégie de l'entreprise ?							
2. SURVEILLANCE ET RESPONSABILITÉ Les conseils d'administration de premier rang assument une responsabilité au chapitre de la RSE.	2.1 Y a-t-il un comité chargé de la RSE (p. ex. comité chargé de la RSE, de la vérification ou de la gouvernance)?							
	2.2 Y a-t-il un agent désigné pour la RSE qui a un lien hiérarchique avec le conseil d'administration ?							

VOLETS	CONSEILS	ÉVALUATION					COMMENTAIRES	
		OUI	NON	PARTIEL	EN COURS	NE SAIT PAS	PERTINENT	NOTES
	2.3 L'entreprise a-t-elle une politique en matière de RSE approuvée par le conseil d'administration (soit une politique autonome ou une politique intégrée dans d'autres politiques)?							
	2.4 Le conseil d'administration revoit-il régulièrement le progrès réalisé par l'entreprise en fonction des objectifs et des cibles au chapitre de la RSE ?							
	2.5 La rémunération de la direction est-elle liée au rendement par rapport aux objectifs et aux cibles de RSE ?							
	2.6 La RSE est-elle							

VOLETS	CONSEILS	ÉVALUATION					COMMENTAIRES	
		OUI	NON	PARTIEL	EN COURS	NE SAIT PAS	PERTINENT	NOTES
	incluse comme facteur dans le recrutement de PDG ?							
3. IDENTIFICATION ET GESTION DES RISQUES Les conseils d'administration de premier rang intègrent les risques liés à la RSE à leur gestion des risques de l'entreprise.	3.1 Le programme de gestion du risque de l'entreprise tient-il compte des risques importants liés à la RSE ?							
	3.2 Les répercussions, enjeux et possibilités de la RSE sont-ils pris en compte lors de l'approbation de décisions importantes, notamment les fusions et les dessaisissements ?							
	3.3 Le conseil d'administration a-t-il un moyen de déterminer les répercussions de ses décisions sur la							

VOLETS	CONSEILS	ÉVALUATION					COMMENTAIRES	
		OUI	NON	PARTIEL	EN COURS	NE SAIT PAS	PERTINENT	NOTES
	RSE?							
	3.4 Le conseil d'administration revoit-il ses propres pratiques visant la réduction des répercussions sociales et environnementales des rencontres du conseil d'administration ?							
	3.5 Le conseil d'administration reçoit-il de l'information non filtrée sur les enjeux et les préoccupations des intervenants concernant la RSE pour informer la gestion du risque ?							
	3.6 Y a-t-il des mesures en place pour que le conseil d'administration évalue dans quelle mesure les							

VOLETS	CONSEILS	ÉVALUATION					COMMENTAIRES	
		OUI	NON	PARTIEL	EN COURS	NE SAIT PAS	PERTINENT	NOTES
	engagements de l'entreprise en matière de RSE sont respectés dans l'entreprise et dans la chaîne d'approvisionnement ?							
	3.7 Le processus de vérification interne inclut-il la conformité de toute l'entreprise aux engagements en matière de RSE ?							
4. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET EXPERTISE Les conseils d'administration de premier rang sont équipés pour assurer une surveillance des questions matérielles au titre de la RSE.	4.1 La composition du conseil d'administration reflète-t-elle la diversité culturelle et la mixité du marché ?							
	4.2 Le comité de nomination inclut-il les compétences, les connaissances et l'expérience relativement à la RSE comme facteur dans le recrutement d'un							

VOLETS	CONSEILS	ÉVALUATION					COMMENTAIRES	
		OUI	NON	PARTIEL	EN COURS	NE SAIT PAS	PERTINENT	NOTES
	administrateur ?							
	4.3 Le Comité des candidatures tient-il compte de la concordance de l'entreprise et des valeurs individuelles au chapitre de la RSE dans le recrutement d'un administrateur ?							
	4.4 Le processus d'orientation d'un nouveau directeur inclut-il un examen des engagements et des objectifs de l'entreprise au chapitre de la RSE ?							
	4.5 Un enseignement sur la RSE est-il dispensé aux administrateurs dans le cadre de leur perfectionnement continu ?							

