

# Cahier d'information à l'intention des administrateurs – Interactions avec les parties prenantes

Andrew J. MacDougall, LL. B.  
Josh Pekarsky



## **AVERTISSEMENT**

Le présent document, préparé par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de ce document.

© 2018 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

# Préface

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a commandé le présent cahier d'information pour aider les administrateurs à comprendre le rôle du conseil pour ce qui est de s'assurer que les interactions entre la société et ses parties prenantes soient constructives.

Les interactions avec les parties prenantes sont devenues incontournables pour soutenir les intérêts à long terme des organisations et faire en sorte que le conseil d'administration s'acquitte de ses responsabilités en matière de surveillance. Le présent cahier d'information aidera les administrateurs à comprendre l'importance des interactions avec les parties prenantes et à élaborer un processus efficace de surveillance de ces interactions.

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises exprime sa gratitude aux auteurs, Andrew MacDougall et Josh Pekarsky, et aux permanents de CPA Canada qui ont contribué au projet.

Tom Peddie, FCPA, FCA

Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

**Auteurs**

Andrew J. MacDougall, LL. B.  
Osler, Hoskin & Harcourt, S.E.N.C.R.L./s.r.l.

Josh Pekarsky  
Longview Communications & Public  
Affairs

**Direction du projet, CPA Canada**

Gigi Dawe, LL. M.

Stefan Mihailovich, GPLLM, CPA, CA

**Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises**

Tom Peddie, FCPA, FCA

*Président*

Hugh Bolton, FCPA, FCA

John E. Caldwell, CPA, CA

Andrew Foley, J.D.

Carol Hansell, LL. B., MBA, F.IAS

Bill McFarland, FCPA, FCA

Kathleen O'Neill, FCPA, FCA, IAS.A

Hari Panday, FCPA, FCGA, IAS.A

Bob Strachan, FCPA, FCMA, C.Dir.

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

Regan P. Watts, MBA

# Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction</b>  | <b>1</b>  |
| <b>En quoi consistent les interactions avec les parties prenantes?</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Qu'est-ce qui distingue les interactions avec les parties prenantes des interactions avec les actionnaires?</b>       | <b>5</b>  |
| <b>Pourquoi le conseil devrait-il se préoccuper des interactions avec les parties prenantes?</b>                         | <b>7</b>  |
| Impératifs juridiques  | 7         |
| Gestion des risques  | 8         |
| Création de valeur à long terme  | 8         |
| <b>Quel est le rôle du conseil d'administration comparativement à celui de la direction?</b>                             | <b>10</b> |
| <b>Quels sont les arguments contre les interactions entre le conseil et les parties prenantes?</b>                       | <b>12</b> |
| <b>Comment le conseil d'administration peut-il favoriser une interaction efficace avec les parties prenantes?</b>        | <b>14</b> |
| Comment le conseil d'administration devrait-il se préparer en vue d'interactions fructueuses avec les parties prenantes? | 15        |
| Comment le conseil d'administration doit-il choisir les parties prenantes avec lesquelles interagir?                     | 16        |
| Quel est le meilleur moyen d'interagir avec la partie prenante sélectionnée?   | 17        |

|  |           |
|--|-----------|
| Comment évaluer le programme et relever les éléments à améliorer?                                      | 18        |
| Doit-on communiquer les activités liées aux interactions avec les parties prenantes de l'organisation? | 19        |
| <b>Comment évaluer le succès?</b>  | <b>20</b> |
| <b>Annexe – Exemple de politique en matière d'interaction avec les parties prenantes</b>               | <b>21</b> |
| Qui sont les parties prenantes de la société?  | 22        |
| Quels sont les principes clés qui guident les relations de la société avec ses parties prenantes?      | 22        |
| Comment la société interagit-elle avec les parties prenantes?  | 23        |
| Comment la société communique-t-elle avec les actionnaires?  | 25        |
| Communications entre le conseil et les parties prenantes   | 25        |

**« Tout système au sein duquel les gens se sentent laissés pour compte ou rejetés fera un jour face à une rébellion, et, à vrai dire, cela survient encore plus rapidement que prévu en cette ère de transparence. Nous devons donc délaissier cette primauté des actionnaires, qui s'est installée insidieusement, au profit d'une gestion élargie des parties prenantes. De nos jours, les entreprises ne peuvent plus se contenter d'être passives au sein du système qui leur permet d'exister; elles doivent contribuer activement à la résolution de certains de ces problèmes. »**

**Paul Polman, chef de la direction  
Unilever  
29 avril 2015**





# Introduction

Les conseils d'administration au Canada reconnaissent que les interactions avec les actionnaires comptent parmi leurs principales responsabilités<sup>1</sup>. Toutefois, il ne suffit pas de dialoguer seulement avec les actionnaires. Une interaction efficace avec les parties prenantes qui ne sont pas des actionnaires est tout aussi indispensable pour soutenir les intérêts à long terme des organisations et faire en sorte que le conseil d'administration s'acquitte de ses responsabilités en matière de surveillance.

Dans l'arrêt prononcé en 2008 relativement à l'affaire opposant BCE Inc. aux détenteurs de débetures, la Cour suprême du Canada a déclaré que les administrateurs sont tenus d'agir « au mieux des intérêts de la société, en prenant en considération tous les facteurs pertinents, ce qui inclut, sans s'y limiter, la nécessité de traiter les parties intéressées qui sont touchées de façon équitable, conformément aux obligations de la société en tant qu'entreprise socialement responsable ». Cet arrêt indique clairement que le droit canadien exige que les administrateurs ne concentrent pas leurs efforts uniquement sur la maximisation de la valeur pour les actionnaires.

