Industrie Canada Industry Canada

Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

GUIDE DE MISE EN ŒUVRE À L'INTENTION DES ENTREPRISES CANADIENNES (2014)

Canada

Table des matières

Partie 1 – Introduction 4
1.1 Au sujet du Guide 4
1.1.1 Public cible 4
1.1.2 Structure 5
1.2 Définition de la RSE 6
1.2.1 Aspects de la RSE 7
1.3 Contexte Actuel de la RSE 8
1.3.1 Pourquoi la RSE est-elle importante? 9
1.4 Analyse de Rentabilisation de la RSE 11
Partie 2 – Dresser un plan d'action de la RSE 16
2.1 Cadre de mise en œuvre de la RSE 16
2.2 Tâche 1 : Évaluer la Sensibilisation à la RSE et les Mesures de RSE 18
2.2.1 Qu'est-ce qu'une évaluation de la RSE et pourquoi s'y prêter? 18
2.2.2 Comment procéder à une évaluation 19
2.3 Tâche 2 : Élaborer une Stratégie et des Initiatives de RSE 28
2.3.1 Qu'est-ce qu'une stratégie de RSE? 28
2.3.2 Comment élaborer une stratégie de RSE 30
2.4 Tâche 3 : Mettre en œuvre une stratégie et des initiatives de RSE 41
2.4.1 Qu'est-ce que la mise en œuvre de la RSE? 41
2.4.2 Comment mettre en œuvre une stratégie de RSE 42
2.5 Tâche 4 : Communiquer le Rendement 45
2.5.1 Qu'est-ce que la communication de la RSE? 45
2.5.2 Comment communiquer une stratégie et des initiatives de RSE 45
2.6 Tâche 5 : Évaluer et mettre à l'échelle 51
2.6.1 Qu'est-ce qu'une évaluation de la RSE? 51
2.6.2 Comment faire une évaluation 52

2.6.3 Mettre à l'échelle une approche en matière de RSE 53
Partie 3 – Principaux enjeux de la RSE 54
3.1 Mobiliser les intervenants 54
3.1.1 Qu'est-ce que la mobilisation des intervenants? 54
3.1.2 Quels sont les avantages de la mobilisation des intervenants? Pourquoi est-elle importante? 55
3.1.3 Miser sur la mobilisation des intervenants pour mettre en œuvre une stratégie et des initiatives de RSE 56
3.1.4 Comment mobiliser les intervenants 57
3.1.5 Travailler avec les Autochtones 61
3.2 Risque et Importance Relative 63
3.2.1 Qu'est-ce qu'une évaluation des risques? 63
3.2.2 Qu'est-ce qu'une évaluation de l'importance relative? 64
3.3 Préparer les Rapports sur la RSE 66
3.3.1 Qu'est-ce qu'un rapport sur la RSE? 66
3.3.2 Quels sont les avantages de la production d'un rapport sur la RSE? 67
3.3.3 Quelles sont les étapes clés de la production d'un rapport sur la RSE? 68
3.3.4 Vérification d'un rapport sur la RSE 69
3.4 Liens entre la RSE et la loi 71
3.4.1 Gouvernance d'entreprise 72
3.4.2 Rapports sur le rendement de l'entreprise 73
3.4.3 Corruption 74
3.4.4 Lois internationales importantes ayant une incidence sur les entreprises canadiennes 74
Annexe 1 – Normes, lignes directrices et initiatives en matière de RSE 76
Annexe 2 – Outils et ressources supplémentaires 78
Annexe 3 – Groupe consultatif d'experts sur la RSE 84
Notes 85

L'élaboration de Responsabilité sociale des entreprises : Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes a bénéficié des commentaires d'un groupe consultatif d'experts (voir l'Annexe 3); cependant, le Guide n'est pas le fruit d'un consensus entre les membres du groupe consultatif d'experts, et n'exprime pas non plus les opinions des membres et des organismes auxquels ils appartiennent.

Ni le gouvernement du Canada ni le groupe consultatif d'experts ne sanctionnent les entreprises dont le Guide fait mention.

Les questions, commentaires et suggestions au sujet du Guide doivent être acheminés à :

Gestionnaire, RSE
Industrie Canada,
235, rue Queen Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Partie 1 – Introduction

1.1 Au sujet du Guide

Responsabilité sociale des entreprises : *Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes (2014)*[1] fournit des conseils utiles aux entreprises au sujet de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Il renferme des renseignements sur la préparation d'une analyse de rentabilisation en vue de mener des initiatives de RSE; la conception et l'application d'une stratégie de RSE; la mesure et la communication des résultats.

1.1.1 Public cible

Le *Guide s*' adresse aux entreprises canadiennes intéressées à appliquer des principes et des pratiques de RSC à leurs activités. Il servira aux :

- entreprises de toutes tailles, et de la totalité des secteurs et des industries;
- entreprises qui exécutent déjà des initiatives de RSE ou sont nouvelles à cette pratique;
- entreprises opérant sur la scène internationale;
- chefs et employés d'entreprise assumant des responsabilités au titre de la RSE, dont les hauts dirigeants, les membres des conseils d'administration et les employés de « première ligne ».

1.1.2 Structure

Le Guide se divise en trois parties :

- **La Partie 1** fait un survol de la RSE, et réserve des sections à sa définition, au contexte actuel qui forge le discours et à l'analyse de rentabilisation préalable à l'adoption d'initiatives de RSE;
- **La Partie 2** expose un cadre de mise en œuvre de la RSE;
- **La Partie 3** décrit quatre sujets clés se rapportant à l'élaboration et à l'exécution d'une stratégie de RSE :
    - *Mobilisation des intervenants, gestion des risques, rapports sur la RSE, et la RSE et le droit.*

Le Guide est fourni à titre de suggestion, et non d'obligation. Par conséquent, tout au long du Guide, des encadrés servent à illustrer des études de cas et des exemples « réels », et à résumer « brièvement » certains sujets. Ces renseignements visent à fournir au lecteur le contexte approprié, à lui communiquer des connaissances et à aider les entreprises à trouver une approche à la RSC qui convient le mieux à leurs besoins.

De plus, trois annexes accompagnent le présent Guide :

- **L'Annexe 1** renferme des renseignements supplémentaires sur les principales normes, lignes directrices et initiatives internationales de RSE qu'appuie le gouvernement du Canada;
- **L'Annexe 2** fournit une liste d'outils et de ressources supplémentaires qui faciliteront la mise en œuvre d'une stratégie de RSE;
- **L'Annexe 3** dresse une liste des membres du groupe consultatif d'experts sur la RSE dont les commentaires ont éclairé la rédaction du Guide.

Légende des icônes utilisées dans cette publication

RC	L'heure juste
	Exemples d'initiatives en matière de RSE

	RSE et les petites entreprises
	Conseils et liens pour produire un rapport sur la RSE

1.2 Définition de la RSE

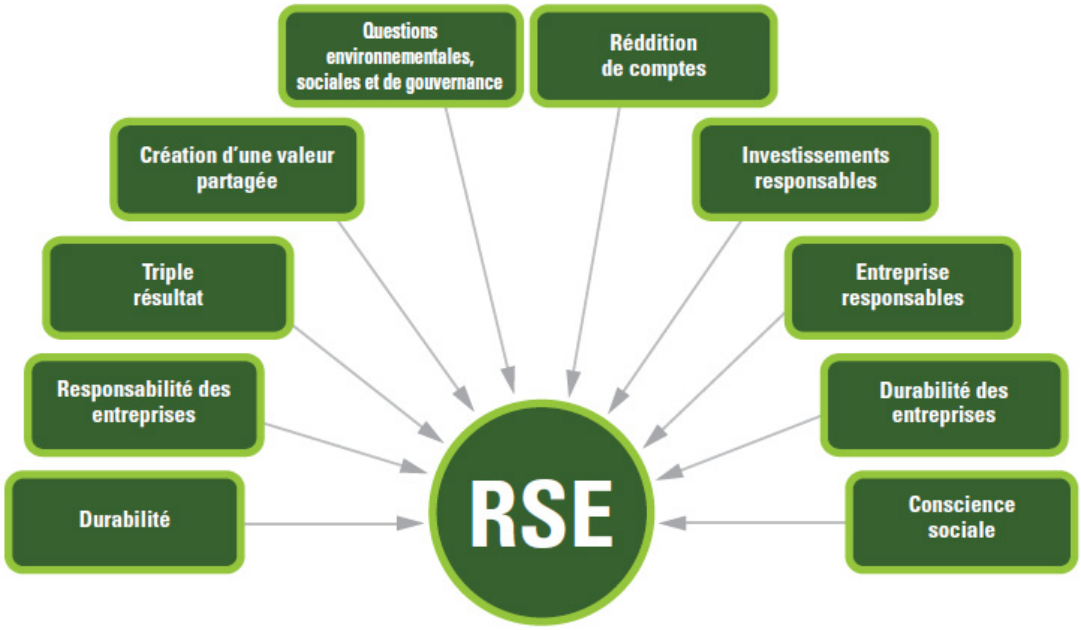
Dans la stratégie de RSE adoptée par le gouvernement du Canada, et intitulée Le modèle d'affaires canadien : *Stratégie de promotion de la responsabilité sociale des entreprises pour les sociétés extractives canadiennes* présentes à l'étranger, le gouvernement du Canada définit la RSE comme suit : « […] les mesures volontaires prises par une entreprise pour mener ses activités d'une manière durable sur le plan économique, social et environnemental. » Il n'y a toutefois pas de définition universelle unique de la RSE et, par conséquent, d'autres définitions sont valables.

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) utilise le terme « responsabilité sociale » pour qualifier la RSE, qu'elle définit comme étant « la responsabilité d'un organisme à l'égard des répercussions de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement, au moyen d'un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au mieux-être de la société;
- tient compte des attentes des intervenants;
- est conforme aux lois en vigueur et aux normes internationales de comportement;
- est intégrée à toute l'organisation et appliquée à ses relations. »

Dans son document *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit la « conduite responsable des affaires » comme suit : « favoriser la contribution positive que les entreprises multinationales peuvent apporter au progrès économique, social et environnemental, et permettre de réduire au minimum et de résoudre les difficultés qui peuvent résulter de leurs diverses opérations ».

Comme l'illustrent ces trois définitions, différents termes désignent ce qu'on considère la RSE :



Quelle que soit l'étiquette apposée à la RSE, il importe avant tout d'intégrer les considérations d'ordre social, environnemental et économique aux valeurs de base d'une entreprise, à sa culture, à son processus décisionnel, à sa stratégie et à ses activités. Cet exercice devrait être transparent et responsable, et viser principalement des pratiques opérationnelles plus efficaces et efficientes, l'accroissement de la richesse et des retombées sociales améliorées.

D'une « bonne » conduite à une conduite « honorable »

« Pour la plupart des entreprises canadiennes, il ne s'agit plus d'adopter une "bonne" conduite commerciale, mais bien une conduite "honorable". Ce n'est plus une question de philanthropie : la conduite commerciale fait partie intégrante de l'exploitation de l'entreprise. »

-Perrin Beatty, président et chef de la direction de la Chambre de commerce du Canada

1.2.1 Aspects de la RSE

En plus de l'observation des lois et des règlements portant sur les aspects de la RSE, les initiatives volontaires de RSE traitent habituellement d'au moins un des sujets suivants :

- Gouvernance de l'entreprise
- Participation, développement et investissements à l'échelle communautaire
- Politiques sur la corruption et l'anticorruption
- Philanthropie d'entreprises et bénévolat des employés
- Santé et sécurité du personnel
- Participation et respect des Autochtones
- Reddition de comptes et transparence
- Santé et sécurité communautaires
- Gérance environnementale
- Éthique de l'entreprise
- Relations avec les fournisseurs et pratiques d'approvisionnement
- Mise au point de techniques et recherche
- Droits de la personne
- Satisfaction de la clientèle
- Sécurité des consommateurs
- Participation et mieux-être des employés
- Droits des travailleurs
- Respect des principes, des normes et des codes en vue d'une concurrence loyale
- Mesure du rendement et préparation de rapports
- Perfectionnement du personnel

Bon nombre des sujets tout juste évoqués sont couverts par les cadres réglementaire et juridique du Canada; la section 3.3 du Guide fournit des renseignements supplémentaires sur le lien entre les aspects de la RSE et les lois en vigueur.

L'heure juste

« Nous obéissons déjà à toutes les lois, alors pourquoi devons-nous en faire plus? »

Les entreprises doivent à tout le moins se conformer aux lois. Toutefois, le fait de se conformer ne veut pas dire qu'une entreprise est rentable ou concurrentielle, qu'elle recrute les meilleurs employés ou obtient le soutien des collectivités. La RSE a le potentiel de produire d'importantes retombées, telles que différencier vos produits et services innovateurs de ceux de vos concurrents; réduire les coûts et les risques; aider à recruter et à conserver des employés; répondre aux besoins des clients et des partenaires; établir de solides relations avec les collectivités.

1.3 Contexte Actuel de la RSE

La présente section fournit des renseignements généraux qui expliquent pourquoi la RSE est maintenant considérée comme faisant partie intégrante de la réussite d'une entreprise.

1.3.1 Pourquoi la RSE est-elle importante?

Les activités du secteur privé peuvent avoir une forte incidence sur l'environnement, les collectivités et l'économie. Reconnaître et gérer efficacement ces coûts environnementaux, sociaux et économiques, ainsi que les effets, les possibilités et les risques qu'ils entraînent, témoignent d'une entreprise bien gérée.

Principes des Nations Unies pour l'investissement responsable

En 2006, l'ONU a publié les *Principes pour l'investissement responsable* (PIR). Les PIR fournissent un cadre utile qui permet aux investisseurs de reconnaître les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance des décisions en matière d'investissement et de la propriété. En 2012, au-delà de 1 000 investisseurs gérant plus de 30 billions de dollars en immobilisations – environ 20 % du capital mondial – ont signé les PIR des Nations Unies.

Les entreprises qui retirent le plus de valeur de la RSE y voient davantage qu'un «ajout » ou une fonction distincte. Elles fondent les initiatives de RSE à leurs activités quotidiennes, en les intégrant et les harmonisant de manière stratégique à leurs fonctions de base. Michael Porter, professeur à l'Université Harvard et grand spécialiste de la valeur de l'intégration de la RSE aux activités des entreprises, qualifie cette approche de « mesure créant une valeur partagée ».