VOLETS	CONSEILS	ÉVALUATION					COMMENTAIRES	
		OUI	NON	PARTIEL	EN COURS	NE SAIT PAS	PERTINENT	NOTES
	4.6 La compétence en matière de RSE est-elle incluse dans le processus d'évaluation du conseil d'administration ?							
5. DIVULGATION EXTERNE Les conseils d'administration de premier rang divulguent régulièrement de l'information sur le rendement de l'entreprise au chapitre de la RSE.	5.1 Le conseil d'administration contribue-t-il à l'évaluation de la direction des questions matérielles de RSE pour inclure les rapports externes de l'entreprise ?							
	5.2 Le conseil d'administration examine-t-il et approuve-t-il les comptes rendus externes des questions liées à la RSE, conformément aux exigences de divulgation obligatoire (c.-à-d. apport de la gestion, relevé des valeurs mobilières,							

VOLETS	CONSEILS	ÉVALUATION					COMMENTAIRES	
		OUI	NON	PARTIEL	EN COURS	NE SAIT PAS	PERTINENT	NOTES
	dépôts auprès du gouvernement)?							
	5.3 Le conseil d'administration approuve-t-il le rapport sur la RSE comme une fiche du rendement de l'entreprise au titre de la RSE qui est divulgué aux intervenants ?							
	5.4 Le rapport aux intervenants sur la RSE inclut-il un message du président du conseil d'administration ?							

2. CARTE ROUTIÈRE VERS UNE SAINTE GESTION DE LA RSE

Les conseils d'administration qui cherchent à améliorer ou à élargir leur mandat de gouvernance de la RSE devraient commencer par comprendre comment leur approche actuelle se compare à la pratique exemplaire. L'outil d'évaluation de la gouvernance de la RSE (p.3-13) est conçu pour aider les conseils d'administration et la direction dans cet exercice d'analyse comparative.

Voici une carte routière d'initiatives ou d'étapes pour étayer ce processus. La séquence variera selon les résultats de l'évaluation et les priorités du conseil d'administration, mais les mesures se répartissent habituellement en deux volets :

- Phase 1 : mesures typiques prises par le conseil d'administration au début lors qu'il adopte formellement son mandat de gouvernance de la RSE,
- Phase 2 : les 'possibilités de niveau supérieur' que les conseils d'administration de premier rang adoptent pour intégrer encore davantage la RSE à leur rôle de gouvernance.

COMMENT DÉMARRER

Évaluer la gouvernance actuelle de la RSE

Analyser comparativement les pratiques de gouvernance de la RSE en suivant l'outil d'évaluation. Relever les lacunes pertinentes et les priorités d'intervention. Élaborer un 'plan d'action' relativement à la gouvernance de la RSE.

PHASE I – PREMIÈRES ÉTAPES

Confirmer l'approche à la RSE souhaitée et l'intégrer à la mission et aux valeurs de l'entreprise

Animer une séance d'énoncé d'engagement au titre de la RSE avec le conseil d'administration et la haute direction pour qu'ils conviennent de la définition de la RSE, de la valeur commerciale de la RSE, de la vision et de l'engagement au titre de la RSE. Intégrer les résultats de la séance à une politique de RSE au niveau du conseil d'administration.

Confier à un comité le mandat de la RSE

Inclure un mandat de RSE, soit au sein d'un comité déjà établi, soit au sein d'un nouveau comité indépendant. Les attributions proposées du Comité de la RSE est énoncé à la p. 17 ci-dessous.)

Renseigner le conseil d'administration sur les risques et les possibilités de la RSE

Inclure la RSE dans l'orientation des nouveaux administrateurs et l'éducation continue du conseil d'administration. Faire en sorte que le conseil d'administration ait une expertise et des connaissances appropriées pour prendre des décisions éclairées. Faire participer le conseil d'administration à l'examen régulier des risques et possibilités importants au chapitre de la RSE.

Assurer une surveillance de la stratégie de RSE et de la gestion du risque d'entreprise

Faire en sorte que les objectifs au chapitre de la RSE sont intégrés au plan et à la stratégie d'entreprise. Inclure les considérations sociales et environnementales dans l'identification, la gestion et la surveillance des risques.