De plus en plus, les grands actionnaires institutionnels, comme BlackRock et nombre des principaux régimes de retraite généraux au Canada<sup>2</sup>, réclament que des informations accrues soient fournies – et que des mesures soient prises – en ce qui a trait aux risques environnementaux, aux risques sociaux et aux risques relatifs à la gouvernance, afin de favoriser une croissance durable. Les activistes écologiques, les groupes autochtones et d'autres ont réussi

1 *Guide de l'IAS sur l'interaction entre les administrateurs et les actionnaires*, 2016. Andrew J. MacDougall et Robert Adamson, *Cahier d'information à l'intention des administrateurs – Interactions avec les actionnaires – Questions que les administrateurs devraient poser*, Institut Canadien des Comptables Agréés.

2 Consultez, par exemple, le guide intitulé *The Directors' E&S Guidebook: Practical insights and recommendations for effective board oversight and company disclosure of environmental and social (E&S) matters* qui a été publié en mai 2018 par la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance, et l'article du Globe and Mail au [www.theglobeandmail.com/report-on-business/pension-funds-take-major-steps-on-ethical-investing-in-2017/article37470183/](http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/pension-funds-take-major-steps-on-ethical-investing-in-2017/article37470183/).

à façonner, à retarder ou à contrecarrer d'importants projets d'infrastructure. Les dénonciateurs et les médias dévoilent au grand jour les milieux de travail toxiques ainsi que les autres lacunes des organisations au chapitre de leur conduite et de leur performance.

En fait, le défaut d'interagir efficacement avec les gouvernements, les autorités de réglementation, les collectivités touchées, les employés, les médias et les groupes d'intérêt peut entraîner des conséquences fâcheuses, tandis qu'un dialogue fructueux avec les parties prenantes peut améliorer la réputation d'une société.

### **Interactions avec les parties prenantes : Anecdotes contrastées**

En mars 2015, en réaction aux pressions continues exercées par le public par suite de la diffusion du documentaire de dénonciation intitulé *L'Orque tueuse*, SeaWorld Entertainment lançait une campagne publicitaire de 10 millions de dollars dans laquelle elle dénigrait ses détracteurs et faisait l'éloge de son programme de gestion des animaux. Un an plus tard, la baisse de fréquentation du parc et la chute du cours de ses actions ont forcé l'entreprise à annoncer la fin de son programme d'élevage d'orques en captivité : « La société évolue, et nous évoluons avec elle », a-t-elle affirmé. Si l'entreprise avait tenu compte du point de vue des autres parties prenantes, cette histoire aurait pris fin plus rapidement, et son dénouement aurait été différent et bien moins coûteux.

À l'opposé, toujours en 2015, un organisme phare de défense des droits des animaux a soutenu la nouvelle politique en matière de bien-être animal de la société Les Aliments Maple Leaf, le plus grand producteur de viande au Canada :

« Mercy For Animals loue les efforts de la société Les Aliments Maple Leaf pour son engagement envers l'amélioration des conditions de vie des animaux d'élevage. La politique mise en place par l'entreprise est révolutionnaire et marquera l'histoire, et elle contribuera à diminuer la souffrance de millions d'animaux. Nous espérons que cette nouvelle politique avant-gardiste inspirera d'autres producteurs alimentaires et les amènera à adopter et à mettre en œuvre des politiques similaires. »

À la lumière de ce qui précède, plusieurs questions se posent : en quoi consistent les interactions avec les parties prenantes? Quel rôle le conseil devrait-il jouer dans ces interactions? Qu'est-ce qui permettrait de conclure au succès des interactions? Nous tenterons de répondre à ces questions et à d'autres dans les pages qui suivent, mais précisons d'emblée que, selon nous, les interactions avec les parties prenantes sont du ressort de la direction. Nous reconnaissons toutefois que la responsabilité de la surveillance de ces interactions incombe au conseil d'administration, et l'efficacité des interactions avec les parties prenantes requiert parfois des administrateurs qu'ils participent directement aux efforts de l'organisation à cet égard.

# En quoi consistent les interactions avec les parties prenantes?

Dans son ouvrage précurseur sur les interactions avec les parties prenantes, Edward Freeman définit les parties prenantes comme étant tout groupe ou individu qui peut influencer sur l'atteinte des objectifs d'une société ou sur lequel l'atteinte de ces objectifs peut avoir des répercussions<sup>3</sup>. Les parties prenantes sont les clients, les fournisseurs, les employés, les collectivités, les peuples autochtones, les organisations non gouvernementales, les administrations municipales, les gouvernements fédéral et provinciaux, les autorités de réglementation et autres parties qui constituent l'écosystème sans lequel il n'y aurait aucune activité, aucune valeur pour les actionnaires et aucun moyen de *créer* une telle valeur.

Les interactions avec les parties prenantes consistent à œuvrer activement en vue d'établir, avec les groupes de parties prenantes, des relations constructives qui soient délibérées et qui cadrent avec les activités et la stratégie de l'organisation. Comme le nombre potentiel de parties prenantes est infini, il importe d'identifier les groupes avec lesquels un dialogue est le plus approprié.

<sup>3</sup> Edward Freeman définit les parties prenantes dans son ouvrage intitulé *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984).

## Qu'est-ce qui distingue les interactions avec les parties prenantes des interactions avec les actionnaires?

Il est logique de penser que tout programme de relations avec les investisseurs constitue, par définition, une interaction avec les parties prenantes. Le fait que les actionnaires soient les détenteurs des capitaux propres résiduels et qu'ils se voient conférer des droits de vote ainsi que d'autres droits spéciaux en vertu des lois et de la common law explique clairement ces interactions; la justification des interactions avec les parties prenantes non financières est similaire, quoique différente.

Les intérêts et les motivations des parties prenantes non financières varient d'un groupe à l'autre. Néanmoins, un grand nombre d'entre elles peuvent estimer que l'enjeu est plus grand pour elles, car, contrairement aux actionnaires, elles ne peuvent pas simplement vendre leur participation et passer à autre chose. Ces parties prenantes apprécient d'être écoutées et de voir que leur point de vue est pris en compte. (Bien entendu, certaines parties prenantes adoptent des positions inflexibles sans tenir compte des intérêts de l'organisation. Il est probable qu'il ne vaille pas la peine d'interagir avec de telles parties prenantes.)