Création de valeur partagée

Le concept de « création de valeur partagée » encourage les entreprises à songer à produire des retombées sociales comme puissant moyen de créer une valeur économique pour l'entreprise. Le recours à une proposition de valeur opérationnelle pour répondre aux besoins de la société peut impliquer la reconfiguration d'un produit, la restructuration de la chaîne d'approvisionnement et la participation des industries dérivées et des partenaires commerciaux à l'atteinte d'un objectif social.[2]

Durabilité de l'environnement

Malgré les progrès réalisés en vue de réduire les effets environnementaux du secteur privé, les coûts associés aux pratiques opérationnelles non durables en matière d'environnement sont élevés. Une étude effectuée en 2011 par Trucost, à la demande des responsables du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), estimait que le coût environnemental annuel des activités humaines sur la planète représentait 11 % du PIB mondial en 2008, et que les 3 000 plus grosses entreprises publiques étaient responsables de 2,15 billions de dollars américains en dégâts causés à l'environnement[3]. Les initiatives de RSE, comme la reconnaissance et la gestion des coûts environnementaux, sociaux et économiques de la production, forment donc une partie essentielle de la réponse du secteur privé afin d'adapter les pratiques opérationnelles et de remédier aux utilisations non durables de l'environnement.

Durabilité économique

L'activité économique est au coeur de toute entreprise; elle apporte de la richesse aux actionnaires et aux employés. La gestion responsable des répercussions économiques générales des entreprises, comme la surveillance des conditions de travail chez les principaux fournisseurs, est un élément important de la RSE, et procure une occasion de veiller à la capacité concurrentielle et à la rentabilité à long terme d'une entreprise. Il importe de comprendre que les chefs d'entreprise sont de plus en plus tenus à un comportement responsable tout au long de leurs chaînes d'approvisionnement.

Durabilité sociale

Les entreprises font partie intégrante des collectivités dans lesquelles elles évoluent. Leur succès et leur «; permis d'exploitation » reposent sur le maintien de bonnes relations avec un grand nombre de particuliers, de groupes et d'institutions. De plus en plus, les entreprises sont bien placées pour s'attaquer à un vaste éventail de problèmes sociaux, et elles reconnaissent que les mesures prises à cet égard font l'objet d'un examen et d'une publicité accrus de la part des consommateurs et des médias. Du mieux-être des employés au développement communautaire local, en passant par les grands problèmes mondiaux que sont, entre autres, l'inégalité de genre, la pauvreté, la propagation des maladies chroniques, les violations des droits de la personne et les taux de mortalité infantile élevés, les entreprises ont intérêt à long terme à régler ces problèmes.

Enfin, la présente section traite de la tendance émergente par laquelle les entreprises collaborent au sein de l'univers de la RSE et y livrent concurrence. C'est-à-dire que les entreprises collaborent aux efforts de RSE lorsqu'elles en retirent le plus d'efficience, tout en continuant de concurrencer en exécutant leurs propres initiatives de RSE. À titre d'exemple, une même entreprise peut collaborer à un projet de normes de travail volontaires, de façon à produire des résultats favorables pour l'industrie, et rivaliser dans d'autres domaines de la RSE, comme les initiatives associées à la durabilité de la chaîne d'approvisionnement.

Les petites et moyennes entreprises (PME) ont des caractéristiques favorables aux efforts de RSE

- Les PME sont souples et adaptables – elles sont en mesure de réagir rapidement aux nouvelles possibilités qui se présentent et d'exploiter de nouveaux créneaux du marché.
- Les PME sont créatives et innovatrices – elles cherchent constamment à réaliser des économies en faisant preuve de créativité et d'innovation, et défendent souvent de nouvelles idées sur le marché.
- Les PME ont moins de bureaucratie – il est donc plus facile de répandre le message de la RSE et de mobiliser l'entreprise au grand complet.[4]

1.4 Analyse de Rentabilisation de la RSE

La préparation d'une analyse de rentabilisation de la RSE peut différer d'une entreprise à l'autre, car elle dépend de nombreux facteurs, tels que :

- la taille de l'entreprise;
- l'industrie ou secteur;
- les produits et services;
- la position dans une chaîne d'approvisionnement;
- l'emplacement;
- les clients;
- les fournisseurs;
- les intervenants et les partenaires;
- la direction de l'entreprise;
- la réputation.

Néanmoins, le consensus se raffermit autour du lien entre la RSE et le succès commercial. Une étude réalisée en 2013 par MIT Sloan Management Review et le Boston Consulting Group a révélé que chez plus de 60 % des entreprises ayant inscrit la durabilité à leur programme de gestion, les initiatives de durabilité ont gonflé les profits.

En outre, une étude menée auprès de 275 entreprises mondiales Fortune 1000 a conclu que les 50 entreprises les plus durables surclassent les 50 entreprises figurant au bas de la liste de 38 %, au titre des gains réalisés par l'actionnaire sur une période de cinq ans. Malgré qu'il soit impossible de savoir s'il y a là un lien direct de cause à effet, l'étude fournit tout de même une motivation convaincante à investir dans la durabilité. En fait, 93 % des chefs de la direction reconnaissent que les initiatives de durabilité ont de l'importance pour la réussite future de leur entreprise[5].

À un niveau plus opérationnel, le tableau suivant décrit certains des principaux avantages commerciaux possibles suit l'adoption d'initiatives de RSE.

Principaux avantages d'une stratégie de RSE	
Avantage concurrentiel	L'intégration d'initiatives de RSE au sein d'une entreprise peut entraîner la création de processus, de technologies, de produits ou de services innovateurs; remédier aux problèmes de durabilité au moyen de ces réseaux peut : • distinguer une entreprise de ses concurrents;

	• drehausser la réputation de l'entreprise et de sa marque.
Nouveaux débouchés	L'expansion des marchés de produits écologiquement durables et éthiques crée de nouveaux débouchés; l'exécution des initiatives de RSE aidera une entreprise à concurrencer, que ce soit pour l'offre ou la demande de tout nouveau débouché, et à veiller à ce que vos marchés actuels demeurent durables à long terme.
Accès à des ressources financières	Les institutions financières et les investisseurs institutionnels intègrent de plus en plus des critères sociaux et environnementaux à leur évaluation des investissements et des emprunts. Les entreprises qui affichent un solide rendement en matière de RSE peuvent bénéficier d'un accès privilégié aux fonds d'investissement ou au financement, ou avoir droit à des modalités préférentielles.
Efficience accrue	La réalisation d'initiatives de RSE reliées, par exemple, aux ressources énergétiques, à l'eau, au transport, à l'emballage, aux procédés de fabrication et aux déchets peut bien souvent faire ressortir des occasions d'économiser et de réduire les coûts.
Accroissement de la capacité de recruter, de former et de conserver des employés	Les employés veulent travailler pour des entreprises qui reflètent leurs valeurs sur l'environnement et la société. Les entreprises dotées d'une stratégie de RSE peuvent améliorer leurs activités de recrutement, de mobilisation et de maintien en poste des employés.
Amélioration des relations avec les intervenants et la collectivité	Les initiatives de RSE peuvent aider les entreprises à tisser des relations solides avec les gouvernements, les intervenants clés et les collectivités. Ces relations peuvent aider une entreprise à obtenir et à maintenir un « permis social d'exercer ses activités » et se traduire par des alliances avec les secteurs public et privé, et la société civile.
Gestion des risques	Le recours aux initiatives de RSE permet de mieux prévoir et gérer les risques associés à ce qui suit : **Accès aux ressources** • L'adoption de pratiques durables peut maintenir l'accès d'une entreprise aux intrants, comme les matériaux bruts dont dépend son fonctionnement à long terme. **Opérations** • Les risques découlent, par exemple, de conditions météorologiques exceptionnelles, de conflits à l'échelle communautaire et d'incidents mettant en cause la santé et la sécurité chez vos fournisseurs.

	Risques financiers et juridiques • Remédier aux problèmes environnementaux ou communautaires avant qu'ils ne se produisent peut réduire le risque de devoir faire des investissements plus coûteux ou d'assumer des processus judiciaires après la mise au jour d'un problème. **Réputation** • Les initiatives de RSE qui raffermissent la confiance et la crédibilité peuvent rehausser la réputation d'une entreprise en ce qui a trait à la prestation de produits ou de services, tout en lui conservant un rendement environnemental ou social élevé. • Voilà qui est particulièrement important pour les organismes proposant des marques de grande valeur qui peuvent facilement devenir le coeur des pressions exercées par les médias, les activistes ou les consommateurs.

Compte tenu des avantages énumérés, les deux encadrés qui suivent démontrent de quelle façon les entreprises bénéficient des initiatives de RSE.

Entreprises bénéficiant de la mise en œuvre de la RSE

- Par l'installation de thermostats programmables et de systèmes d'éclairage automatiques, la coopérative de crédit de Vancouver, Vancity, a réduit de 20 % sa consommation d'électricité.
- En 2012, TD Canada Trust a lancé un programme pilote de vidéoconférences qui lui a permis de réduire ses déplacements de plus de 800 000 km et ses émissions de dioxyde de carbone de 48 tonnes.
- En 2009, l'épicier et détaillant canadien Loblaw s'est engagé à ne vendre que des poissons provenant de sources durables certifiées au plus tard en 2013. Dans l'ensemble, l'initiative a approfondi et stabilisé les relations au sein de la chaîne d'approvisionnement.

« […] Une étude réalisée dans 230 lieux de travail réunissant plus de 100 000 employés a déterminé que plus une entreprise se lance activement dans des efforts environnementaux et sociaux valables, plus ses employés sont engagés. La Society for Human Resources Management a comparé des entreprises dotées de solides programmes de durabilité à des entreprises n'affichant que de piètres programmes, et conclu que le moral des employés du premier groupe était de 55 % meilleur, les processus opérationnels 43 % plus efficients, l'image publique 43 % plus forte, et la loyauté des employés 38 % plus ferme. Si on y ajoute le fait que les entreprises comptant des employés hautement engagés affichent des marges de fonctionnement trois fois supérieures, et des bénéfices par action quatre fois plus élevés que les entreprises où l'engagement est faible, on en retire une analyse de rentabilisation convaincante quant à la poursuite de cette tendance […] » [6]

L'analyse de rentabilisation de la mise œuvre des initiatives de RSE s'étend au-delà de l'optimisation des activités d'affaires et de la durabilité à long terme, et englobe le besoin d'axer les activités de l'entreprise sur les valeurs de sa base de clients. Les quatre encadrés suivants démontrent l'importance croissante de préserver la solide réputation d'une entreprise auprès des clients.

La RSE et la réputation

En 2011, le Pulse Survey du Reputation Institute a indiqué que la réputation d'une entreprise repose à plus de 40 % sur la RSE[7].

Les Canadiens parlent de RSE

Une majorité de Canadiens (60 %) discutent avec leurs amis et les membres de leur famille de sujets reliés à la responsabilité sociale : 42 % disent parler à leurs amis et aux membres de leur famille du comportement éthique d'une entreprise, et 33 % affirment avoir recommandé une entreprise parce qu'ils la croyaient socialement responsable[8].

Les Canadiens estiment être des consommateurs éthiques

- Plus de la moitié des Canadiens (58 %) estiment être des consommateurs éthiques.
- Trois répondants sur dix (29 %) affirment qu'ils dépenseraient au moins 15 $ de plus sur un article à 100 $ s'ils étaient certains qu'il s'agit d'un produit éthique[9].

Consommateurs éthiques

Selon un sondage réalisé en 2002 par le Responsible Consumption Observatory, près des trois quarts (73,8 %) des Ontariens croient que pour consommer de façon responsable, il faut acheter des biens et des services respectueux de l'environnement. En 2012, près de la moitié (46,4 %) des consommateurs de l'Ontario sondés avaient augmenté leur consommation de biens et de services écologiques, et 53 % avaient à l'occasion opté pour d'autres marques en raison de leurs convictions environnementales[10].

Consommateurs « ambitieux »

Au moyen d'une étude de portée internationale sur les valeurs, les motivations et les comportements des consommateurs, BBMG, GlobeScan et SustainAbility ont découvert que 37 % des consommateurs sondés pouvaient être classés parmi les consommateurs « ambitieux ». « [...] Les consommateurs ambitieux représentent la portion du grand public qui peut être persuadée d'adopter des comportements plus durables. Ils aiment magasiner et sont influencés

par les marques, mais souhaitent tout de même faire des achats et poser des gestes durables. Ce segment de consommateurs représente une excellente occasion pour les marques tournées vers l'avenir de fusionner consumérisme et valeurs sociales et environnementales[11].

Les consommateurs « ambitieux » sont des centaines de millions à l'échelle de la planète, et forment le plus gros segment de consommateurs au Brésil, en Chine et en Inde. Ils comptent aussi parmi les plus susceptibles de croire au besoin de « [...] consommer beaucoup moins pour améliorer l'environnement au profit des prochaines générations » (73 %) et de ressentir « [...] un sentiment de responsabilité à l'égard de la société » (73 %).

-Raphael Bemporad, cofondateur de BBMG

Malgré la solide analyse de rentabilisation qui étaye la mise en œuvre d'une stratégie de RSE, certaines entreprises ont du mal à y arriver. Le tableau qui suit présente quelques exemples d'obstacles communs à la mise en œuvre de la RSE et des stratégies afin de les surmonter. De nombreuses entreprises appréhendent également de redoutables obstacles; le tableau qui suit présente une série d'obstacles perçus et la façon dont une entreprise peut les surmonter.

Obstacles communs à la mise en œuvre de la RSE au sein d'une entreprise et suggestions pour y remédier	
Manque de ressources	• Intégrez la responsabilité des initiatives de RSE dans les profils d'emploi existants, en fonction de vos secteurs d'intervention privilégiés en RSE. • Trouvez des collègues déjà intéressés et songeant à la RSE – ils seront plus disposés à accepter des responsabilités relativement à la RSE.
Coût trop élevé	• Commencez par des activités qui réduiront les dépenses, p. ex. en ressources énergétiques, en eau et en élimination de déchets. • Songez à des façons dont la RSE pourrait ajouter de la valeur à l'entreprise ou pour les clients, c.-à-d. l'analyse de rentabilisation.
Manque d'expertise	• Songez à envoyer un employé suivre une formation sur la RSE ou à embaucher un consultant.
Les intervenants ne demandent pas de mesures concretes	• Demontrez aux intervenants que l'entreprise tient à mettre en place des pratiques commerciales responsables avant qu'ils soiert demandées; être proactif.
Manque de soutien de la part de la haute direction	• Élaborez une analyse de rentabilisation, soulevez les pratiques des entreprises concurrentes et amorcez tôt la conversation.