Tenir compte de la RSE dans l'approbation de décisions d'affaires importantes

Tenir compte du risque, des possibilités et des répercussions de la RSE dans les décisions importantes incluant les acquisitions, les fusions, les partenariats d'entreprises et les dessaisissements.

Examiner la divulgation du rendement au chapitre de la RSE aux intervenants

Communiquer les engagements en matière de RSE aux intervenants internes et externes. Examiner et approuver les rapports sur la RSE, en s'assurant que la divulgation sur la RSE couvre les risques importants et se conforme aux normes de rapport sur la RSE.

PHASE 2 – POSSIBILITÉS DE NIVEAU SUPÉRIEUR

Faire en sorte que les systèmes de gestion de la RSE soient efficaces

Faire en sorte que les politiques, les processus et des systèmes de données existent pour appuyer la RSE et que cette dernière oriente les décisions dans l'ensemble des unités organisationnelles et des géographies. Incorporer la RSE dans le code de déontologie de l'entreprise pour offrir une orientation générale à l'importance et au rôle de la RSE comme facteur dans la prise de décision.

Offrir des mécanismes formels permettant l'apport des intervenants

Faire en sorte que des mécanismes sont en place pour que le conseil d'administration puisse examiner un apport non filtré de la part des intervenants.

Incorporer les facteurs relatifs à la RSE dans le recrutement des administrateurs et du PDG

Inclure explicitement la RSE dans le recrutement des administrateurs, p. ex. la diversité des administrateurs, l'alignement des valeurs et la connaissance des enjeux/gestion de la RSE ou de l'expérience à ce chapitre. Lorsqu'on recrute un nouveau PDG, s'assurer que les candidates sont évalués relativement à leur compétence et à l'alignement des valeurs.

Récompenser les dirigeants pour le rendement en matière de RSE

Incorporer les objectifs non financiers dans la rémunération du personnel de direction. Faire en sorte que les systèmes de gestion du rendement de l'entreprise récompensent le rendement au chapitre de la RSE.

Mettre en œuvre des initiatives pour « prêcher par l'exemple »

Examiner les propres opérations du conseil d'administrations pour cerner et mettre en œuvre des mesures pour aligner les opérations du conseil d'administration et la RSE, p. ex. les émissions découlant des déplacements du conseil d'administration, les procédures vertes pour les réunions, l'hébergement vert, les services d'alimentation durables, etc.

Assurer l'amélioration continue des pratiques de gouvernance de la RSE

Incorporer les questions sur la RSE à l'évaluation annuelle du conseil d'administration. Mener un examen par les pairs pour identifier les points émergents à considérer en matière de RSE et se tenir au fait des pratiques exemplaires.

ATTRIBUTIONS D'UN COMITÉ SUR LA RSE

Les exemples d'attributions qui suivent sont un complément de l'outil d'évaluation de la gouvernance de la RSE et de l'approche par étapes vers une bonne gouvernance de la RSE. Ces attributions incluent des rôles et responsabilités que pourraient assumer des comités sur la RSE formés à l'échelle du conseil d'administration et peuvent être intégrés aux attributions d'un comité sur la RSE autonome ou mettant l'accent sur la RSE ou peuvent être intégrés aux mandats des comités préexistants.

Attributions d'un comité sur la RSE

Politiques: Étudier et recommander les politiques sur la RSE (y compris les codes de déontologie) et les systèmes de gestion; surveiller la conformité aux politiques, aux engagements et aux règlements.

Stratégie : Étudier/recommander des plans et des stratégies en matière de RSE; conseiller la direction à propos des objectifs; surveiller et assurer un encadrement relativement au rendement/progrès au chapitre de la RSE.

Tendances : Surveiller et fournir des recommandations sur la politique publique, le consommateur, la chaîne d'approvisionnement, les intervenants, les tendances, enjeux et développements dans le grand public, les entreprises et l'environnement qui pourraient avoir une incidence sur l'entreprise.

Gestion du risque : Surveiller les plans de gestion des risques et des possibilités en matière de RSE; examiner l'efficacité de l'identification et de la gestion des enjeux liés à la RSE.

Engagement des intervenants : Examiner et suivre les relations avec les intervenants; envisager les possibilités d'un apport direct aux délibérations du comité de la part des intervenants.