Une autre différence réside dans l'incidence des médias sociaux. Les actionnaires militants « chassent » souvent en meute, c'est-à-dire qu'ils se regroupent avec d'autres actionnaires militants ayant des vues similaires pour créer une pression additionnelle. De leur côté, les parties prenantes non financières, et plus particulièrement les organisations non gouvernementales plus complexes,

font souvent entendre leur voix de façon similaire les unes par rapport aux autres, alors qu'elles opèrent sous de multiples bannières et sont représentées par des groupes dont les membres et les intérêts se recourent.

La véritable différence entre les actionnaires militants et les parties prenantes non financières réside dans le pouvoir qu'ont les médias sociaux d'orienter les interactions. Souvent, les parties prenantes non financières qui se préoccupent d'enjeux environnementaux, sociaux ou locaux parviennent à rallier en ligne à leur cause plus de gens que ne peuvent le faire les actionnaires militants pour leurs propres causes. Il peut être difficile, pour les grandes organisations, de gérer efficacement les interactions avec des groupes hostiles, d'où l'importance de miser sur l'établissement de relations hors ligne.

# Pourquoi le conseil devrait-il se préoccuper des interactions avec les parties prenantes?

## Impératifs juridiques

Au Canada, les administrateurs ont une obligation fiduciaire envers la société, et non envers les actionnaires ou d'autres groupes de parties prenantes. Dans le but de s'acquitter de leur obligation fiduciaire, laquelle consiste à agir en toute honnêteté et bonne foi au mieux des intérêts de l'organisation, les administrateurs *peuvent* tenir compte des intérêts des parties prenantes de l'organisation, et ils *doivent* traiter de manière juste et équitable les parties prenantes qui sont touchées par les actions de la société lorsqu'ils sont confrontés à des intérêts conflictuels de parties prenantes.

Les administrateurs peuvent difficilement comprendre la nature et l'étendue de leurs responsabilités s'ils ne comprennent pas les intérêts des parties prenantes de l'organisation.

Les organisations peuvent être assujetties à une obligation légale de consulter certains groupes de parties prenantes lorsqu'ils sont touchés. À titre d'exemple, une obligation de consultation des groupes autochtones s'applique invariablement relativement aux projets nécessitant une approbation ou une évaluation environnementale. En vertu de la *Charte des droits environnementaux* de l'Ontario, les citoyens ont le droit d'être informés des demandes faites par le secteur en vue d'obtenir des approbations environnementales et d'autres permis, et de commenter ces demandes.

## Gestion des risques

Comme l'indique la citation figurant au début du présent document, il est attendu des organisations qu'elles respectent les normes et attentes sociales concernant les comportements minimums acceptables, à défaut de quoi leur capacité à exercer leurs activités sera compromise. Cette « acceptabilité sociale » non écrite et en constante évolution peut prévaloir sur les processus réglementaires ou politiques habituels. Prenons l'exemple des difficultés auxquelles ont été confrontés certains grands projets d'infrastructure énergétique au Canada, comme le prolongement des oléoducs Énergie Est, Northern Gateway ou Trans Mountain.

L'acceptabilité sociale n'a pas pour effet d'accorder un droit de veto effectif à tous les opposants, et les interactions avec les parties prenantes ne doivent pas être vues comme une mesure d'apaisement. Des interactions efficaces peuvent plutôt aider à atténuer les conflits ainsi qu'à bâtir et à maintenir la confiance. Elles peuvent aussi renforcer la réputation et la crédibilité d'une organisation, y compris sa capacité de mener à bien un projet, une stratégie ou une initiative malgré les objections motivées des parties prenantes concernées.

La sensibilité aux préoccupations des parties prenantes donne l'occasion à l'organisation de mieux adapter ses communications afin d'anticiper leurs intérêts ou d'y répondre. Elle permet l'établissement de relations qui rendent possibles le dialogue et le compromis. De plus, en cas de crise, cette sensibilité peut aider l'organisation à mobiliser des personnes influentes bien informées au sein des groupes de parties prenantes.

À l'inverse, un manque de sensibilité aux préoccupations des parties prenantes peut entraîner la création de coalitions de parties prenantes qui ont une capacité importante d'accentuer les problèmes et de les exposer au grand public. La récente campagne de JANA Partners, un fonds spéculatif militant, et de California State Teachers' Retirement System, le système de retraite des enseignants de l'État de Californie, visant à interpeller Apple au sujet de la dépendance des jeunes à l'appareil iPhone est un exemple de situation où les intérêts de deux parties prenantes (à savoir les consommateurs et les investisseurs) se rejoignent.

## Création de valeur à long terme

Le fait de comprendre le point de vue des différentes parties prenantes peut accroître la capacité du conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance. À cet égard, Michael E. Porter et Mark R. Kramer mentionnent ce qui suit :



« Les entreprises ne sont pas responsables de tous les maux de la Terre, et elles n'ont pas les ressources nécessaires pour les vaincre. Chaque entreprise est en mesure de cerner les problèmes sociétaux qu'elle peut contribuer à résoudre et dont elle peut tirer le plus grand avantage concurrentiel<sup>4</sup> » (mise en relief ajoutée).

