La responsabilité sociale des entreprises sur le territoire nord-québécois

Guide pratique à l'intention des grandes entreprises

Réseau entreprise et développement durable
Penser l'entreprise en visionnaire

Partenaire
Québec

REMERCIEMENTS

Nous remercions les auteures principales, **Marie-France Turcotte et Annie Lachance**, de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal.

Nous remercions également les représentants et les représentantes de la Société du Plan Nord, du ministère de l'Économie et de l'Innovation, du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles ainsi que ceux du ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs qui ont contribué à ce guide.

D'autres collaborateurs ont aussi participé à la réalisation de ce guide. Nous les remercions tout en reconnaissant leur apport comme coauteurs pour les éléments du guide mentionnés entre les parenthèses qui suivent leur nom.

En ordre alphabétique, ces collaborateurs sont :

Kristina Maud Bergeron (exemples de Nemaska Lithium)

Centre québécois de développement durable (Mine Canadian Malartic, Mine Raglan, RCN Minerals, Ressources Cartier)

Charles Duprez (Société des Mines de Saint-Élie)

Zakariaa Khattabi (Confédération Générale des Entreprises du Maroc)

Marjorie Guillemette-Lavoie

Louis Langelier (Stornoway)

Carole Leblond (Nemaska Lithium, questions des diagnostics)

Kathy Noël (Boisaco, Ryam, Engie, Goldcorp, Newmont, Stora Enso)

Carole Angelina Ouedraogo (Teranga Gold)

Odile Plonquet

Inès Sorrentino (B2Gold, Baytex Energy Corp., M-Real Oyj, Suncor Energy Inc., Teck Resources Ltd.)

Thierry Téné (Precious Wood CEB)

Romain Richaud (Diavik)

Christian Sibold (questions des diagnostics)

Marlène Malenfant, Studio Agito (conception et réalisation graphique)

Nous souhaitons aussi remercier **Maria Guadalupe Macedo Espinosa et Caroline Roger** du Service des partenariats et du soutien à l'innovation de l'Université du Québec à Montréal.

© 2020, Réseau entreprise et développement durable. Ce document est protégé par la réglementation internationale sur les droits d'auteurs. Il ne peut pas être reproduit et distribué pour des fins commerciales sans le consentement écrit du Réseau entreprise et développement durable. Lorsque vous faites usage de ce document, vous devez y faire référence de la manière suivante : Turcotte, M.F. et A. Lachance, 2020. *La responsabilité sociale des entreprises sur le territoire nord-québécois – Guide pratique à l'intention des grandes entreprises.* Réseau entreprise et développement durable. https://redd.nbs.net

TABLES DES MATIÈRES

2 **Remerciements**

6 **Introduction**

9 **Section 1 : La RSE en 2 schémas**

12 **Section 2 : Les 4 principaux bénéfices de la RSE**
14 2.1 La RSE, un signal positif pour le marché de l'investissement et les banques
15 2.2 Le lien étroit entre la RSE et l'acceptabilité sociale
17 2.3 La RSE accroît l'efficacité opérationnelle
18 2.4 La RSE, une source d'avantages compétitifs et de compétences clés

19 **Section 3 : Plus de 40 exemples de pratiques de RSE**
20 3.1 Des exemples de pratiques RSE selon l'axe économique
22 3.2 Des exemples de pratiques RSE selon l'axe gouvernance
23 3.3 Des exemples de pratiques RSE selon l'axe social
24 3.4 Des exemples de pratiques RSE selon l'axe territorial
26 3.5 Des exemples de pratiques RSE selon l'axe environnemental

28 **Section 4 : Les personnes qui font la RSE et les facteurs de succès**
29 4.1 Les personnes qui font la RSE
30 4.2 Les facteurs de succès d'une démarche de RSE

31 **Section 5 : Une feuille de route pour la démarche de RSE**
34 5.1 Faire le diagnostic
35 5.2 Établir les objectifs prioritaires
36 5.3 Concevoir le plan d'action
40 5.4 Mettre en œuvre le plan d'action
42 5.5 Évaluer et rendre compte

45 **Conclusion**

47 **La boîte à outils RSE**
48 Outil 1 : Glossaire
49 Outil 2 : La RSE en deux schémas et dix exemples
51 Outil 3 : Identification et engagement des parties prenantes
53 Outil 4 : Recommandations pour le succès d'une démarche de RSE
55 Outil 5 : Collecte d'information pour le diagnostic
56 Outil 6 : Diagnostics par axe
62 Outil 7 : Compilation des diagnostics par axe
64 Outil 8 : Analyse stratégique des résultats du diagnostic
66 Outil 9 : Test de pertinence pour la hiérarchie des objectifs
69 Outil 10 : Plan de rencontre pour le choix des objectifs prioritaires
70 Outil 11 : Exemples de pratiques pour explorer les possibilités d'actions de la RSE
73 Outil 12 : Questions pour déterminer la faisabilité d'une action de RSE
74 Outil 13 : Détails des tâches de coordination
75 Outil 14 : Évaluation de la démarche
77 Outil 15 : Pour en savoir plus

80 **Références**

Liste des encadrés

17 Encadré 1 : Exemples de bénéfices de la RSE en matière d'efficacité opérationnelle dans des entreprises
37 Encadré 2 : Exemples d'entreprises qui collaborent pour innover
38 Encadré 3 : L'inscription des démarches de RSE dans les valeurs fondamentales chez IKEA
41 Encadré 4 : Exemple de mécanisme de suivi
51 Encadré 5 : L'identification des parties prenantes chez Orano Mining
68 Encadré 6 : La détermination de la pertinence des enjeux pour la priorisation des objectifs chez CNOOC

Liste des tableaux

34 Tableau 1 : Les étapes du diagnostic et les outils disponibles
35 Tableau 2 : Les étapes pour établir les objectifs prioritaires et les outils disponibles
36 Tableau 3 : Les étapes pour concevoir le plan d'action et les outils disponibles
40 Tableau 4 : Les étapes pour mettre en œuvre le plan d'action et les outils disponibles
42 Tableau 5 : Les étapes pour évaluer et rendre des comptes et les outils disponibles
43 Tableau 6 : Actions à prendre en fonction de l'atteinte (ou non) des objectifs
52 Tableau 7 : Identification et analyse des parties prenantes
53 Tableau 8 : Exemples d'activités à mener pour appliquer l'action clé
54 Tableau 9 : Exemples d'actions à mener pour appliquer l'action clé
54 Tableau 10 : Exemples d'actions à mener pour appliquer l'action clé
74 Tableau 11 : Les éléments de la coordination
75 Tableau 12 : Dimensions de l'évaluation et questions associées

Liste des figures

10 Figure 1 : Concevoir la RSE comme deux forces de contribution
11 Figure 2 : La RSE en 5 axes et exemples d'actions à mener
32 Figure 3 : Feuille de route de la RSE

INTRODUCTION

Le développement économique du Nord québécois doit se faire en tenant compte des communautés et de l'environnement.

Mention de source : Philippe Cantin

Le gouvernement du Québec, par l'entremise de la Société du Plan Nord et du ministère de l'Économie et de l'Innovation, a mandaté le Réseau entreprise et développement durable (REDD) pour développer un guide sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Ce guide a été produit à l'intention des grandes entreprises œuvrant sur le territoire nordique, c'est-à-dire au-delà du 49e parallèle.

La RSE est un concept qui a émergé vers 1950 dans les milieux d'affaires et les écoles de gestion aux États-Unis. Depuis, la RSE a été adoptée sur tous les continents et de nombreux gouvernements appuient ses principes. Ce guide retient la définition suivante :

> **Responsabilité sociale des entreprises** (**RSE**, déf.) : Principe selon lequel les entreprises devraient assumer, par conscience sociale ou nécessité morale, la responsabilité des conséquences que leurs activités entraînent pour la collectivité, en intégrant, de leur propre initiative, des considérations sociales, environnementales et économiques à leurs valeurs, à leur culture, à leurs processus de prise de décisions, à leurs stratégies, à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes[1].

La RSE est un moyen pour les entreprises de contribuer positivement à la société et au développement durable des communautés. Les principes de la RSE suggèrent l'ouverture envers ses parties prenantes et l'entretien de bonnes relations avec les milieux touchés par leurs projets.

La RSE est un concept qui englobe de nombreux éléments. Dans le cadre de ce guide, pour en faciliter la compréhension, ces éléments ont été regroupés en cinq axes distincts :

[1] Source : http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8357592.

À qui s'adresse le guide ?

La clientèle visée par cette démarche est la grande entreprise œuvrant sur le territoire nordique, principalement les donneurs d'ordres privés des secteurs minier et forestier, ou tout autre projet structurant ayant un impact important sur les communautés.

Les présidences d'entreprises et tous ceux et celles que les enjeux de stratégie d'entreprise intéressent voudront porter leur attention de façon plus soutenue aux sections 1 et 2. Les exemples de la section 3 pourraient aussi les inspirer.

Les responsables de la mise en œuvre et tous ceux et celles qui désirent participer à l'implantation de pratiques RSE souhaiteront porter leur attention aux sections 3 à 5 ainsi qu'à la boîte à outils.

Que trouve-t-on dans ce guide ?

Section 1 : La RSE en 2 schémas.

Section 2 : 4 des principaux bénéfices de la RSE.

Section 3 : Plus de 40 exemples de pratiques d'entreprise.

Section 4 : Les personnes qui font la RSE et les facteurs de succès.

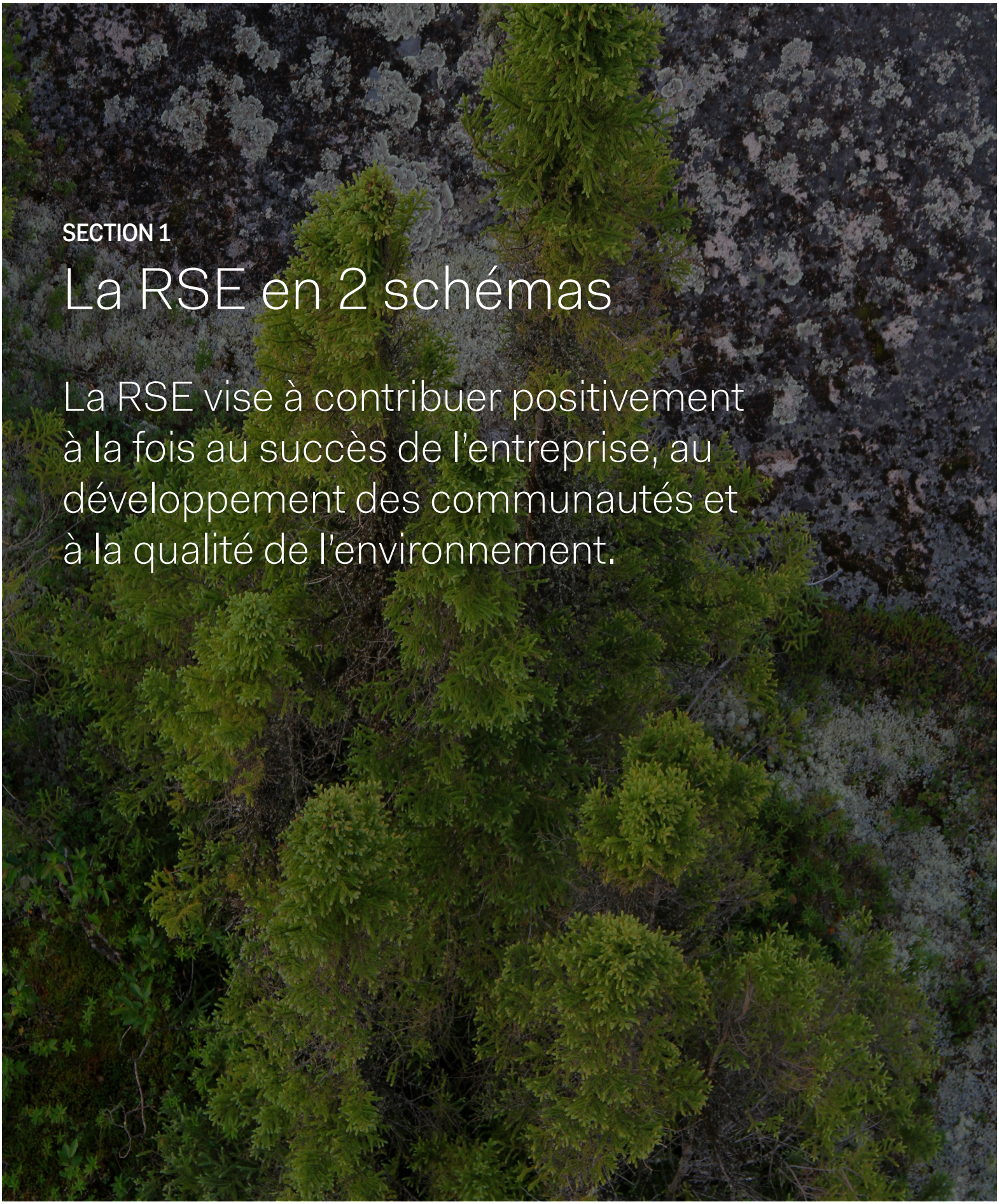
Section 5 : Une feuille de route de la RSE.

Conclusion

Boîte à outils : 15 outils pour l'implantation de la RSE, y compris :

- un glossaire (outil 1)
- une brochure – La RSE en 2 schémas et 10 exemples (outil 2)
- des recommandations pour le succès d'une démarche RSE (outil 4)
- des grilles de diagnostic (outil 6)
- une liste de ressources complémentaires de la RSE (outil 15)

Ce guide invite les entreprises à prendre le virage de la responsabilité sociale. Il offre des suggestions concrètes pour le démarrage d'initiatives ou le renforcement de processus typiques de la RSE dans l'entreprise. Il a été conçu de façon à être rapide à consulter et facile à utiliser. Il offre une vue d'ensemble et un processus général. D'autres guides, complémentaires à celui-ci, sont mentionnés dans l'outil 15.



SECTION 1

La RSE en 2 schémas

La RSE vise à contribuer positivement à la fois au succès de l'entreprise, au développement des communautés et à la qualité de l'environnement.

FIGURE 1 Concevoir la RSE comme deux forces de contribution

A CONTRIBUTION AU SUCCÈS DE L'ENTREPRISE

Avec la RSE, l'entreprise :

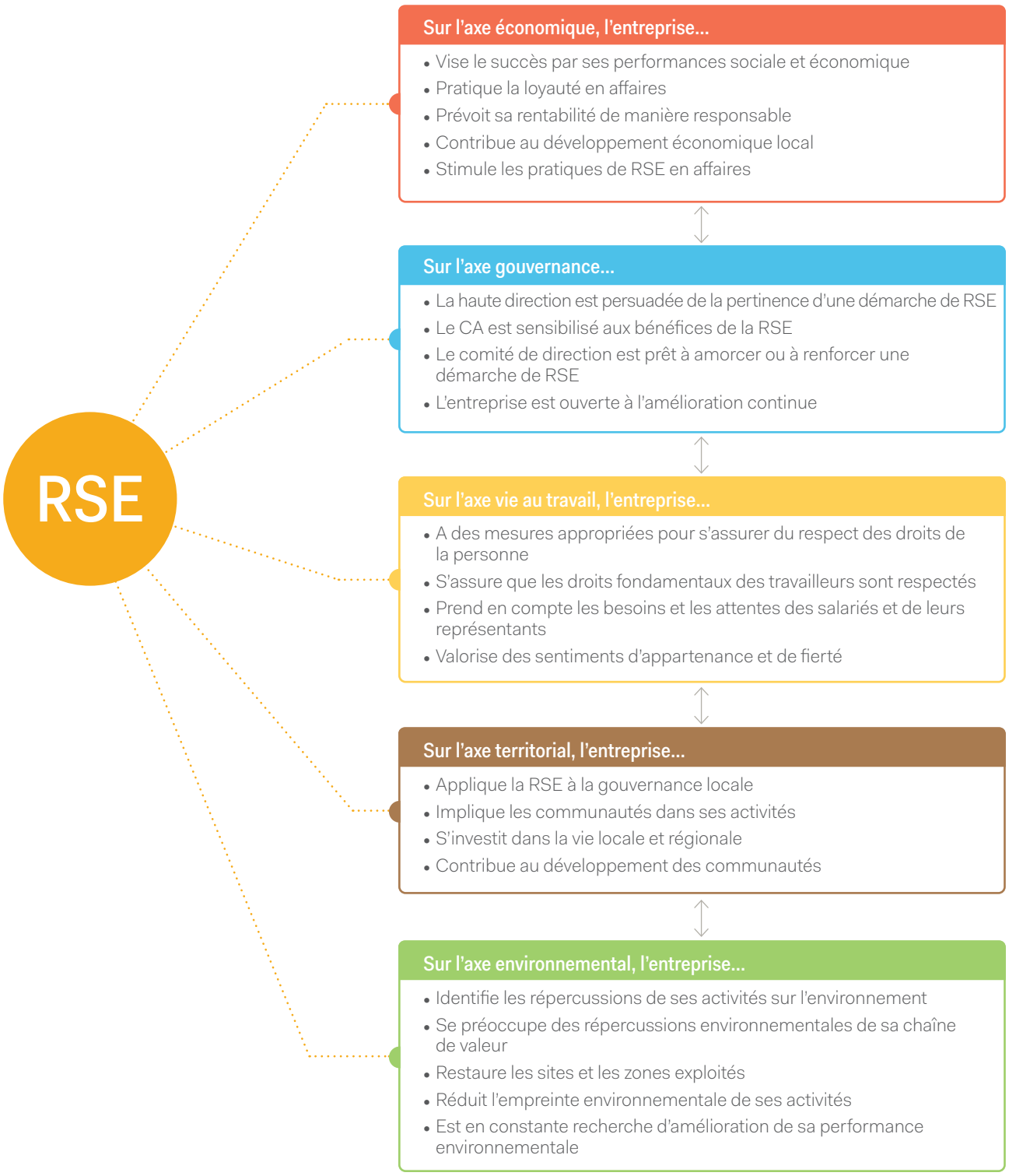
- Rassure ses investisseurs
- Accroît sa valeur intangible
- Favorise l'acceptabilité sociale de ses activités
- Facilite les relations avec les instances locales
- Multiplie ses alliés sur le territoire
- Développe des avantages stratégiques et se qualifie
- Innove pour des gains d'efficacité opérationnelle