Rapport sur la RSE : Déterminer la portée du rapport sur la RSE, fournir un apport et recommander au comité de l'adopter.

Évaluation de la RSE : Examiner les répercussions de la RSE sur les décisions d'affaires importantes et faire des recommandations.

3. QUESTIONS À L'INTENTION DE LA HAUTE DIRECTION SUR LA RSE

Les questions proposées qui suivent peuvent être posées par les administrateurs à la haute direction pour comprendre la mesure dans laquelle la RSE est intégrée dans la gestion de l'entreprise, ses opérations et des décisions. Elles peuvent être utiles pour les administrateurs qui souhaitent soulever la RSE dans le contexte de points de routine à l'ordre du jour et elles complètent l'outil d'évaluation de la gouvernance de la RSE. Elles sont présentées ici sans ordre particulier

1. **Gestion du risque de l'entreprise** : Dans quelle mesure les risques et les possibilités sociaux et environnementaux sont-ils relevés, quantifiés et gérés dans nos opérations ? Dans notre chaîne d'approvisionnement ?
2. **Tendances de la RSE** : Quels sont les enjeux sociaux et environnementaux clés qui pourraient affecter notre réussite à long terme ? Que font nos concurrents au chapitre de la RSE et comment leur approche les avantage-t-elle ?
3. **Perception des intervenants** : Quelles sont les attentes des intervenants à l'égard d'une entreprise dans notre industrie ? leur perception est-elle que nous répondons à leurs attentes ? Si ce n'est pas le cas, quels sont les risques ?
4. **Répercussions des décisions** : Avons-nous tenu compte des répercussions sociales ou environnementales de la décision ? Va-t-elle dans le sens de nos engagements au chapitre de la RSE ?
5. **Investissements financiers** : Notre politique de gestion des biens / investissements incorpore-t-elle les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance ?
6. **Opérations** : Avons-nous tiré parti des occasions de réduire notre empreinte environnementale afin de générer des gains de productivité des opérations et des économies ?
7. **Produits et services** : Nos produits et services font-ils progresser les retombées sociales ou environnementales ? Y a-t-il des risques sociaux ou environnementaux associés au cycle de vie de nos produits qui doivent être gérés, de la conception à la production et de l'utilisation à l'élimination ?
8. **Ressources humaines** : Notre stratégie des ressources humaines reflète-t-elle la RSE ? Par exemple, la RSE est-elle intégrée à la formation et à la rémunération du personnel ?
9. **Mesure des répercussions** : Comment mesurons-nous les répercussions sociales/environnementales de ce volet de nos activités ?
10. **Intégration** : Comment la gestion des questions sociales et environnementales est-elle intégrée à nos processus administratifs de base comme la gestion du rendement, l'assurance interne et la planification opérationnelle ?

11. Développement de l'image de marque et du marché : La marque de notre entreprise et de nos produits inclut-elle des caractéristiques de durabilité allant dans le sens des valeurs de notre clientèle ? Comment cela peut-il nous aider à accroître notre part du marché ?

4. EXEMPLES DE PRATIQUE EXEMPLAIRE

Les quatre entreprises canadiennes qui suivent appliquent des pratiques exemplaires à différents volets de la gouvernance de la RSE et servent à démontrer comment la gouvernance de la RSE peut être appliquée dans le contexte d'une société ouverte. D'autres exemples de pratiques exemplaires peuvent être tirés des secteurs du secteur des coopératives et du secteur public.

CAMECO

www.cameco.com

www.cameco.com/responsibility

Cameco Corporation, implantée à Saskatoon, Saskatchewan, la société est l'un des plus gros producteurs d'uranium au monde et intervient pour environ 10 % de la production mondiale avec ses mines au Canada et aux É.-U. Cameco offre également des services de transformation nécessaires à la production de carburant pour les centrales nucléaires. En 2009, Cameco a enregistré un chiffre d'affaires de 2,3 milliards de dollars canadiens et des bénéfices nets de 1,1 milliard de dollars canadiens.

Dans sa définition de son approche à la RSE, Cameco utilise le terme développement durable, qui consiste à « répondre aux besoins de nos intervenants aujourd'hui, tout en protégeant les choix afin de pouvoir répondre aux besoins des générations à venir ».