Cela peut se manifester de différentes façons :

- les interactions efficaces avec les parties prenantes peuvent permettre de cerner les objectifs communs;
- les organisations réputées pour leurs interactions à long terme authentiques et mutuellement avantageuses avec les parties prenantes sont susceptibles d'obtenir de meilleurs renseignements ou résultats que celles dont les interactions visent seulement à leur permettre d'arriver à leurs fins;
- les points de vue des parties prenantes sur la direction peuvent contribuer à éclairer le conseil relativement à son évaluation de la stratégie et de la performance de la direction;
- une relation fructueuse avec les parties prenantes qui se fonde sur la transparence, l'intégrité et le respect, ou qui appuie les objectifs de l'organisation, peut lui procurer un avantage concurrentiel en améliorant sa stratégie et sa capacité à créer de la valeur<sup>5</sup>;
- le soutien des groupes de parties prenantes ayant un intérêt à long terme (p. ex. les employés et les collectivités) peut renforcer la réputation de l'organisation et l'aider à résister aux pressions des actionnaires militants et des autres parties qui poursuivent des objectifs à court terme au détriment de ceux à long terme.

Dans le cadre du projet d'exploration Kintyre qui a été mené dans la région de Pilbara, en Australie-Occidentale, la réputation de Cameco quant à sa capacité à établir des relations à long terme fructueuses avec les peuples autochtones du Canada a été un facteur déterminant dans l'obtention de l'appui des collectivités autochtones locales.

4 M. Porter et M. Kramer, *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, *Harvard Business Review*, décembre 2006.

5 Mervyn King et Jill Atkins, *Chief Value Officer: Accountants Can Save the Planet*, Greenleaf Publishing, 2016.

## Quel est le rôle du conseil d'administration comparativement à celui de la direction?

Le conseil d'administration est chargé de la surveillance du programme d'interaction avec les parties prenantes mis en place par la direction. Pour sa part, la direction assume la responsabilité de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'amélioration de ce programme, et elle doit rendre des comptes à cet égard. Cependant, nous sommes d'avis que les administrateurs doivent parfois intervenir directement pour appuyer les efforts consentis et les mettre à profit.

L'intervention du conseil dans les interactions avec les parties prenantes ne doit pas être vue comme un élargissement de son rôle qui outrepasserait ses fonctions de surveillance. Elle a plutôt pour objectif d'accroître la capacité du conseil à s'acquitter de cette responsabilité cruciale. L'un des principaux objectifs des interactions entre les administrateurs et les parties prenantes est l'observation de la performance de la direction. Ces interactions seront bénéfiques pour l'organisation et pour toutes les parties concernées (y compris la direction), et elles aideront le conseil à s'acquitter de sa responsabilité en matière de surveillance.

Les investisseurs exigent de plus en plus que les conseils d'administration aient une connaissance vérifiable des questions touchant les parties prenantes qui sont pertinentes pour l'entreprise. Les interactions entre le conseil et les parties prenantes sont un bon moyen d'acquérir la connaissance de ces questions et d'en faire la preuve.

**« Dans le cas des sociétés évoluant dans des secteurs fortement exposés aux risques liés aux changements climatiques, il sera attendu de tous les administrateurs qu'ils aient une connaissance vérifiable de la façon dont ces risques influent sur l'entreprise ainsi que de la stratégie que peut appliquer la direction pour les atténuer et s'y adapter. En fin de compte, le conseil est responsable de protéger les intérêts économiques à long terme des actionnaires, et nous pourrions voter contre la réélection d'administrateurs qui, à notre avis, ont failli à la tâche. »**

***(How BlackRock Investment Stewardship engages on climate risk, Larry Fink, chef de la direction de BlackRock, mars 2017, p. 2)***

La participation des administrateurs aux interactions avec une partie prenante permet à l'organisation d'établir des relations ou de les consolider. Par exemple, une réunion entre les administrateurs d'une organisation et des leaders autochtones peut illustrer l'engagement de l'organisation à nouer avec la communauté une relation fondée sur la confiance et la réciprocité.

# Quels sont les arguments contre les interactions entre le conseil et les parties prenantes?

Nous nous attendons à ce que le temps constitue le principal obstacle aux interactions entre les administrateurs et les parties prenantes. En effet, les administrateurs ont un horaire surchargé, et leur temps est précieux.

Voici quelques inquiétudes qui peuvent exister concernant ces interactions :

- créer des attentes excessives chez les parties prenantes en ce qui concerne l'issue souhaitée des interactions;
- dialoguer en vain;
- courir le risque que les interactions soient perçues comme un signe de faiblesse, ou que les parties prenantes cherchent à tirer parti de leurs échanges avec les administrateurs pour influencer l'organisation;
- mécontenter les principales parties prenantes en créant une demande pour un accès qui n'est tout simplement pas réaliste dans un délai qu'elles jugent acceptable;
- aliéner des groupes de parties prenantes en dialoguant avec des parties prenantes qui leur sont opposées ou en prenant position sur un point de discordance entre différents groupes de parties prenantes;
- contrarier certaines parties prenantes en priorisant le dialogue avec d'autres parties prenantes;
- courir le risque que des interactions directes avec une partie prenante donnent plus de poids ou de crédibilité aux critiques qu'elle pourrait formuler à l'endroit du conseil.

Nous admettons que les interactions entre administrateurs et parties prenantes comportent des risques. Par contre, nous estimons que les avantages potentiels d'interactions appropriées avec des parties prenantes réceptives sont bien supérieurs à ces risques. Il importe de savoir s'il est possible d'entretenir un dialogue constructif avec une partie prenante, car cela permet à l'organisation d'adapter sa stratégie.

# Comment le conseil d'administration peut-il favoriser une interaction efficace avec les parties prenantes?

Il ne faut pas nécessairement consacrer beaucoup de temps pour favoriser une interaction efficace. Comme nous l'indiquons ci-après, vous pouvez procéder de façon ciblée, stratégique et progressive en misant sur une politique claire et des objectifs bien réfléchis.

## **Liste de contrôle - Interactions avec les parties prenantes**

Le conseil d'administration doit s'assurer que l'organisation suit les cinq étapes cruciales ci-dessous pour mettre en œuvre un programme efficace d'interaction avec les parties prenantes :

1. préparer le conseil d'administration en vue d'interactions fructueuses;
2. sélectionner les parties prenantes avec qui interagir;
3. déterminer la meilleure façon d'interagir avec chaque partie prenante sélectionnée;
4. évaluer le succès du programme ainsi que les éléments à améliorer;
5. communiquer l'information relative aux activités de l'organisation en ce qui a trait aux interactions.