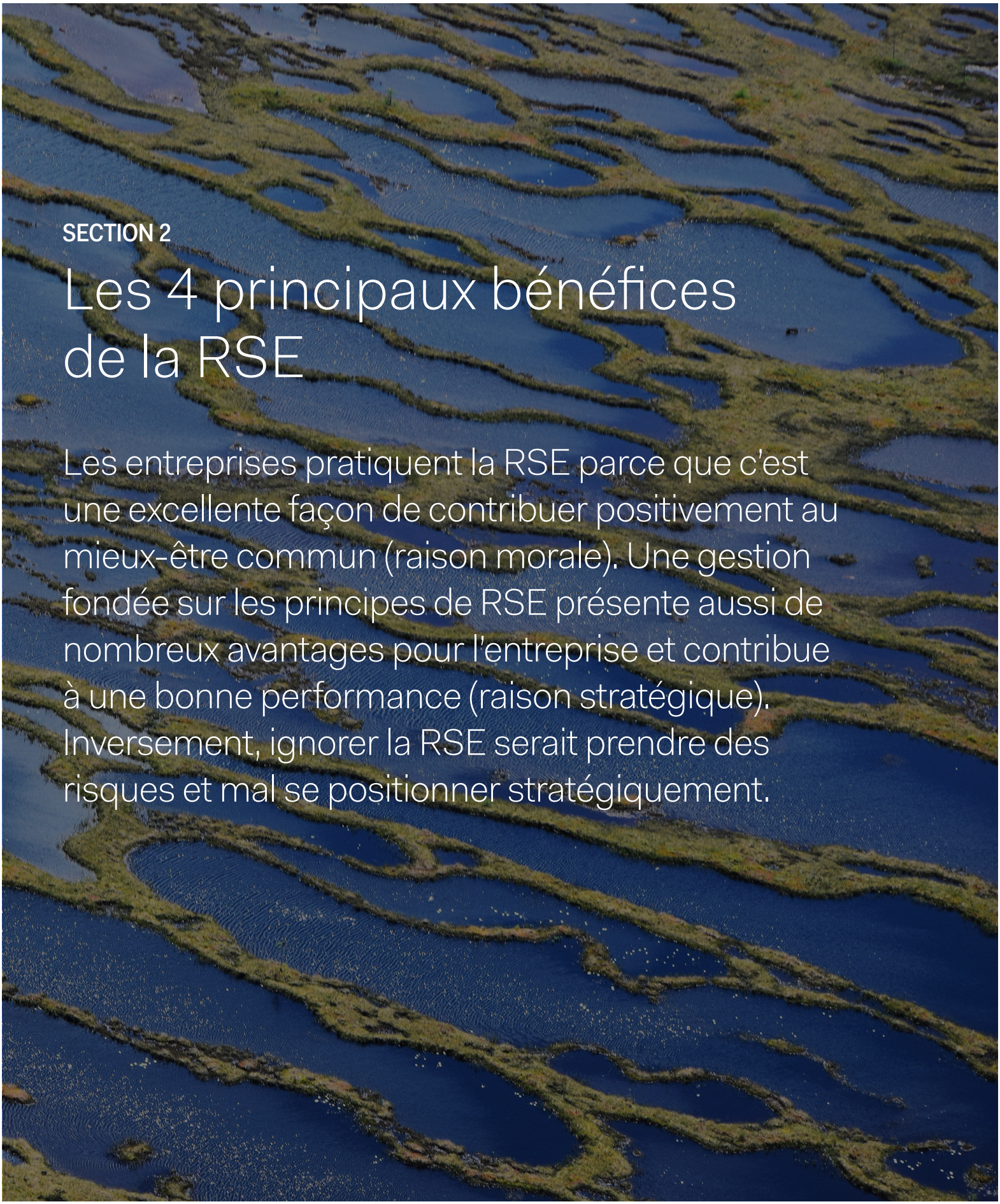
B CONTRIBUTION POSITIVE AUX COMMUNAUTÉS ET À LA QUALITÉ DE L'ENVIRONNEMENT

Avec la RSE, l'entreprise :

- Est partie prenante des projets structurants des communautés
- Privilégie l'approvisionnement local et favorise le développement économique local
- Développe des compétences au sein des communautés
- Respecte les droits de la personne et du travail
- Préserve les ressources et les écosystèmes
- Apporte des solutions aux enjeux environnementaux

FIGURE 2 La RSE en 5 axes et exemples d'actions à mener





SECTION 2

Les 4 principaux bénéfices de la RSE

Les entreprises pratiquent la RSE parce que c'est une excellente façon de contribuer positivement au mieux-être commun (raison morale). Une gestion fondée sur les principes de RSE présente aussi de nombreux avantages pour l'entreprise et contribue à une bonne performance (raison stratégique). Inversement, ignorer la RSE serait prendre des risques et mal se positionner stratégiquement.

Les principaux bénéfices pour l'entreprise sont les suivants :

1

La RSE

est un signal positif pour le marché de l'investissement et les banques

2

La RSE

favorise l'acceptabilité sociale des activités de l'entreprise

3

La RSE

accroît l'efficacité opérationnelle

4

La RSE

confère des avantages compétitifs et des compétences clés

Bénéfice 1

2.1 La RSE, un signal positif pour le marché de l'investissement et les banques

Avec la RSE, meilleure est notre réputation et « plus c'est facile d'aller chercher du financement, plus c'est facile d'aller chercher des investisseurs, et tout ça fait qu'on a une bonne performance. Ce n'est pas une dépense, c'est un investissement ».

– André Gaumond, fondateur de l'entreprise d'exploration Mines Virginia, vice-président principal, développement du Nord-du-Québec et administrateur, Redevances aurifères Osisko[2].

« Vous devez gagner la confiance de toutes les parties prenantes, sinon vous ne connaîtrez pas de succès, spécialement en ce qui a trait aux nouvelles frontières dans l'industrie minière. Au moment du PAPE (premier appel public à l'épargne pour l'exploitation), nous croyions que le fait de détenir un solide permis social nous permettrait de gérer les activités et de connaître du succès, et c'est exactement ce qui s'est passé ».

– Richard Young, président et chef de la direction chez Teranga Gold[3].

Les pratiques de RSE sont le signe d'un leadership actualisé et diligent. Le marché de l'investissement tend à voir cet engagement d'un bon œil parce qu'il est signe d'une bonne gestion des risques. En effet, l'analyse de centaines d'études démontre un lien positif entre la RSE et la valeur boursière[4].

Les organisations de prêt et les marchés d'investissements facturent plus cher aux entreprises dont la performance est moins bonne en matière de RSE. Une étude du lien entre le coût du capital et la performance environnementale a analysé, sur une période de quinze ans, plus de 5 800 prêts bancaires et 13 000 observations de valeurs d'actions de firmes[5]. Les résultats démontrent que, pour les entreprises qui ont une mauvaise performance environnementale, le taux d'intérêt est en moyenne de 20 % plus élevé et la demande de rendement annuel du capital investi, de 1,4 % plus élevée.

Les performances environnementales semblent donc importantes à considérer. En effet, 80 % des prêts mondiaux proviennent de banques qui prennent en considération les performances environnementales passées des emprunteurs[6].

[2] Source : REDD, 2018.
[3] Cité dans Rolfe, K., 2017.
[4] Mikolajek-Gocejna, M., 2016 ; Lourenço, I. C., M. C. Branco, J. D. Curto T. Eugénio. 2012; Orlitzky, M., F. L. Schmidt et S. L. Rynes, 2003.
[5,6] Turner, Laureen, 2016.

Bénéfice 2
2.2 Le lien étroit entre la RSE et l'acceptabilité sociale

« Nous considérons l'acceptabilité sociale des opérations comme étant aussi importante que les aspects techniques. Celle-ci doit être traitée de manière tout aussi rigoureuse ».

– Claude Perras, chef développement durable, London Mining[7] (traduction libre de l'anglais).

L'acceptabilité sociale des activités (AS), de l'anglais *social licence to operate*, se définit de la façon suivante :

> « Résultat d'un jugement collectif à l'égard d'un projet, d'une politique ou d'une planification; ce jugement peut évoluer dans le temps et est influencé par un ensemble de facteurs[8] ».

La RSE est un moyen de fonder et d'entretenir l'AS

En effet, l'un des principes fondamentaux de la RSE est de chercher à entretenir des relations respectueuses et mutuellement avantageuses avec ses parties prenantes, notamment avec les instances locales et les communautés riveraines des activités de l'entreprise. Suivre ce principe conduit à l'intégration de l'entreprise dans son milieu et à la multiplication de ses alliés sur le territoire.

L'AS a été mise de l'avant depuis plus de vingt ans par l'industrie minière[9]. L'industrie a réalisé que celle-ci est essentielle aux activités de l'entreprise et permet de diminuer les risques et les coûts opérationnels. Un sondage, effectué par la firme Ernst & Young auprès de plus de 200 cadres supérieurs de l'industrie des mines et des métaux, a établi l'acceptabilité sociale comme étant le facteur ayant grimpé au tout premier rang des risques d'entreprise en 2019-2020[10].

Un sondage a établi l'acceptabilité sociale comme étant le facteur ayant grimpé au tout premier rang des risques d'entreprise en2019-2020

[7] Claude Perras dans le cadre d'un webinaire du United Nations Global Compact tenu le 13 mai 2013.
[8] Dans le cadre des travaux du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN). Source : Gouvernement du Québec, 2019, p. 57. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/energie-ressources-naturelles/publications-adm/documents-ministeriels/GU_bonnes-pratiques-acceptabilite-sociale_complet_MERN.pdf?1566241098.
[9] De-Miguel-Milina, B., Chrivella-Gonzales, V. et Garcia-Ortega, B., 2019.
[10] Source : https://www.ey.com/en_gl/mining-metals/10-business-risks-facing-mining-and-metals.

La valeur de l'AS est intangible, mais immense

À l'inverse, les conflits avec les communautés peuvent entraîner des coûts importants liés aux interruptions de production, aux délais, aux occasions manquées par rapport à des projets futurs et au temps de travail du personnel consacré à gérer la crise[11].

> « Un projet minier d'envergure de 3 à 5 milliards $US d'investissement en capital va enregistrer en moyenne des pertes de 20 millions $US de valeur actualisée nette par semaine de délai de production ».
>
> – Rachel Davis, chercheuse, Harvard Kennedy School et Daniel Franks, chercheur, Université du Queensland[12] (traduction libre de l'anglais).

[11] C'est ce que constatent les chercheurs Rachel Davis, de la Harvard Kennedy School, aux États Unis, et Daniel M. Franks, de l'Université du Queensland, en Australie, à la suite de 25 études de cas de conflits impliquant des mines et 40 entrevues avec des gestionnaires et des avocats. Davis, R. et D.M. Franks, 2014.

[12] *... a major, worldclass mining project with capital expenditure of between US$3–5 billions will suffer roughly US$20 millions per week of delayed production in Net Present Value (NPV) terms. Even at the exploration stage, costs can accrue. In the case of a serious exploration project for a new mine, around US $10,000 will be lost every day of delay in terms of wages, idle machinery and so on.* » Davis, R. et D. Franks, 2014, p. 3-4.

Bénéfice 3
2.3 La RSE accroît l'efficacité opérationnelle

« Réduire notre empreinte carbone, utiliser moins d'eau, rendre plus productives et sécuritaires nos opérations, c'est bon pour l'environnement, bon pour les gens et bon pour les communautés. Et ultimement c'est bon pour les affaires – pour Teck et pour l'industrie dans son ensemble ».

– Marcia Smith, VP principale, Développement durable et affaires externes, Teck[13] (traduction libre de l'anglais).

Plusieurs des pratiques de RSE contribuent à des réductions de coûts, à court, moyen et long terme, et donc à l'efficacité opérationnelle des entreprises, par exemple :

- Un engagement envers la santé et la sécurité au travail (SST) réduit les frais d'assurance et de pénalités;
- Une préférence envers les processus et les technologies qui consomment moins d'énergie, de matières premières et de produits polluants réduit les dépenses d'achat;
- Un approvisionnement responsable permet un meilleur contrôle de la chaîne d'approvisionnement;
- Un milieu de travail sain et une participation à des projets de RSE influencent la motivation des employés;
- Une culture organisationnelle orientée vers la RSE favorise l'image de marque positive de l'employeur, facilite le recrutement et la rétention de personnel.

ENCADRÉ 1 Exemples de bénéfices de la RSE en matière d'efficacité opérationnelle dans des entreprises

■ La mine Éléonore de Newmont Goldcorp a adopté un système de ventilation sur demande, c'est-à-dire que les ventilateurs sont allumés en fonction des besoins et du débit. Résultat : une réduction de 50 % de la consommation électrique de la mine et une **économie de 3 000 000 $ par an**[14].

■ Pour l'approvisionnement en énergie de son camp, Boisaco est passé du diesel au solaire. Le coût d'installation du système a été d'environ 30 000 $. Le rendement du capital investi a été constaté en moins d'un an. La transition a permis **d'épargner 40 000 $** en coûts d'énergie pendant les quatre premières années, **donc 160 000 $**[15].

[13] *"Reducing our carbon footprint, using less water, and making our operations safer and more productive is good for the environment, good for people and good for communities. And it's ultimately good for business — both for Teck and the entire industry. For example, we're now using sensor technology mounted on shovels at our Highland Valley Copper Operations to better separate ore from waste. This increases the quality of material that goes through our mill and, in turn, reduces the amount of energy and water we use".* Teck. 2018, p. 8.

[14] Source : https://www.eureka-quebec.com/post/une-mine-d-or-innovante.

[15] Entrevue accordée dans le cadre d'un projet de recherche.

Bénéfice 4

2.4 La RSE, une source d'avantages stratégiques et de qualification

« L'adoption de certifications environnementales a constitué un avantage compétitif. Les marchés publics du Nord exigeaient la certification et étaient prêts à payer plus de 20 % du prix du marché pour obtenir le bois certifié. Et cela a permis à l'entreprise d'anticiper le durcissement de la réglementation puisque l'État gabonais exige depuis 2018 que toutes les entreprises forestières gabonaises soient certifiées FSC® à l'horizon 2022 ».

– Frédéric Ober, directeur général de Precious Woods – CEB, filiale gabonaise d'un groupe suisse[16].

« Un plan solide de responsabilité sociale, ce n'est pas seulement limiter les nuisances, cela met l'accent sur le renforcement de la stratégie d'entreprise en même temps que le progrès social ».

– Michael E. Porter, chercheur, Harvard Business School et Mark R. Kramer, membre dirigeant de l'Initiative RSE, Harvard Kennedy School[17] (traduction libre de l'anglais).

La RSE peut être une source d'avantages compétitifs. L'industrie des produits de consommation en fournit plusieurs exemples, dont l'avantage compétitif de Volvo pour son engagement envers la sécurité des passagers ou celui de Toyota pour l'efficacité énergétique et la technologie hybride[18].

Les avantages stratégiques de la RSE sont aussi importants dans le marché des ressources et dans les relations d'entreprise à entreprise (*business to business*). En effet, les pressions faites par les groupes de pression et par les consommateurs sur les entreprises de grandes marques les poussent à intégrer des critères RSE dans le choix de leurs fournisseurs. Par exemple, des groupes environnementaux ont mené des campagnes qui ont visé des chaînes de distribution de meubles et de marques de papier mouchoir pour leur demander l'assurance de meilleures performances sociales et environnementales tout le long de la chaîne d'approvisionnement[19]. Dans un effet de domino, l'industrie forestière a suivi le mouvement, notamment par le biais de la certification environnementale.

Lorsque des entreprises clientes font face à de nouvelles exigences et les relaient à leurs fournisseurs, la RSE devient une nécessité pour maintenir son marché. Elle devient essentielle à sa qualification et primordiale à sa survie.

[16] Entrevue accordée dans le cadre d'un projet de recherche.
[17] Porter, M. E. et M. R. Kramer, 2006, p. 6.
[18] Porter, M. E. et M. R. Kramer, 2006.
[19] Turcotte, M.-F., J. Reinecke et F. den Hond, 2014.

SECTION 3

Plus de 40 exemples de pratiques de RSE

La RSE invitant à l'innovation et à l'amélioration continue, les possibilités pour la mise en œuvre sont nombreuses.

Cette section présente des exemples de pratiques d'entreprises de partout dans le monde et ce, pour chacun des axes de la RSE : économique, gouvernance, vie au travail, territorial et environnemental.

Mention de source : Mine Raglan

1 Axe économique

3.1 Des exemples de pratiques de RSE selon l'axe économique

S'assurer d'une chaîne d'approvisionnement éthique et durable

Ryam est membre d'une plateforme qui lui permet de **gérer les risques de la sous-traitance** liés à la santé et à la sécurité, ainsi qu'à d'autres axes de la RSE. La plateforme vérifie la conformité des sous-traitants à qui Ryam confie des mandats en fonction des exigences de l'entreprise[20].

Stora Enso utilise des **critères de RSE dans ses appels d'offres** et collecte des données sur les performances de ses fournisseurs. Ceux-ci doivent répondre à un ensemble de questions sur la stabilité financière, le taux d'accidents et leurs émissions de dioxyde de carbone (CO_2). Pour assurer un approvisionnement responsable, les fournisseurs potentiels passent ensuite par un processus de préqualification et, une fois sous contrat, doivent respecter un code de conduite qui impose des exigences minimales de RSE à respecter. Des formations sont également offertes aux acheteurs à l'interne[21].

Favoriser l'émergence d'entreprises locales et de l'économie responsable

Ryam **apporte son expertise** pour la mise sur pied d'un incubateur industriel de valorisation des résidus forestiers. L'entreprise favorise l'économie circulaire et soutient, notamment, un projet de récupération des têtes d'épinettes noires pour en faire des huiles essentielles[22].

Nemaska Lithium s'est donné comme vision de : « Faciliter l'accessibilité aux énergies vertes grâce à nos produits et procédés, au bénéfice de l'humanité ». Cette vision traduit l'idée que le produit extrait de la mine et transformé à l'usine ne constitue pas la finalité. Nemaska Lithium participe plutôt à un projet collectif plus grand et mobilisateur[23]. **Elle s'inscrit directement dans une nouvelle économie responsable.**

Analyser les coûts/bénéfices sociaux et environnementaux de ses activités

Le Groupe Engie **inclut les externalités positives et négatives** sur l'environnement dans le calcul du coût de ses projets d'investissement. En d'autres mots, elle accorde une valeur pécuniaire aux répercussions, qu'elles soient positives ou négatives, de ses activités sur l'environnement. L'entreprise évalue la valeur pécuniaire des externalités pour analyser le rapport coûts/bénéfices lors de la planification d'un projet[24].

[20] Entrevue accordée dans le cadre d'un projet de recherche.
[21] Stora Enso, 2018.
[22] Entrevue accordée dans le cadre d'un projet de recherche.
[23] Stora Enso, 2018.
[24] Engie, 2018.

Lutter contre la fraude et la corruption

Le Groupe Engie communique un **message de « tolérance zéro »** par l'entremise de ses référentiels éthiques (guides et normes). Un système de signalement confidentiel est aussi en place pour les employés et les parties prenantes externes. Le Groupe Engie s'engage également à respecter les lois et les réglementations fiscales dans les pays où il opère[25].

Mesurer les répercussions économiques de ses activités sur les communautés environnantes

Pour mesurer sa contribution positive à l'économie des pays où elle a des activités, Endeavour Mining a choisi les indicateurs suivants :

1. La valeur économique distribuée dans les pays hôtes.
2. La proportion de dépenses en produits et services locaux.
3. Les dépenses en formation et en éducation pour les communautés locales.
4. Le pourcentage de travailleurs qui sont du pays d'origine.
5. Le pourcentage de gestionnaires expérimentés qui sont du pays d'origine.
6. Le nombre d'employés et de gestionnaires dans des contextes à risque élevé de corruption qui ont suivi des formations pour contrer ce phénomène[26].

Investir dans l'innovation

L'entreprise Boisaco et la communauté des Innus Essipit se sont associées pour créer l'entreprise Granulco et faire de **l'innovation de produits.** En cherchant un débouché pour ses résidus de sciage, Boisaco a eu l'idée de fabriquer des granules qui alimentent les foyers en produisant moins de polluants[27].

Inciter ses partenaires à la RSE

Boisaco offre un **incitatif financier à ses fournisseurs** de transport et opérateurs d'équipements lourds lorsque ceux-ci diminuent leur consommation de carburant. Moins ils consomment, plus cela leur rapporte[28].

Boisaco et la communauté des Innus Essipit se sont associées pour innover et co-créer une entreprise.

Mention de source : Katy [illegible]

[25] Engie, 2018.
[26] Endeavour Mining, 2019.
[27,28] Entrevue accordée dans le cadre d'un projet de recherche.