	• Nommez un champion de la RSE au sein de la haute direction, afin de faciliter les communications et la mobilisation.
Manque de soutien de la part de la haute direction	• Élaborez une analyse de rentabilisation, soulevez les pratiques des entreprises concurrentes et amorcez tôt la conversation. • Nommez un champion de la RSE au sein de la haute direction, afin de faciliter les communications et la mobilisation.

La prochaine section du Guide présente un cadre de mise en œuvre de la RSE, et met l'accent sur l'élaboration et l'instauration des initiatives de RSE.

Partie 2 – Dresser un plan d'action de la RSE

2.1 Cadre de mise en œuvre de la RSE

Cette partie du Guide s'inspire d'un cadre de « planification, exécution, vérification et amélioration » qui favorise une amélioration continue. Le cadre se veut souple; vous êtes encouragé à l'adapter, et à retenir les aspects et les mesures les plus pertinents et éventuellement les plus percutants pour vous.

Les cinq tâches principales comprises dans l'élaboration d'un plan d'action de la RSE figurent ciaprès, et le tableau suivant démontre le processus à suivre pour exécuter chaque tâche. Les cinq sections suivantes du Guide approfondissent chacune des tâches.

Cadre de mise en œuvre		
Étape	Tâche	Processus
Planifier	1. Évaluer le contexte actuel de la RSE	**Comment évaluer la RSE :** 1. Créer une équipe de RSE 2. Élaborer une définition pratique de la RSE 3. Faire une analyse de rentabilisation de la RSE 4. Examiner les activités, documents et processus 5. Déterminer les intervenants clés
	2. Élaborer une stratégie et des initiatives de RSE	**Comment élaborer une stratégie et des initiatives de RSE :** 1. Effectuer une recherche sur les activités des concurrents 2. Élaborer des initiatives de RSE 3. Obtenir l'appui de la haute direction et des employés 4. Établir des mesures du rendement 5. Discuter avec des intervenants majeurs 6. Élaborer, réviser et publier la stratégie et les initiatives
Exécuter	3. Mettre en œuvre la stratégie et les initiatives de RSE	**Comment mettre en œuvre une stratégie de RSE :** 1. Élaborer une structure décisionnelle intégrée en matière de RSE 2. Concevoir et dispenser une formation sur la RSE 3. Établir des mécanismes afin de remédier aux comportements problématiques

Vérifier	4. Communiquer la stratégie et les initiatives de RSE	**Comment communiquer une stratégie et des initiatives de RSE :** 1. Déterminer un groupe cible et des objectifs 2. Choisir un message 3. Décider de la façon de communiquer
Améliorer	5. Évaluer et mettre à l'échelle la stratégie et les initiatives de RSE	**Comment évaluer une stratégie et des initiatives de RSE** • Mettre à l'échelle une approche de RSE

Recoupement : Une fois toutes les tâches du cycle examinées, retournez à l'étape Planifier et amorcez le cycle suivant.

2.2 Tâche 1 : Évaluer la Sensibilisation à la RSE et les Mesures de RSE

Cette section vous apprendra :

- Ce qu'est une évaluation de la RSE et pourquoi elle est importante
- Comment effectuer une évaluation de la RSE

2.2.1 Qu'est-ce qu'une évaluation de la RSE et pourquoi s'y prêter?

L'évaluation de la RSE peut aider une entreprise à cerner ses lacunes, possibilités, risques, difficultés et problèmes éventuels en matière de RSE, et l'amener à comprendre ses forces et ses faiblesses, en ce qui concerne ses objectifs internes de RSE, les initiatives de ses concurrents et les pratiques exemplaires.

L'évaluation de la RSE peut favoriser la compréhension de ce qui suit :

- les facteurs internes et externes qui poussent une entreprise à appliquer une approche systématique à la RSE;
- l'intérêt et l'adhésion à l'interne;
- les principaux enjeux relatifs de la RSE qui touchent, ou pourraient toucher, l'entreprise;
- un inventaire des initiatives de RSE existantes;
- les principaux intervenants qui sont mobilisés ou doivent l'être;
- la structure décisionnelle actuelle, et les forces et lacunes de l'adoption d'une approche plus intégrée à la RSE;
- les effets de l'approche à la RSE retenue sur les ressources humaines et le budget.

2.2.2 Comment procéder à une évaluation

Voici un processus d'évaluation de la RSE en cinq étapes :

1. Créer une équipe de RSE
2. Élaborer une définition pratique de la RSE
3. Faire une analyse de rentabilisation de la RSE
4. Examiner les activités, documents et processus de l'entreprise
5. Déterminer et mobiliser les intervenants clés

Ce n'est bien sûr pas la seule façon de réaliser une évaluation. Il s'agit plutôt d'une méthode par laquelle une entreprise peut examiner toutes ses activités sous l'angle de la RSE. En fin de compte, du moment que l'entreprise procède à une évaluation approfondie, elle aura atteint l'objectif de l'exercice.

Conseils éclair pour les PME

- Songez à utiliser un des nombreux outils d'autoévaluation, comme L'outil d'évaluation de la responsabilisation des entreprises du Conference Board du Canada;(anglais suelement) voir des outils additionnels à l'Annexe 2.
- Demandez à une association industrielle ou à un organisme spécialisé dans la RSE s'il offre de l'aide pour réaliser une autoévaluation.

I. Créer une équipe de RSE

Qui sont les champions de la RSE au sein d'une entreprise?

Après avoir confirmé le besoin d'une équipe de la RSE, des discussions franches devraient s'enclencher dès le début au sujet des objectifs de l'équipe, des responsabilités de ses membres, de la charge de travail anticipée et des résultats recherchés. Des communications bilatérales régulières entre une équipe de la RSE et l'entreprise pourraient aussi s'avérer utiles. Le tableau suivant fournit des directives sur la formation d'une équipe de RSE.

Trois catégories d'employés à inclure dans une équipe de RSE
Représentants du conseil d'administration, haute direction ou propriétaires Il est essentiel qu'une équipe de RSE relève directement de la haute direction et, au bout du compte, du conseil d'administration (le cas échéant). Cela démontre qu'une mise en place efficace des initiatives de RSE exige leur intégration dans les valeurs et activités fondamentales de l'entreprise. La présence dans l'équipe d'un membre de la haute direction envoie un message clair de l'importance qu'une entreprise accorde à la RSE. De plus, la haute direction et les cadres supérieurs : • ont accès aux ressources nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie de RSE; • connaissent la vision à long terme et de haut niveau qui sous-tend l'approche que l'entreprise devrait appliquer à la RSE; • apportent la légitimité et la crédibilité nécessaires à l'équipe; • formulent des commentaires utiles afin de recruter les bonnes personnes et de continuer de faire avancer les choses.
Représentants de la direction de toutes les unités opérationnelles Veiller dès le départ à la représentation de chacune des unités opérationnelles se traduit par l'intégration efficace des pratiques et procédés de RSE à l'ensemble des activités, procédés et processus décisionnels.
Personnel de première ligne Le personnel de première ligne est souvent le mieux informé des activités et des interactions au quotidien de l'entreprise avec ses clients, partenaires commerciaux et intervenants. De plus, il aura sans doute des commentaires essentiels sur les obstacles et les possibilités de la RSE.

Appliquer la diversité à une équipe de RSE

Quand vous avez une bonne idée de la composition de votre équipe de RSE, songez à choisir des personnes qui offrent une diversité relativement à l'âge, au sexe, à l'appartenance ethnique et à l'expérience – diverses perspectives favoriseront une stratégie de RSE plus solide et efficace.

II. Élaborer une définition pratique de la RSE

Est-ce que tout le monde dans une entreprise pense à la même chose?

La définition de la RSE retenue servira d'assise au reste de l'évaluation, et permettra de déterminer le sens qu'une entreprise donne à la RSE. La définition de la RSE devrait être assez générale, refléter les valeurs d'une entreprise et s'harmoniser à ses priorités.

Voici des exemples d'une définition pratique de la RSE.

Exemples de définitions de la RSE et de la durabilité
« Chez Vancity, la durabilité signifie de veiller à être une entreprise solide et durable en exerçant nos activités de manière à contribuer au mieux-être de nos membres, des collectivités et de l'environnement [12]. » *Vancity*
« Notre approche en trois volets établit un équilibre entre la croissance économique et nos objectifs sociaux et environnementaux. Nous tenons la promesse de la marque TELUS (Le futur est simpleMD) en accordant la priorité aux clients et en étant une entreprise avec laquelle nos clients sont fiers d'être associés et de faire affaire[13]. » *TELUS*
« Notre approche en matière de durabilité tient compte de toutes les étapes de notre chaîne de valeur et du cycle de vie des articles – à savoir l'approvisionnement, l'acheminement aux magasins, la conception et l'exploitation des magasins, de même que l'élimination et le recyclage des articles à la fin de leur cycle de vie – en utilisant les moyens les plus éconergétiques et rentables qui soient. Le résultat final consiste en l'adoption d'une stratégie qui est bénéfique non seulement pour notre entreprise, mais aussi pour nos clients et l'environnement[14]. » *Canadian Tire*
« C'est vraiment essentiel à notre entreprise. Nous définissons la durabilité de notre entreprise comme étant l'aide que nous apportons à nos patients afin qu'ils combattent de graves maladies, tout en contribuant à la croissance économique, à la responsabilité sociale et à la salubrité de l'environnement[15]. » *Bristol-Myers Squibb*

III. Faire une analyse de rentabilisation de la RSE

Pourquoi nous prêter à cet exercice?

Après avoir défini la RSE, la prochaine étape consiste à préparer une analyse de rentabilisation. Une telle analyse doit avant tout traiter de la façon dont une entreprise bénéficiera de la mise en œuvre des initiatives de RSE et en retirera de la valeur. Par conséquent, répondez aux questions suivantes pour orienter cet exercice :

Questions à poser pendant l'analyse de rentabilisation d'une entreprise

- Quels sont les objectifs à court et à long terme de l'entreprise?
- Quels avantages l'entreprise aimerait-elle retirer de la mise en œuvre des initiatives de RSE?
- Dans quels domaines d'activités l'entreprise pourrait-elle réaliser des gains particulièrement importants en matière de RSE?
- Dans quels domaines l'entreprise peut-elle éventuellement obtenir un avantage concurrentiel?
- L'entreprise pourrait-elle remédier à des risques ou à des menaces à l'aide d'initiatives de RSE?
- Où l'entreprise pourrait-elle réduire ses dépenses?
- Qui a le premier soulevé de l'intérêt pour la RSE?
- Dans quelles circonstances?
- Qu'estce que les membres du conseil d'administration, la haute direction et les propriétaires en disent?
- Dans quels domaines d'activités de l'entreprise les intervenants clés exercent-ils une influence particulière ou ont-ils un intérêt particulier?
- Qu'est-ce que ses clients pensent de la RSE?
- Est-ce que les grands changements dirigés par la haute direction se prêtent à une mesure de RSE?
- Que font les concurrents au chapitre de la RSE?
- Quels avantages y voient-ils?
- Quelles données ou publications de l'entreprise peuvent appuyer l'analyse?

IV. Examiner les activités, documents et processus de l'entreprise

Qu'est-ce qui est déjà en place? Quelles sont les lacunes? Que peut-on changer?

Une fois la définition pratique de la RSE établie et l'analyse de rentabilisation réalisée, la prochaine étape consiste à examiner les activités, documents et processus de l'entreprise pour y relever les répercussions actuelles et éventuelles de la RSE. Autrement dit, vous cherchez à

comprendre tout sujet éventuel se rapportant à la RSE qui est évoqué dans les politiques et documents existants de l'entreprise; bien des entreprises se lancent déjà dans des initiatives de RSE sans nécessairement les qualifier comme telles.

Documents opérationnels et de gouvernance clés

Qu'est-ce qui appuie déjà la RSE? Quelles sont les lacunes?

Voici les documents d'une entreprise que celle-ci pourrait inclure dans un examen :

- énoncés de mission et de valeurs;
- codes de conduite;
- politiques (p. ex. ressources humaines, santé et sécurité, systèmes de gestion, approvisionnement, éthique, anticorruption, protection de l'environnement, participation de la collectivité, relations de travail, mobilisation de la chaîne d'approvisionnement, sécurité, recherche et développement, et rémunération des cadres de direction, etc.);
- documents opérationnels ou lignes directrices;
- descriptions de travail et programmes de formation et de perfectionnement des employés;
- stratégies de mobilisation des consommateurs;
- analyses de la gestion des risques;
- produits de communicating

Voici un modèle de cadre servant à l'examen des documents.

Un modèle de cadre servant à l'examen des documents			
Critère d'évaluation	**Document A**	**Document B**	**Etc.**
Pourquoi ce document a-t-il été élaboré? En réponse à quoi?	-	-	-
Quels sont les éléments de la RSE mentionnés dans le présent document?	-	-	-
Ce document fait-il référence à des normes ou lignes directrices internationales sur la RSE? (Voir à l'Annexe 1 des exemples de telles normes.)	-	-	-
Comment ce document se compare-t-il à ceux de nos concurrents?	-	-	-
Quelles lacunes peut-on relever en ce qui concerne les initiatives actuelles et souhaitées de RSE?	-	-	-

En résumé, la collecte et l'analyse de ces données et de données similaires permettront de cerner rapidement les domaines éventuels d'intervention d'une entreprise au titre de la RSE.

Processus décisionnels

Qui décide de quoi, et comment?

Les processus décisionnels et critères existants peuvent influer sur l'élaboration et l'instauration d'une stratégie de RSE. Bien souvent, divers départements et particuliers prennent déjà chaque jour des décisions au sujet de la RSE. Le tableau qui suit décrit donc des processus opérationnels communs aux entreprises, et propose des questions qui permettront de mettre en correspondance les liens entre différents départements et la RSE.