Cameco a pour objectif d'être le fournisseur, partenaire, investissement et employeur de choix de l'industrie nucléaire. Afin d'atteindre cet objectif, Cameco a établi quatre mesures de réussite :

- Un milieu de travail sécuritaire, sain et enrichissant
- Un environnement propre
- Des communautés coopératives
- Des résultats financiers exceptionnels

Ces mesures de la réussite sont les moteurs de la planification stratégique de Cameco et des processus d'établissement de l'objectif annuel. L'entreprise a également incorporé la RSE dans les énoncés des valeurs de l'entreprise. Les décisions et les actions de Cameco sont guidées par les valeurs suivantes :

- Sécurité et environnement
- Ressources humaines
- Intégrité
- Excellence

Le conseil d'administration de Cameco a fourni ces valeurs pour établir le fondement de la culture de Cameco.

POINTS FORTS PARTICULIERS

Surveillance et responsabilité : La responsabilité de surveiller la RSE incombe au conseil d'administration de Cameco de concert avec le comité de la sécurité, de la santé et de l'environnement qui joue un rôle important à ce chapitre. Par l'entremise de ce comité, le conseil établit et surveille les répercussions de la sécurité, de la santé et du rendement en matière d'environnement et examine le rapport de l'entreprise sur le développement durable. À chacune de ses rencontres trimestrielles, le conseil d'administration reçoit des rapports écrits sur le rendement en fonction des objectifs de RSE de l'entreprise.

En 2009, le comité de la sécurité, de la santé et de l'environnement :

- A reçu des rapports et des mises à jour de la part de la gestion sur les questions prioritaires de RSE concernant la sécurité, la santé et l'environnement et l'obligation de consulter,
- A établi un mécanisme pour rencontrer le directeur du risque au département de la vérification interne pour comprendre les enjeux éventuels en matière de sécurité, de santé et d'environnement,
- A tenu compte de l'incidence de la sécurité, de la santé et de la performance environnementale sur la rémunération des cadres de direction.

La responsabilité de questions précises concernant la RSE fait aussi partie intégrante d'autres comités du conseil d'administration :

- Le comité des RH et de la rémunération supervise les questions relatives aux droits de la personne et examine le rendement annuel en fonction des objectifs de RSE aux fins de la rémunération,
- Le comité chargé des nominations, de la gouvernance de l'entreprise et du risque incorpore les considérations liées à la RSE au choix du conseil d'administration et à l'éducation et assure la supervision de l'intégration des risques matériels de la RSE dans son régime de gestion du risque de l'entreprise,
- Le comité de vérification reçoit des rapports du vérificateur interne concernant les questions éventuelles de RSE.

Rémunération du conseil d'administration et expertise : par l'entremise de son comité des nominations, de la gouvernance de l'entreprise et du risque, Cameco a mis au point un processus d'examen matriciel pour assurer la diversité du conseil d'administration et un ensemble de compétences en RSE, notamment les éléments suivants indiqués en caractères italiques gras :

- Excellence opérationnelle : expérience dans un milieu opérationnel du secteur chimique ou nucléaire où on crée et on ***maintient une culture axée sur la sécurité, l'environnement*** et l'Excellence opérationnelle
- Connaissance de l'industrie : connaissance des secteurs de l'uranium/nucléaire, du marché et des impératifs commerciaux, du contexte réglementaire international et de la ***gestion des intervenants***
- Expérience du conseil d'administration : expérience antérieure ou actuelle en tant que membre d'un conseil d'administration d'une organisation importante avec une mentalité de gouvernance, et axée notamment sur la ***responsabilité sociale de l'entreprise***.

Dans le cadre de son mandat pour assurer un conseil d'administration efficace, le comité a récemment reconnu l'importance de la diversité au sein d'un conseil d'administration en assurant une représentation en fonction du sexe, de l'ascendance autochtone, de l'âge et une représentation géographique, soit le Canada, les É.-U., l'Europe et l'Asie.

Les administrateurs du conseil d'administration reçoivent également des séances d'éducation concernant les questions de RSE, comme l'obligation de consulter et les droits fonciers issus des traités et la sécurité nucléaire en 2009.