2 Axe gouvernance

3.2 Des exemples de pratiques RSE selon l'axe gouvernance

Nommer des porteurs de dossiers de RSE

Orano Mining a créé, en 2012, une **Direction RSE[29].** Celle-ci accompagne les équipes dans l'intégration des engagements responsables de l'entreprise. Elle développe aussi des outils et des processus d'amélioration continue : audits RSE sur les sites miniers et au siège social, exercice de pertinence ou de matérialité, autoévaluation, participation à des groupes de travail externes, etc.

Élaborer un plan d'action de RSE

La stratégie de RSE de Teck **définit des objectifs à court terme et à long terme** dans six domaines que l'entreprise a établis comme étant prioritaires en fonction des risques et des possibilités qui leur sont associés : Communauté, Eau, Nos gens, Biodiversité, Énergie et changements climatiques, de même que Air. Cette stratégie est intégrée aux normes de gestion, à la rémunération ainsi qu'aux plans et aux objectifs annuels de l'entreprise, des sites et des employés. Cette stratégie se reflète dans les engagements à l'échelle de l'entreprise, ainsi que dans son code de conduite[30].

Inclure la RSE dans son système de gouvernance

Pour le groupe Engie, la **rémunération des cadres est liée à la RSE.** Le Groupe intègre des critères de RSE dans l'évaluation de ses 600 cadres dirigeants dans le monde. Ces critères font partie de critères qualitatifs extrafinanciers composant 40 % de la rémunération variable (incluant 10 % de RSE). Ainsi, il veille à ce que ses valeurs, notamment en matière de déontologie, d'éthique et de sécurité, soient portées par ses dirigeants[31].

Mettre en place des comités de surveillance

Mine Diavik a mis sur pied un **comité consultatif** de surveillance environnementale composé de groupes des nations autochtones touchées par la mine, du gouvernement et de Diavik[32].

[29] Orano Mining, 2017.
[30] Teck, 2018.
[31] Engie, 2018.
[32] Ressources naturelles Canada, 2014.

3 Axe vie au travail

3.3 Des exemples de pratiques de RSE selon l'axe vie au travail

S'assurer du respect des droits de la personne

Teck souhaite encourager la diversité culturelle, tout en assurant le maintien d'un environnement de travail sain, harmonieux et respectueux des cultures de chacun. Elle offre à tous ses employés une **formation de sensibilisation culturelle** dans le but de former les travailleurs sur les **droits de la personne**[33].

Le groupe Engie s'engage à exercer ses activités en respectant les droits fondamentaux de son personnel, et ce, en conformité avec les conventions de l'Organisation internationale du Travail. **Une liste de contrôle** a été développée par la Direction Éthique et Conformité pour permettre à toutes les entités et aux gestionnaires locaux **d'évaluer leurs pratiques** par rapport aux engagements du groupe en matière de droits de la personne[34].

Renforcer la mixité et l'égalité femmes-hommes

Ryam s'est dotée d'une politique d'embauche visant à attirer plus de femmes dans le secteur forestier. Grâce à des promotions axées sur la diversité, elle a réussi à attirer des employées et le bouche-à-oreille a ensuite fait son œuvre[35].

Favoriser l'emploi et l'intégration de personnes issues de groupes ayant fait l'objet de discrimination

La mine Raglan, de Glencore, a des programmes pour attirer et fidéliser les employés des communautés inuites. Ces programmes visent le **développement des compétences**, la mobilité au sein des départements de la mine, **l'accélération de la progression** à l'interne d'employés motivés et à fort potentiel. Afin de favoriser à la fois la diversité et le respect des cultures de chacun, des **ateliers d'introduction à la culture inuite** sont aussi offerts[36].

L'Entente Chinuchi conclue entre Nemaska Lithium et les parties prenantes cries précise que les employés cris de l'entreprise pourront se prévaloir d'un congé pendant les périodes de chasse à l'oie et de chasse à l'orignal, des **moments culturels importants pour cette communauté** [37].

Privilégier l'embauche de travailleurs locaux

Suncor met aussi l'accent sur l'accroissement de l'effectif issu des nations autochtones par le recrutement et leur avancement à l'échelle de l'entreprise. Elle a notamment créé un **poste de conseiller à l'accroissement de l'effectif autochtone pour favoriser l'inclusion**[38].

À la mine de Sabodala au Sénégal, Teranga Gold offre des formations techniques afin d'aider sa main-d'œuvre sénégalaise à progresser dans l'entreprise, de même que des **ateliers d'introduction à la culture du milieu de travail** des mines. En 2017, 90 % des employés de la mine étaient d'origine sénégalaise et 10 % étaient des femmes[39].

[33] Teck, 2018.
[34] Source : https://www.engie.com/ethique-et-compliance/notre-approche/dispositifs-de-controle/.
[35] Entrevue accordée dans le cadre d'un projet de recherche.
[36] Centre québécois de développement durable, 2016.
[37] Source : Chinuchi agreement, 2014.
[38] Suncor, 2018.
[39] Source : Rolfe, K., 2017.

4 Axe territorial

3.4 Des exemples de pratiques de RSE selon l'axe territorial

Négocier des ententes et les renouveler

Boisaco s'est établie comme principal employeur de la Haute-Côte-Nord. L'entreprise a tissé des **liens avec les acteurs locaux**, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'organismes municipaux et gouvernementaux. L'entreprise a la volonté d'être à l'écoute des préoccupations de la population, en témoigne la signature d'une **entente de partenariat** avec le Conseil de la Première Nation des Innus Essipit[40].

Œuvrer avec les communautés locales et autochtones dans le respect de leurs droits

Chez les Cris, les maîtres de trappe (tallymen) sont ceux qui, sur le plan du prélèvement des ressources fauniques, utilisent et supervisent un territoire désigné. Ils ont une connaissance fine de leur territoire de chasse. Stornoway s'engage à **respecter le rôle des maîtres de trappe** dans la gestion de leurs activités sur le territoire et cherche à obtenir leur avis pour déterminer des zones ou des périodes d'interdiction ou de restriction aérienne, selon le cas, avant les périodes de la chasse à l'oie et de la chasse à l'orignal. L'entreprise prend le soin de **protéger les sites archéologiques, culturels et de sépulture**[41].

Mention de source : Stornoway

Consulter les parties prenantes et tenir compte de leurs attentes

Au départ, en 1994, les représentants de Diavik avaient rencontré plus de 250 individus, groupes et communautés de la Colombie-Britannique afin de divulguer des informations au sujet de la mine. Les parties prenantes avaient fait valoir qu'elles souhaitaient plus qu'une communication à sens unique. L'entreprise s'est **alors engagée dans des activités de consultation.** Un comité directeur a aussi été créé pour veiller à la bonne conduite des consultations publiques[42].

Le président de Ressources Cartier Inc. va régulièrement **rencontrer les dirigeants de toutes les communautés** autochtones et non autochtones du territoire. Il constate que les communautés n'ont pas toutes les mêmes préoccupations. Il y a des points communs toutefois, tels que la volonté des communautés à bien comprendre les projets, leurs répercussions potentielles et leurs retombées. Elles souhaitent des pistes pour maximiser les retombées positives des activités de l'entreprise[43].

[40] Source : https://www.boisaco.com/maniere_Boisaco.html.
[41] Entrevue accordée dans le cadre d'un projet de recherche.
[42] Agence canadienne d'évaluation environnementale, 1999.
[43] Centre québécois de développement durable, 2016.

Dialoguer avec les parties prenantes

En prévision de la nouvelle phase d'exploitation, Mine Canadien Malartic (MCM) a invité ses parties prenantes à des **réunions d'échange sur le projet.** MCM a aussi organisé des **« ateliers de co-construction »** avec des citoyens, des experts et des employés dans le but de recueillir des propositions de solutions possibles pour améliorer les pratiques et bonifier la gestion des répercussions et de la cohabitation.

En collaboration avec son comité de suivi et des représentants de la municipalité, MCM a aussi **élaboré un Guide de cohabitation** ayant pour objectif de répondre aux besoins, aux attentes et aux préoccupations exprimés par les citoyens de Malartic, ainsi qu'un programme de compensation. Le nombre de plaintes a depuis diminué de 90 %[44].

L'entreprise RNC Minerals a **consulté les communautés en amont des processus gouvernementaux** de consultation et d'évaluation des répercussions. Les consultations publiques et les échanges directs avec les voisins ont mené à l'élaboration d'un protocole de bon voisinage. Celui-ci a été développé en conformité avec les meilleures pratiques internationales, notamment celles établies par le *International Council on Mining & Metals* (ICMM). Il permet de documenter adéquatement les procédures pour recevoir, comprendre et répondre aux préoccupations et aux plaintes que pourraient formuler des personnes affectées par le projet[45].

Collaborer à des projets décidés par les communautés

Nemaska Lithium demande aux communautés quels sont leurs projets d'avenir. Puis elle participe comme partie prenante de ces projets. Selon la vision de l'entreprise, l'entreprise n'est pas au centre des relations avec les parties prenantes, mais plutôt une **partie prenante de projets de société[46].**

Favoriser les fournisseurs locaux et améliorer la vie de la communauté

En plus de fournir des occasions d'emploi, CNOOC International **s'approvisionne le plus possible auprès de fournisseurs locaux.** L'entreprise redonne aux communautés en investissant dans divers programmes et projets qui améliorent la qualité de vie. Elle accorde, par exemple, des bourses d'études postsecondaires pour soutenir la poursuite de la scolarité des personnes dans les régions où elle opère[47].

Stimuler l'insertion professionnelle

Pour répondre à un manque de main-d'œuvre qualifiée, B2Gold a lancé, en 2017, le projet AFECK, un **programme de formation pour les habitants** du cercle de Kéniba, au Mali. B2Gold espère, entre autres, améliorer les compétences techniques et professionnelles des habitants. Le but est également de renforcer la capacité des petites entreprises locales, en mettant un accent particulier sur les femmes entrepreneures qui pourraient devenir fournisseuses de biens et de services pour le secteur minier[48].

[44,45] Centre québécois du développement durable, 2016.
[46] Source : Entrevues dans le cadre d'un projet de recherche.
[47] CNOOC Limited, 2018.
[48] B2Gold, 2017.

5 Axe environnemental

3.5 Des exemples de pratiques de RSE selon l'axe environnemental

Effectuer des analyses de cycle de vie pour déterminer où sont les répercussions les plus importantes

Cascades a fait appel à un centre spécialisé en analyse de cycle de vie pour **connaître précisément les sources des conséquences** de son processus de production du papier. L'entreprise a découvert que c'est à l'étape de blanchiment du papier que se produisait la plus grande conséquence environnementale, à cause de la grande consommation d'énergie nécessaire. L'entreprise a alors centré son effort d'innovation sur cette étape. Pour le papier Moka, l'idée de changer la recette et d'opter pour une couleur beige plutôt que de blanchir le papier a émergé. Le nouveau procédé est aussi plus économique[49].

Déterminer des mesures pour préserver l'environnement

Ryam a adopté **son propre plan de rétablissement du caribou** pour protéger le caribou forestier, une espèce vulnérable en vertu de la *Loi sur les espèces menacées ou vulnérables*. Le plan, développé en partenariat avec la Société pour la nature et les parcs du Canada - Section Québec (SNAP), assure la connectivité entre les sites d'intérêt pour le caribou[50].

L'entreprise finlandaise M-Real Oyj (aussi connue comme Metsä) **combine cartes et calendriers pour réduire ses effets sur l'environnement**. M-Real Oyj et d'autres entreprises forestières finlandaises ont développé ensemble des cartes de récolte du bois qui indiquent les zones pouvant supporter la machinerie pendant l'été et celles qui ne peuvent la supporter que lorsque le sol est gelé. Cela évite les dommages au sol, tout en allongeant la période de récolte, augmentant ainsi la rentabilité. De plus, M-Real Oyj a publié un **guide sur comment préserver** les nids d'oiseaux lors de coupes. On y apprend, notamment, que pendant la période de nidification, la façon la plus efficace est d'éviter de couper là où les arbres à feuilles caduques sont en abondance[51].

Réduire l'empreinte environnementale

Pour éviter les déversements de fluides (eau et pétrole) lors des opérations et du transport routier, Baytex a **augmenté la fréquence d'inspection des réservoirs, mis à jour la procédure de nettoyage** en cas de déversement et s'est dotée d'une nouvelle flotte de remorques dont les **réservoirs sont plus durables** et qui sont munies d'alarmes sonores pour une protection antidébordement[52].

Nemaska Lithium a choisi **d'installer son usine** de Shawinigan **sur le site désaffecté** d'une autre entreprise, en prenant en charge la décontamination des sols. Cela évite d'occuper un espace naturel qu'il aurait fallu déboiser et aménager[53].

[49] Tovar et Turcotte, 2018.
[50] Entrevues dans le cadre d'un projet de recherche.
[51] Metsä Group, 2018.
[52] Baytex Energy Corp., 2016.
[53] Entrevue accordée dans le cadre d'un projet de recherche.

Réhabiliter de manière innovante des milieux de vie détériorés

Diavik a un **plan de fermeture** de la mine qui est régulièrement mis à jour en fonction de résultats de recherches. **Des membres de la communauté y collaborent également[54].** La revégétalisation avec des plantes locales est prévue afin de pouvoir accueillir à nouveau les populations de caribous[55], d'inonder les fosses, de construire des frayères pour les poissons dans les parties peu profondes des fosses et de faire de la pisciculture.

En collaboration avec d'autres entreprises, la Société des Mines de Saint-Élie (SMSE) développe et partage des **techniques innovantes de réhabilitation de sites miniers** situés en plein cœur de la forêt amazonienne. Par cette implication, la SMSE espère rehausser la réputation de l'industrie. Le processus de réhabilitation développé et proposé par l'entreprise se déroule en quatre étapes : la remise en forme du terrain, l'implantation d'une pépinière, la mise en place d'une couverture végétale d'herbacées et la reforestation[56].

Rechercher des solutions pour améliorer la performance environnementale

Mine Raglan a réalisé un projet de développement d'une **éolienne de capacité industrielle dans des conditions climatiques d'une extrême rigueur.** Cette **innovation** a été financée en partenariat avec Glencore, les gouvernements du Québec et du Canada et l'entreprise Tugliq Énergie. Cette innovation remplace la consommation de carburant diesel et permet d'importantes réductions des émissions de gaz à effet de serre[57].

Après plusieurs années de recherche, Diavik a construit, en 2012, quatre turbines **éoliennes** pouvant fonctionner jusqu'à -40 °C. En remplaçant des générateurs diesel, ce parc éolien a permis d'économiser 3,8 millions de litres de diesel et de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 6 %[58].

Rechercher des partenaires pour développer des solutions

Plusieurs entreprises, dont Boisaco, Goldcorp-Newmont, Nemaska Lithium, Ryam, Stornoway, **collaborent à divers projets de recherche avec des groupes universitaires, des instituts, des groupes des communautés locales, des agences gouvernementales et d'autres entreprises.** Elles souhaitent en apprendre davantage sur l'environnement nordique, l'aménagement durable des forêts, l'intégration des connaissances des nations autochtones dans les aménagements, la revégétalisation de sites miniers, les méthodes agricoles ou de pisciculture dans les fosses, les énergies vertes, l'analyse de cycle de vie, et les possibilités d'échange de matière dans des projets d'économie circulaire.

[54] Yip, C.G. et K.S. Pollock, 2017.
[55] Morgan, 2017.
[56] Source : http://esperancegoldmine.com/index.php/fr/rehabilitation-des-sites-miniers/.
[57] Ressources naturelles Canada, 2019.
[58] Ressources naturelles Canada, 2014.

SECTION 4

Les personnes qui font la RSE et les facteurs de succès

Mention de source : Stornoway

4.1 Les personnes qui font la RSE

L'appui de la haute direction est une condition préalable essentielle au succès de la démarche. Les résultats de toutes les études convergent à ce sujet.

Il faut pouvoir convaincre les présidences et les directions que la démarche de RSE est incontournable.

- Les sections 1 et 2 présentent des arguments à cette fin.
- La section 3 montre que la RSE est réalisable puisque de nombreuses entreprises la pratique avec succès.
- L'outil 2 peut être remis à tous ceux et celles à qui il s'agit d'expliquer en un coup d'œil la RSE et ses bénéfices.

Plusieurs personnes dans l'entreprise devront aussi se rallier aux projets de RSE pour s'assurer du succès de leur implantation. À cet effet, il est souhaitable de désigner un ou des responsables de RSE qui animeront la vision de la RSE, concevront des projets, chercheront des appuis, etc.

Les personnes à rallier se trouvent dans divers départements de l'entreprise. Celles déjà convaincues des bénéfices de la RSE seront les premières sur qui compter. Dans d'autres cas, il faudra convaincre et « vendre l'idée de la RSE ».

- La section 4.2 et l'outil 4 traitent de la façon de s'y prendre.

Ultimement, ce sont tous les membres de l'organisation qui devront mettre en œuvre la RSE.

Dans certains cas, des entreprises pourraient choisir de faire appel à des consultants ayant de l'expérience dans les démarches d'analyse et d'implantation de la RSE.

4.2 Les facteurs de succès d'une démarche de RSE

Souvent, les responsables de laRSE ont à convaincre des supérieurs hiérarchiques ou des salariés qui sont sous la supervision de cadres intermédiaires d'autres fonctions. Pour composer avec cet état de fait, Wickert et de Bakker (2018) proposent des actions à prendre pour arriver à vendre l'idée de la RSE dans les entreprises[59] :

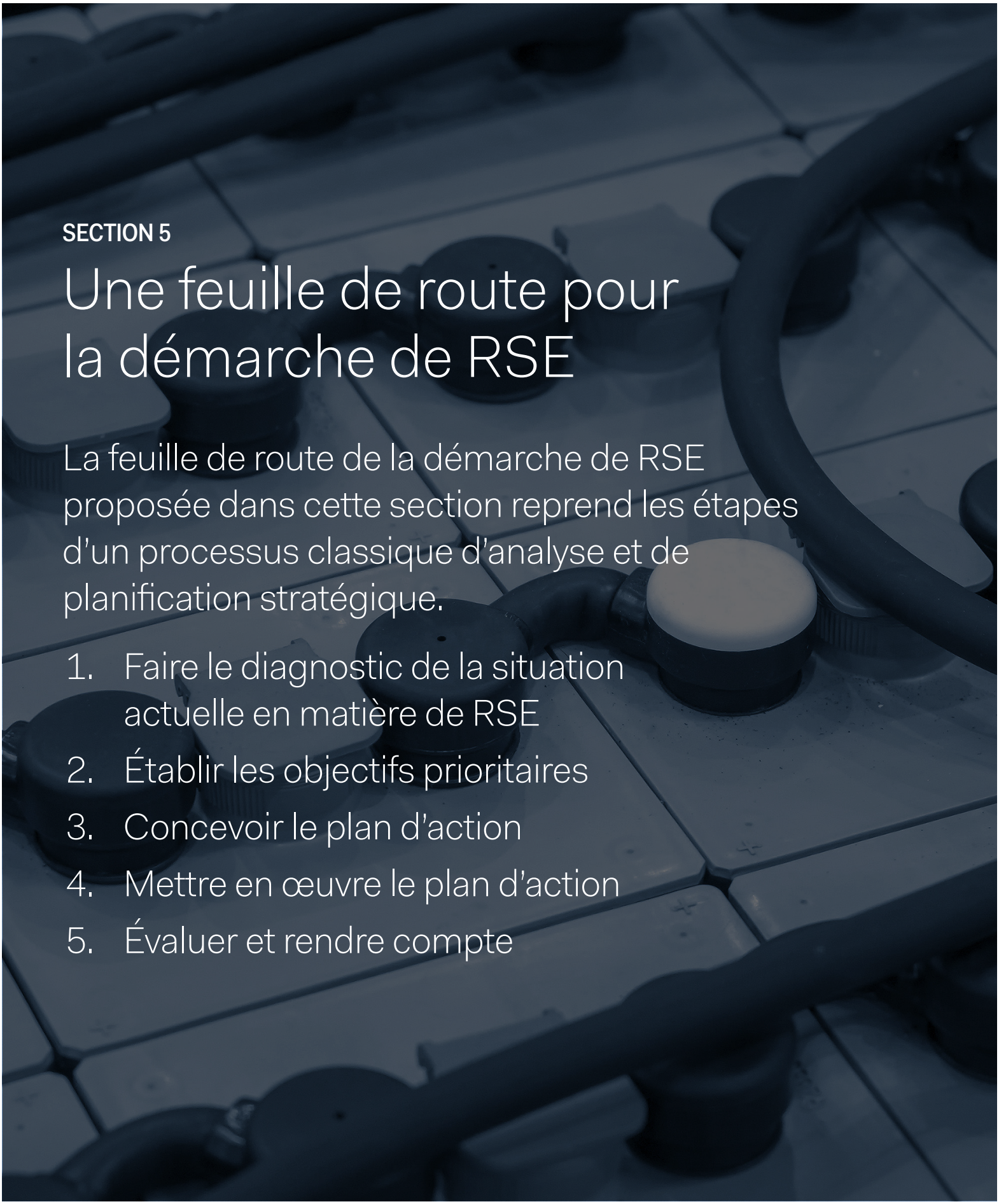
- Se bâtir un réseau d'alliés en commençant par des personnes partageant déjà des valeurs associées à la RSE;
- Communiquer d'une manière mesurée, adaptée pour chacun des auditoires, ancrée dans l'action concrète, de même qu'en combinant les arguments économiques et la raison morale;
- Opter pour une approche progressive qui s'inscrit dans une vision d'ensemble.