## Comment le conseil d'administration devrait-il se préparer en vue d'interactions fructueuses avec les parties prenantes?

Tout programme d'interaction avec les parties prenantes doit cadrer avec la mission et la stratégie de l'organisation, et recevoir l'appui de la direction et du conseil d'administration.

- Le conseil d'administration doit confier à l'un de ses comités la responsabilité de la surveillance du processus d'interaction avec les parties prenantes de l'organisation. Le comité de gouvernance est probablement le mieux placé pour accomplir cette tâche, et il peut décider de la façon de faire connaître aux autres membres du conseil les préoccupations des parties prenantes.
- La composition du conseil d'administration peut être un atout majeur. Par conséquent, le processus de nomination peut constituer une excellente occasion d'améliorer les relations avec les parties prenantes ainsi que la compréhension que le conseil a de leurs intérêts. Par exemple, le Dr Susan Avery, médecin et ancienne présidente de Woods Hole Oceanographic Institution, a été invitée à siéger au conseil d'administration d'Exxon Mobil, et Joseph J. Ashton, ancien vice-président d'United Automobile, Aerospace and Agricultural Workers of America (UAW), à celui de General Motors Corporation.
- La responsabilité de la surveillance des relations avec les principales parties prenantes peut être déléguée à différents comités. Par exemple, le conseil d'administration de Société aurifère Barrick a créé le comité sur la responsabilité sociale de l'entreprise, dont le mandat consiste notamment à examiner le programme de responsabilité sociale de l'entreprise, y compris les politiques et normes importantes en matière de développement durable, de *relations avec les collectivités* et de sécurité<sup>6</sup>.

Les membres du conseil peuvent être mis au courant des préoccupations des parties prenantes de nombreuses façons, notamment les suivantes :

- commencer les réunions par un « moment réservé aux parties prenantes » ayant pour objectif de rappeler aux administrateurs que les activités de l'organisation ont une incidence sur de nombreux aspects de la société au sens général;
- inviter la direction à présenter un exposé sur les relations avec les parties prenantes de l'organisation et les activités liées aux interactions;

6 <https://barrick.q4cdn.com/788666289/files/governance/Corporate-Responsibility-Committee-Mandate.pdf> (en anglais).

- inviter des experts à prendre la parole pendant les réunions ou les dîners du conseil pour améliorer la compréhension que les administrateurs ont des questions touchant les parties prenantes qui sont cruciales pour l'entreprise;
- s'associer à des établissements d'enseignement, à des groupes de parties prenantes, à des groupes de réflexion ou à d'autres sociétés pour préparer et tenir des « colloques » dans le cadre de la retraite stratégique annuelle du conseil d'administration;
- confier à des tiers l'examen des relations avec les parties prenantes pour obtenir un point de vue impartial;
- participer aux conférences et programmes techniques ainsi qu'aux initiatives à l'échelle du secteur (p. ex. l'Alliance canadienne pour l'innovation dans les sables bitumineux ou le Club 30 %).

## **Comment le conseil d'administration doit-il choisir les parties prenantes avec lesquelles interagir?**

Le conseil d'administration doit être convaincu que la direction a bien identifié les parties prenantes les plus pertinentes pour l'entreprise, tout en mettant l'accent sur celles qui peuvent contribuer le plus à son succès à long terme.

Pour ce faire, il doit se poser notamment les questions suivantes :

- Quelles sont les parties prenantes les plus indispensables au succès de l'organisation, ou celles qui sont les plus touchées par ses activités?
- Parmi ces parties prenantes, lesquelles sont susceptibles d'exercer la plus grande influence, positive ou négative, sur l'atteinte des objectifs de l'organisation et sur sa viabilité?
- De ce nombre, avec lesquelles l'organisation a-t-elle la meilleure chance d'établir un dialogue constructif?
- Les priorités de l'organisation ont-elles changé depuis le dernier examen de son plan d'interaction avec les parties prenantes?

Le processus servant à déterminer quelles sont les parties prenantes les plus pertinentes pour l'organisation est un processus dynamique qui change au fil du temps. Il est donc important que la direction et le conseil d'administration examinent régulièrement les groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation interagit et qu'ils évaluent si les méthodes employées sont efficaces.



## Quel est le meilleur moyen d'interagir avec la partie prenante sélectionnée?

Le conseil d'administration doit approuver une stratégie d'interaction avec les groupes de parties prenantes qui tienne compte de leur composition et de leur importance ainsi que des ressources pouvant être consacrées aux activités en la matière. Les interactions peuvent prendre les formes suivantes :

- **Communications écrites**

Lorsque de multiples groupes de parties prenantes ont un intérêt commun dans la stratégie de l'organisation concernant certains aspects, la communication écrite volontaire est le moyen le plus efficace et le moins dispendieux pour répondre à leurs besoins. Par exemple, les rapports écrits sur les pratiques liées aux questions environnementales, sociales et de gouvernance d'une organisation permettent de mieux informer les employés actuels et potentiels, de traiter les préoccupations soulevées par des organisations non gouvernementales, de satisfaire aux exigences croissantes des investisseurs, de répondre aux besoins en services de consolidation des données sur lesquels les investisseurs s'appuient, et de démontrer aux collectivités l'engagement de l'organisation à l'égard de ces questions.