GILDAN

www.gildan.com/corporate

<http://gildan.com/corporate/corporateCitizenship/overview.cfm>

Gildan est une entreprise intégrée verticalement spécialisée en marketing et manufacture des vêtements de base de qualité et plus spécialement des vêtements pour sport actif non décorés comme des tee-shirts, des chemises de sport, des molletons et des chaussettes. Implantée à Montréal, Québec, Gildan compte 20 000 employés à l'échelle mondiale. En 2009, ses revenus s'élevaient à 1,1 milliard de dollars américains, ce qui a résulté en des gains nets de 95 millions de dollars américains.

Gildan inclut la durabilité environnementale, les relations avec les employés et les relations de travail, les relations avec la communauté et la gouvernance de l'entreprise dans sa définition de la RSE, qu'elle appelle la conscience sociale. Ses priorités stratégiques en matière de RSE pour 2009 incluent les engagements suivants :

- Optimiser notre utilisation des ressources
- Adopter une approche en termes de cycle de vie à l'égard des initiatives sociales et environnementales
- Participer davantage au développement de la collectivité,
- Maximiser la satisfaction des employés.

POINTS FORTS PARTICULIERS

Surveillance et responsabilité : le comité de gouvernance de l'entreprise qui relève du conseil d'administration inclut un mandat de surveillance de la RSE :

« La surveillance des politiques et pratiques de l'entreprise en ce qui a trait aux questions de RSE, y compris les questions touchant l'environnement, le travail, la santé et la sécurité ainsi que la durabilité, ainsi que les relations avec la collectivité et d'autres intervenants, et la surveillance de la gestion par l'entreprise des questions de RSE d'importance; et la supervision du rapport au public de l'entreprise sur ses politiques et pratiques relativement aux questions de RSE. »

Dans le cadre de leur rôle de supervision, tous les administrateurs visitent les centres de fabrication principaux au Honduras et en République dominicaine afin de mieux comprendre le contexte de la performance sociale et environnementale.

Gestion du risque : le conseil d'administration de Gildan reçoit des mises à jour trimestrielles de la haute direction à propos de la performance environnementale et sociale de l'entreprise, notamment la mise en œuvre de ses politiques, procédures et pratiques de RSE. Les risques en matière de RSE pris en compte et inclus dans l'analyse et l'Exposé de la haute direction de l'entreprise incluent :

- Conformité aux règlements en matière d'environnement, de santé et de sécurité;
- Publicité négative résultant d'infractions aux lois du travail ou de pratiques de travail et autres pratiques d'affaires contraires à l'éthique,
- Dépendance à l'égard de gestionnaires clés et capacité d'attirer ou de retenir du personnel clé,
- Changements aux lois sur la sécurité des produits de consommation et non-respect de ces lois.

Le président du comité de gouvernance de l'entreprise participe aux rencontres du comité de la vérification et des finances en partie pour se tenir au fait des discussions sur la gestion du risque relatives à la RSE et d'autres questions touchant la gouvernance de l'entreprise.

LOBLAW COMPANIES LIMITED

www.loblaw.com

www.loblaw.com/en/comm_csr.html

Loblaws Companies Limited est le plus gros distributeur de produits alimentaires au Canada et un fournisseur important de marchandises diverses, une pharmacie et des produits et services financiers. Loblaws, dont le siège social est à Brampton, Ontario, compte plus de 139 000 employés à plein temps et à temps partiel dans plus de 1 000 magasins et franchises dans tout le Canada. En 2009, Loblaw a enregistré un chiffre d'affaires de plus de 30 milliards de dollars canadiens et un revenu de 1,2 milliard de dollars canadiens pour une marge de profit de 3,9 %.

Loblaw définit ainsi la RSE : « Poser des gestes judicieux pour l'avenir de nos communautés, notre pays et notre planète est également ce qu'il faut faire pour l'avenir de notre Entreprise. »

Sa vision de la RSE repose sur cinq grands thèmes :

- Respecter l'environnement
- Favoriser l'intégrité en matière d'approvisionnement
- Faire une différence positive dans chaque communauté
- Refléter les diversités culturelles de notre pays
- Être un milieu de travail formidable

POINTS FORTS PARTICULIERS

Vision et stratégie : Le conseil d'administration et la haute direction de Loblaws ont utilisé leur approche à cinq piliers pour communiquer efficacement leur vision commune et leur engagement à l'égard de la RSE. La vision de la RSE complète la mission de Loblaws d'être le meilleur détaillant au Canada de produits alimentaires, de santé et d'articles pour la maison en dépassant les attentes du consommateur avec des produits novateurs à des prix intéressants.