Processus opérationnel	Principales questions à poser
Service à la clientèle et développement des entreprises	• De quelle manière les produits ont-ils une incidence sur les questions environnementales, sociales ou économiques? • Les clients achètent-ils en tenant compte de la RSE? • Comment les clients obtiennent-ils des renseignements sur la RSE qui se rapportent à une entreprise et à ses produits?
Ressources humaines	• Nos processus de gestion et de mesure du rendement encouragentils un solide rendement au titre de la RSE? • Les éléments de la RSE sont-ils intégrés aux rôles et aux responsabilités? • Qu'est-ce que les employés éventuels demandent au sujet des pratiques de RSE d'une entreprise?
Approvisionnement	• A-t-on fixé des exigences au rendement social et environnemental des fournisseurs? • Quels risques et possibilités la RSE entraîne-t-elle dans une chaîne d'approvisionnement? • Quels sont les plus gros achats en volume et en valeur? Auprès de qui s'est-on approvisionné? • Les employés dont les fonctions comptent l'« achat » ou l'approvisionnement ont-ils reçu une formation sur les questions de durabilité de la chaîne d'approvisionnement?
Marketing et relations avec les médias	• Comment la RSE peut-elle donner accès à de nouveaux marchés? • Quels aspects de la RSE le marché actuel juge-t-il intéressants? • De quelle manière les messages actuels reflètent-ils la RSE? • Dans les médias sociaux, de quels aspects ou enjeux de la RSE les clients parlent-ils?

Processus opérationnel	Principales questions à poser
Recherche et développement	• Comment les priorités en matière de recherche et de développement se rapportent-elles à la RSE? • Est-ce que des solutions ou possibilités éventuelles en matière de RSE peuvent être appliquées à l'aide de travaux de recherche et de développement?
Planification stratégique et opérationnelle	• De quels aspects de la RSE la planification stratégique tient-elle compte? • En quoi la RSE se fait-elle sentir sur les conditions d'affaires et sur le contexte opérationnel?
Gestion de projets	• De quels aspects de la RSE les processus de gestion de projets tiennent-ils compte? • Quelles sont les possibilités d'inclure la RSE dans nos processus de gestion de projets? • La mobilisation des intervenants est-elle intégrée efficacement à la gestion de projets?
Gestion des risques	• Quels risques associés à la RSE sont actuellement cernés au moyen des processus d'évaluation des risques? • Peut-on modifier les processus de gestion des risques pour veiller à ce que les risques de la RSE soient automatiquement pris en compte?
Assurance	• Quels processus d'assurance servent à évaluer le rendement de la RSE? • L'assurance que fournit la RSE comporte-t-elle des lacunes?

V. Déterminer les intervenants clés

Qui sont les intervenants clés?

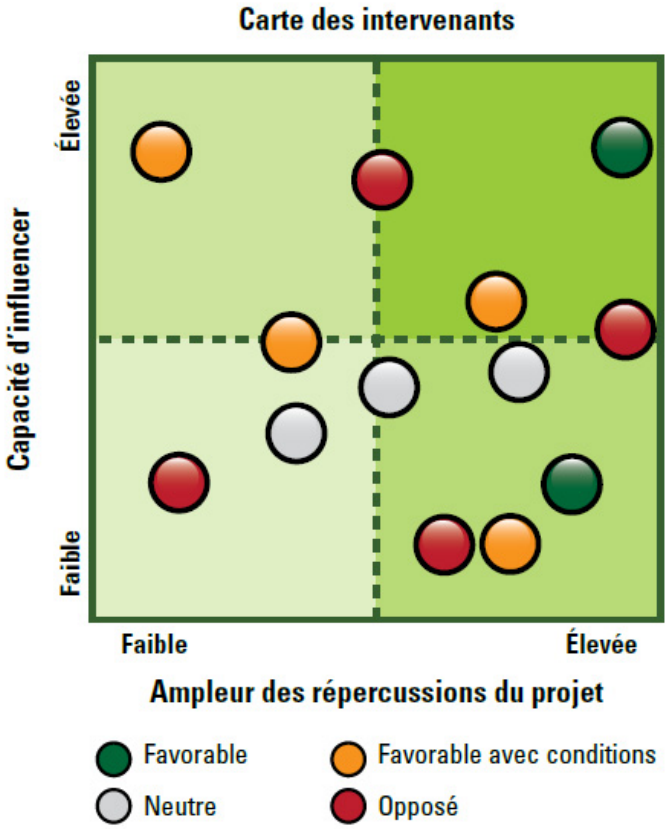
La détermination des éventuels intérêts et préoccupations des intervenants peut dévoiler des occasions et d'éventuels problèmes associés à l'élaboration d'une stratégie de RSE.

Responsabilité sociale des entreprises (RSE) Une technique utile consiste donc à établir une carte des intervenants. C'est là un moyen de relever les divers liens d'une entreprise avec ses intervenants, et d'évaluer la proximité relative ou la force de ces liens. S'inspirant du *Strategic Community Investment Good Practice Handbook*[15] de l'International Finance Corporation, les lignes qui suivent fournissent un exemple de liste de groupes d'intervenants potentiels et d'exercice de mise en correspondance des intervenants.

Il est à noter que même si la mise en correspondance des intervenants figure ici comme le dernier élément d'une évaluation de la RSE, cet exercice pourrait être réalisé en même temps que d'autres étapes dans la présente section.

Actuels outils d'évaluation de la RSE

- Conference Board of Canada. *Corporate Responsibility Assessment Tool* (anglais seulement)
- Voir à l'Annexe 2 une liste d'outils d'évaluation et de ressources supplémentaires en matière de RSE.



Il est à noter que la section 3.1 du Guide fournit des directives détaillées et des outils utiles sur la façon d'identifier et de mobiliser vos intervenants.

L'heure juste

« Composer une équipe de RSE, élaborer une définition pratique de la RSE en faisant participer les employés et les dirigeants, examiner les principaux documents, les processus décisionnels et les activités liées à la RSE, et mettre en correspondance les intervenants. Avez-vous une idée du temps qu'il faudra pour simplement recruter et mobiliser une équipe de RSE qui soit représentative de tous nos secteurs d'activités et de nos bureaux répartis à la grandeur du pays et dans le mond? Sans parler de l'organisation de réunions régulières pour gérer les activités de RSE? Vous voulez rire? »

Faite correctement, la mise en œuvre efficace des initiatives de RSE exige en effet un investissement considérable en ressources au début du processus. Le rendement de cet investissement découle du fait que l'entreprise est aussi prête qu'elle le peut à relever les défis de la RSE, à saisir les occasions et à faire les choix qui se présentent, et elle est moins vulnérable aux difficultés sociales et environnementales imprévues.

La prochaine étape consiste à faire d'une évaluation de la RSE une stratégie et des initiatives; la section du Guide qui suit expose en détail cette prochaine tâche.

2.3 Tâche 2 : Élaborer une Stratégie et des Initiatives de RSE

Cette section vous apprendra :

- Ce que sont une stratégie et des initiatives de RSE, et en quoi elles sont importantes
- La façon d'élaborer une stratégie et des initiatives de RSE

2.3.1 Qu'est-ce qu'une stratégie de RSE?

Comment structurerez-vous votre stratégie de RSE? Quels sont les secteurs d'intervention privilégiés?

Une entreprise peut choisir de concentrer ses efforts sur de multiples domaines – santé des employés, incidence sur l'environnement et soutien des collectivités locales – au moyen de ses

pratiques d'approvisionnement, tandis qu'une autre pourrait se consacrer entièrement à des initiatives environnementales axées sur un sujet en particulier, comme la consommation de l'eau.

Une stratégie de RSE constitue une feuille de route grâce à laquelle l'entreprise peut travailler à la RSE. Elle fixe l'orientation et la portée à long terme que l'entreprise donnera à ses initiatives de RSE. Le but ultime est d'intégrer la stratégie de RSE aux objectifs stratégiques, processus et compétences de l'entreprise.

Une stratégie efficace de RSE efficace identife ce qui suit :

- les orientations et les objectifs visés par l' entreprise et ou elle souhaite se rendre dans son travail de RSE;
- une approche de base pour y parvenir;
- des domaines d'intervention, des initiatives et des indicateurs de mesure de rendement spécifiques;
- l'identification immédiate des prochaines étapes.

RSE et les petites entreprises

Une stratégie de RSE a de meilleures chances de réussite quand elle :

- concorde avec les valeurs et les principales activités d'une entreprise;
- est appuyée et défendue par la haute direction;
- s'inspire des commentaires et des idées des employés d'une entreprise;
- traite systématiquement Les enjeux, en misant sur les forces et en corrigeant les faiblesses.

Conseils éclair pour les PME

- Avant d'élaborer une stratégie, établissez vos priorités, car elles guideront la stratégie globale.
- Réservez du temps à la détermination des liens entre les mesures comprises dans la stratégie et l'analyse de rentabilisation de la RSE.
- Adhérez à une association axée sur la RSE. Certaines offrent leur aide pour l'élaboration d'une stratégie de RSE ou peuvent vous diriger vers des ressources.

2.3.2 Comment élaborer une stratégie de RSE

Voici les six étapes de l'approche habituellement appliquée à l'élaboration d'une stratégie de RSE :

1. Effectuer une recherche sur les activités des concurrents
2. Élaborer des initiatives de RSE
3. Obtenir l'appui de la haute direction et des employés
4. Établir des mesures du rendement
5. Discuter avec des intervenants majeurs
6. Réviser et publier la stratégie et les initiatives

Chaque étape est présentée en détail ci-après.

I. Effectuer une recherche sur les activités des concurrents

Étudier la vision, les valeurs et les énoncés de politiques des principaux concurrents, ainsi que leurs codes, nouvelles lignes de produits ou approches liées à la RSE, et tous les programmes ou initiatives auxquels ils participent, peut fournir des modèles et préciser la position concurrentielle à adopter. L'évaluation des avantages, des coûts, des résultats à court terme, des répercussions sur les ressources et des modifications apportées aux pratiques actuelles, laquelle est nécessaire afin d'adopter des mesures similaires, peut aussi fournir des renseignements utiles. Lorsque vous examinez les initiatives de RSE de vos concurrents, songez à répondre aux questions suivantes :

Méthode d'évaluation des activités de vos concurrents

- Quelles personnes et quels organismes ont participé à l'élaboration de ces initiatives?
- S'agit-il des mêmes personnes et organismes que ceux dont votre entreprise a besoin pour ses propres initiatives de RSE?
- Quels objectifs sous-tendent l'élaboration de ces initiatives de RSE? Sont-ils identiques aux objectifs de RSE de l'entreprise, ou s'en éloignent-ils?
- Peut-on résoudre ou régler un problème particulier de RSE soulevé par l'entreprise en recourant à ces initiatives de RSE ou à des initiatives similaires?
- Quels sont les éventuels coûts, inconvénients et avantages des divers types d'initiatives?
- À quelle approche, norme ou initiative l'entreprise est-elle déjà associée, p. ex. codes propres à un enjeu ou à une industrie, normes de l'entreprise ou certifications, y compris les normes volontaires et les initiatives internationales?
- Comment ces initiatives s'appliquent-elles ou conviennent-elles à une entreprise, compte tenu de son champ d'activités et de la répartition géographique de ses opérations?
- L'entreprise tirera-t-elle des avantages des initiatives et, si oui, comment?

II. Élaborer des initiatives de RSE

Que devrait-on faire? Que fera-t-on? Comment ces mesures seront-elles utiles à l'entreprise?

S'inspirant des travaux préparatoires d'une évaluation de la RSE, surtout des données recueillies pour formuler une analyse de rentabilisation, et d'une analyse des stratégies des concurrents, la prochaine étape consiste à amorcer l'élaboration d'une stratégie complète assortie entre autres d'objectifs, de secteurs d'intervention privilégiés et d'initiatives.

Les objectifs de RSE devraient refléter les questions de RSE auxquelles une entreprise accorde le plus d'importance. La réalisation d'une évaluation des risques ou de l'importance relative fournit une base structurée à la détermination des questions de RSE et à leur classement par ordre de priorité. La section 3.2 du Guide fournit des renseignements supplémentaires à propos de cette importante étape.

Les initiatives de RSE sont des énoncés qui précisent ce qu'une entreprise entend faire pour remédier aux répercussions sociales et environnementales qu'elle provoque, optimiser les avantages et gérer les risques. Les initiatives de RSE devraient être présentées sous forme d'énoncés simples, clairs et concis.

Pour choisir parmi d'éventuelles initiatives de RSE, il faut tenir compte de nombreux facteurs, notamment :

- l'importance du risque ou de l'occasion;
- l'ampleur de l'incidence du risque ou de l'occasion sur les activités d'une entreprise;
- l'efficacité estimée des mesures possibles;
- la facilité de mise en œuvre;
- les ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre des changements;
- les exigences juridiques et celles des clients;
- la vitesse à laquelle les décisions peuvent être exécutées.

De plus, songez à ce qui suit au moment d'élaborer des initiatives :

Les initiatives pourraient :

- établir les normes minimales d'une entreprise;
- définir les normes de rendement auxquelles une entreprise souhaite satisfaire, comme la conformité à un programme de normes volontaires et de certification.

Les initiatives font habituellement référence à ce qui suit :

- portée des sujets liés à la RSE auxquels elles s'appliquent;
- mesures précises à exécuter;
- résultat attendu;
- tout cadre externe ou norme que qu'une entreprise observera.

Les initiatives peuvent aussi inclure :

- un calendrier de mise en œuvre ou d'exécution;
- des mesures de gestion à prendre;
- les types de données à recueillir;
- les indicateurs qui serviront à l'évaluation et à la production de rapports;
- les collaborations ou partenariats à nouer.

En définitive, cet exercice vise l'élaboration et le classement par ordre de priorité d'initiatives de RSE en fonction de leur concordance avec la stratégie d'affaires d'une entreprise, de leur facilité d'exécution et des retombées escomptées.

Normes volontaires sur l'étiquetage

Les normes et les codes sont souvent liés à des programmes de vérification ou d'homologation des étiquettes mis au point par des tiers. Au tout début, un examen minutieux des conditions énoncées dans les codes – pour s'assurer de leur compatibilité avec la mission et la culture d'une entreprise – peut réduire le risque de ne pas atteindre l'objectif de l'initiative; il se peut aussi que les entreprises aient à investir pour devenir conformes au code.