- **Réception passive des commentaires des actionnaires**

Les mécanismes habituels en la matière comprennent les communications au service des relations avec les investisseurs, le recours à un ombudsman (s'il y a lieu) et les lignes de dénonciation. La mise en place d'une tribune de discussion destinée à l'ensemble des parties prenantes peut également être envisagée. Par exemple, TELUS encourage ses parties prenantes à transmettre leurs commentaires au conseil d'administration par courriel ou par courrier. En outre, il arrive que les organisations surveillent les discussions sur les médias sociaux pour obtenir de l'information au sujet des préoccupations possibles des parties prenantes. Toutefois, bien que la surveillance des médias sociaux puisse permettre de relever certaines préoccupations potentielles, il est difficile de déterminer si les inquiétudes de la minorité qui se fait entendre sont partagées par la majorité.

- **Sondages**

Les sondages sont couramment utilisés pour obtenir les commentaires des clients et des employés. Les organisations utilisent rarement ce moyen pour solliciter l'opinion des groupes de parties prenantes, quoiqu'un changement s'opère à cet égard. Par exemple, Encana effectue des sondages exhaustifs auprès des collectivités au sein desquelles elle exerce ses activités.

- **Courriels et médias sociaux**

Les communications électroniques interactives permettent de communiquer des opinions et de clarifier des malentendus. Il faut toutefois faire preuve de prudence, car les réponses sont enregistrées de façon permanente et peuvent devenir, volontairement ou non, largement accessibles. Elles doivent faire l'objet d'un certain degré de surveillance dans le cadre des contrôles et procédures de communication de l'information de l'organisation.

- **Réunions avec les groupes de parties prenantes**

Les réunions en personne sont la meilleure avenue pour une communication constructive et utile, même s'il s'agit du moyen qui nécessite le plus de temps.

Quel que soit le moyen utilisé pour interagir avec les parties prenantes, la cohérence est de mise. L'information fournie et les opinions exprimées par l'organisation doivent cadrer avec ses autres communications publiques, et elle doit aussi faire preuve de prudence pour éviter de prendre des engagements qu'elle ne sera pas en mesure d'honorer.

Il importe également que l'organisation et les parties prenantes définissent les principes clés qu'elles devront respecter et les attentes auxquelles elles devront satisfaire pour établir et maintenir une relation de travail efficace. Le respect mutuel, l'acceptation de la responsabilité, l'engagement à faire preuve de souplesse, la valeur accordée aux communications transparentes et honnêtes ainsi que la reconnaissance de la nécessité d'une action en temps voulu et d'un avantage mutuel comptent parmi les principes clés.

L'organisation peut élaborer une politique en matière d'interaction avec les parties prenantes pour expliquer sa stratégie; vous en trouverez un exemple en annexe.

## **Comment évaluer le programme et relever les éléments à améliorer?**

La communication s'améliore avec la pratique; l'organisation devrait donc revoir sa stratégie périodiquement. Il importe d'évaluer l'efficacité des interactions avec les parties prenantes et de corriger le tir, au besoin.

## **Doit-on communiquer les activités liées aux interactions avec les parties prenantes de l'organisation?**

Les interactions avec les parties prenantes requièrent que l'organisation fasse preuve de transparence à l'égard des résultats des actions qu'elle entreprend. Les parties prenantes doivent comprendre les moyens que l'organisation emploiera pour communiquer avec elles, la nature des commentaires qu'elle souhaite obtenir des parties prenantes et la façon dont elle utilisera ces commentaires pour établir ses priorités. La communication constitue une preuve concrète de l'importance qu'accorde l'organisation à ses interactions avec les parties prenantes et aux commentaires reçus, et du fait qu'il ne s'agit pas seulement d'un « processus machinal ». Une plus grande confiance et un meilleur dialogue s'installent lorsque les parties prenantes sont convaincues de l'engagement pris par l'organisation à l'égard de ses interactions avec elles.

# Comment évaluer le succès?

Le succès d'un programme d'interaction avec les parties prenantes se mesure habituellement par la confiance, l'engagement de la haute direction et le respect mutuel. À notre avis, ces éléments améliorent la capacité de l'organisation à connaître du succès et créent une valeur durable pour toutes les parties prenantes<sup>7</sup>. La participation active du conseil d'administration à ce programme permet d'assurer l'établissement de tous ces éléments.

Les organisations ne choisissent pas les parties prenantes avec lesquelles elles doivent composer, mais elles ont leur mot à dire en ce qui concerne la qualité des relations cruciales qu'elles entretiennent avec elles. Si le conseil d'administration n'est pas à l'écoute des préoccupations des parties prenantes externes, il pourrait ne pas être en mesure de s'acquitter de la responsabilité qui lui incombe d'assurer le succès et la viabilité à long terme de son organisation.

<sup>7</sup> Se reporter, par exemple, à l'article de Steve Rowlinson et de Yan Ki Fiona Cheung intitulé « Stakeholder management through empowerment: modelling project success » qui est paru dans le numéro de juin 2018 de la publication *Construction Management and Economics*, ou à la page 25 du rapport d'étude intitulé « The Future of Stakeholder Engagement » qui a été publié par Brunswick Insight en février 2013.

## Annexe – Exemple de politique en matière d’interaction avec les parties prenantes

La société estime qu’elle est mieux placée pour réussir lorsqu’elle a la confiance et le soutien des parties prenantes. Elle cherche à comprendre leurs intérêts ainsi qu’à nouer avec elles des relations à long terme qui favorisent la communication honnête, la confiance et la collaboration, et à les renforcer. La société est d’avis que de bonnes relations avec les parties prenantes permettent :

- de mieux éclairer la prise de décisions;
- de répondre aux préoccupations et de trouver des solutions avantageuses pour tous;
- d’établir un réseau de soutien;
- de favoriser l’apprentissage partagé;
- de consolider la crédibilité et la réputation de la société.

Le conseil d’administration (le **conseil**) de (nom de la société) a adopté la présente politique en matière d’interaction avec les parties prenantes (la **politique**), telle qu’elle a été proposée par le comité des candidatures et de gouvernance du conseil, en vue de favoriser un dialogue ouvert, fructueux et soutenu avec les parties prenantes de la société conformément à sa politique en matière d’opérations d’initiés et de communication de l’information et aux obligations qui lui incombent de fournir une information équitable et de maintenir des contrôles et procédures de communication de l’information efficaces.