Outre les actions nécessaires pour convaincre les personnes à se rallier aux projets, d'autres actions peuvent aussi grandement contribuer au succès de la mise en place d'une démarche de RSE. De multiples recherches[60], entrevues et séminaires avec des gestionnaires d'entreprises ont permis de repérer trois actions primordiales :

1. Prendre les décisions et mettre en œuvre la RSE avec les personnes;
2. Intégrer la RSE dans ce qui existe déjà dans l'entreprise;
3. Communiquer au sujet de la RSE au sein de l'entreprise et à l'externe.

L'outil 4 regroupe en trois tableaux l'ensemble de ces recommandations, en précisant les activités à mener pour chacune d'elles.

[59] Wickert, C. et F. de Bakker, 2018.
[60] Dont Dunphy *et al*., 2007, Howard-Greneville, 2007, Maon *et al*., 2008, et Bertels *et al*., 2010.



SECTION 5

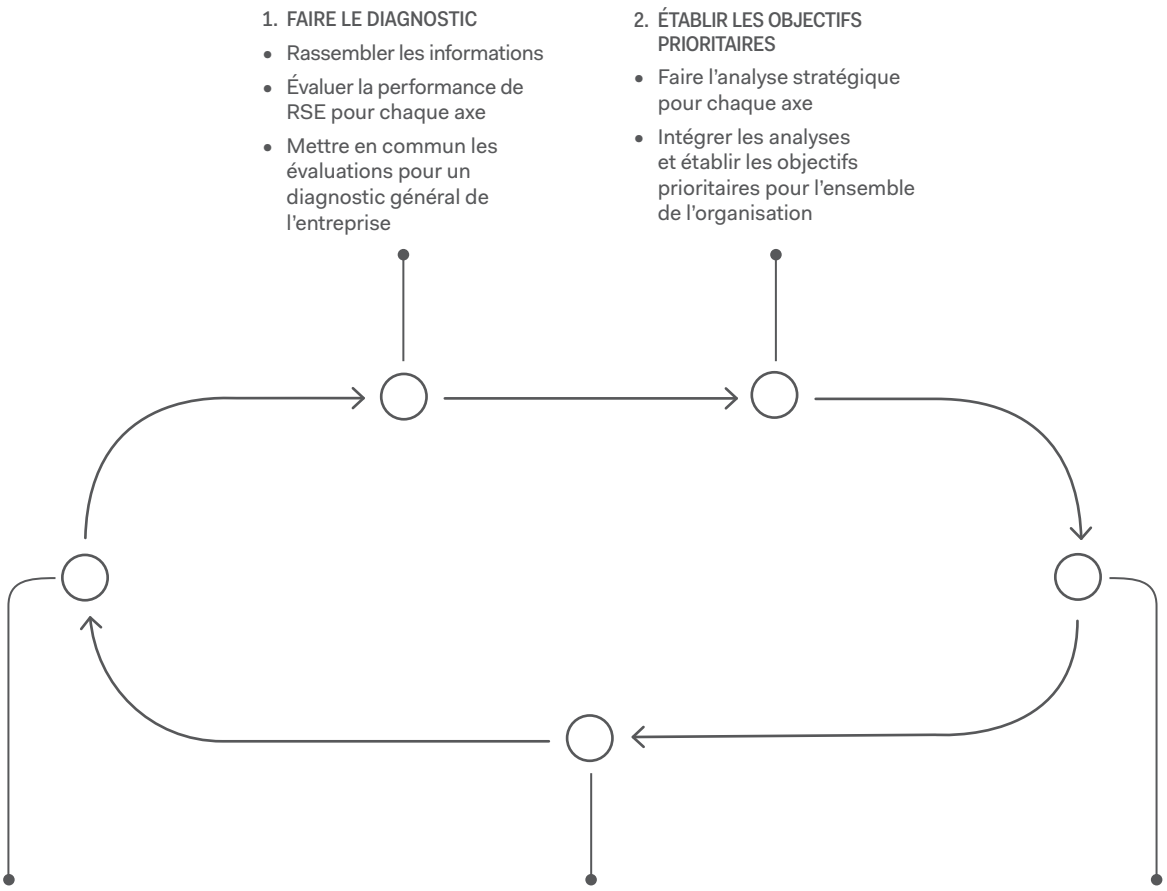
Une feuille de route pour la démarche de RSE

La feuille de route de la démarche de RSE proposée dans cette section reprend les étapes d'un processus classique d'analyse et de planification stratégique.

1. Faire le diagnostic de la situation actuelle en matière de RSE
2. Établir les objectifs prioritaires
3. Concevoir le plan d'action
4. Mettre en œuvre le plan d'action
5. Évaluer et rendre compte

Ces étapes s'inscrivent dans une boucle d'amélioration continue. La dernière étape succède donc à la première étape dans un nouveau cycle de planification stratégique (voir la figure 3).

FIGURE 3 Feuille de route de la RSE



Dans certaines entreprises, l'analyse et la planification stratégiques sont des habitudes bien ancrées. La feuille de route et les outils associés permettront alors d'adapter cette démarche aux questions de la responsabilité sociale.

Dans d'autres cas, la stratégie est émergente et peu structurée. La culture d'entreprise fortement engagée envers la RSE peut néanmoins faciliter la mise en œuvre de la RSE. La feuille de route et les outils associés permettront alors de renforcer leur démarche.

La feuille de route et les outils constituent un canevas de base pour faciliter la démarche. Ils pourront être adaptés aux circonstances particulières de chaque entreprise.

5.1 Faire le diagnostic

Le diagnostic consiste à repérer les forces et les faiblesses de l'organisation en matière de RSE. Cette étape peut elle-même être divisée en trois étapes et, pour chacune d'elles, un outil est prévu, tel que décrit dans le tableau 1.

TABLEAU 1 Les étapes du diagnostic et les outils disponibles

ÉTAPE 1	Rassembler les informations pour chaque axe	OUTIL 5	Collecte d'informations pour le diagnostic
ÉTAPE 2	Évaluer la performance de la RSE pour chaque axe	OUTIL 6	Diagnostics par axe
ÉTAPE 3	Mettre en commun les diagnostics par axe pour un diagnostic général de l'entreprise	OUTIL 7	Compilation des diagnostics par axe

Pour établir un portrait complet de la RSE au sein de l'entreprise, il est nécessaire d'examiner plus en profondeur les activités, les processus et les documents de l'entreprise. Outre les responsables de la RSE, il est recommandé d'impliquer d'autres personnes, désignées comme responsables d'axe, pour partager le travail.

Ces personnes sont responsables de faire le diagnostic, de coordonner l'analyse stratégique et d'établir le plan d'action pour l'axe qui leur est attribué. Il est alors souhaitable pour les responsables de la RSE de planifier une rencontre avec chacun des responsables d'axes pour discuter de la démarche et du diagnostic à établir.

Puis, à l'aide de l'outil 5, les responsables d'un axe effectuent la collecte de données sur ce qui existe déjà dans l'entreprise en matière de RSE. Dès cette étape, la consultation de l'outil 6 sera utile pour orienter la recherche d'informations.

Une fois les données recueillies, chaque responsable d'axe est en mesure de compléter le diagnostic de son axe. Il répond alors aux différentes questions de l'outil 6, ce qui lui permet de repérer les forces et les faiblesses de l'entreprise pour l'axe de RSE dont il est responsable.

Une fois tous les diagnostics par axe effectués, il est suggéré d'organiser une rencontre avec l'ensemble des responsables d'axes. Ce sera l'occasion d'établir ce qui constitue des forces et des faiblesses en matière de RSE pour l'entreprise dans son ensemble et d'engager la prochaine étape, soit l'identification des objectifs prioritaires. L'outil 7 offre un canevas pour synthétiser ce qui ressort des diagnostics pour l'ensemble de l'entreprise.

5.2 Établir les objectifs prioritaires

Cette étape consiste à traduire les résultats du diagnostic en objectifs d'action. Dans cette feuille de route, comme pour le diagnostic, il est suggéré de diviser le travail par axe, puis de procéder à une mise en commun. Chaque responsable prépare d'abord l'analyse stratégique pour son axe et identifie une liste préliminaire d'objectifs pour améliorer la RSE. Ensuite, tous les responsables et des membres de la direction se réunissent pour partager les analyses et déterminer les objectifs prioritaires pour l'entreprise.

TABLEAU 2 Les étapes pour établir les objectifs prioritaires et les outils disponibles

ÉTAPE 1	Analyse stratégique par axe	OUTIL 8	Analyse stratégique des résultats du diagnostic
		OUTIL 9	Test de pertinence pour la hiérarchie des objectifs
ÉTAPE 2	Intégration – Établir les priorités pour l'organisation dans son ensemble	OUTIL 10	Plan de rencontre pour le choix des objectifs prioritaires

Lorsque la mise en commun est terminée, chaque responsable d'axe a en main une liste d'objectifs à partir de laquelle peut être amorcée la conception du plan d'action.

5.3 Concevoir le plan d'action

Le plan d'action établit les grandes lignes des activités qui prendront place lors de l'étape de la mise en œuvre. Quatre étapes sont suggérées pour concevoir le plan d'action.

TABLEAU 3 Les étapes pour concevoir le plan d'action et les outils disponibles

ÉTAPE 1	Explorer les possibilités d'action	OUTIL 11	Exemples de pratiques pour explorer les possibilités d'actions de RSE
ÉTAPE 2	Faire des choix qui s'inscrivent dans l'organisation	OUTIL 12	Questions pour déterminer la faisabilité d'une action de RSE
ÉTAPE 3	Se doter d'indicateurs de performance	OUTIL 15	Pour en savoir plus : Global Reporting Initiative (GRI)
ÉTAPE 4	Déterminer l'enchaînement des activités, les responsables et les échéanciers		

Explorer les possibilités d'action

Les possibilités d'action pour un même objectif peuvent être nombreuses. Il vaut la peine de considérer ce que d'autres entreprises ont déjà fait. À cette fin, la section 3 et l'outil 11 offrent des exemples de pratiques.

L'innovation est souhaitable si les solutions existantes ne conviennent pas ou si elles sont insuffisantes ou trop coûteuses. La collaboration avec certaines parties prenantes peut favoriser l'innovation puisque celles-ci ont des perspectives riches et complémentaires à celles des gestionnaires. Par exemple, les salariés ont une connaissance intime de leur travail, tandis que certains membres des communautés voisines connaissent à fond le territoire. De plus, des entreprises en démarrage peuvent avoir des solutions techniques, alors que des compétiteurs font face à un même problème auquel ils cherchent aussi une solution.

ENCADRÉ 2 Exemples d'entreprises qui collaborent pour innover

- Stora Enso a procédé à une vaste consultation planétaire, majoritairement en ligne, de 124 parties prenantes pour repérer ses enjeux importants en matière de développement durable. Cette consultation a orienté les projets d'innovation de l'entreprise, notamment pour développer des matériaux à base de biocomposites[61].

- Engie mise sur l'innovation ouverte qui consiste à solliciter des ressources externes pour stimuler l'innovation. Depuis 2014, l'entreprise, en collaboration avec l'Alliance pour l'innovation ouverte, des incubateurs d'entreprises et d'autres parties prenantes, a lancé plus de 60 appels de projets et reçu plus de 1 700 propositions. Engie a ainsi investi dans plusieurs projets d'innovation[62].

- Des entrepreneurs marocains sentaient que leur réputation en matière de RSE n'était pas suffisamment forte auprès de leurs clients européens et qu'ils risquaient de ne pas pouvoir respecter les nouveaux cahiers de charge. Pour remédier à cette situation, regroupés dans la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), ils ont élaboré une certification RSE[63].

[61] Stora Enso, 2017.
[62] Source : https://innovation.engie.com/en/.
[63] Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), 2008.

Faire des choix qui s'inscrivent dans l'organisation

Une fois les possibilités d'action explorées, les plus appropriées doivent être sélectionnées. Celles-ci doivent répondre aux objectifs établis, mais aussi avoir de bonnes chances de succès et être exécutables dans le contexte de l'organisation. Par exemple, s'assurer que les actions sont en concordance avec la vision et les valeurs de l'entreprise favorise les chances de succès.

ENCADRÉ 3 L'inscription des démarches de RSE dans les valeurs fondamentales chez IKEA

> La recherche constante de réduction des coûts est connue comme une des valeurs clés de l'entreprise IKEA, valeur qui avait été inculquée par son fondateur. Les pratiques de RSE de l'axe environnemental ont été faciles à mettre en œuvre puisqu'elles allaient dans le même sens que ses valeurs : réduire les dépenses à la source en réduisant la consommation de matériaux et d'énergie[64].

Différents éléments peuvent influencer la faisabilité et la facilité d'implantation. L'outil 12 suggère une série de questions pour aider à déterminer la faisabilité d'une action dans le contexte de l'entreprise.

Se doter d'indicateurs de performance

Après avoir sélectionné les actions, l'étape suivante consiste à établir des indicateurs de performance alignés sur ces actions. Ces indicateurs sont importants puisqu'ils permettent, a priori, de clarifier l'ampleur de la situation initiale, puis de faire le suivi de son évolution lors de la mise en œuvre du plan d'action. Au terme de la démarche, ils permettront également d'évaluer la réussite ou non des actions, ainsi que de faire un suivi dans le temps sur les changements apportés. L'identification des indicateurs est également l'occasion de réfléchir aux modes d'évaluation et de suivi de ceux-ci.

[64] Larson, A. et J. Reichart, 1996.

Selon la norme ISO 26000, un bon indicateur est clair, informatif, pratique, comparable, précis, crédible et fiable[65]. Les indicateurs recouvrent des informations qualitatives ou quantitatives, en plus d'être comparables et variables dans le temps.

Les indicateurs qui donnent des résultats quantitatifs sont relativement simples à utiliser; toutefois, ils peuvent ne pas être suffisants pour tous les aspects de la responsabilité sociale. Dans le domaine des droits de la personne, par exemple, l'opinion des femmes et des hommes, pour savoir s'ils s'estiment traités de manière équitable, peut être plus révélatrice que certains indicateurs quantitatifs de discrimination.

Le Global Reporting Initiative (GRI) propose des indicateurs précis largement répandus portant sur un certain nombre de thèmes d'ordre économique, environnemental et sociétal. Ainsi, les entreprises déjà engagées dans une reddition de comptes basée sur le standard GRI pourront se référer à ces indicateurs. Ceux-ci peuvent également fournir des pistes intéressantes pour des entreprises en début de démarche[66].

Déterminer l'enchaînement des activités, les responsables et les échéanciers

Le plan d'action de chaque axe sera détaillé en décrivant les principales actions à mener, en désignant les personnes qui seront responsables de les exécuter, et en donnant des indications sur la durée, les ressources nécessaires et les délais à respecter. L'enchaînement des activités sera planifié en tenant compte du fait que certaines opérations sont consécutives, alors que d'autres sont concomitantes.

Les plans d'action des différents axes sont ensuite partagés et discutés pour les intégrer. Le plan d'ensemble est commenté, clarifié, corrigé, effectué avec tous les porteurs d'axes.

[65] ISO 26000, 2010, 7.7.2.
[66] Source : Lignes directrices G4 du GRI et ISO 26000.

5.4 Mettre en œuvre le plan d'action

Lors des étapes précédentes, les objectifs ont été établis, les actions à mettre en place ont été choisies, des indicateurs ont été trouvés, puis les activités, les ressources et les échéanciers ont été précisés dans le plan d'action. Il est maintenant temps de passer à l'étape de la mise en œuvre de ce plan. La mise en œuvre comprend la coordination, ainsi que les suivis et l'adaptation.

TABLEAU 4 Les étapes pour mettre en œuvre le plan d'action et les outils disponibles

ÉTAPE 1	La coordination	OUTIL 13	Détails des tâches de coordination
ÉTAPE 2	Les suivis et l'adaptation		

La coordination

Chaque responsable d'axe a le mandat de coordonner les différentes opérations définies dans le plan d'action en tenant compte de la distribution des tâches faites. Essentiellement, les responsables d'axes présentent le plan d'action aux personnes concernées, coordonnent les opérations et font circuler l'information.

Les responsables RSE doivent assurer la coordination entre les activités des différents axes et faire en sorte que l'information soit échangée entre les porteurs d'axes et avec la direction.

La tenue de réunions périodiques ou la mise en place d'un forum d'échange sur l'état d'avancement de la démarche RSE sont des exemples de moyens possibles à appliquer. L'outil 13 propose une synthèse des activités de coordination.

Le partage de l'information au sujet de l'état d'avancement des différentes actions favorise l'intérêt et la mobilisation. La fin d'une étape ou d'une série d'actions importantes peut aussi être soulignée, de façon à renforcer la motivation.

Suivis et adaptation

Des suivis et des contrôles réguliers sont nécessaires à la qualité des résultats de gestion. Cela s'applique aussi en matière de RSE. Le développement d'outils de gestion ou la mise en place d'outils de reddition de comptes peuvent faciliter ce suivi.

ENCADRÉ 4 Exemple de mécanisme de suivi

> **L'éco-permis** est une procédure interne à Stornoway qui vise à assurer la prévention, l'application de mesures d'atténuation à la source et la conformité réglementaire des travaux sur le point d'être réalisés. L'obtention d'un éco-permis est obligatoire avant d'effectuer tout changement qui est susceptible d'affecter l'environnement. L'évaluation d'une demande d'éco-permis se fait par le Service Environnement de l'entreprise, des fiches de surveillance accompagnent chaque éco-permis et des techniciens en environnement réalisent des inspections[67].