Voici des exemples d'initiatives de RSE élaborées par diverses entreprises – la première série comporte des énoncés généraux de haut niveau qui démontrent les domaines sur lesquels l'entreprise concentrera ses initiatives de RSE, et la deuxième série fait état de mesures précises que l'entreprise réalisera.

Vision, mission et valeurs de Bridgehead Coffee

Vision : Nous faisons le lien entre le consommateur et de petits agriculteurs des pays en développement, au moyen du commerce équitable.

Mission : Nous prouvons qu'une entreprise peut être socialement responsable et rentable. Nous nous efforçons de proposer à nos clients des produits et des services de la meilleure qualité qui soit, tout en observant les valeurs de base qui suivent.

Valeurs :

- Nous maintenons le commerce équitable comme principe fondateur de notre entreprise.
- Nous encourageons le développement des collectivités locales et mondiales.
- Nous créons des produits de qualité supérieure pour nos clients.
- Nous utilisons des produits biologiques et locaux, dans la mesure du possible.
- Nous réduisons notre empreinte environnementale de manière consciente.
- Nous encourageons un milieu de travail sain, ouvert et convivial.
- Nous procurons à nos employés et à nos clients une formation et une croissance continues.

Énoncé de vision de Teck

Dans sa stratégie de durabilité des entreprises, Teck a mis au point des énoncés de vision pour chacun de ses principaux éléments de durabilité. En voici deux exemples :

Eau : Aider les générations actuelles et futures à jouir d'un équilibre entre les retombées sociales, économiques, récréatives et culturelles des ressources en eau, à l'intérieur de limites écologiquement viables.

Collectivité : Collaborer avec les collectivités afin qu'elles bénéficient réellement, de manière durable et de la façon qu'elles auront choisie, de nos activités et de nos produits. Les collectivités se considèrent en meilleure situation en raison de leurs interactions avec nous, et elles appuient fortement nos efforts.

Vision, mission et valeurs du Groupe Co-operators limitée

Vision: Le Groupe Co-operators aspire à être reconnu par les Canadiens comme...

- le gardien de leur prospérité et de leur tranquillité d'esprit;
- un chef de file du secteur des services financiers qui se distingue par sa nature coopérative;
- un promoteur actif d'une société durable.

Mission: Sécurité financière pour les Canadiens et leurs collectivités.

Énoncé des valeurs Co-operators

Les Co-operators :

- vise à faire preuve d'une intégrité irréprochable;
- favorise l'ouverture et la transparence des communications;

- incarne les valeurs et les principes coopératifs;
- adapte avec précaution ses objectifs financiers aux impératifs environnementaux et au bien-être de la société en général;
- anticipe et dépasse les attentes des clients en proposant des solutions novatrices soutenues par des partenariats mutuellement avantageux.

Principes coopératifs :

- adhésion volontaire et ouverte à tous;
- pouvoir démocratique exercé par les membres;
- participation économique des membres;
- autonomie et indépendance;
- éducation, formation et information;
- coopération entre les coopératives;
- engagement envers la collectivité.

Les encadrés qui suivent fournissent des exemples d'initiatives *précises*, qui peuvent habituellement être mesurées à l'aide de

Exemples d'initiatives précises réalisées par des entreprises

Initiatives de Mountain Equipment Co-op (MEC) associées à la conception de produits et à l'investissement communautaire :

- Accroître à 50 % le pourcentage des matériaux pour vêtement de marque MEC approuvés par Bluesign® qui sont achetés.
- Maintenir à 1 % du chiffre d'affaires annuel brut les fonds investis dans le sport plein air et maintenir l'engagement de MEC à l'égard de 1% For The Planet.
- Détourner au moins 92 % des déchets destinés aux dépotoirs.
- Réduire de 20 % les émissions totales de GES par rapport aux niveaux de 2007[17].

Initiatives de TD sur la mobilisation des employés

- Afficher une amélioration continue de l'indice de mobilisation des employés (calculé à l'aide de l'indice de l'expérience du personnel, lequel est tiré de la réponse moyenne à trois questions sur le « sentiment d'accomplissement », « la fierté à l'égard de la TD » et « l'intention d'y travailler encore dans un an »).
- Dispenser de la formation sur la diversité et l'inclusion à tous les employés en Amérique du Nord[18].

Exemples d'initiatives précises réalisées par des entreprises
Initiatives de Loblaw en matière de salubrité et de qualité des aliments • Se procurer la totalité des fruits de mer auprès de sources durables avant la fin de 2013. Obtenir la pleine homologation à titre de fournisseur de marques contrôlées auprès de la Global Food Safety Initiative (GFSI). Convertir toutes les marques contrôlées afin de se plier aux exigences maximales fixées par le gouvernement fédéral sur la teneur en sodium d'ici à 2016[19].
Initiatives de BlackBerry concernant la vérification des fournisseurs • La vérification de 50 fournisseurs à la lumière du code de conduite de BlackBerry à l'intention des fournisseurs, qui s'inspire du Electronics Industry Citizenship Coalition Code of Conduct, porte sur des sujets reliés à la main-d'œuvre, à l'éthique, à l'environnement, à la santé et à la sécurité[20].
Initiatives de Ford pour la conception des produits • Accroître l'utilisation de l'indice de la durabilité des produits et des principes de la conception fondée sur la durabilité pour la mise au point de produits. • Réduire de 30 % les émissions mondiales de dioxyde de carbone par véhicule, d'ici à 2025, par rapport au niveau de référence de 2010. • Utiliser au moins 25 % de matières recyclées pour les tissus des sièges de tous les véhicules neufs ou reconfigurés qui sont vendus en Amérique du Nord[21].
Kraft Foods • Obtenir 100 % de ses matières premières auprès de sources durables pour ses marques européennes de café d'ici à 2015[22]
Cascades • Réduire le rejet d'effluents par tonne métrique marchande de 6 % avant 2012. • Intensifier l'utilisation des fibres recyclées et des fibres vierges approuvées par le Forest Stewardship Council (ou son équivalent) à 86,3 % avant 2012.

Collaboration à la chaîne d'approvisionnement – L'initiative MACH

La grappe aérospatiale du Québec, Aéro Montréal, a lancé l'initiative MACH en juin 2011. MACH est conçue pour optimiser le rendement de la chaîne d'approvisionnement aérospatiale du Québec et intensifier sa capacité concurrentielle dans le monde. Au moyen de l'initiative, environ 20 fournisseurs québécois du domaine de l'aérospatiale auront droit à de la formation, à une amélioration continue et, entre autres services, à du soutien en vue du développement des entreprises. Les fournisseurs pourront également se prévaloir de l'expertise et des conseils de huit fabricants d'équipement d'origine (FEO) et fournisseurs de systèmes de renommée mondiale.

L'initiative vise à solidifier la structure de la chaîne d'approvisionnement au Québec et les entreprises qui y participent, en facilitant la collaboration entre les clients et les fournisseurs, et en encourageant l'adoption de stratégies et de projets qui resserreront les écarts actuels de l'intégration à la chaîne d'approvisionnement aérospatiale du Québec. Les principaux éléments de l'initiative se concentrent sur la création de programmes environnementaux mixtes portant sur la consommation de l'eau et le transport, et intensifient les retombées du développement international et de l'éducation de la première enfance sur la collectivité.

Élaborer une politique sur la chaîne d'approvisionnement

La gestion de la chaîne d'approvisionnement peut compter parmi les composantes clés de votre stratégie de RSE. Votre chaîne d'approvisionnement peut être source de nombreux risques et d'une foule d'occasions. Afin de les gérer efficacement, songez aux conseils suivants au moment de rédiger une politique sur la chaîne d'approvisionnement :

- formulez clairement un objectif ou une déclaration d'intention;
- établissez clairement les normes minimales escomptées, par exemple pour les conditions de travail de vos partenaires;
- faites référence à des instruments mondialement reconnus en matière de droits de la personne, comme la *Déclaration universelle des droits de l'homme* et les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail (OIT);
- dotez-vous de notes d'orientation, de sorte que les responsables de l'approvisionnement puissent donner des directives valables aux fournisseurs;
- pensez à inscrire des renseignements et des engagements en matière de RSE dans les contrats;
- précisez en détail la façon de gérer et de surveiller la chaîne d'approvisionnement, et l'intégration du rendement des enjeux, tels que les droits des travailleurs ou les normes économiques, aux évaluations et au renouvellement des contrats[23].

III. Obtenir l'appui de la haute direction et des employés

Les dirigeants de l'entreprise appuient-ils tous l'adoption d'une stratégie de RSE? Qu'en pensent les employés?

Sans l'appui des dirigeants d'une entreprise, une stratégie et des initiatives de RSE ont peu de chance de réussir. Une équipe de RSE devrait donc soumettre à la haute direction les conclusions tirées de l'évaluation, et solliciter son appui afin de donner suite à la stratégie et aux initiatives

proposées. Il est tout aussi important de continuer de chercher l'appui des employés, étant donné le rôle déterminant qu'ils finiront par jouer dans la mise en œuvre des initiatives de RSE.

Adhésion des membres du conseil d'administration de Sprint

Sprint fait de la durabilité un point à l'ordre du jour de son conseil d'administration. Le processus officiel d'examen du conseil d'administration de l'entreprise, son examen annuel et les réunions du comité de nomination et de gouvernance abordent la durabilité. Les membres du conseil d'administration passent en revue le rendement de l'entreprise en matière de durabilité, et évaluent ses progrès en fonction de ses objectifs[24].

IV. Établir des mesures du rendement

Comment peut-on surveiller les progrès et les réalisations?

Après la mise au point des initiatives de RSE, on procède à l'établissement des indicateurs de rendement associés aux initiatives. Une entreprise peut mesurer l'exécution de ses initiatives de RSE en se fondant sur ces indicateurs, lesquels peuvent aussi l'aider à ajuster une approche ou des ressources, au besoin. À l'élaboration des indicateurs de la RSE, la pratique exemplaire implique le respect des lignes directrices SMART[25].

Les encadrés suivants fournissent divers exemples d'indicateurs de rendement :

Initiative	Diminuer la quantité de déchets envoyée au site d'enfouissement
Indicateur clé de rendement	Réduire de 25 % les déchets solides d'ici à la fin de l'année
Méthode de mesure	Les kilogrammes de déchets produits chaque mois, lesquels sont enregistrés et surveillés
Initiative	Améliorer les relations avec la collectivité, doubler le nombre d'assemblées publiques organisées par l'entreprise, et réduire les plaintes de moitié
Indicateur clé de rendement	Nombre d'assemblées publiques et de plaintes à la fin de l'année

Méthode de mesure	Compilation trimestrielle des réunions et des plaintes, lesquelles sont enregistrées et surveillées
Initiative	Ne pas faire de paiements inadéquats à des représentants, car tous les employés connaissent les exigences et les obligations juridiques de l'entreprise
Indicateur clé de rendement	Cours de formation élaborés et proposés dans le cadre du stage d'initiation de l'employé, et mises à niveau périodiques pour tout le personnel.
Méthode de mesure	Mise en œuvre d'un programme de formation et nombre d'employés formés en pourcentage de l'effectif total

Dans les trois cas, un examen régulier des objectifs de l'initiative en fonction de l'indicateur pourrait amener une entreprise à modifier l'indicateur, s'il ne permet pas de mesurer l'atteinte de l'objectif. Dans le deuxième exemple, une entreprise pourrait conclure qu'une augmentation du nombre d'assemblées publiques n'a pas amélioré les relations avec la collectivité, étant donné que des problèmes sous-jacents n'ont pas été réglés. Par conséquent, un meilleur objectif pourrait être l'accroissement du nombre de plaintes résolues. Il importe aussi de revoir et de réévaluer les cibles au fil du temps, puisque les priorités en matière de rendement et de fonctionnement évoluent.

L'heure juste

Maintenant que nous avons attribué des indicateurs de rendement à certaines initiatives, qu'arrive-t-il si nous ne les atteignons pas?

La présentation d'une description équilibrée du rendement d'une entreprise, tant positif que négatif, fournit un excellent moyen de cultiver la confiance des intervenants. La description des mesures, programmes ou changements clés adoptés par une entreprise pour remédier au problème que représente une initiative non réalisée constitue une bonne façon de communiquer l'approche à la durabilité de l'entreprise. Au bout du compte, la production de rapports équilibrés fait partie intégrante du maintien de la confiance et du renforcement de la réputation.

V. Discuter avec des intervenants majeurs

Une fois au point, les initiatives de RSE endossées par la direction susciteront vraisemblablement l'intérêt des intervenants externes. Songez donc à discuter avec les groupes suivants :

Partenaires commerciaux, clients, partenaires de la chaîne d'approvisionnement et fournisseurs	Si les initiatives les touchent, il est essentiel que ces intervenants collaborent à leur mise au point et acceptent de les respecter. Essayez de comprendre leur point de vue en posant les questions suivantes : • Qu'est-ce qui est le plus important pour leur organisme? • Quelle incidence de telles initiatives auront-elles sur leur entreprise? • Quelles possibilités ou difficultés pourraient surgir pendant la mise en œuvre?
Intervenants généraux	Le fait de s'adresser aux consommateurs, aux actionnaires, aux syndicats, aux organismes environnementaux, aux groupes communautaires et aux gouvernements peut aider une entreprise à comprendre les intérêts et préoccupations de ces groupes, et faire en sorte que les initiatives de RSE d'une entreprise soient appuyées. Essayez de comprendre les perspectives de ces groupes en posant les questions suivantes : • Se concentre-t-on sur les bons éléments? • Quelles sont leurs attentes? • Quel devrait être l'objectif maximal des initiatives?

VI. Réviser et publier une stratégie et des initiatives

Après la mise au point des initiatives et des indicateurs de rendement, un dernier examen devrait porter sur les grands thèmes suivants :

- la pertinence des initiatives pour gérer les enjeux de la RSE qui sont importants pour une entreprise et ses intervenants;
- la possibilité que les initiatives produisent les résultats escomptés;
- les liens entre les initiatives et l'analyse de rentabilisation;
- la faisabilité de la mise en œuvre des initiatives choisies.