Des copies de la présente politique sont disponibles en ligne sur la page du site Web de la société consacrée à la gouvernance.

## Qui sont les parties prenantes de la société?

Les parties prenantes de la société sont les personnes, les collectivités et les organisations qui sont touchées par ses activités. Les principales parties prenantes de la société comprennent :

- les actionnaires et autres investisseurs;
- les créanciers;
- les employés;
- les clients;
- les fournisseurs;
- les collectivités au sein desquelles la société exerce ses activités;
- les autorités de réglementation;
- les peuples autochtones;
- les organisations non gouvernementales.

## Quels sont les principes clés qui guident les relations de la société avec ses parties prenantes?

Dans le cadre de ses interactions avec les parties prenantes, la société agit conformément aux principes énoncés ci-après. Elle s'attend à la même chose de la part de ses interlocuteurs.

### **Respect**

Le respect mutuel est la pierre angulaire sur laquelle repose l'établissement de relations productives avec les parties prenantes. La société est respectueuse des valeurs et cultures de ses parties prenantes, ainsi que de celles de leurs collectivités. Elle respecte les divers points de vue exprimés, et ce, même en cas de désaccord.

### **Responsabilité**

La société reconnaît et accepte sa responsabilité en matière d'interaction avec les principales parties prenantes touchées par ses activités. Les parties prenantes souhaitant être consultées devraient faire savoir à la société la meilleure façon de communiquer avec elles.

### **Souplesse**

La société cherche à obtenir des commentaires au sujet de ses activités et elle s'emploie à tenir compte des besoins et des préoccupations de ceux qui ont un intérêt à l'égard de ses activités.

### **Transparence**

La société cherche à entretenir une communication régulière, ouverte et honnête avec les parties prenantes.

**Action en temps voulu**

Il importe que les interactions se déroulent suffisamment à l'avance pour que leur issue soit prise en compte dans la prise de décisions clés.

**Avantage mutuel**

La société est résolue à travailler avec les parties prenantes pour trouver des solutions et des occasions mutuellement avantageuses.

## Comment la société interagit-elle avec les parties prenantes?

La responsabilité des communications et des interactions avec les parties prenantes incombe essentiellement à la direction, et le président et chef de la direction de la société en est le principal porte-parole. En effet, du fait qu'il est à la fois administrateur et haut dirigeant, le chef de la direction est généralement le mieux placé pour communiquer les vues de la société. À l'occasion, le chef de la direction autorise un nombre limité de porte-parole additionnels issus de l'équipe de direction, comme le chef des finances ou le premier vice-président, Relations avec les entreprises, à communiquer avec le public.

Tout comme le chef de la direction, le président du conseil joue un rôle primordial dans les interactions avec les parties prenantes, et il peut agir à titre de porte-parole de la société si les circonstances s'y prêtent. Il collabore avec le président du comité des candidatures et de gouvernance relativement aux questions concernant les relations de la société avec les autorités de réglementation, les gouvernements et les actionnaires.

Voici quelques-unes des façons dont la société interagit avec ses parties prenantes :

- elle diffuse des communications publiques par le biais de divers canaux, y compris les communiqués de presse, le site Web, les rapports publiés périodiquement, les médias sociaux et les exposés dans le cadre de conférences;
- elle tient des réunions de consultation formelles, des journées portes ouvertes, des réunions au sommet et des dialogues avec les principaux groupes et parties prenantes;
- elle répond aux questions des médias, des groupes de clients et des autorités de réglementation;
- elle effectue des sondages, comme celui sur la mobilisation des employés;
- elle participe aux activités des associations sectorielles;
- elle prend part aux initiatives communautaires, de bénévolat et de bienfaisance;

- elle échange quotidiennement avec la collectivité dans le cadre de ses activités;
- elle interagit directement avec les groupes de parties prenantes, par le truchement de ses dirigeants et de ses administrateurs.

Le tableau ci-dessous indique comment les groupes de parties prenantes énumérés doivent procéder pour faire part de leurs points de vue à la société :

| Groupe de parties prenantes                                      | Tournez vous vers :                             |
|--|---|
| Actionnaires, investisseurs et médias                            | le Service des relations avec les investisseurs |
| Clients  | le Centre des communications avec la clientèle  |
| Autorités de réglementation                                      | le Service des affaires réglementaires          |
| Parties prenantes à la recherche de commandites et de dons       | le processus de demande en ligne                |
| Parties prenantes souhaitant poser des questions d'ordre général | le siège social                                 |

Les préoccupations en ce qui concerne toute activité inappropriée avérée, potentielle ou suspectée de la société touchant des questions de comptabilité, de contrôle interne ou d'audit, des infractions aux lois ou des manquements au code de conduite de la société peuvent être signalées en toute confidentialité et, si l'auteur du signalement le désire, sous le couvert de l'anonymat, conformément à la politique de la société en matière de dénonciation, en envoyant un rapport écrit dans une enveloppe cachetée à l'adresse ci-dessous :

STRICTEMENT CONFIDENTIEL

Conseil d'administration de ●

**[Adresse]**

À l'attention de : ●

**Cette enveloppe est envoyée conformément à la politique de dénonciation de la société et ne doit être ouverte que par le secrétaire général de cette dernière.**

Si la question porte sur le secrétaire général de la société ou si l'auteur du rapport ne se sent pas à l'aise de lui transmettre ce rapport, le rapport peut être envoyé i) à l'attention du président du comité d'audit a/s du secrétaire



général, dans le cas d'une question de comptabilité ou d'audit ou d'une question financière, ou ii) à l'attention du président du comité des candidatures et de gouvernance a/s du secrétaire général, pour toute autre question.

Le secrétaire général de la société fera suivre l'enveloppe, sans l'ouvrir, au président du comité concerné.