Il est généralement nécessaire de faire des modifications en fonction de nouvelles informations obtenues, de changements survenus ou d'obstacles rencontrés. La révision des objectifs et la modification des activités prévues au plan d'action sont à prévoir en cours d'exercice.

[67] Stornoway, 2018.

5.5 Évaluer et rendre compte

L'évaluation permet d'apprécier le chemin parcouru et la nouvelle situation dans laquelle se trouve l'entreprise une fois la mise en œuvre du plan terminée. Cela permet d'apprécier l'évolution, de démontrer l'amélioration et de prendre note des apprentissages.

Bien que cette étape soit présentée à la fin de la démarche, l'évaluation a des implications sur les différentes étapes du processus. Par exemple, le plan d'action devrait idéalement inclure des indicateurs, ainsi que des mesures d'évaluation. De même, lors de la mise en œuvre du plan, des données seront collectées afin de suivre les progrès en cours de route. Trois activités sont associées à cette dernière étape.

TABLEAU 5 Les étapes pour évaluer et rendre compte et les outils disponibles

ÉTAPE 1	La reddition de comptes interne et l'évaluation de la démarche de RSE	OUTIL 14	Évaluation de la démarche
ÉTAPE 2	Le choix des suites à donner		
ÉTAPE 3	La reddition de comptes aux parties prenantes	OUTIL 15	Pour en savoir plus : Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Playbook

La reddition de comptes interne et l'évaluation de la démarche RSE

Pour être en mesure d'effectuer l'évaluation, une série de décisions doivent être prises au préalable. Des indicateurs ont notamment été élaborés lors de la conception du plan d'action. D'autres points doivent également être déterminés : les objets d'évaluation, les sources d'information et les méthodes de collecte de données. L'outil 14 décrit davantage chacun d'eux.

L'ensemble des éléments relatifs à l'évaluation peuvent se retrouver sous la forme d'un tableau de bord. Celui-ci peut inclure, selon l'objectif à évaluer, les questions, les sources d'informations, les méthodes de collecte de données, l'équipe impliquée, ainsi que les dates de l'évaluation.

Le choix des suites à donner

À la fin du cycle de réalisation du plan d'action, il faut assurer la continuité des actions implantées et prévoir les suites à donner.

Selon les informations recueillies dans le cadre de l'évaluation, différents scénarios peuvent être envisagés. Lorsque l'évaluation montre que certains objectifs du plan n'ont pas été atteints ou ont été partiellement atteints, il peut être décidé de poursuivre ou non la démarche en cours, d'envisager des solutions de rechange possibles, de réviser le plan d'action et d'y apporter les correctifs requis. Dans une situation où les objectifs sont atteints, il s'agit de prévoir les suites pour enraciner davantage la RSE.

TABLEAU 6 Actions à prendre en fonction de l'atteinte (ou non) des objectifs

Constats	Actions à prendre
OBJECTIFS ATTEINTS	› Déterminer les mécanismes de suivi pour enraciner la RSE et pour s'assurer de la durabilité des améliorations faites › Décider des prochaines étapes pour aller plus loin
OBJECTIFS NON ATTEINTS ou partiellement atteints	› Repérer la (les) source(s) des freins › Décider de poursuivre ou d'annuler la démarche en cours › Envisager des solutions de rechange pour atteindre l'objectif › Réviser le plan d'action et y apporter les correctifs requis

La reddition de comptes de l'entreprise à ses parties prenantes

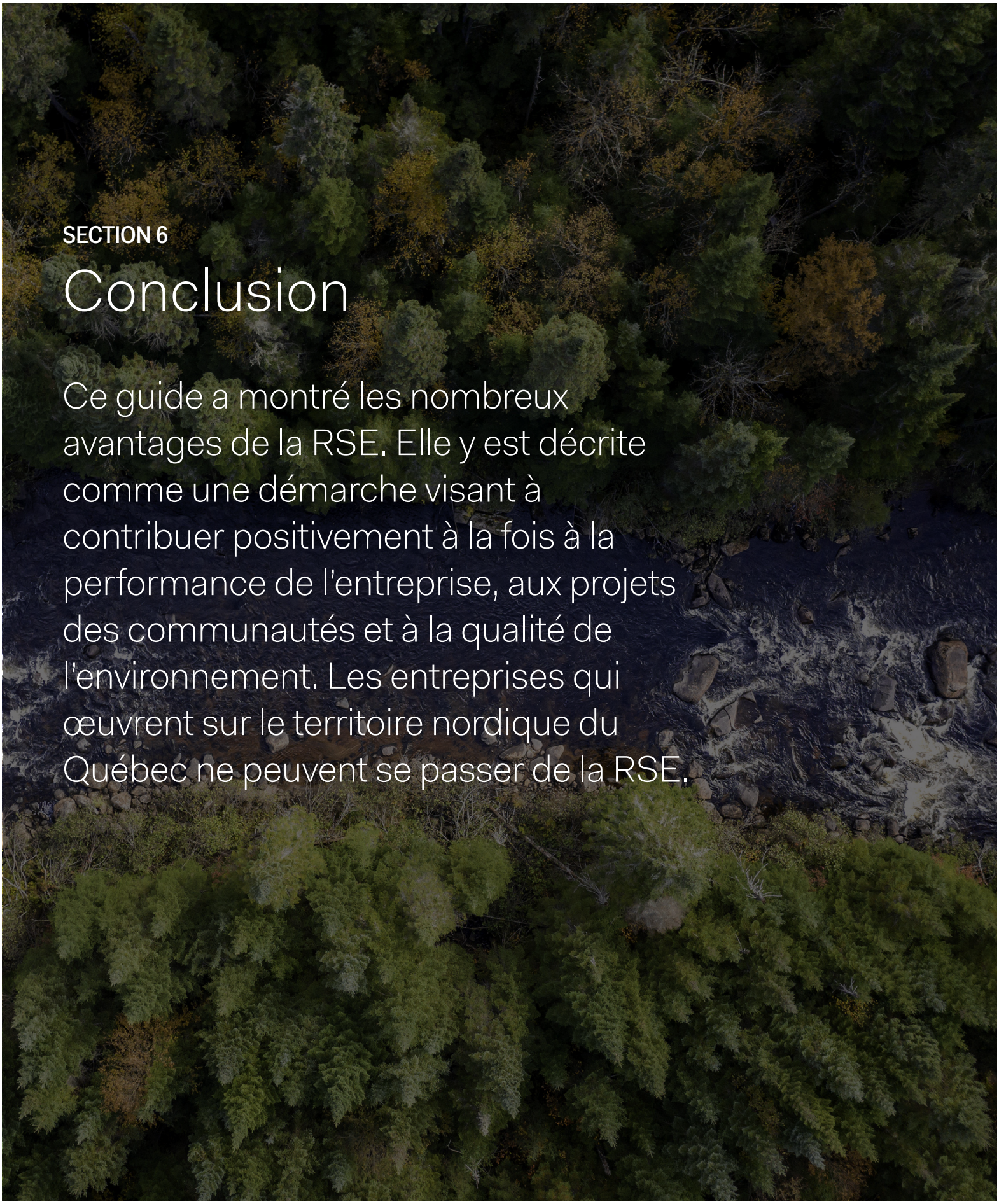
La reddition de comptes sur la RSE est souhaitée par de plus en plus de parties prenantes et la faire de manière transparente contribue à la réputation de l'entreprise. La reddition de comptes sera d'autant plus appréciée lorsque fournie dans un format approprié aux publics ciblés.

Les informations attendues peuvent différer pour chaque groupe de parties prenantes. Les employés, par exemple, seront plus particulièrement intéressés par les actions de l'axe vie au travail qui touchent la sécurité au travail, la diversité, la formation, etc. Par ailleurs, les communautés seront plus sensibles aux actions des axes territorial et environnemental qui portent, notamment, sur les investissements dans l'économie locale, la contribution aux projets des communautés, la protection du patrimoine et la préservation de l'environnement.

Plusieurs moyens de communication sont possibles tels que des rencontres, des portes ouvertes avec questions et réponses, des visites de sites, des sites Web, le rapport de RSE (aussi parfois appelé rapport de développement durable ou de citoyenneté corporative), le canal d'information sur les écrans de l'entreprise, des documents publiés, les médias sociaux et les médias traditionnels. Les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI) sont fort reconnues en matière de reddition de comptes.

Mention de source : Katy Noël

Les employés, par exemple, seront plus particulièrement intéressés par les actions de l'axe vie au travail qui touchent la sécurité au travail, la diversité, la formation, etc.



SECTION 6

Conclusion

Ce guide a montré les nombreux avantages de la RSE. Elle y est décrite comme une démarche visant à contribuer positivement à la fois à la performance de l'entreprise, aux projets des communautés et à la qualité de l'environnement. Les entreprises qui œuvrent sur le territoire nordique du Québec ne peuvent se passer de la RSE.

Le guide présente de nombreux exemples de pratiques d'entreprises illustrant comment la RSE peut être mise en œuvre, particulièrement dans les domaines forestier et minier. Derrière ces exemples, on peut sentir l'énergie et l'ingéniosité de responsables de RSE qui ont saisi des occasions de faire mieux.

Pour favoriser le succès des démarches de RSE, le guide fait des recommandations qui sont fondées sur des résultats de recherche, de même que sur des entrevues avec des dirigeants et des parties prenantes. Le guide suggère une feuille de route calquée sur une approche classique et éprouvée de démarche stratégique, mais adaptée aux particularités de la RSE. Chaque entreprise peut l'adapter à ses besoins en y puisant ce qui lui est utile et en y ajoutant des ingrédients qui lui sont pertinents.

Pour les entreprises qui démarrent en matière de RSE, la feuille de route et les outils ont été conçus pour faciliter les premières étapes de la démarche. Pour démarrer le processus, il s'agira d'intégrer un ou quelques projets d'amélioration à la fois, tout en jetant les bases d'une démarche continue et orientée par une vision d'ensemble pour l'entreprise.

L'approche progressive a souvent été privilégiée par des dirigeants qui ont pourtant fait de leur entreprise des modèles de RSE. Lorsqu'impulsées par une vision porteuse, des combinaisons d'actions simples et concrètes les ont menés loin, dans des positions stratégiques de choix pour leur entreprise.

Pour les entreprises qui ont déjà de nombreuses pratiques RSE et des systèmes de gestion structurants, qui sont à l'écoute de leurs parties prenantes, qui trouvent des collaborateurs et qui réussissent à traduire de manière souvent innovante les enjeux en solutions concrètes et gagnantes au bénéfice de tous, que ce guide soit un encouragement à poursuivre leurs efforts et à partager leurs connaissances.

Et pour les entreprises en devenir, celles qui sont encore aux étapes de projet et de planification, il est clair qu'il est avantageux d'inscrire dès le départ la RSE dans toutes les dimensions de cette planification, depuis la mission et la vision, jusque dans les processus et les mécanismes de contrôle.

La boîte à outils RSE

Mention de source : Société du Plan Nord

Outil 1 : Glossaire

Le glossaire présente les différents termes employés dans le présent guide et les définitions qui leur sont associées.

Acceptabilité sociale

Résultat d'un jugement collectif à l'égard d'un projet, d'une politique ou d'une planification; ce jugement peut évoluer dans le temps et est influencé par un ensemble de facteurs[68].

Collectivité

Groupe de personnes généralement assez étendu, que réunissent un intérêt commun, une organisation commune ou des sentiments communs, ou habitant un même lieu, un même pays[69].

Communauté

Ensemble de personnes unies par des liens d'intérêts, des habitudes communes, des opinions ou des caractères communs : communauté ethnique, linguistique, etc.

Ensemble de citoyens d'un État, des habitants d'une ville ou d'un village[70].

Développement durable

Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement[71].

Instances locales

Conseil municipal ou de bande réunissant des élus[72].

Parties prenantes

Les personnes ou les organisations qui ont un intérêt envers un enjeu, un projet ou des activités de l'entreprise, qui subissent un risque, ou qui peuvent affecter ou être affectées par les décisions ou les activités de l'entreprise.

Responsable d'axe

Personne désignée comme responsable de développer, de coordonner et de mettre en œuvre l'ensemble des activités pour un axe précis dans le cadre de la démarche de RSE.

Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Principe selon lequel les entreprises devraient assumer, par conscience sociale ou nécessité morale, la responsabilité des conséquences que leurs activités entraînent pour la collectivité, en intégrant, de leur propre initiative, des considérations sociales, environnementales et économiques à leurs valeurs, à leur culture, à leurs processus de prise de décisions, à leur stratégie, à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes[73].

[68] Définition utilisée par le MERN.
[69] Source : https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/collectivité/17184.
[70] Source : https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communauté/17551?q=communauté - 17419.
[71] *Loi sur le développement durable*, article 2, 2006.
[72] Source : Gouvernement du Québec, 2019.
[73] Source : http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8357592.

Outil 2 : La RSE en deux schémas et dix exemples

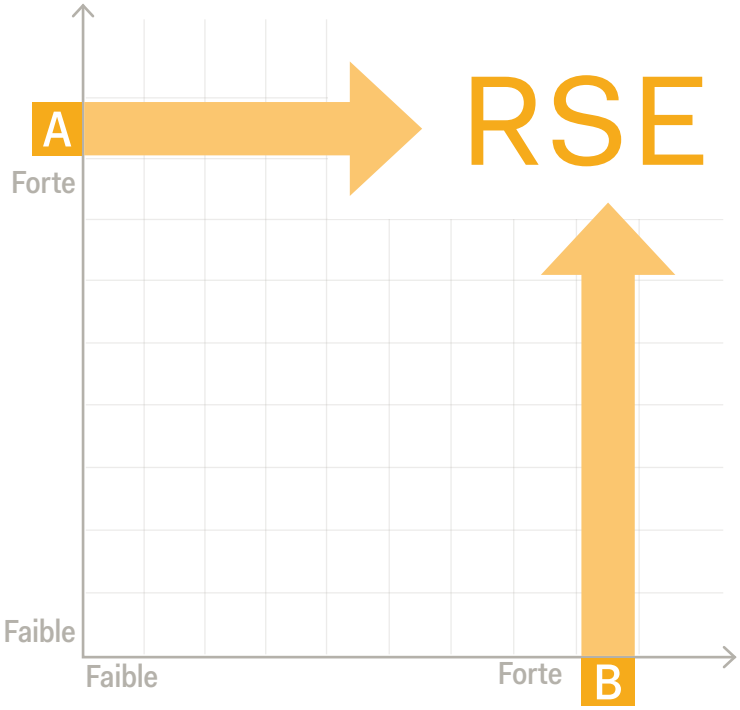
AXE ÉCONOMIQUE	• Le Groupe Engie **tient compte des externalités** positives et négatives dans ses décisions d'investissements dans des projets. • Pour **mesurer sa contribution positive à l'économie** des pays où elle a des activités, Endeavour Mining s'est dotée de plusieurs indicateurs.
AXE GOUVERNANCE	• **Teck a intégré la RSE** à ses normes de gestion, ses plans et ses objectifs, de même qu'à sa rémunération. • Orano Mining a une **direction RSE** qui soutient les équipes qui travaillent dans les mines et a des **processus d'amélioration continue** en matière de RSE.
AXE VIE AU TRAVAIL	• En promouvant la **diversité**, Ryam a attiré des employées féminines et le bouche à oreille en a attiré d'autres. • Stornoway **a adapté** le calendrier de vacances aux événements **culturels** pour les employés des nations autochtones et vise le développement de leurs compétences.
AXE TERRITORIAL	• En plus de créer des emplois, CNOOC International s'approvisionne le plus possible auprès des **fournisseurs locaux.** • Nemaska Lithium invite les communautés à définir leurs projets d'avenir, puis s'implique comme **partie prenante de ces projets.**
AXE ENVIRONNEMENTAL	• Diavik a un **plan de fermeture** de la mine qui est régulièrement mis à jour en fonction de résultats de recherches. Des membres de la communauté y collaborent également. • La mine Éléonore de Newmont Goldcorp a adopté un **système de ventilation sur demande** qui a réduit de 50 % la consommation électrique et permis d'économiser 3 000 000 $ par an.

La ***responsabilité sociale des entreprises*** (RSE) vise à contribuer positivement à la fois au succès de l'entreprise, au développement des communautés et à la qualité de l'environnement.

A CONTRIBUTION AU SUCCÈS DE L'ENTREPRISE

Avec la RSE, l'entreprise :

- Rassure ses investisseurs
- Accroît sa valeur intangible
- Favorise l'acceptabilité sociale de ses activités
- Facilite les relations avec les instances locales
- Multiplie ses alliés sur le territoire
- Développe des avantages stratégiques et se qualifie
- Innove pour des gains d'efficacité opérationnelle



« Avec la RSE, meilleure est notre réputation, plus c'est facile d'aller chercher du financement et plus c'est facile d'aller chercher des investisseurs. Tout cela fait qu'on a une bonne performance. Ce n'est pas une dépense, c'est un investissement ».

– André Gaumond, Fondateur de l'entreprise d'exploration Mines Virginia, ex-vice-président principal, développement du Nord-du-Québec et administrateur de Redevances aurifères Osisko.

B CONTRIBUTION POSITIVE AUX COMMUNAUTÉS ET À LA QUALITÉ DE L'ENVIRONNEMENT

Avec la RSE, l'entreprise :

- Est partie prenante des projets structurants des communautés
- Privilégie l'approvisionnement local et favorise le développement économique local
- Développe des compétences au sein des communautés
- Respecte les droits de la personne et du travail
- Préserve les ressources et les écosystèmes
- Apporte des solutions aux enjeux environnementaux

Outil 3 : Identification et engagement des parties prenantes

Les parties prenantes sont les personnes ou les organisations qui ont un intérêt envers les activités de l'entreprise, qui subissent un risque, ou qui peuvent affecter ou être affectées par les décisions ou les activités de l'entreprise.

Certaines questions peuvent aider une entreprise à repérer ses parties prenantes[74] :

- Vis-à-vis de qui l'entreprise a-t-elle des obligations juridiques ?
- Qui pourrait être concerné par les décisions ou les activités de l'entreprise ?
- Par le passé, qui est intervenu lorsque l'entreprise a eu à aborder des préoccupations semblables ?
- Qui peut aider l'entreprise à remédier à certains effets négatifs ?
- Qui peut influencer la capacité de l'entreprise à s'acquitter de ses responsabilités ?
- Qui pourrait être désavantagé s'il était exclu du dialogue ?
- Qui est touché dans la chaîne de valeur ?

L'encadré suivant donne un exemple d'identification des parties prenantes.

ENCADRÉ 5 L'identification des parties prenantes chez Orano Mining[75]

Orano Mining utilise différents cadres et outils pour repérer et analyser les parties prenantes avec lesquelles s'engager :

- La réglementation nationale et internationale
- Les conventions minières, les accords de partenariats et les dispositions contractuelles
- Les cadres et les normes définis par les organisations professionnelles sectorielles
- Des outils méthodologiques internes incluant des cartographies de parties prenantes et des exercices de gestion de risques
- Les instances locales de dialogue avec les parties prenantes

À l'aide de ceux-ci, l'entreprise a repéré cinq groupes de parties prenantes avec lesquels elle s'engage :

1. **Acteurs locaux et nationaux.** Communautés, autorités, associations, entreprises locales, etc.
2. **Employés.** Salariés et représentants du personnel.
3. **Médias.**
4. **Organisations internationales.** Organisations non gouvernementales et Organisation des Nations unies.
5. **Acteurs économiques et investisseurs.** Clients, actionnaires, fournisseurs, associations professionnelles, etc.

[74] Source : Turcotte *et al.*, 2011, p. 121.
[75] Orano Mining, 2017.