À la fin, la haute direction et le conseil d'administration, le cas échéant, devraient passer en revue et adopter les secteurs d'intervention privilégiés, initiatives et indicateurs retenus. La stratégie définitive devrait être communiquée aux employés, aux partenaires commerciaux et à d'autres intervenants. Il est essentiel de rendre les initiatives publiques, afin de stimuler la confiance à l'égard de la stratégie de RSE de l'entreprise, et d'obtenir le soutien nécessaire à sa mise en œuvre. Par conséquent, la prochaine section fournit des conseils sur la mise en œuvre d'une stratégie de RSE.

RSE et les petites entreprises

« Notre entreprise est minuscule et sa seule stratégie est axée sur la croissance. Ce processus nous semble trop compliqué. »

- L'élaboration d'une stratégie de RSE n'a pas à être complexe. Ciblez d'abord un secteur en fonction d'un objectif facilement atteignable. Par exemple, l'entreprise pourrait décider de commencer à apporter sa contribution en instaurant un programme de recyclage, en permettant le télétravail une fois par semaine ou en dispensant des conseils sur l'économie d'énergie au bureau. Prenez note des initiatives de RSE réalisées et tirez parti de ces succès, année après année. La stratégie deviendra évidente, à la lumière des priorités qui se dégagent et des mesures prises.

L'heure juste

« Je peux comprendre que l'équipe de direction de la RSE, et même notre équipe de dirigeants, puisse être emballée à l'idée d'élaborer une telle stratégie. Mais je ne vois pas comment nos cadres intermédiaires, qui sont débordés, pourraient l'être. En fait, je les imagine en train de mettre un frein au projet et de remettre en question l'utilité et la pertinence d'une telle stratégie. »

Voilà pourquoi il est si important de consacrer du temps à l'élaboration d'une analyse de rentabilisation de la RSE. Utilisez les mêmes systèmes et formats que ceux servant à justifier une redistribution des fonds vers une nouvelle initiative, en faisant participer l'équipe des finances à l'exercice. Pour obtenir l'appui des cadres intermédiaires, il faut démontrer comment une stratégie et des initiatives de RSE appuient l'atteinte des objectifs opérationnels actuels.

2.4 Tâche 3 : Mettre en œuvre une stratégie et des initiatives de RSE

Cette section vous apprendra :

- En quoi consiste la mise en œuvre de la RSE et son importance
- La façon de mettre en œuvre une stratégie de RSE

2.4.1 Qu'est-ce que la mise en œuvre de la RSE?

On entend par mise en œuvre les décisions, processus, pratiques et activités de tous les jours qui font en sorte qu'une entreprise exécute ses initiatives de RSE, et donc sa stratégie de RSE.

C'est au moyen du processus de mise en œuvre qu'une entreprise devrait réaliser la valeur de sa stratégie et de ses initiatives de RSE – enregistrer des économies, générer de la valeur, saisir de nouveaux débouchés et minimiser les risques.

RSE – Un exercice vraiment colossal de gestion du changement

La vitesse avec laquelle sont instaurées les initiatives de durabilité varie d'une entreprise à l'autre. Pour tous les organismes, toutefois, le fait de prendre de réelles mesures de durabilité implique une modification en profondeur de la façon dont :

- les dirigeants réfléchissent à leurs objectifs opérationnels;
- les employés voient le travail qu'ils font et comment ils le font;
- les processus et les procédures orientent le rendement vers l'atteinte des objectifs économiques, environnementaux et sociaux.

Un changement en profondeur ne s'opère pas facilement ni rapidement, mais la prise de mesures pour accroître la durabilité aidera l'organisme à rehausser sa réputation de citoyen responsable; à recruter et à maintenir en poste des employés de talent; à réduire les coûts opérationnels; à mieux comprendre comment un organisme apprend, grandit et s'adapte aux conditions et aux attentes du marché en constante évolution.

2.4.2 Comment mettre en œuvre une stratégie de RSE

Chaque entreprise étant différente, son approche à la mise en œuvre des initiatives de RSE variera. Les étapes suggérées ci-après constituent une façon de procéder.

I. Élaborer une structure décisionnelle intégrée en matière de RSE

Compte tenu de la mission, de la taille, du secteur, de la culture, de l'organisation, des activités et des secteurs de risque de l'entreprise, ainsi que de sa stratégie et de ses initiatives de RSE, quelle est la structure décisionnelle la plus efficace et efficiente à appliquer à la RSE?

Le tableau suivant renferme des éléments à considérer au moment de concevoir la structure décisionnelle à appliquer à la RSE.

Éléments à considérer pour l'adoption de la stratégie de RSE d'une entreprise

1) Attribuer à des gens ou à des comités de la direction de l'entreprise les principales responsabilités de la prise de décisions et de la surveillance en matière de RSE.

- En confiant des responsabilités liées à la RSE à la haute direction, on s'assure que les questions de RSE recevront l'attention qu'elles méritent. On établit ainsi une base solide à une chaîne efficace de reddition de comptes en matière de RSE au sein de l'organisme. Tout cela appuie la fonction de gouvernance du conseil d'administration.

La participation du conseil d'administration prend plusieurs formes :

- confier à un membre actuel la responsabilité générale des activités de RSE;
- nommer un nouveau membre ayant une expertise dans le domaine de la RSE;
- jouter les responsabilités en matière de RSE à celles de comités actuels;
- créer un nouveau comité de la RSE qui relève du conseil d'administration;
- faire participer tout le conseil à la prise de décisions sur la RSE.

2) Veiller à ce que la stratégie soit visible pour tous les employés.

- Les initiatives de RSE alimentent la transparence, la reddition de comptes et le rendement. Veiller à ce que la structure décisionnelle de la RSE et les rôles à cet égard soient visibles pour tous les employés contribuera à son exécution.
- Les responsabilités en matière de RSE devraient être intégrées aux descriptions de travail et aux évaluations du rendement.

3) Établir la responsabilisation à tous les échelons de votre organisme.

- La responsabilisation devrait commencer au conseil d'administration, s'étendre à la haute direction et aux cadres supérieurs, et miser sur une prise de décisions interfonctionnelle coordonnée, ainsi que sur l'expertise du personnel spécialisé.
- On devrait désigner un cadre supérieur ou un comité responsable de la mise en œuvre globale de la RSE au sein de l'entreprise et lui fournir les ressources nécessaires pour accomplir le travail. Les services qui ont des responsabilités à l'égard de la RSE (p. ex. l'environnement, la santé et la sécurité; les relations avec les travailleurs, les fournisseurs, les collectivités, les clients et les investisseurs) pourraient relever du cadre supérieur ou du comité.

De plus, l'appui des employés à la mise en œuvre de la RSE peut être maintenu de diverses façons, dont :

- nommer et mobiliser des champions de la RSE;
- intégrer des indicateurs de rendement en matière de RSE dans les plans d'activités;
- faire périodiquement le point sur l'état d'avancement des travaux (à des réunions ou dans le bulletin de l'entreprise);
- créer des mesures incitatives (comme des récompenses pour les meilleures suggestions);
- éliminer ou réduire les mesures de freinage (p. ex. intérêts divergents, comme les échéances prématurées, choix des fournisseurs en ne songeant qu'aux coûts, ou limites des ressources qui incitent les employés à choisir des options sans rapport avec la RSE);
- souligner les réussites au titre de la RSE, motiver les équipes et instiller l'enthousiasme et la fierté.

II. Concevoir et dispenser la formation en RSE

Quelles connaissances et compétences faut-il aux employés pour mettre en œuvre des initiatives de RSE?

La formation peut être un élément habilitant clé de l'exécution d'une stratégie et d'initiatives de RSE. Elle traite des connaissances, des compétences et des comportements, et elle est des plus efficaces lorsque l'apprenant a son mot à dire dans l'élaboration du processus d'apprentissage. Voici les cinq étapes de l'établissement d'un programme de formation réussi :

- analyser les besoins;
- fixer les objectifs d'apprentissage;
- concevoir le programme (c.-à-d. contenu, formule, logistique, horaire et durée);
- lancer le programme;
- évaluer le programme en fonction des objectifs d'apprentissage.

Élaborer une formation sur la RSE

Pour élaborer une stratégie de RSE, il faut compter sur des employés possédant des connaissances, de l'expertise et des aptitudes reliées à une série de disciplines, de processus et de pratiques. La formation est un outil important pour doter les employés des compétences nécessaires. Les compétences recherchées, et le coeur de toute formation, peuvent varier considérablement au gré des rôles dans l'organisme, depuis les cadres supérieurs chargés de discuter avec les intervenants d'une entreprise, aux responsables de la mise en place d'un système de gestion, sans oublier ceux qui doivent gérer correctement les déchets d'une entreprise.

La réalisation d'une évaluation des besoins en formation peut orienter la formation sur les principales compétences manquantes et les besoins clés.

Ressources actuelles de formation sur la durabilité

- The Accountability Project formation sur la durabilité (anglais seulement)
- Sustainability Learning Centre (anglais seulement)
- Webinaires de la Canadian Business for Social Responsibility webinars (anglais seulement)
- Webinaires du Conference Board of Canada webinars (anglais seulement)
- Webinaires du Réseau entreprise et développement durable (anglais seulement)

III. Établir des mécanismes pour remédier aux comportements problématiques

Qu'est-ce qui pourrait déraper et que pouvons-nous instaurer maintenant pour s'assurer d'y remédier correctement?

Il importe de repérer rapidement les activités qui contreviennent aux principes et initiatives de RSE, afin de procéder à une mise en œuvre continue et en douceur de la stratégie de RSE d'une entreprise. C'est pourquoi une entreprise doit instaurer des mécanismes et des processus qui lui permettront de rapidement cerner, rendre compte et résoudre des activités problématiques.

Une entreprise devrait concevoir des approches adaptées à la position vulnérable des employés qui rapportent un acte répréhensible ou un éventuel manquement à l'une ou l'autre des initiatives de RSE. En plus de lignes directrices claires et équitables sur la divulgation d'un manquement à des initiatives de RSE, une entreprise pourrait songer à établir des lignes d'appel sous le couvert de l'anonymat et des boîtes de courriel, et à nommer des protecteurs du citoyen.

Pour obtenir des directives plus précises sur les mécanismes de dénonciation, consultez le site Web de Public Concern at Work du R.-U. ou celui de l'Association des praticiens en éthique du Canada.

2.5 Tâche 4 : Communiquer le Rendement

Cette section vous apprendra :

- En quoi consiste la communication de la RSE et son importance
- Comment communiquer vos activités de RSE

79 % des Canadiens veulent savoir comment les entreprises s'efforcent d'être socialement responsables[26].

2.5.1 Qu'est-ce que la communication de la RSE?

Pour avoir du succès, les entreprises doivent être en mesure de communiquer des initiatives de RSE et leur rendement à cet égard. La communication fournit une base aux parties intéressées afin qu'elles prennent des décisions éclairées sur l'achat des produits d'une entreprise, l'investissement dans celle-ci ou le soutien de ses activités dans leur collectivité. Le but est de communiquer les progrès de la RSE d'une manière qui saura attirer une attention constructive sur l'entreprise et qui mobilisera les intervenants.

Parmi les autres avantages de la communication de la RSE, notons :

- niveaux plus élevés de satisfaction et de fidélité chez le client;
- amélioration de la réputation de l'entreprise, de la marque et du produit;
- hausse de la motivation et de la productivité des employés;
- meilleures relations avec la collectivité locale et les autorités publiques;
- accès accru à des sources de financement.

2.5.2 Comment communiquer une stratégie et des initiatives de RSE

Les étapes ci-après décrivent une façon d'élaborer une stratégie de communication de la RSE.

I. Établir un public cible et des objectifs

Avec qui devrait-on établir la communication? Quel effet cherche-t-on à produire au moyen de la communication?

La première étape des communications sur la RSE consiste à déterminer les personnes et les groupes qu'une entreprise souhaite cibler. Il est alors utile de définir des objectifs de communication pour chaque groupe d'intervenants. À titre d'exemple, les communications destinées aux employés peuvent chercher à raffermir leur participation et leur satisfaction. Le tableau suivant expose les groupes que les communications sur la RSE pourraient cibler.

Groupes habituels

- Employés
- Clients
- Collectivité locale
- Médias
- Associations de consommateurs
- Fournisseurs
- Partenaires commerciaux
- Investisseurs
- Grand public
- Syndicats
- Autorités publiques et organismes de réglementation
- Institutions ou organismes locaux
- Organisations sans but lucratif ou non gouvernementales
- Employés éventuels
- Collectivités autochtones

II. Choisir un message

Comment déterminer le contenu des communications.

Pour les intervenants à l'échelle du marché

Si un groupe cible correspond au marché sur lequel une entreprise évolue (p. ex. clients, consommateurs, investisseurs, partenaires commerciaux, associations de consommateurs ou fournisseurs), concentrez-vous sur la façon d'intégrer les initiatives de RSE aux activités de l'entreprise, ou mettez en lumière le rendement obtenu. À titre d'exemple, décrivez les initiatives cherchant à soutenir les fournisseurs locaux, la qualité et la salubrité des produits, l'achat équitable, la consommation réduite des ressources énergétiques et de l'eau, l'emballage durable, la certification en fonction d'une norme éthique volontaire, la réduction des émissions, la production écologique, les conditions de travail et les pratiques en matière de droits de la personne, la production réduite de déchets et de déchets dangereux et/ou l'approvisionnement durable.

Pour les intervenants à l'échelle de la collectivité

Si un groupe cible consiste en la collectivité dans laquelle une entreprise exerce ses activités (p. ex. collectivité locale, médias locaux, employés éventuels, organisations sans but lucratif ou non gouvernementales, institutions ou organismes locaux, ou autorités publiques), décrivez les engagements à l'égard des conditions de santé et de sécurité, les investissements dans l'économie locale, notamment en travaillant avec des entreprises locales, la contribution des responsabilités sociales des entreprises (RSE) initiatives de RSE à un environnement sain et naturel, ou l'appui que vous apportez aux groupes locaux au moyen de dons, de commandites et de mesures de bénévolat.

Pour les intervenants internes

Si un groupe cible se trouve à être l'effectif d'une entreprise (p. ex. employés et syndicats), décrivez les initiatives de RSE associées à la sécurité au travail, à l'équilibre vie-travail, à la diversité au travail, à la formation et au perfectionnement professionnel, à la culture organisationnelle et/ou aux pratiques axées sur des valeurs.