Le conseil d'administration examine annuellement le code d'éthique de l'entreprise pour s'assurer qu'il est à jour et reflète les pratiques exemplaires. Le code intègre la RSE par l'entremise d'un code de déontologie du fournisseur qui contient les attentes de l'organisation à l'égard de la communauté des fournisseurs en termes de conduite conforme à l'éthique et des responsabilités sociales, y compris les pratiques de travail, le respect de l'environnement et la conformité à différentes lois.

Le conseil d'administration tient compte régulièrement de tendances et d'enjeux précis en matière de RSE. En 2009, ceci touchait la sécurité des aliments, la santé des Canadiens, la croissance de la population et le changement climatique. Dans ce contexte, le conseil d'administration et la haute direction s'assurent que les questions substantielles de RSE sont prises en compte dans l'élaboration de la stratégie de RSE de l'organisation dans laquelle le conseil d'administration joue un rôle actif. Le lancement de gammes de produits-santé écologiques, les alliances avec des ONG (organismes non gouvernementaux) de premier rang et l'engagement avec les décideurs ont résulté de la stratégie de RSE qui est intégrée à la stratégie d'affaires globale de l'entreprise.

Supervision et responsabilité : Une des responsabilités du conseil d'administration est de surveiller la RSE par l'entremise des rapports qu'il reçoit sur les politiques, pratiques et la performance en matière de RSE. Le vice-président, Affaires corporatives, fournit au conseil d'administration deux fois par année des rapports sur la performance par rapport aux priorités et aux paramètres de la RSE.

Le conseil d'administration a délégué la responsabilité de la RSE à son comité de l'environnement, de la santé et de la sécurité qui a pour mandat d'aider le conseil d'administration à remplir ses responsabilités de supervision des politiques, procédures, pratiques en matière d'environnement, de sécurité des aliments, de santé et sécurité du milieu de travail et la conformité à ces dernières.

POTASHCORP

www.potash.com

www.potashcorp.com/about/sustainability

Potash Corporation est la plus grosse entreprise d'engrais au monde pour ce qui est de la capacité et elle produit trois nutriments culturels principaux (potasse, phosphate et azote). Implantée à Saskatoon, Saskatchewan, PotashCorp a des entreprises dans sept pays et compte plus de 5 000 employés. En 2009, Potash Corp affichait un chiffre d'affaires de 4,2 milliards de dollars et des revenus nets de 1 milliard de dollars.

La RSE est intégrée à la vision opérationnelle de PotashCorp's consistant à « jouer un rôle clé dans la solution de l'alimentation mondiale *tout en établissant de la valeur à long terme pour tous nos intervenants.* »

POINTS FORTS PARTICULIERS

Stratégie et vision : PotashCorp intègre également la RSE dans ses objectifs organisationnels, ses valeurs fondamentales et le code de déontologie de l'entreprise, y compris les éléments suivants énoncés en italiques :

Objectifs organisationnels :

- Maximiser la valeur à long terme pour les intervenants
- Être le fournisseur de choix des marchés que nous desservons
- *Bâtir des liens solides avec nos communautés et améliorer leur bien-être socioéconomique*
- *Attirer et retenir des employés talentueux, motivés et productifs qui sont engagés à l'égard de nos objectifs à long terme*
- *Viser l'innocuité pour les personnes et l'environnement*

Valeurs fondamentales :

- Nous exploitons *avec intégrité*
- *Notre principale préoccupation est la sécurité des personnes et de l'environnement*
- Nous sommes *à l'écoute de tous les intervenants de PotashCorp*
- Nous cherchons sans cesse à nous améliorer
- Nous partageons les leçons apprises
- Nous sommes *accessibles, responsables et transparents*

Code de déontologie de l'entreprise :