Le tableau suivant fournit une liste de parties prenantes. Il suffit de conserver les catégories qui s'appliquent et d'ajouter les catégories manquantes. Il est à noter que sont incluses les communautés des nations autochtones et des Inuit qui, sur le territoire nordique du Québec, ont un statut et, souvent, des droits particuliers, notamment eu égard au territoire. Pour avoir des renseignements d'ordre général et des conseils pratiques sur l'établissement de relations avec les communautés autochtones, il peut être utile de consulter le document d'information publié sur le sujet[76].

Une fois les parties prenantes repérées, il importe de chercher à comprendre leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise et leurs liens avec les actions et les projets envisagés. Il est aussi souhaitable d'évaluer si ces attentes impliquent des risques ou des possibilités pour l'entreprise à court, moyen ou long terme. Cette évaluation permet ensuite de déterminer le niveau d'engagement à établir avec chacune et des moyens possibles à mettre en place. En fonction de leur pertinence, il faut planifier l'engagement de certaines parties prenantes tout au long de la démarche de RSE.

TABLEAU 7 Identification et analyse des parties prenantes

Catégorie de parties prenantes	Attentes	Horizon de temps	Niveau d'engagement	Moyens
Internes				
Équipe de gestion				
Autres fonctions (ventes, marketing, RH, finances, etc.)				
Employés				
Syndicats				
Externes				
Actionnaires				
Clients et chaîne de distribution				
Fournisseurs et chaîne d'approvisionnement				
Instances locales				
Communautés des nations autochtones				
Organisations issues des communautés locales				
Organisations de défense des droits de la personne				
Organisations environnemantalistes				
Concurrents, associations industrielles				

[76] Gouvernement du Québec, 2015. http://www.autochtones.gouv.qc.ca/publications_documentation/publications/2015-02-document-intention-promoteurs.pdf.

Outil 4 : Recommandations pour le succès d'une démarche de RSE

Cet outil présente en trois tableaux des recommandations pour le succès d'une démarche de RSE. Basées sur de multiples recherches[77], entrevues et séminaires avec des directions d'entreprises, ces recommandations ont été regroupées en trois types d'actions clés :

1 | Prendre les décisions et mettre en œuvre la RSE avec les personnes

2 | Intégrer la RSE dans ce qui existe déjà dans l'entreprise

3 | Communiquer au sujet de la RSE au sein de l'entreprise et à l'externe

Les tableaux qui suivent apportent des précisions pour chacune d'elles.

TABLEAU 8 Exemples d'activités à mener pour appliquer l'action clé

Action clé : Prendre les décisions et mettre en œuvre la RSE avec les personnes[78]		
Activités	***De façon plus ciblée***	
Vendre l'idée de la RSE (sensibiliser et former aux bénéfices et aux meilleures pratiques de RSE)	• À la haute direction et aux gestionnaires • Aux propriétaires et aux membres du conseil d'administration	• Aux employés • Aux partenaires d'affaires
Tisser son réseau d'alliés	• Mobiliser d'abord les personnes qui ont déjà de l'intérêt en matière de RSE, puis convaincre les autres • Établir des relations avec des personnes de différentes fonctions et divisions	• Confier des mandats • Donner des défis à relever • Récompenser ceux qui contribuent au succès en matière de RSE
Solliciter les idées de chacun	• Gestionnaires • Employés • Parties prenantes	• Consultants spécialisés en RSE • Associations industrielles • Spécialistes et groupes de recherche

[77] Dont Dunphy *et al.*, 2007, Howard-Greneville, 2007, Maon *et al.*, 2008, Bertels *et al.*, 2010 et Wickert et de Bakker, 2018.
[78] Adapté de Maon *et al.*, 2008, de Howard-Greneville, 2007, de Dunphy *et al.*, 2007, de Bertels *et al.*, 2010, et de Wickert et de Bakker de même que d'entrevues et de séminaires avec des gestionnaires d'entreprises.

TABLEAU 9 Exemples d'actions à mener pour appliquer l'action clé

Action clé : Intégrer la RSE dans ce qui existe déjà dans l'entreprise	
Activités	***De façon plus ciblée***
Développer des pratiques de RSE compatibles avec l'organisation incluant…	• Sa vision, sa mission et ses valeurs • Ses compétences centrales • Ses structures existantes • Les processus en place • Les échéanciers
Approcher de manière progressive, mais selon une vision d'ensemble	• Présenter le changement comme modeste et accessible et non pas de manière grandiose ou radicale • Découper les objectifs plus difficiles à implanter en étapes réalistes • Viser les améliorations d'envergure dans le temps, par le cumul d'actions qui se combinent • Orienter, grâce à une vision, ces actions qui autrement pourraient paraître désordonnées (*piecemeal*)

TABLEAU 10 Exemples d'actions à mener pour appliquer l'action clé

Action clé : Communiquer au sujet de la RSE au sein de l'entreprise et à l'externe	
Activités	***De façon plus ciblée***
Comprendre et faire comprendre que la RSE est…	• Un facteur de succès à long terme de l'entreprise • Une nécessité à l'acceptabilité sociale • Un processus d'amélioration • Une série d'actions réalisées en collaboration
Inscrire la vision de la RSE dans les documents officiels d'entreprise	• L'énoncé de mission et de vision • Les politiques et les principes • Les directives et les procédures • Les rapports financiers et de RSE
Créer de l'enthousiasme	• Fournir régulièrement de l'information sur les progrès en matière de RSE • Célébrer les succès et les avancées de la RSE • Raconter comment les avancées de la RSE ont été accomplies
Adapter ses propos à ses auditoires	• Comprendre les objectifs et les motivations de ceux à qui on s'adresse et orienter son message en conséquence • Éviter ce qui pourrait être jugé exagéré, ce qui serait mal perçu et ce qui pourrait être rejeté par ceux qu'il faut convaincre • Ancrer les propositions dans du concret, les étapes d'un processus de travail, les routines, les responsabilités, les directives, etc.
Multiplier les arguments	• Faire valoir des arguments économiques • Faire appel aux émotions de la personne à qui l'on s'adresse • S'assurer d'établir des liens avec les besoins stratégiques et fonctionnels de l'entreprise
Être à l'écoute	• Essentiel avec les parties prenantes • Fructueux avec les employés

Outil 5 : Collecte d'information pour le diagnostic

Inscrire dans cette fiche ce qui est en place dans l'entreprise relativement à l'axe dont vous êtes porteur. Pour orienter la compilation des informations, il est utile de vous référer aux questions de l'outil 6.

En plus de consulter des membres de l'organisation, les documents suivants sont de bonnes sources d'information :

- **Énoncé de mission et de valeurs**
- **Codes de conduite**
- **Politiques et procédures**
- **Analyses de risques**
- **Pratiques**
- **Preuves de conformité et certifications**
- **Programmes de formation**
- **Activités et comités**

AXE :

Outil 6 : Diagnostics par axe

Les grilles de diagnostic ont été conçues pour permettre à l'entreprise d'établir un portrait de la situation actuelle en matière de RSE. Pour chacun des domaines d'action, il suffit d'établir le niveau qui s'apparente le mieux à la réalité de l'entreprise.

Il s'agit, pour la personne qui complète le diagnostic, d'encercler le chiffre qui correspond le mieux à son degré d'accord avec l'énoncé sur une échelle de 0 à 5, selon les significations suivantes :

0. **Ne sais pas**
1. **Fortement en désaccord**
2. **En désaccord**
3. **Ni en accord ni en désaccord**
4. **En accord**
5. **Fortement en accord**

Dans de rares cas, un énoncé pourrait ne pas correspondre à la situation particulière de l'entreprise. Par exemple, il y est question du conseil d'administration, alors que l'entreprise n'en a pas. Il suffit alors de ne pas tenir compte de cet énoncé et de mettre un X dans la dernière colonne. Une fois l'ensemble des énoncés répondus, le pointage donne une première idée des forces et des faiblesses de l'entreprise. Un pointage élevé suggère qu'il s'agit d'une force pour l'entreprise. Inversement, un pointage faible suggère une faiblesse pour l'entreprise. Il ne reste qu'à indiquer dans la dernière colonne si l'énoncé correspond à une force ou à une faiblesse à l'aide du symbole correspondant.

Pointage	Force/faiblesse	Symbole
0-1-2-3	Faiblesse	–
4-5	Force	+

Les outils de diagnostic proposés ici sont divisés en cinq axes : économique, gouvernance, vie au travail, territorial et environnemental comme décrit dans la section 1. Rappelons que ce découpage a simplement pour but de faciliter la compréhension des nombreux enjeux de RSE.

Pour chacun des énoncés, veuillez encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion. Puis, en fonction du pointage, identifiez les forces « + » (4-5) et les faiblesses « – » (0-1-2-3) potentielles dans la dernière colonne.

Domaines d'action axe économique	Ne sais pas	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord	Force (+) Faiblesse (-)
Votre entreprise vise le succès par ses performances sociale et économique							
Elle vise des performances financières, sociales et environnementales.	0	1	2	3	4	5	
Elle s'assure d'une chaîne d'approvisionnement éthique et durable.	0	1	2	3	4	5	
Elle gère de manière responsable les coûts du travail.	0	1	2	3	4	5	
Votre entreprise pratique la loyauté en affaires							
Elle a des mesures pour respecter les droits de propriété (intellectuelle et territoriale).	0	1	2	3	4	5	
Elle établit de saines relations d'affaires (fournisseurs, clients et concurrents).	0	1	2	3	4	5	
Elle lutte (refuse et prévient) contre la fraude et la corruption.	0	1	2	3	4	5	
Votre entreprise prévoit sa rentabilité de manière responsable							
Elle évalue les risques financiers de ses pratiques.	0	1	2	3	4	5	
Elle calcule les investissements nécessaires dans ses opérations.	0	1	2	3	4	5	
Elle analyse les coûts/bénéfices sociaux et environnementaux de ses activités.	0	1	2	3	4	5	
Votre entreprise contribue au développement économique local							
Elle privilégie le choix de fournisseurs et de sous-traitants locaux.	0	1	2	3	4	5	
Elle favorise l'émergence d'entreprises locales.	0	1	2	3	4	5	
Elle mesure les répercussions économiques de ses activités sur les communautés environnantes.	0	1	2	3	4	5	
Votre entreprise stimule les pratiques de RSE en affaires							
Elle établit des actions prioritaires de RSE avec des budgets ciblés.	0	1	2	3	4	5	
Elle investit dans l'innovation.	0	1	2	3	4	5	
Elle incite ses partenaires d'affaires à adopter des pratiques de RSE.	0	1	2	3	4	5	

Pour chacun des énoncés, veuillez encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion. Puis, en fonction du pointage, identifiez les forces « + » (4-5) et les faiblesses « – » (0-1-2-3) potentielles dans la dernière colonne.

Domaines d'action axe gouvernance	Ne sais pas	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord	Force (+) Faiblesse (-)
En tant que dirigeant, vous êtes persuadé qu'une démarche de RSE est pertinente pour votre entreprise							
Vous voyez la RSE comme un investissement pour votre entreprise.	0	1	2	3	4	5	
Vous êtes prêt à inclure la RSE à votre système de gouvernance.	0	1	2	3	4	5	
Vous soutenez l'évolution des pratiques de votre entreprise vers la RSE.	0	1	2	3	4	5	
Votre conseil d'administration est sensibilisé aux bénéfices de la RSE							
Il est informé des avantages d'une démarche de RSE.	0	1	2	3	4	5	
Il est intéressé par la mise en œuvre d'une démarche de RSE.	0	1	2	3	4	5	
Il accepte l'implantation d'une démarche de RSE.	0	1	2	3	4	5	
Votre comité de direction est prêt à amorcer ou à renforcer une démarche de RSE							
Il a nommé le porteur du dossier de RSE.	0	1	2	3	4	5	
Il a fixé une enveloppe budgétaire et des ressources pour la RSE.	0	1	2	3	4	5	
Il est engagé dans l'élaboration d'un plan d'action pour la RSE.	0	1	2	3	4	5	
Votre entreprise est ouverte à l'amélioration continue							
Elle a engagé un processus pour établir les actions prioritaires de RSE.	0	1	2	3	4	5	
Elle communique les informations sur ses actions de RSE en toute transparence.	0	1	2	3	4	5	
Elle collabore avec ses parties prenantes pour améliorer ses pratiques et innover.	0	1	2	3	4	5	
Votre entreprise a intégré la RSE dans sa mission, ses valeurs, ses projets et ses décisions							
Elle a une politique de RSE.	0	1	2	3	4	5	
Elle a mis en place un ou des comités de suivi de la RSE.	0	1	2	3	4	5	
Elle intègre la RSE dans ses stratégies et ses opérations.	0	1	2	3	4	5	
Elle évalue ses actions sous l'angle de la RSE.	0	1	2	3	4	5	

Pour chacun des énoncés, veuillez encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion. Puis, en fonction du pointage, identifiez les forces « + » (4-5) et les faiblesses « – » (0-1-2-3) potentielles dans la dernière colonne.

Domaines d'action axe vie au travail	Ne sais pas	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord	Force (+) Faiblesse (-)
Votre entreprise a des mesures appropriées pour s'assurer du respect des droits de la personne							
Elle met en place des mesures pour renforcer la mixité et l'égalité femmes-hommes.	0	1	2	3	4	5	
Elle promeut la diversité et s'assure que tout individu ou groupe bénéficie du même traitement sans discrimination (fondée sur l'âge, le sexe, l'origine, l'orientation sexuelle, la religion).	0	1	2	3	4	5	
Elle favorise l'emploi et l'intégration des personnes issues de groupes ayant fait l'objet de discrimination par le passé.	0	1	2	3	4	5	
Votre entreprise s'assure que les droits fondamentaux des travailleurs sont respectés							
Elle met en place des conditions de travail respectant les droits fondamentaux.	0	1	2	3	4	5	
Elle s'assure du respect des droits fondamentaux dans toute sa chaîne de valeur.	0	1	2	3	4	5	
Elle réalise et maintient l'équité salariale.	0	1	2	3	4	5	
Elle met en place des mesures d'amélioration continue en matière de santé et de sécurité au travail.	0	1	2	3	4	5	
Votre entreprise prend en compte les besoins et les attentes des salariés et de leurs représentants							
Elle veille au bien-être et à la qualité de vie au travail.	0	1	2	3	4	5	
Elle mobilise les employés en encourageant la participation à la prise de décision.	0	1	2	3	4	5	
Elle entretient un dialogue avec les représentations des employés.	0	1	2	3	4	5	
Votre entreprise valorise des sentiments d'appartenance et de fierté							
Elle privilégie l'embauche de travailleurs locaux.	0	1	2	3	4	5	
Elle crée des possibilités de développement des compétences.	0	1	2	3	4	5	
Elle favorise la responsabilisation des employés.	0	1	2	3	4	5	
Elle implique les employés dans des projets de RSE.	0	1	2	3	4	5	

Pour chacun des énoncés, veuillez encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion. Puis, en fonction du pointage, identifiez les forces « + » (4-5) et les faiblesses « – » (0-1-2-3) potentielles dans la dernière colonne.

Domaines d'action axe territorial	Ne sais pas	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord	Force (+) Faiblesse (-)
Votre entreprise applique la RSE à la gouvernance locale							
Elle identifie les répercussions de ses activités sur les communautés et intègre ces dernières à ses projets.	0	1	2	3	4	5	
Elle s'assure du respect des lois, des règlements et des normes internationales.	0	1	2	3	4	5	
Elle œuvre avec les communautés locales et autochtones dans le respect de leurs droits.	0	1	2	3	4	5	
Elle aide à conserver et protéger le patrimoine.	0	1	2	3	4	5	
Votre entreprise implique les communautés dans ses activités							
Elle établit et entretient des relations transparentes avec ses parties prenantes externes.	0	1	2	3	4	5	
Elle consulte les communautés et tient compte de leurs besoins et de leurs attentes.	0	1	2	3	4	5	
Elle négocie des ententes et les renouvelle au besoin.	0	1	2	3	4	5	
Elle instaure un dialogue avec les parties prenantes externes concernant ses activités et les répercussions qui en découlent.	0	1	2	3	4	5	
Votre entreprise s'investit dans la vie locale et régionale							
Elle contribue aux initiatives locales et régionales en matière d'éducation, de formation, de culture et de santé.	0	1	2	3	4	5	
Elle investit dans des infrastructures et des programmes sociaux visant à améliorer la vie de la communauté.	0	1	2	3	4	5	
Elle favorise les fournisseurs locaux.	0	1	2	3	4	5	
Elle participe au renforcement des institutions locales.	0	1	2	3	4	5	
Votre entreprise contribue au développement des communautés							
Elle collabore avec les parties prenantes à des projets décidés par les communautés.	0	1	2	3	4	5	
Elle stimule l'emploi et l'employabilité.	0	1	2	3	4	5	
Elle participe à des projets de développement de compétences.	0	1	2	3	4	5	

Pour chacun des énoncés, veuillez encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion. Puis, en fonction du pointage, identifiez les forces « + » (4-5) et les faiblesses « – » (0-1-2-3) potentielles dans la dernière colonne.

Domaines d'action axe environnemental	Ne sais pas	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord	Force (+) Faiblesse (-)
Votre entreprise a identifié les répercussions de ses activités sur l'environnement							
Elle analyse ses opérations en regard des réglementations et des normes.	0	1	2	3	4	5	
Elle consulte des centres de recherche, des associations industrielles et sectorielles et ses parties prenantes.	0	1	2	3	4	5	
Elle détermine les gains environnementaux possibles.	0	1	2	3	4	5	
Votre entreprise se préoccupe des répercussions environnementales de sa chaîne de valeur							
Elle évalue les répercussions environnementales de sa chaîne de valeur.	0	1	2	3	4	5	
Elle effectue des analyses de cycle de vie environnemental pour repérer où sont les répercussions les plus importantes.	0	1	2	3	4	5	
Elle recherche et met en œuvre des solutions pour réduire l'empreinte environnementale des transports.	0	1	2	3	4	5	
Votre entreprise restaure les sites et les zones exploités							
Elle détermine des mesures pour préserver l'environnement.	0	1	2	3	4	5	
Elle s'attelle à la réduction et à la revalorisation des matières résiduelles.	0	1	2	3	4	5	
Elle réhabilite de manière innovante les milieux de vie détériorés.	0	1	2	3	4	5	
Votre entreprise réduit l'empreinte environnementale de ses activités							
Elle contrôle ses consommations d'énergies, d'eau et de matières premières.	0	1	2	3	4	5	
Elle réduit ses émissions polluantes : sonores, dans l'air, l'eau et les sols.	0	1	2	3	4	5	
Elle s'attelle à la réduction et au recyclage des déchets.	0	1	2	3	4	5	
Elle se préoccupe de la performance énergétique de ses équipements et de ses bâtiments.	0	1	2	3	4	5	
Votre entreprise est en constante recherche d'amélioration de sa performance environnementale							
Elle actualise son processus de production.	0	1	2	3	4	5	
Elle prévoit de s'adapter aux changements climatiques.	0	1	2	3	4	5	
Elle recherche des partenaires pour élaborer des solutions.	0	1	2	3	4	5	

Outil 7 : Compilation des diagnostics par axe

Synthèse des éléments clés des diagnostics par axe.

À partir des diagnostics par axe, procéder à une mise en commun. Pour les grandes catégories de domaines d'action, inscrire par un « **x** » pour chaque question si elle constitue une force ou une faiblesse, puis indiquer les éléments qui gagneraient à être renforcés.