III. Décider de la façon de communiquer

Comment transmettre votre message? Quel est le mode de communication le plus efficace?

Les moyens de communication les plus efficaces au titre de la RSE varient selon le groupe et les objectifs. Les options vont du lancement d'une campagne de sensibilisation à la présentation des initiatives de RSE au moyen de publicités et de discours. Quelle que soit l'approche choisie, sachez qu'il est essentiel que le message et le mode de communication conviennent au groupe visé et aux objectifs. Le tableau qui suit fournit la liste des méthodes habituelles de communication pouvant être utilisées.

Types de méthode de communication de la RSE
Intervenants internes • Éducation et formation des employés • Mises à jour présentées aux employés
Intervenants externes • Durabilité et production intégrée de rapports, p. ex. rapports annuels • Publicités, sites Web et médias sociaux • Trousses d'information, brochures, bulletins et listes de distribution • Matériel pour points de vente et aide du personnel de vente • Médias et activités

La prochaine section explique quelques-unes de ces méthodes avec plus de détail.

Production de rapports

Un rapport sur la RSE (ou rapport sur la durabilité) permet aux entreprises de fournir des renseignements sur la durabilité en adoptant un format semblable à celui du rapport financier. Les rapports systématiques sur la durabilité fournissent des données comparables assorties d'informations et de mesures convenues. Un rapport sur la RSE renferme des renseignements à propos du rendement économique, environnemental, social et au titre de la gouvernance.

Pour obtenir des conseils plus détaillés sur la RSE, la préparation de rapports sur la durabilité et les principales étapes à suivre, veuillez consulter la section « Préparer des rapports sur la RSE » de la Partie 3.

Publicités, sites Web et médias sociaux

Les publicités arrivent efficacement à porter à l'attention du consommateur les initiatives de RSE d'une entreprise, et elles peuvent aussi attirer de nouveaux employés qui souhaitent travailler pour une entreprise responsable. Songez à transmettre des messages axés sur des valeurs qui reflètent les motivations des consommateurs à acheter des produits et des services écologiquement et socialement responsables.

L'insertion de renseignements sur la RSE dans le site Web d'une entreprise fait en sorte que les parties accèdent facilement à des données qui les intéressent, et c'est aussi un bon endroit où afficher des données sur le rendement de la RSE. Songez à investir dans des fonctions interactives afin de mobiliser et d'informer les consommateurs.

Le recours aux médias sociaux pour faire connaître aux clients, employés et partenaires commerciaux actuels et futurs les initiatives de RSE et leur rendement constitue un moyen efficace et peu coûteux. Les outils que proposent les médias sociaux, tels que Facebook ou Twitter, permettent à une entreprise de joindre instantanément des milliers d'abonnés afin de leur communiquer du contenu se rapportant à la RSE et de recevoir des commentaires plus rapidement et à moindre coût que par n'importe quel autre moyen.

Les encadrés suivants décrivent de quelle façon les entreprises retenues utilisent efficacement les médias sociaux pour promouvoir et communiquer leurs initiatives de RSE et leur rendement à cet égard.

Mountain Equipment Co-operative (MEC

Mountain Equipment Co-operative (MEC) se sert de Twitter pour joindre près de 30 000 clients et il a obtenu plus de 135 000 « J'aime » sur son compte Facebook, ce qui lui a permis de faire connaître diverses initiatives; les affichages de MEC sur la RSE sont en ligne sur sa page Facebook.

Blogue de SoftChoice sur la RSE

Pour son troisième rapport sur la durabilité, l'entreprise nord-américaine de technologies de l'information (TI) SoftChoice a créé un blogue sur la RSE, dans le but de communiquer ses principales initiatives et ses progrès au titre de la durabilité. « Plutôt que d'offrir une image statique et figée dans le temps de nos efforts, nous avons conçu un blogue interactif en temps réel », a déclaré Melissa Alvares, gestionnaire des programmes de durabilité chez Softchoice. « Nous voulons créer un registre en temps réel de nos travaux qui encourage la participation et l'échange d'idées, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de notre organisation. »

Adaptez votre rapport au public que vous ciblez

Un rapport volumineux et de luxe ne sera pas efficace auprès de tous les auditoires. À titre d'exemple, la diffusion en ligne d'un simple portrait de votre rendement peut fournir les renseignements dont la plupart des clients ont besoin. Ceux qui veulent davantage de renseignements peuvent télécharger une version plus approfondie.

Trousses d'information, brochures, bulletins et listes de distribution

Les trousses d'information, les brochures, les dépliants, les feuillets et les listes de distribution permettent de distribuer stratégiquement des renseignements à certains groupes. Les brochures peuvent être envoyées à des partenaires commerciaux et à des fournisseurs, tandis que les trousses d'information peuvent s'adresser aux investisseurs, aux syndicats et aux associations de consommateurs. L'établissement d'une liste de distribution permet de recueillir facilement des renseignements commerciaux sur les intervenants, et de fournir régulièrement des comptes rendus sur les activités.

Renseignements aux points de vente et formation du personnel de vente

La fourniture de renseignements aux points de vente sur vos produits et services, par exemple en utilisant l'emballage, la signalisation ou un vendeur pourrait être le facteur qui pousse une personne à choisir la marque d'une entreprise plutôt que celle de son concurrent. Par conséquent, les acheteurs peuvent souhaiter connaître

- les caractéristiques environnementales d'un produit et de son emballage (p. ex. éconergétique, biodégradable, non toxique, fait de matériaux recyclés et biologique);
- qui l'a fabriqué et comment (p. ex. fabrication locale, à l'étranger selon des conditions de travail équitables, à la main et à l'aide de matériaux provenant de source durable);
- si une partie des profits est versée dans des initiatives, des organismes de bienfaisance ou sans but lucratif au sein de la collectivité.

Médias et activités

Environ le tiers des Canadiens apprennent par l'entremise des médias la façon dont les entreprises abordent les enjeux sociaux[27]. Diffuser de l'information au sujet des initiatives de RSE dans les journaux, sur les blogues et à la radio est un excellent moyen de rehausser le profil d'une entreprise; les communiqués et les entrevues sont les méthodes les plus souvent utilisées pour mobiliser les médias.

Une autre façon de faire connaître vos initiatives de RSE consiste à prendre part à des activités thématiques, et à chercher des occasions de prendre la parole ou de faire des exposés. Si aucune activité pertinente ne se déroule à proximité de l'entreprise, songez à organiser une activité en vous associant à un organisme local, de sorte que l'entreprise puisse présenter ses réalisations et amorcer un dialogue plus soutenu avec les intervenants.

RSE et les petites entreprises

« Nous ne possédons absolument pas les ressources pour confier à une firme l'élaboration d'un rapport sur la RSE. Comment communiquer de l'information sur nos efforts de RSE malgré ces limites? »

Le moyen le plus facile de produire des rapports est d'afficher l'information sur le site Web de l'entreprise ou dans les médias sociaux. C'est une façon peu coûteuse de faire le point sur les initiatives de RSE en cours et de signaler les succès et les points à améliorer. Un petit organisme peut rendre des comptes à ses partenaires commerciaux et à ses employés à l'occasion de réunions ordinaires. En ajoutant quelques passages à leur documentation de base (brochures et dépliants), les propriétaires de petites entreprises peuvent informer leurs fournisseurs, leurs clients et la collectivité de leurs activités de RSE.

La dernière tâche du cadre de mise en œuvre de la RSE porte sur l'évaluation et la mise à l'échelle d'une stratégie de RSE, soit le sujet de la prochaine section.

2.6 Tâche 5 : Évaluer et mettre à l'échelle

Cette section vous apprendra :

- Ce qu'est une évaluation de la RSE et pourquoi elle est importante
- Comment réviser et mettre à l'échelle une stratégie et des initiatives de RSE

2.6.1 Qu'est-ce qu'une évaluation de la RSE?

Au moyen d'une évaluation de la RSE, une entreprise passe en revue sa stratégie et ses initiatives de RSE, ainsi que son rendement, et elle cerne les possibilités de s'améliorer et d'apporter des modifications. L'examen et l'évaluation d'une approche à la RSE visent l'apprentissage, et ils constituent le point de départ d'une amélioration continue.

L'évaluation permet à une entreprise de faire ce qui suit :

- établir ce qui fonctionne bien, pourquoi et la façon de s'assurer que cela continue;
- étudier ce qui ne fonctionne pas bien et pourquoi;
- repérer les obstacles au succès et les aspects qui peuvent être modifiés pour les surmonter;
- revoir les objectifs de départ et en formuler d'autres, au besoin.

À l'aide de ces renseignements, l'entreprise devrait être en mesure de déterminer si l'approche actuelle en matière de RSE atteint ses objectifs, et si la méthode de mise en œuvre et la stratégie globale sont appropriées. Le but est de comprendre les aspects de la RSE d'une entreprise qui s'améliorent, ceux qui nécessitent une attention plus soutenue, et la façon de les améliorer.

RSE et les petites entreprises

« Comment l'examen de la RSE diffère-t-il de l'autoévaluation que nous avons effectuée il y a un an? Il me semble superflu. »

En évaluant les progrès à intervalles réguliers, l'entreprise s'assure de pouvoir déceler et corriger les nouveaux problèmes et de saisir les occasions qui surgissent. En l'absence d'évaluations régulières, l'entreprise risque de répéter des pratiques problématiques et de ne pas apporter à ses produits ou à ses processus les changements susceptibles de lui ouvrir de nouveaux marchés. Les résultats d'évaluations régulières devraient montrer les progrès réalisés. S'il y a eu amélioration, l'entreprise est sans doute sur la bonne voie. S'il n'y a pas de changement ou si les choses vont moins bien, il faut peut-être modifier la stratégie.

2.6.2 Comment faire une évaluation

Une entreprise pourrait songer à répondre aux questions suivantes pour mieux préparer son évaluation de la RSE :

- Qu'est-ce qui a bien fonctionné? Dans quels secteurs l'entreprise a-t-elle atteint ou dépassé ses objectifs?
- Qu'est-ce qui a contribué à ce succès? Des facteurs internes ou externes à l'entreprise ontils favorisé l'atteinte de ses objectifs?
- Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné? Dans quels secteurs l'entreprise n'a-t-elle pas atteint ses objectifs?
- Pourquoi ces secteurs se sont-ils révélés problématiques? Des facteurs internes ou externes à l'entreprise ont-ils compliqué le processus ou créé des obstacles?
- Qu'est-ce que l'entreprise a retenu de cette expérience? Qu'est-ce qui devrait être maintenu et qu'est-ce qui devrait être changé?
- Compte tenu de ces renseignements et de l'information concernant les nouvelles tendances, quelles sont les priorités de l'entreprise pour l'année à venir en matière de RSE? A-t-elle de nouveaux objectifs en matière de RSE?

L'évaluation devrait permettre de solliciter des commentaires auprès de la direction, d'une équipe de la RSE, des employés et des intervenants externes.

L'heure juste

« Je ne comprends pas! Que va révéler l'évaluation que notre rapport de 60 000 $ sur la RSE ne nous aura pas fait connaître? »

L'étape de l'évaluation est cruciale. En fait, il s'agit de s'asseoir et de comprendre ce que dit le rapport sur la RSE. Quels buts n'ont pas été atteints? Pourquoi? Vos indicateurs de rapport sont-ils appropriés? Sont-ils harmonisés avec votre mission? Faites-vous appel aux bons intervenants? Disposez-vous des bonnes personnes pour promouvoir la RSE au sein de l'entreprise? C'est l'étape où vous réfléchissez à ce qui doit demeurer et à ce qui doit être changé. Cette étape est essentielle à une amélioration continue du rendement au chapitre de la RSE.

2.6.3 Mettre à l'échelle une approche en matière de RSE

Il importe aussi de réfléchir aux prochaines étapes et à la façon de mettre à l'échelle votre stratégie de RSE. L'organisme sans but lucratif Canadian Business for Social Responsibility (CBSR), qui a pour mission d'accélérer et de mettre à l'échelle la durabilité sociale et environnementale des entreprises au Canada, a dressé une feuille de route à l'intention des entreprises; celle-ci expose dix-neuf qualités ambitieuses et inspirantes susceptibles d'aider une entreprise à devenir une entreprise « de transformation ». Les dix-neuf qualités contenues dans la feuille de route décrivent ce que les entreprises visionnaires font, comment elles le font et avec qui elles interagissent. Cette approche pourrait fournir des renseignements utiles à la mise à l'échelle d'une stratégie existante de RSE. Pour en savoir plus sur l'approche de l'entreprise de transformation, consultez le site Web de la CBSR.

Partie 3 – Principaux enjeux de la RSE

3.1 Mobiliser les intervenants

La présente section fournit des conseils additionnels sur le sujet très important qu'est la mobilisation des intervenants.

3.1.1 Qu'est-ce que la mobilisation des intervenants?

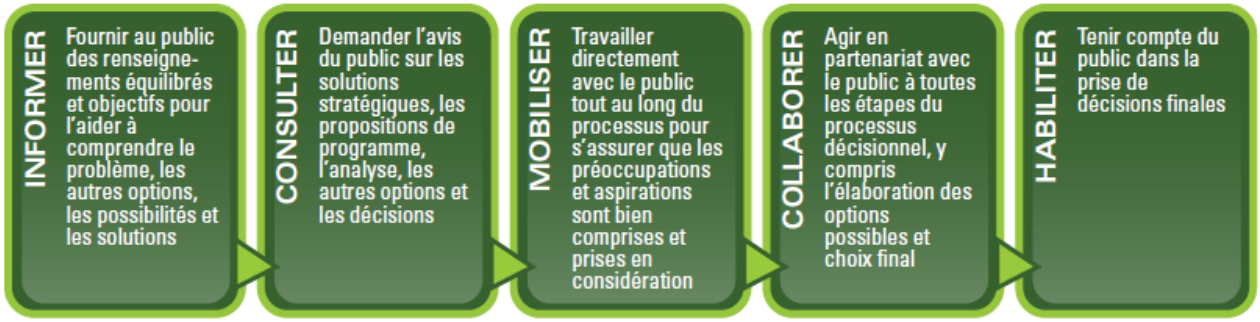
Un intervenant peut être défini comme suit : « individu ou groupe d'individus dont les intérêts peuvent influer sur l'organisation ou être soumis à son influence[28] ». Les intervenants varient grandement d'une entreprise à l'autre, et peuvent regrouper les fournisseurs, les membres de la collectivité locale, les employés, les investisseurs, les organisations non gouvernementales, les citoyens et les clients.