## **Comment la société communique-t-elle avec les actionnaires?**

La société dépose auprès des autorités en valeurs mobilières, par le biais de SEDAR, des rapports périodiques, y compris son rapport annuel, ses rapports trimestriels, sa notice annuelle et sa circulaire de sollicitation de procurations. La page du site Web de la société portant sur les relations avec les investisseurs comporte des liens vers ces documents, ainsi que des communiqués de presse et d'autres rapports et documents. De plus, la société tient des audioconférences pour annoncer, dès que possible après leur divulgation publique, ses résultats trimestriels et les changements importants qui sont survenus, et le public peut accéder à ces audioconférences en simultané ou dans les archives mises à sa disposition sur le site Web de la société.

Les commentaires des actionnaires sont recueillis dans le cadre de réunions organisées entre la direction et les actionnaires et lors de l'assemblée générale annuelle, ainsi que par courrier ou messagerie, par courriel ou par téléphone. Selon le cas, les préoccupations des actionnaires sont portées sans délai à l'attention du service des relations avec les investisseurs, dont les coordonnées sont publiées dans les rapports annuels et trimestriels de la société et sur son site Web. Les actionnaires peuvent également être appelés à faire connaître leurs points de vue par la voie de l'exercice de leur droit de vote individuel quant au choix des administrateurs, du vote consultatif annuel sur la rémunération des dirigeants et de leur droit de vote sur d'autres questions soumises à leur approbation. Les actionnaires peuvent soumettre des propositions d'actionnaires conformément aux règles applicables.

## **Communications entre le conseil et les parties prenantes**

Le conseil surveille la façon dont la direction s'acquitte de ses responsabilités en matière de communication et d'interaction avec les parties prenantes, et plus particulièrement avec les actionnaires. La direction rend compte périodiquement au conseil des commentaires et de la rétroaction reçus. Les administrateurs,

y compris le président du conseil, peuvent de temps à autre participer avec la direction à des initiatives visant à interagir avec les parties prenantes et à recueillir leurs points de vue.

En outre, le président du conseil (ainsi que le président du comité des candidatures et de gouvernance et du président du comité des ressources humaines, selon le cas) joue un rôle clé dans les interactions avec les parties prenantes, notamment celui de nouer le dialogue de temps à autre avec d'importants actionnaires institutionnels pour discuter de la gouvernance, de la rémunération de la direction, d'enjeux environnementaux et sociaux et d'autres questions connexes.

Les parties prenantes peuvent aussi entrer directement en contact avec le conseil. Pour ce faire, elles doivent faire parvenir leurs questions ou leurs préoccupations aux administrateurs indépendants par l'intermédiaire du président du conseil, en envoyant leur communication dans une enveloppe cachetée portant la mention « confidentiel » au :

Président du conseil  
a/s du secrétaire général



**[Address]**

ou par courriel à : ●

Bien que les communications puissent être soumises anonymement, les parties sont encouragées à s'identifier afin que le président du conseil puisse en accuser réception. Toute correspondance, exception faite des sollicitations visant l'achat ou la vente de produits et services et de toute autre correspondance similaire, sera acheminée au président du conseil. Pour des raisons strictement administratives, la correspondance du président du conseil pourra être ouverte ou vue par le secrétaire général de la société.

Voici quelques-uns des sujets pouvant être abordés dans les communications entre le conseil et les parties prenantes :

- les pratiques en matière de gouvernance d'entreprise et de communication de l'information;
- la stratégie relative aux enjeux environnementaux et sociaux;
- la stratégie relative aux interactions avec les parties prenantes;
- la structure et la composition du conseil;
- les mandats du conseil et des comités;

- le rôle du conseil dans la stratégie de surveillance, y compris la gestion des risques et l'affectation du capital;
- les questions soumises à l'approbation des actionnaires par la société;
- la performance générale de la société.

Les parties prenantes qui souhaitent communiquer avec les administrateurs peuvent s'adresser au président du conseil de la façon indiquée ci-dessus.

Si une partie prenante souhaite effectuer une demande de réunion avec les administrateurs, elle devrait :

- indiquer si l'auteur ou les auteurs de la demande sont des actionnaires de la société ou des représentants d'actionnaires de la société, ainsi que le pourcentage de la participation détenue ou représentée;
- identifier les tiers qui souhaitent assister à la réunion;
- fournir une description des sujets à aborder;
- décrire toute intention de communiquer la nature et les résultats de la réunion à d'autres personnes ainsi que le moyen de communication envisagé.

D'ordinaire, le secrétaire général de la société transmettra la réponse du conseil. Le conseil se réserve le droit de refuser une demande de réunion pour tout motif qu'il estime approprié, y compris lorsque les sujets proposés ne sont pas appropriés, et dans le but de maintenir le nombre de demandes de réunions à un nombre raisonnable et d'accorder la priorité aux demandes qui reflètent les intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Si le conseil accepte la tenue d'une réunion, le président du conseil choisira les administrateurs qui y assisteront, et il pourrait demander la présence du conseiller juridique afin d'assurer le respect des obligations de la société en vertu des lois sur les valeurs mobilières en ce qui concerne la fourniture d'une information équitable ainsi que le maintien et l'évaluation des contrôles et procédures de communication de l'information financière.

Lorsque l'ordre du jour fait état de questions particulièrement délicates, la réunion peut se tenir en l'absence de tous les membres de la direction. Dans ces circonstances, toutefois, les administrateurs adopteront une approche exclusivement axée sur l'écoute, et les parties prenantes devront garder à l'esprit que les administrateurs présents à la réunion se réservent le droit de passer en revue les questions abordées avec la direction ultérieurement.



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST  
TORONTO, ON CANADA M5V 3H2  
Tél. : 416 977.3222 Téléc. : 416 977.8585  
[WWW.CPACANADA.CA](http://WWW.CPACANADA.CA)