Domaines d'action	Force	Faiblesse	Éléments à renforcer
AXE ÉCONOMIQUE			
Votre entreprise vise le succès par ses performances sociale et économique.			
Votre entreprise pratique la loyauté en affaires.			
Votre entreprise prévoit sa rentabilité de manière responsable.			
Votre entreprise contribue au développement économique local.			
Votre entreprise stimule les pratiques de RSE en affaires.			
AXE GOUVERNANCE			
En tant que dirigeant, vous êtes persuadé qu'une démarche de RSE est pertinente pour votre entreprise.			
Votre conseil d'administration est sensibilisé aux bénéfices de la RSE.			
Votre comité de direction est prêt à amorcer ou à renforcer une démarche de RSE.			
Votre entreprise est ouverte à l'amélioration continue.			
Votre entreprise a intégré la RSE dans sa mission, ses valeurs, ses projets et ses décisions.			

Domaines d'action	Force	Faiblesse	Éléments à renforcer
AXE VIE AU TRAVAIL			
Votre entreprise a des mesures appropriées pour s'assurer du respect des droits de la personne.			
Votre entreprise s'assure que les droits fondamentaux des travailleurs sont respectés.			
Votre entreprise prend en compte les besoins et les attentes des salariés et de leurs représentants.			
Votre entreprise valorise des sentiments d'appartenance et de fierté.			
AXE TERRITORIAL			
Votre entreprise applique la RSE à la gouvernance locale.			
Votre entreprise implique les communautés dans ses activités.			
Votre entreprise s'investit dans la vie locale et régionale.			
Votre entreprise contribue au développement des communautés.			
AXE ENVIRONNEMENTAL			
Votre entreprise a identifié les répercussions de ses activités sur l'environnement.			
Votre entreprise se préoccupe des répercussions environnementales de sa chaîne de valeur.			
Votre entreprise restaure les sites et les zones exploités.			
Votre entreprise réduit l'empreinte environnementale de ses activités.			
Votre entreprise est en constante recherche d'amélioration de sa performance environnementale.			

Outil 8 : Analyse stratégique des résultats du diagnostic

À partir des forces et des faiblesses établies par le diagnostic de chaque axe (outil 6) et des éléments à renforcer (outil 7), l'analyse stratégique permet de repérer les objectifs sur lesquels l'entreprise aurait avantage à travailler en priorité.

Les questions suivantes peuvent orienter ce choix des priorités :

Est-ce qu'améliorer cet élément…

Serait avantageux pour l'entreprise ?

Par exemple, est-ce que cela permettrait de :

- Gagner ou préserver un avantage compétitif (permettant de se distinguer de ses compétiteurs) ?
- Maintenir ou obtenir une compétence essentielle à son succès ?
- Bénéficier d'un accès à du financement ou à des modalités préférentielles ?
- Faciliter le recrutement et la mobilisation des employés ?
- Se faire des alliés ?
- Saisir une occasion de repenser certains processus et de réduire les frais d'exploitation ?
- Répondre à sa mission et atteindre sa vision ?

Diminuerait les risques de l'entreprise ?

Par exemple, est-ce que cela permettrait de :

- Favoriser l'acceptabilité sociale envers ses activités ou ses projets ou d'améliorer sa réputation ?
  - › Que diraient ou feraient certaines parties prenantes si elles connaissaient les risques associés au projet ou à l'activité ?
    - – Riverains, groupes sociaux, groupes environnementaux, etc.
    - – Médias
    - – Investisseurs, clients
- Maintenir l'accès à des intrants dont l'entreprise a besoin ?
- Diminuer les risques d'incidents relatifs à la santé et à la sécurité ?
- Réduire les risques financiers, par exemple en remédiant à des problèmes environnementaux avant qu'ils ne se produisent ?

Dans quelle mesure cet objectif contribuerait-il positivement :

À la société québécoise ?

- Par l'investissement en innovation
- Par le développement d'une expertise de pointe
- Par la participation à une économie saine

Au développement local ?

- Par la création d'emplois de qualité
- Par le développement des compétences
- Par l'approvisionnement local
- Par la mise en œuvre de projets dans la communauté

À la qualité de l'environnement ?

- Par la préservation des ressources et des écosystèmes
- Par l'apport de solutions aux enjeux environnementaux

Outil 9 : Test de pertinence pour la hiérarchie des objectifs

Pour déterminer les objectifs d'actions qui sont les plus importants, il faut se concentrer sur les enjeux qui sont pertinents pour l'entreprise.

Différentes approches sont possibles pour analyser la pertinence[79], dont celle de Lydenberg *et al.* (2010)[80] qui incluent dans leur démarche un test de pertinence qui permet de prioriser les enjeux, ce qui influe sur les objectifs de l'entreprise. Ce test de pertinence comprend cinq catégories de répercussions à évaluer :

1. Risques financiers/répercussions financières
   Enjeux pouvant avoir une incidence financière ou présenter un risque à court, moyen ou long terme.
2. Mesures incitatives légales/réglementaires
   Enjeux qui se forment en raison d'une politique ou d'une réglementation émergente ou en évolution du gouvernement.
3. Pratiques établies chez les pairs
   Enjeux pour lesquels les entreprises du secteur ont tendance à rendre des comptes et qu'elles reconnaissent comme des moteurs de changements importants.
4. Préoccupations des parties prenantes et des tendances sociétales
   Enjeux qui sont d'une grande importance pour les parties prenantes.
5. Occasion d'innovation
   Les domaines pour lesquels il existe un potentiel pour explorer des solutions innovantes qui bénéficient à l'environnement, aux clients et aux autres parties prenantes, qui permettent de démontrer un leadership et qui créent un avantage concurrentiel.

Pour établir les priorités, il est proposé d'évaluer chaque enjeu ou objectif en fonction des cinq catégories (sur une échelle de 1 à 3, par exemple). Plus le total est élevé, plus l'enjeu est pertinent.

[79] Najlaoui, H., 2016.
[80] Source : https://iri.hks.harvard.edu/files/iri/files/iri_transparency-to-performance.pdf.

Le GRI (G4) propose également une démarche selon laquelle la hiérarchie des enjeux est établie en fonction de leurs répercussions économiques, environnementales et sociales et de leur influence sur les évaluations et les décisions des parties prenantes[81].

L'analyse des répercussions de l'organisation a pour but de hiérarchiser les enjeux qui peuvent influer de façon positive ou négative sur l'organisation. Pour cette analyse, le GRI propose d'évaluer les éléments suivants :

- La probabilité qu'une répercussion se produise;
- La gravité de la répercussion;
- La probabilité des risques ou les possibilités résultant de l'enjeu;
- L'importance des répercussions sur la performance à long terme de l'entreprise;
- La possibilité pour l'entreprise de se développer ou de tirer profit de l'enjeu;
- Les répercussions financières et autres, actuelles et futures;
- Les répercussions sur les stratégies, les politiques, les processus, les relations et les engagements de l'entreprise;
- Les répercussions sur l'avantage concurrentiel et sur la qualité de la gestion.

L'analyse de l'influence sur les évaluations et les décisions des parties prenantes porte sur les opinions des parties prenantes, internes et externes. Cette analyse peut comprendre :

- La perception, pour chaque groupe de parties prenantes, des répercussions qu'exerce sur lui l'entreprise;
- La perception, pour chaque groupe de parties prenantes, de sa dépendance envers l'entreprise;
- La situation géographique des parties prenantes et l'importance de l'enjeu pour cette région;
- La diversité et l'éventail des parties prenantes;
- Les attentes des parties prenantes en matière d'actions et de réponses à l'enjeu;
- Les attentes concernant la transparence relative à l'enjeu.

[81] Source : GRI Standards Download Center.

Une fois l'analyse terminée, des seuils déterminant la pertinence des enjeux doivent être fixés à partir de critères définis pour être en mesure de prioriser les enjeux. L'encadré 14 illustre un processus de hiérarchisation des objectifs chez CNOOC[82].

ENCADRÉ 6 La détermination de la pertinence des enjeux pour la priorisation des objectifs chez CNOOC

À partir d'une diversité de sources (normes GRI, opinions des parties prenantes, politiques d'entreprise, stratégies de gestion, indicateurs de performance ESG, publications internes, reportages dans les médias), CNOOC a d'abord établi 19 enjeux relatifs à l'économie, à l'environnement, au travail, aux droits de la personne et au territoire.

En collaboration avec un consultant externe, un sondage a été fait auprès de sept groupes de parties prenantes. Ceux-ci ont eu à évaluer et à classer l'importance de chaque enjeu en fonction de leur compréhension.

L'équipe de direction de l'entreprise de CNOOC a aussi été consultée pour connaître leurs opinions sur la pertinence des enjeux établis du point de vue des opérations de l'entreprise.

Les données collectées auprès des parties prenantes et de la direction de l'entreprise ont été analysées. Les résultats de cette analyse ont été transposés dans une matrice de pertinence construite à partir de deux axes : l'importance pour les parties prenantes et l'importance pour l'entreprise. Cette matrice sert de référence à la formulation des stratégies et des objectifs de l'entreprise.

À partir de cette matrice, les enjeux ont été priorisés selon trois degrés d'importance :

1 ÉLEVÉE

1. **Sécurité de la production**
2. **Recherche et innovation**
3. **Émission et gestion des déchets**
4. **Santé et sécurité**
5. **Contrôle des risques**
6. **Mesures d'économie d'énergie et de réduction des émissions**
7. **Approvisionnement stable en énergie**

2 MODÉRÉE

8. **Protection de la biodiversité et des zones à risque**
9. **Formation des employés et développement de carrière**
10. **Rentabilité durable**
11. **Gestion de la qualité des produits**
12. **Droits et intérêts des employés**
13. **Anticorruption**
14. **Gestion de la chaîne d'approvisionnement**

3 FAIBLE

15. **Diversité et égalité d'emploi**
16. **Gestion du service client**
17. **Investissement dans le bien-être social**
18. **Développement communautaire**
19. **Économie de matériel et de ressources**

[82] CNOOC Limited, 2018.

Outil 10 : Plan de rencontre pour le choix des objectifs prioritaires

Introduction

- But de la rencontre : décider des objectifs de RSE à retenir pour l'entreprise
- Démarche proposée

Mise en commun de l'analyse stratégique de RSE

- Compte rendu des résultats des analyses stratégiques par axe (outils 6 et 7)
- Échange d'impressions, de commentaires, de questions, etc.
- Réflexion sur les objectifs à prioriser en fonction des questions stratégiques (les outils 8 ou 9 peuvent orienter la discussion)

Choix des objectifs prioritaires pour l'entreprise

- Choix des objectifs prioritaires pour l'ensemble des domaines d'action
- Propositions préliminaires d'actions à prendre pour atteindre les objectifs prioritaires (l'outil 12 peut orienter la discussion)

Outil 11 : Exemples de pratiques pour explorer les possibilités d'actions de la RSE

AXE 1
Économique

- Analyser les besoins des clients pour y répondre de manière plus responsable
- Mesurer ses contributions à l'économie locale et nationale et se fixer des objectifs à cet égard
- Valoriser l'innovation pour la RSE au sein de l'entreprise et avec d'autres organisations
- Se doter d'un code d'éthique et de moyens de rendre compte
- Communiquer contre la corruption
- Mettre en place des mécanismes de contrôle contre la corruption
- Inciter ses fournisseurs et ses partenaires à la RSE
- Établir des politiques d'approvisionnement qui favorisent les fournisseurs responsables
- Prendre des décisions qui tiennent compte des externalités
- Chercher à s'inscrire dans des réseaux d'économie circulaire ou d'économie « verte »

AXE 2
Gouvernance

- S'assurer de respecter les réglementations, les grands traités internationaux et chercher à faire encore mieux
- Prévoir un plan d'action en RSE
- Confier des mandats en matière de RSE
- Établir des indicateurs de performance de RSE et en suivre l'évolution
- Inclure des objectifs RSE au système de rémunération
- Intégrer la RSE dans la vision, la mission, la culture, les processus de décision et les protocoles d'activités
- Faire valoir les avantages de la RSE au conseil d'administration
- Favoriser la diversité dans le conseil d'administration et au sein de la direction

AXE 3
Vie au travail

- Vérifier que les droits de la personne et du travail sont respectés
- Consulter et dialoguer avec les salariés et leurs représentants
- Soutenir le développement des compétences des employés
- Renforcer les mesures de sécurité
- Fixer un objectif « 0 accident » de travail
- Promouvoir la RSE auprès des employés
- Entretenir une culture d'entreprise qui favorise l'implication des salariés, l'amélioration des processus et l'implantation de la RSE
- Instaurer une politique d'égalité des genres
- Encourager la diversité lors du recrutement
- Offrir des formations portant sur des relations interculturelles respectueuses
- Souligner les moments importants dans les différentes cultures des employés

AXE 4
Territorial

- S'assurer de respecter les droits des communautés et chercher à faire mieux
- Informer, consulter, dialoguer et élaborer des projets en collaboration avec les communautés, les groupes de citoyens et les instances locales
- Établir une politique qui favorise l'approvisionnement local
- Fournir une expertise pour le développement d'entreprises locales
- Instaurer une politique d'embauche qui privilégie les employés locaux et qui stimule l'insertion professionnelle
- Soutenir la progression des employés issus de communautés locales
- Élaborer des ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) et les renouveler
- Mettre en place des comités de suivi incluant des membres des communautés locales
- Participer aux projets des communautés et contribuer à un Fonds de développement local
- Léguer des infrastructures aux communautés locales après exploitation

AXE 5
Environnemental

- S'assurer du respect des réglementations et des grands traités environnementaux et chercher à faire plus
- Élaborer une politique environnementale
- Mesurer les répercussions de ses activités sur l'environnement et se fixer des objectifs d'amélioration
- Déterminer des objectifs de réduction de la consommation de ressources et d'énergie, de la production de rejets polluants, de contaminants et de déchets, ainsi que de l'émission de gaz à effet de serre
- Vérifier la conformité des activités à la politique environnementale par l'établissement de mécanismes de contrôle interne
- Mettre en place des comités de suivi environnemental
- Prévoir des mesures de cohabitation avec la faune
- Limiter au minimum l'empreinte environnementale des activités
- Protéger les zones à risque
- Réhabiliter les écosystèmes qui ont été perturbés par les activités
- Adopter des technologies éco-efficaces
- Réaliser des analyses de cycle de vie pour établir les activités qui ont le plus de répercussions environnementales négatives et chercher des solutions pour y remédier
- Contribuer aux solutions quant aux enjeux environnementaux
- Collaborer à des projets d'innovation

Outil 12 : Questions pour déterminer la faisabilité d'une action de RSE

Les questions suivantes peuvent être utiles pour déterminer la faisabilité des actions envisagées :

Y a-t-il un lien fort entre l'action envisagée et les activités ou les compétences centrales de l'entreprise ?

L'action envisagée est-elle compatible avec des valeurs de l'entreprise ?

- Si oui, repérer lesquelles pour pouvoir s'y rattacher.
- Sinon :
  - Serait-il pertinent et possible au préalable de travailler à changer certaines de ces valeurs ?
  - Serait-il préférable de privilégier d'autres actions ?

L'action envisagée est-elle compatible avec les structures de l'entreprise ?

- Si oui, repérer lesquelles pour pouvoir s'y rattacher.
- Sinon :
  - Serait-il pertinent et possible au préalable de travailler à changer certaines de ces structures ou d'en prévoir de nouvelles ?
  - Serait-il préférable de privilégier d'autres actions ?

L'action envisagée est-elle très coûteuse ?

- Si oui, semble-t-elle un bon investissement à long terme ?
- Une autre action atteindrait-elle l'objectif de manière moins coûteuse ?

L'ampleur de l'action envisagée est-elle réaliste ?

- Sinon, serait-il possible de découper cette action en une séquence de plusieurs plus petites actions à implanter dans le temps ?

Outil 13 : Détails des tâches de coordination

TABLEAU 11 Les éléments de la coordination

Les éléments	***À faire***
Présentation du plan d'action	Informer les acteurs sur : • La démarche : origine – cheminement – priorités retenues • Les objectifs et les moyens de réalisation • Les étapes de mise en œuvre • Les contributions attendues • Les outils et les mécanismes de soutien • Les répercussions sur le travail • Les bénéfices Recueillir les réactions et les commentaires
Intégration des activités	S'assurer que les tâches sont : • Alignées • Synchronisées • Intégrées • Terminées dans les délais imposés
Circulation et échange d'information	Partager l'information par différents moyens, tels que : • Réunions • Rapports d'étape • Appels téléphoniques • Courriels • Plateformes numériques

Outil 14 : Évaluation de la démarche

Pour être en mesure d'effectuer l'évaluation, une série de décisions doivent être prises au préalable.

En plus des indicateurs ciblés lors de la conception du plan d'action, les points suivants doivent également être déterminés : **les objets d'évaluation, les sources d'information et les méthodes de collecte de données.**

Les objets d'évaluation

L'évaluation est utile pour démontrer le succès de la démarche et pour chercher à comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Plusieurs dimensions sont à considérer dans cette évaluation : les répercussions, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, le processus, l'apprentissage, etc[83]. Le tableau 12 propose des questions pour évaluer chacune de ces dimensions.

TABLEAU 12 Dimensions de l'évaluation et questions associées

Dimensions	***Exemples de questions d'évaluation***
Pertinence	› Dans quelle mesure les actions mises en place étaient-elles alignées sur les besoinset les priorités des parties prenantes visées ? › Ces actions ont-elles eu une incidence positive sur ces parties prenantes et leurs enjeux ?
Efficacité	› Dans quelle mesure les activités et les résultats prévus ont-ils été réalisés ? › Quels principaux facteurs ont influencé leur réalisation ?
Efficience	› Les échéanciers et les budgets ont-ils été respectés ? › Comment les ressources auraient-elles pu être utilisées de manière plus productive et efficace ?
Répercussion	› Quels changements se sont produits à la suite de la mise en œuvre des actions ? › Quelles ont été les répercussions imprévues, qu'elles soient positives ou négatives ?
Durabilité	› Les répercussions des actions se poursuivront-elles au fil du temps et après la mise en œuvre terminée ? › Comment le suivi dans le temps devrait-il se faire et par qui ?
Processus	› Dans quelle mesure la mise en œuvre du plan d'action a-t-elle été efficace ? › Dans quelle mesure les groupes de parties prenantes concernés ont-ils eu l'occasion de participer aux décisions et aux activités ? › Dans quelle mesure les normes culturelles locales ont-elles été respectées ?
Apprentissage	› Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné ? › Quels ont été les obstacles rencontrés ? Comment auraient-ils pu être surmontés ?

[83] Chianca, T., 2008.

Les sources d'informations

Le recours à différentes sources de données augmente la fiabilité de l'évaluation. Il peut donc être avantageux d'impliquer non seulement la direction et l'équipe de RSE, mais également des employés et des parties prenantes externes.

Les méthodes de collecte de données

Des méthodes courantes de collecte de données sont le questionnaire, l'entrevue (individuelle et de groupe), l'observation et la révision de documents. Une fois la collecte de données terminée, les données sont ensuite compilées et classées de façon à être utiles et accessibles, puis elles sont analysées pour permettre d'interpréter les résultats.

Outil 15 : Pour en savoir plus

Général

Aide-mémoire à l'intention des entreprises d'exploration et d'exploitation minières canadiennes œuvrant à l'étranger au sujet de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : Outil préparé par Ressources naturelles Canada pour aider à prévoir et à alléger les difficultés éventuelles, https://www.rncan.gc.ca/sites/www.nrcan.gc.ca/files/mineralsmetals/pdf/Corporate%20Social%20Responsibility%20Checklist_f.pdf.