- *Nous nous engageons à respecter la primauté du droit, et à mener nos activités de manière intègre et en démontrant du respect pour la dignité humaine et les droits de la personne quel que soit l'endroit où nous menons nos activités*
- *Nous démontrons que nous respectons le milieu naturel par l'entremise de nos objectifs de ne causer aucun préjudice aux personnes, aucun accident et aucun dommage à l'environnement*
- Nous nous emploierons à créer un avantage mutuel dans tous nos rapports afin qu'on nous fasse confiance et qu'on veuille faire des affaires avec nous
- PotashCorp a élaboré son code de déontologie pour s'engager envers le public et ses intervenants à agir avec une *intégrité sans compromis dans tous les aspects de notre travail. Nous recherchons les mêmes qualités dans nos partenaires d'affaires.*

L'interprétation de PotashCorp du dossier de la RSE est manifeste dans ses objectifs organisationnels, compte tenu de l'importance accordée à tous les intervenants, y compris les clients, les communautés, les employés, l'environnement et les intervenants.

Le conseil d'administration utilise l'Indice de durabilité Dow Jones (IDDJ) comme indicateur important du rendement au chapitre de la RSE ainsi que comme principale référence pour les tendances de l'industrie en matière de

durabilité. L'IDDJ classe les entreprises de premier rang se préoccupent de la durabilité en mesurant leur rendement sur le plan social, environnemental et économique et suit leur rendement financier dans un indice mondial

Supervision et responsabilité : PotashCorp incorpore les mandats de durabilité au sein des quatre comités de son conseil d'administration.

Le comité des nominations et de la gouvernance de l'entreprise examine le programme de durabilité de l'entreprise et certains éléments dans le cadre de ses responsabilités de supervision. Le comité établit les principes et pratiques de gouvernance de l'entreprise, y compris au chapitre de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il examine également les questions liées à la durabilité que n'abordent pas les autres comités, notamment les questions sociales comme la philanthropie, les droits de la personne, ainsi que les politiques et les questions économiques qui touchent les rapports des intervenants avec les clients et les investisseurs.

Le comité de la rémunération examine le rendement du président-directeur général en fonction des objectifs établis, qui concernent le rendement en matière de durabilité (notamment les améliorations apportées à la sécurité, la gestion de l'environnement, le perfectionnement des employés, la qualité des produits, le service à la clientèle, les relations avec les investisseurs, et l'amélioration du bien-être socioéconomique des communautés où l'entreprise exploite). Le comité est chargé de superviser le recrutement du PDG; le cadre de la haute direction est tenu de « favoriser une culture de l'entreprise qui favorise les pratiques éthiques, encourage l'intégrité individuelle et remplit sa responsabilité sociale. »

Le comité de la sécurité, de la santé et de l'environnement (SSE) de l'entreprise supervise le rendement de l'entreprise en matière de sécurité, de santé et l'environnement par rapport aux procédures et aux politiques à ce chapitre et surveille le progrès par rapport aux objectifs visant la sécurité et l'environnement.

Gestion du risque : le comité de vérification, qui a la responsabilité de superviser la gestion du risque de l'entreprise, s'est penché sur certains risques de RSE au cours des dernières années, y compris, par exemple, la sécurité, le changement climatique, les relations de travail et les tendances démographiques.

Dans le cadre de son cadre de gestion du risque, le comité de vérification effectue un examen annuel des relations avec les intervenants et a le mandat de faire en sorte que les stratégies et processus appropriés sont en place pour promouvoir une culture qui accorde la priorité à la sécurité et la responsabilité environnementale.

Canadian Business for
Social Responsibility

[info\(S\)cbsr.ca](mailto:info(S)cbsr.ca)

www.cbsr.ca

Fondé en 1995, Canadian Business for Social Responsibility (CBSR) est une organisation apprenante et de consultation sans but lucratif dirigée par les entreprises qui incite les entreprises canadiennes à prendre des décisions d'affaires efficaces qui améliorent le rendement et contribuent à un monde meilleur. Source reconnue à l'échelle mondiale de RSE au Canada, nous offrons des outils pratiques ainsi que des activités de recherche et d'apprentissage, des programmes et des solutions en matière de RSE, dans le but d'améliorer les pratiques des entreprises.

Canadian Business for Social Responsibility
VANCOUVER, CALGARY, TORONTO
CBSR.CA