Aluminium Stewardship Initiative : Programme de certification pour la production d'aluminium responsable, https://aluminium-stewardship.org/.

BNQ 21000 : Guide normatif et méthodologie d'application du développement durable élaborés en cohérence avec les différentes lignes directrices internationales, http://www.bnq21000.qc.ca/.

Certification Ecologo pour l'exploration minière : Norme développée spécifiquement pour une exploration minière responsable au Québec, https://canada.ul.com/fr/programmesulc/explores/.

Certification selon les principes de développement durable : Norme de l'Association de l'exploration minière du Québec pour favoriser l'application de bonnes pratiques, https://aemq.org/certification-a-propos/.

Corporate social responsibility – An implementation guide for business, Institut international du développement durable : Définition et mise en œuvre de la RSE, https ://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf.

ISO 26000 Responsabilité sociétale : Lignes directrices pour la RSE, https ://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html.

Forest Stewardship Council : Certification reconnue basée sur des normes d'aménagement forestier responsable, https://www.fsc.org/.

Global Reporting Initiative : Des normes pour rendre compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux, https://www.globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards/.

Initiative for Responsible Mining Assurance : Certification fondée sur la performance sociale et environnementale, https://responsiblemining.net/.

La trousse d'outils à RSE : Offre des conseils sur les raisons pour lesquelles il convient d'intégrer des pratiques axées sur la durabilité dans les opérations des entreprises et sur les façons de le faire, https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h_rs00597.html.

Le Pacte mondial des Nations Unies : Engagement à progresser vers plus de RSE dans l'entreprise, https://www.unglobalcompact.org/.

Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : Principes et normes pour une conduite responsable des entreprises dans un environnement mondialisé, http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/2011102-fr.pdf.

Metrics for Valuing Business Sustainability: An Introductory Guide : Outils et mesures pour évaluer la valeur des activités de développement durable, https://nbs.net/p/executive-report-valuing-business-sustainability-8c9acdab-afa6-4eea-a640-9e0ede7f6e47.

Outil de navigation relatif aux normes en matière de RSE : Outil du Bureau du conseiller en responsabilité sociale des entreprises de l'industrie extractive du Canada pour accéder à des pratiques exemplaires et conseils mis en relief dans les six normes internationales enterrinées par le gouvernement du Canada, https://www.international.gc.ca/csr_counsellor-conseiller_rse/assets/pdfs/rse-nav-fr.pdf.

Performance Standards, International Finance Corporation : Liste des normes que doivent respecter les clients de l'IFC en matière de gestion des risques environnementaux et sociaux, https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Sustainability-At-IFC/Policies-Standards/Performance-Standards.

Programme for the Endorsement of Forest Certification : Organisation parapluie qui s'assure de la certification indépendante des organismes de gestion durable des forêts, https://www.pefc.org/what-we-do/our-approach/what-is-sustainable-forest-management.

Sustainability Reporting Playbook : Pour mieux intégrer le processus de reddition de comptes en matière de développement durable à la stratégie de l'entreprise, https://nbs.net/p/sustainability-reporting-playbook-29f0f53f-acd9-4aa8-9883-fe847c9219c3.

Vers le développement minier durable : Programme de l'Association minière du Canada pour de meilleures pratiques minières, https://mining.ca/fr/vers-le-developpement-minier-durable/.

Économique

Innovating for sustainability : Des pratiques d'innovation qui favorisent le développement durable, https://nbs.net/p/executive-report-innovating-for-sustainability-a1c78cac-861e-460d-8899-3fd5424d5102.

Managing Sustainable Global Supply Chains: Framework and Best Practices : Un cadre en trois étapes et des meilleures pratiques pour des chaînes d'approvisionnement durable, https://nbs.net/p/executive-report-sustainable-global-supply-chains-0150d33f-f10e-4294-9648-ab58b84f067c.

Equator Principles : cadre de gestion des risques adoptés par de nombreuses institutions financières, https://equator-principles.com.

Principles for Responsible Investment : Principes pour l'intégration des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance dans l'analyse et les décisions d'investissements, https://www.unpri.org.

Responsible Steel : Norme en développement pour une chaîne d'approvisionnement respectueuse de la RSE, https://www.responsiblesteel.org.

Sustainable Procurement of Forest Products : Guide pour aider l'approvisionnement responsable en produits de bois et de papier, *https://sustainableforestproducts.org*.

Sustainable Forest Finance Toolkit : Guide pour les institutions financières afin de soutenir la gestion responsable des forêts, https://www.pwc.co.uk/assets/pdf/forest-finance-toolkit.pdf.

Gouvernance

Addressing Grievances from Project-Affected Communities. Guidance for Projects and Companies on Designing Grievance Mechanisms. IFC (International Finance Corporation) : Conseils détaillés à l'attention des entreprises sur les principes de base de la gestion des griefs, https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_gpn_grievances.

Charte des ressources naturelles : Douze préceptes pour une bonne gestion du développement des ressources naturelles, https://resourcegovernance.org/analysis-tools/publications/natural-resource-charter-french.

Initiative pour la transparence des industries extractives : Norme mondiale visant à promouvoir une gestion ouverte et responsable des ressources extractives, https://eiti.org/fr.

ISO 37001 Systèmes de management anti-corruption : Norme pour aider à lutter contre la corruption et promouvoir une culture d'entreprise éthique, https://www.iso.org/fr/iso-37001-anti-bribery-management.html.

Making sustainable choices : Un guide pour aider les chefs d'entreprise, les gestionnaires et les décideurs à améliorer leur processus de prise de décisions pour atteindre des résultats plus durables, https://nbs.net/p/executive-report-innovating-for-sustainability-a1c78cac-861e-460d-8899-3fd5424d5102.

Vie au travail

Comment ancrer le développement durable dans la culture de votre entreprise : Cadre pour intégrer les meilleures pratiques, https://redd.nbs.net/p/rapport-executif-culture-organisationnelle-reseau-e-b6956067-88f8-4a68-a6d5-250c9e773830.

Good Practice Guidance on Health Impact Assessment, ICMM : Outil pour évaluer les risques pour la santé des employés et des communautés et les gérer, http://www.icmm.com/en-gb/publications/health-and-safety/good-practice-guidance-on-health-impact-assessment.

ISO 45001 Santé et sécurité au travail : Norme pour améliorer la sécurité et réduire les risques, https://www.iso.org/fr/iso-45001-occupational-health-and-safety.html.

Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : Mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer », https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_FR.pdf.

(Voir aussi le *Cadre de reporting conforme aux Principes directeurs des Nations Unies,* https://www.ungpreporting.org/wp-content/uploads/2017/03/UNGPReportingFramework_FR_Mar2017.pdf.)

Voluntary Principles on Security and Human (Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme) : Cadre de référence pour des opérations extractives sécuritaires et respectueuses des droits de la personne, https://www.voluntaryprinciples.org.

Territorial

Boîte à outils : comprendre les relations entre l'entreprise et la communauté, ICMM : Nouer des relations positives avec les communautés pour atteindre les objectifs de l'entreprise, https://www.icmm.com/en-gb/publications/mining-and-communities/boite-a-outils-comprendre-les-relations-entre-l-entreprise-et-la-communaute.

Développement communautaire collaboratif : Guide pour mieux travailler avec les communautés, https://redd.nbs.net/p/developpement-communautaire-collaboratif-un-guide-pour-9793b76c-ccf5-4d84-b332-afd268951343.

Engager les parties prenantes communautaires : Guide pour élaborer une stratégie adaptée aux parties prenantes et aux objectifs de l'entreprise, https://redd.nbs.net/p/guide-engager-les-parties-prenantes-communautaires-3b9f41d6-71fc-47c6-8b6b-c68a838fb869.

Guide des bonnes pratiques sur les communautés de suivi et obligations légales des promoteurs pour des projets miniers et hydrocarbures : Guide à l'intention des promoteurs et des acteurs locaux, https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/energie-ressources-naturelles/publications-adm/documents-ministeriels/GU_bonnes-pratiques-acceptabilite-sociale_complet_MERN.pdf?1566241098.

Résultats et leçons apprises d'un partenariat de développement durable : l'Entente sur la forêt boréale canadienne : Une nouvelle approche de gestion issue d'un partenariat complexe, https://redd.nbs.net/p/resultat-et-lecons-apprises-dun-partenariat-de-developp-d58bef06-67e4-4e32-b472-bd02e5e3f5f2.

Environnemental

Accréditation Aventure Écotourisme Québec : Sceau disponible pour les entreprises fournissant un service sécuritaire et de qualité, dans le respect de l'environnement, https://aeq.aventure-ecotourisme.qc.ca/devenir-membre/accreditation-aeq.

Famille de normes ISO 14000 Management environnemental : Outils pour maîtriser les responsabilités environnementales, https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html.

Stratégie d'aménagement durable des forêts : Six défis pour l'aménagement durable des forêts québécoises et les orientations qui en découlent, https://mffp.gouv.qc.ca/publications/forets/amenagement/strategie-amenagement-durable-forets.pdf.

Sustainable forest management, biodiversity and livelihoods: A good practice guide, CBD : Guide pour l'utilisation durable de la biodiversité forestière, https://www.cbd.int/development/doc/cbd-good-practice-guide-forestry-booklet-web-en.pdf.

Références*

Baytex Energy Corp. (2016). *Corporate responsibility report* – 2016. Récupéré de http://www.baytexenergy.com/files/pdf/corporate-responsibility/2016_Corporate%20Responsbility%20Report.pdf.

Bertels, S., L. Papania et D. Papania. (2010). *Embedding Sustainability in Organizational Culture: A Systematic Review of the Body of Knowledge.* Londres, Network for Business Sustainability.

B2Gold. (2017). *Responsabilité sociale des entreprises – Viser plus haut.* Récupéré de https://www.b2gold.com/_resources/csr-brochure/B2Gold_CSR_Brochure_FR_low-res_Final.pdf.

Centre québécois de développement durable. (2016). *Fiche – Diagnostic socio-économique des communautés d'accueil – Entreprise Ressources Cartier Inc.* [Document non publié].

Centre québécois de développement durable. (2016). *Fiche – Guide de cohabitation de la Mine Canadian Malartic* [Document non publié].

Centre québécois de développement durable. (2016). *Fiche – Intégration et développement des compétences – programme Tamatumani* [Document non publié].

Centre québécois de développement durable. (2016). *Fiche – Protocole de bon voisinage – RNC Minerals* [Document non publié].

Chianca, T. (2008). « The OECD/DAC criteria for international development evaluations: An assesment and ideas for improvement ». *Journal of MultiDisciplinary Evaluatio*n, vol. 5, no 9, p. 41-51.

CNOOC Limited. (2018). *Environmental, Social and Governance Report – 2018.* Récupéré de https://www.cnoocltd.com/attach/0/828e24614a4e44abac7c4cad98a1d7e9.pdf.

Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM). (2008). *Présentation & règles d'attribution du Label CGEM pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.* Récupéré de http://www.reportingrse.org/force_document.php?fichier=document_359.pdf&fichier_old=Pr%C3%A9sentation_et_r%C3%A8gles_da%80%99attribution_du_Label_CGEM_pour_la_Responsabilit%C3%A9_Sociale_de_la%80%99Entreprise.pdf.

Davis, R., et D. M. Franks. (2014). « Costs of company-community conflict in the extractive sector ». *Corporate Social Responsibility Initiative Report,* no 66, p. 1-56.

De-Miguel-Molina, B., B. García-Ortega et V. Chirivella-González. (2019). « CEO letters: Social license to operate and community involvement in the mining industry ». *Business Ethics,* vol. 28, no 1, p. 36-55.

Dunphy, D., Andrew Griffiths et Suzanne Benn. (2007). *Organizational change for corporate sustainability: A guide for leaders and change agents of the future* (2e éd., Understanding organizational change). Abingdon: Routledge.

Écotech Québec. (2019). Lauréat : ressources naturelles Newmont Goldcorp – Éléonore. Dans *Les Eureka d'un Québec vert et prospère.* Récupéré de https://www.eureka-quebec.com/post/une-mine-d-or-innovante.

Engie. (2018). *Rapport intégré 2018.* Récupéré de https://www.engie.com/wp-content/uploads/2018/05/rapport_integre_2018.pdf.

Endeavour Mining. (2019). 2018 Sustainability Report. Récupéré de https://s21.q4cdn.com/954147562/files/doc_downloads/gov_docs/2019/Sustainability-Report-2018.pdf.

Gouvernement du Canada. Ressources naturelles Canada. (2019). *Projet-pilote de démonstration de réseau intelligent d'électricité renouvelable à la mine RAGLAN Glencore.* Récupéré de https://www.rncan.gc.ca/science-et-donnees/financement-et-partenariats/occasions-de-financement/investissements-actuels/projet-pilote-de-demonstration-de-reseau-intelligent-delectricite-renouvelable-la-mine-raglan/16663 (consulté le 14 septembre 2019).

Gouvernement du Canada. Agence canadienne d'évaluation environnementale. (1999). *Comprehensive Study Report: Diavik Diamonds Project The Canadian Environmental Assessment Act.* https://iaac-aeic.gc.ca/A4FE86CA-docs/diavik_csr_e.pdf (consulté le 18 mars 2020).

* À moins d'indication contraire, les liens internet ont été consultés pour la dernière fois le 19 mars 2020.

Gouvernement du Canada. Ressources naturelles Canada. (2014). *Ententes de partenariat – La mine de diamant Diavik.* Récupéré de https://www.rncan.gc.ca/sites/www.nrcan.gc.ca/files/mineralsmetals/pdf/mms-smm/abor-auto/pdf/Diavik_factsheet_fre.pdf (consulté le 14 septembre 2019).

Howard-Grenville, J. A. (2007). *Corporate culture and environmental practice: Making change at a high-technology manufacturer.* Northampton : Edward Elgar Publishing.

Larson, A. et J. Reichart. (1996). *Ikea and the Natural Step* [Cas]. World Resources Institute.

Loi sur le développement durable du Québec. LQ. (2006). c. 3, art. 2. Récupéré de http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/D-8.1.1.

Lourenço, I., C. Branco, M. Curto et C. Eugénio. (2012). « How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance? » *Journal of Business Ethics*, vol. 108, no 4, p. 417-428.

Maon, F., A. Lindgreen et V. Swaen. (2009). « Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice ». *Journal of Business Ethics,* vol. 87, no 1 (supp. 1), p. 71-89.

Metsä Group. (2018). *Sustainability Report – 2018.* Récupéré de https://www.metsagroup.com/en/Documents/Publications/Metsa-Group-sustainability-report-2018.pdf.

Mikolajek-Gocejna, M. (2016). « The relationship between corporate social responsibility and corporate financial performance – evidence from empirical studies ». *Comparative Economic Research,* vol. 19, no 4, p. 67-84.

Morgan, S. (2017). *Closure Planning for Diavik Diamond Mine: A Workshop to Gather Community Input.* Récupéré de https://www.emab.ca/sites/default/files/final_emab_closure_workshop_report_march_2017.pdf.

Najlaoui, H. (2016) « Analyse de pertinence, ou comment prioriser les enjeux de développement durable ». *Réseau entreprise et développement durable*. Récupéré de https://redd.nbs.net/p/article-l-analyse-de-pertinence-ou-comment-prioriser-f4af6c56-eb6b-4d43-89e1-52bc039531cd.

Orano Mining. (2017). *Rapport de Responsabilité Sociétale – Édition 2017.* Récupéré de http://www.rse-mines.orano.group/EN/builder-report.html.

Organisation internationale de normalisation et Global Reporting Initiative (ISO/GRI). (2014). Lignes directrices G4 du GRI et ISO 26000. Pour une utilisation conjointe des lignes directrices du G4 du GRI et de l'ISO 26000. Récupéré de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf.

Orlitzky, M., F. L. Schmidt et S. L. Rynes. (2003). « Corporate social and financial performance: A meta-analysis ». *Organization Studies,* vol. 24, no 3, p. 403-441.

Porter, M. et M. Kramer. (2006). « Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility ». *Harvard Business Review,* vol. 84, no 12, p. 78-92 et 163.

Rolfe, K. (2017). « Le champion en matière de RSE – Noms à connaître 2017 : Richard Young, président et chef de la direction chez Teranga Gold », *CIM Magazine.* Récupéré de https://magazine.cim.org/fr/perspectives/richard-young-ntk17-fr/.

Stora Enso. (2017). *Sustainability Report – Part of Stora Enso's Annual Report 2017.* Récupéré de https://www.storaenso.com/-/media/Documents/Download-center/Documents/Annual-reports/2017/STORAENSO_Sustainability_2017.ashx - page=8.

Stora Enso. (2018). *Annual Report 2018*. Récupéré de https://www.storaenso.com/-/media/Documents/Download-center/Documents/Annual-reports/2018/STORAENSO_Annual_Report_2018.pdf.

Stornoway. (2018). *Programme de suivi environnemental et du milieu social – Rapport de suivi 2017.* Récupéré de http://s2.q4cdn.com/850616047/files/doc_presentations/2018/08/rapportannuel_2017_20180804.pdf.

Suncor. (2018). *Rapport sur le développement durable 2018.* Récupéré de https://sustainability.suncor.com/fr/?_ga=2.75161874.1449926291.1562860589-838590039.1562860589.

* À moins d'indication contraire, les liens internet ont été consultés pour la dernière fois le 19 mars 2020.

Teck. (2018). *Beyond – 2018 Sustainability Report.* Récupéré de https://www.teck.com/media/Teck-2018-Sustainability-Report.pdf.

Tovar, W. et M.-F. Turcotte. (2018). « L'analyse du cycle de vie chez Cascades – Une entrevue avec Mme Isabelle Faivre sur le projet Cascades Moka[MD] ». Dans Turcotte, M.-F. (Éd.), *La responsabilité sociétale de l'organisation,* 2e éd., Presses de l'Université du Québec, p. 45-52.

Turcotte, M.-F., (2018). « Comment évaluer les retombées des actions en développement durable ». *Réseau entreprise et développement durable.* Récupéré de https://api.van2.auro.io:8080/v1/AUTH_6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/001/241/original/La_rentabilite_du_developpement_durable_en_PME.pdf?1537300748.

Turcotte, M.-F., L. Langelier et collaborateurs (2011). *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur la base d'ISO 26000.* Québec : Les publications de l'IEPF.

Turcotte, M., J. Reinecke et F. den Hond. (2014). « Explaining variation in the multiplicity of private social and environmental regulation: A multi-case integration across the coffee, forestry and textile sectors ». *Business and Politics,* vol. 16, no 1, p. 151-189.

Turner, L. (2016). « Environmentally risky firms must pay higher interest rates to banks and higher returns to shareholders ». *Network for Business Sustainability.* Récupéré de https://nbs.net/p/risky-business-lenders-charge-premiums-to-finance-risk-7710f47c-c923-4def-9b12-5fdb961190b3.

United Nations Global Compact. 13 mai 2013. *Local population and the social license to operate* [webinaire]. Récupéré de https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Webinars/LPSLO_Pres_13May.pdf.

Wickert, C. et F. G. de Bakker. (2018). « Pitching for social change: Toward a relational approach to selling and buying social issues ». *Academy of Management Discoveries,* vol. 4, no 1, p. 50-73.

Yip, C.G. et K.S. Pollock. (2017). *Diavik Diamond Mine Northwest Territories, Canada NI 43-101 Technical Report.* Récupéré de https://www.miningdataonline.com/reports/Diavik_43_101_TechnicalReport_03272017.pdf.

* À moins d'indication contraire, les liens internet ont été consultés pour la dernière fois le 19 mars 2020.