Définir la mobilisation des intervenants

« L'engagement des parties prenantes repose sur des procédures interactives avec les parties prenantes concernées grâce par exemple à des réunions, des auditions ou des consultations. Un engagement efficace des parties prenantes suppose une communication à double sens et la bonne foi de tous les participants. Un tel engagement peut être particulièrement utile lorsqu'il s'agit de planifier et de prendre des décisions sur des projets ou d'autres activités impliquant par exemple une utilisation intensive de terres ou d'eau, susceptibles d'avoir des retombées significatives sur les populations locales. » [29]

La mobilisation des intervenants passe par des façons officielles et officieuses de consulter et de faire participer les parties affichant un intérêt actuel ou éventuel pour une entreprise, ou ayant une incidence sur elle. La consultation s'entend du processus de dialogue bilatéral avec les intervenants. Elle suppose la compréhension et la prise en compte de leurs opinions, la reddition de comptes auprès des intervenants au moment opportun et l'utilisation de l'information recueillie pour stimuler l'innovation et le succès de l'entreprise.

Voici les cinq niveaux de mobilisation de base, qui s'inspirent de l'échelle de la participation publique de l'Association internationale pour la participation publique. [30]



Il est à noter que cet exemple fait toujours référence au public pour qualifier les intervenants. Bien sûr, les intervenants peuvent varier entre les unités internes et les organismes externes, et défendre une vaste gamme d'intérêts publics et privés.

3.1.2 Quels sont les avantages de la mobilisation des intervenants? Pourquoi est-elle importante?

Pour saisir l'importance de la mobilisation, on peut, entre autres, examiner ce qui peut se produire en l'absence de mobilisation : les clients croient que l'entreprise ne répond pas à leurs besoins; les employés ne se sentent pas appréciés; la confiance des fournisseurs s'érode; les collectivités cessent de collaborer; la nervosité gagne les investisseurs. Par conséquent, les trois principales raisons de la mobilisation sont la constitution d'un capital social, la réduction des risques et la stimulation de l'innovation. Le tableau qui suit approfondit ces éléments.

Avantages		Résultats
Constitution d'un capital social	• Facilite la coordination et la collaboration • Maintient et améliore le permis social d'une entreprise de mener ses activités	• Accès accru à des renseignements sur les positions des intervenants • Soutien des activités d'une entreprise • Obtention possible, par l'entreprise, du bénéfice du doute si des problèmes imprévus surgissent.
Réduction des risques	• Réduction des risques	• Réduction de la possibilité de devoir faire des investissements coûteux pour remédier à des problèmes imprévus

Avantages		Résultats
Stimulation de l'innovation	• Contribue à repérer les débouchés	• Révision et élaboration de nouveaux produits et services pour répondre aux demandes des clients

3.1.3 Miser sur la mobilisation des intervenants pour mettre en œuvre une stratégie et des initiatives de RSE

Le diagramme suivant fait ressortir la façon dont on peut mobiliser les intervenants à chacune des étapes du cadre présenté à la Partie 2 du Guide.

Planifier	À l'étape de la planification, les intervenants peuvent aider à cerner les répercussions environnementales, sociales et économiques d'une entreprise, à établir des mesures d'atténuation et d'indemnisation, et à élaborer la stratégie de l'entreprise en matière de RSE.
Exécuter	Passant de la planification à l'exécution, les intervenants peuvent jouer un rôle important dans la mise au point et la réalisation des initiatives de RSE d'une entreprise.
Vérifier	À l'étape de vérification, les intervenants peuvent participer pleinement à la vérification de l'efficacité d'une stratégie et des initiatives, ainsi qu'à la mesure des progrès de mise en œuvre.
Améliorer	Enfin, la contribution des intervenants peut être curciale pour les activités d'évaluation et d'amélioration d'une entreprise. Ils peuvent aider une entreprise à cerner les secteurs et les enjeux Améliorer qui doivent être améliorés, ainsi que les moyens de procéder à ces am éliorations.

Àtoutes les étapes, les approches utilisées pour mobiliser les intervenants devraient être utiles et transparentes, et adaptées aux aptitudes et aux besoins dè une entreprise et de ses intervenants.

RSE et les petites entreprises

La mobilisation constitue un excellent moyen de vérifier que les interlocuteurs de l'entreprise sont tout à fait d'accord avec l'approche qu'elle applique à la RSE. Cependant, les gestionnaires et propriétaires de petites entreprises peuvent penser : « Des intervenants? Je ne saurais pas par où commencer pour les trouver et je saurais encore moins comment les faire participer à notre prise de décisions. Devons-nous vraiment nous y prêter? »

Commencez simplement par préciser les principaux groupes d'intervenants. Ce sont habituellement les employés, les clients et la collectivité locale. Pour une petite entreprise, la création d'un forum où les intervenants peuvent faire des commentaires peut être aussi simple que de recourir aux médias sociaux ou de créer un compte de courriel permettant à quiconque le souhaite de poser des questions ou de formuler des commentaires au sujet des produits ou des pratiques. Il peut aussi s'agir d'organiser des journées d'accueil pour la collectivité ou d'installer une table d'information à une activité locale ou communautaire. Il est à noter qu'il est très important de répondre aux commentaires reçus ou d'y réagir.

3.1.4 Comment mobiliser les intervenants

Nous proposons ci-après un processus de mobilisation des intervenants en cinq étapes. Il convient de souligner que l'ordre et les étapes suggérés ne constituent qu'une manière d'aborder la mobilisation des intervenants. De manière générale, la pratique exemplaire dans ce domaine revient à cerner des mesures précises afin de faire participer les intervenants au processus décisionnel de l'entreprise.

I. Dresser la liste des intervenants

L'endroit, l'ampleur et la nature des activités, des produits et des services d'une entreprise détermineront les groupes ou les personnes qui se perçoivent comme des intervenants. Les intervenants seront davantage intéressés si les activités d'une entreprise ont des répercussions directes ou immédiates sur eux. Des gens ou des organismes sans lien direct avec l'entreprise peuvent tout de même se considérer comme des intervenants, dont les familles des employés, les résidents des collectivités où se situe une entreprise ou un organisme qui s'oppose à la position de l'entreprise.

Une fois la liste des intervenants clés dressée par l'entreprise, la prochaine étape consiste à établir la carte des intervenants; pour en savoir plus sur cet exercice, veuillez revoir la section 2.2.2 du Guide.

À la suite de l'établissement de la carte des intervenants, il importe aussi de classer par ordre de priorité les groupes d'intervenants que l'entreprise compte faire participer. Les critères suivants peuvent jeter les bases du classement par ordre de priorité des groupes d'intervenants d'une entreprise.

L'importance de l'incidence	Quelle importance les intervenants clés accordent-ils aux initiatives de l'entreprise?
Importance pour les activités	Quelle est l'importance du groupe d'intervenants pour les activités, entre autres les clients et les principaux fournisseurs, ou pour le risque d'interruption des activités, p. ex. opposition de la collectivité?
Risque d'obtenir des renseigements incomplets	L'exclusion d'un groupe d'intervenants risque-t-elle de produire des renseignements incomplets? • À titre d'exemple, si une filiale étrangère n'entretient des relations qu'avec des fonctionnaires, il peut être difficile de connaître la position des travailleurs ou résidents locaux.
Accès à de nouvelles idées	La consultation d'un groupe d'intervenants pourrait-elle pourrait-elle faire ressortir de nouvelles idées? • À titre d'exemple, la participation d'un groupe susceptible de remettre en question des pratiques courantes pourrait jeter un regard nouveau sur un problème épineux.
Exigences réglementaires	L'intervenant doit-il observer des exigences établies par des organismes de réglementation ou d'octroi de licence? • À titre d'exemple, les exigences prévues à l'article 35 de la Loi constitutionnelle peut faire en sorte qu'une entreprise soit tenue de consulter les peuple autochtones.

II. Comprendre vos raisons de mobiliser les intervenants

Une entreprise peut faire appel à des intervenants pour diverses raisons, et le choix du facteur opérationnel éclairera son approche. Par conséquent, voici ce que pourraient être les raisons de mobiliser les intervenants :

- mieux comprendre les répercussions des activités d'une entreprise;
- obtenir des commentaires sur les valeurs opérationnelles, la mission, la stratégie et les initiatives d'une entreprise;
- obtenir l'appui d'un plan de mise en œuvre de la RSE;
- faciliter l'adoption d'un processus d'approbation réglementaire;
- participer aux activités de mesure du rendement et de reddition de comptes sur la RSE;

- prévenir ou résoudre une crise;
- cerner et gérer les risques;
- amorcer des mesures pour améliorer les relations;
- comprendre les intérêts et les besoins des intervenants.

Il importe, au préalable, de communiquer clairement aux intervenants les rôles qu'ils auront à jouer. Les intervenants exerceront ils des rôles de consultation ou de participation? Une entreprise estelle prête à modifier considérablement ses plans en fonction de ce qu'elle apprend? Il convient aussi de signaler qu'on demande tellement souvent à certains groupes d'intervenants de participer à des consultations, que les intervenants chevronnés ne sont pas disposés à consacrer beaucoup d'énergie à des processus sur lesquels ils ont peu d'influence.

Conseils éclair

- Classez les intervenants à mobiliser par ordre de priorité, en tenant compte de leur capacité d'exercer une influence positive ou négative sur l'entreprise.
- Assurez-vous de savoir d'avance votre raison de mobiliser les intervenants et votre façon de procéder.
- Songez à faire appel à des animateurs ou à des experts-conseils professionnels pour l'élaboration d'un processus efficace de mobilisation.

III. Planifier le processus de mobilisation

Le plan de mobilisation devrait être adapté aux besoins et aux approches des divers groupes d'intervenants et de tous les sous-groupes. Réfléchissez soigneusement aux participants que vous ciblez, de sorte qu'ils soient représentatifs des groupes cibles, qu'ils reflètent toute la série des intérêts des intervenants et qu'ils soient investis du pouvoir moral et légal de parler au nom de ce groupe.

Choisissez la méthode de mobilisation appropriée. Il pourrait s'agir de :

- groupes de discussion ou ateliers de consultation;
- entrevues individuelles ou en petits groupes;
- sondages;
- consultations officielles;
- rencontres de personnes clés;
- conseils consultatifs ou autres tribunes.

L'approche retenue devrait refléter les objectifs de mobilisation, la capacité des intervenants, les contraintes de temps et d'argent et le genre d'information souhaitée, c'est-à-dire qualitative ou quantitative. Le plan de mobilisation devrait aussi prendre en considération des particularités culturelles telles que la langue, les fêtes traditionnelles, les rôles liés au sexe et les modes de communication appropriés. Envisagez la possibilité d'obtenir une aide externe; un animateur ou un expert-conseil professionnel peut contribuer à préciser le plan de mobilisation.

IV Maintenir le dialogue et respecter les engagements

Après le lancement du processus de dialogue et de mobilisation, et lorsque l'entreprise et les intervenants se sont entendus sur l'approche et les produits livrables, il importe que les parties respectent leurs engagements en matière de participation. Le dialogue devrait se dérouler selon le processus approuvé. Une mobilisation réussie peut permettre d'approfondir le dialogue, créer des partenariats et amener les intervenants à participer à la prise de décisions.

L'heure juste

« Nous avons tenté de mobiliser les intervenants, mais nous ne retirons qu'un flot de critiques qui proviennent souvent de personnes qui ne comprennent rien à nos activités ou qui veulent simplement y mettre fin. Je ne vois pas pourquoi nous devrions faire cela, vu que nos concurrents ne s'en donnent pas la peine et que le prix de leurs actions sur le marché ne se porte pas plus mal que celui des nôtres. »

Il n'est pas très agréable d'écouter les opinions parfois critiques des intervenants, mais les entreprises ont ainsi l'occasion de se renseigner sur les problèmes perçus et elles peuvent s'en servir comme point de départ pour prendre des mesures constructives. On trouve beaucoup d'exemples d'entreprises qui l'ont fait et qui, grâce aux renseignements et aux leçons qu'elles en ont retirées, ont gagné un avantage concurrentiel sur d'autres entreprises.

IAMGOLD décrit l'approche qu'elle applique à la mobilisation des intervenants dans son rapport de 2011 sur la durabilité :

« Chaque site possède une approche de consultation unique. La fréquence et l'ampleur des rencontres dépendent du contexte local, régional et national des parties prenantes. Bien que chaque site ait la flexibilité d'élaborer son propre programme de consultation, l'entreprise fournit des lignes directrices à plusieurs niveaux incluant :

1. La politique de durabilité
2. Le cadre conceptuel en durabilité
3. Le guide des relations avec la communauté
4. L'outil d'audit des relations communautaires

Les règles de consultation sont fixées selon les principes d'honnêteté et de transparence, et le but est de tisser et de préserver des relations constructives. Les consultations sont menées tant de façon ponctuelle que planifiée. Nous répondons aux questions formulées par les communautés, les sociétés civiles, les sociétés de placement et d'autres organismes. Nous disposons aussi de systèmes de gestion qui établissent les échéanciers relatifs à nos consultations, assurent un suivi des rencontres et mesurent la satisfaction globale en ce qui a trait à nos consultations. Nous rencontrons les parties prenantes dans le cadre de réunions formelles, comme l'assemblée générale annuelle, des journées d'accueil pour la communauté ou des réunions prévues avec les comités consultatifs communautaires. Nous profitons également d'événements moins formels, comme des consultations individuelles et des excursions dans la communauté, pour permettre aux parties prenantes de nous faire part de leurs préoccupations ou de leurs intérêts dans l'entreprise. »

3.1.5 Travailler avec les Autochtones

Au Canada, l'article 35 de la *Loi constitutionnelle* reconnaît et confirme les droits ancestraux et issus de traités des Autochtones. Les Autochtones du Canada regroupent les Indiens (communément appelés « membres des Premières Nations »), les Inuits et les Métis.

Au Canada, les Autochtones forment le segment de la population qui croît le plus rapidement[Notes 31]. La forte croissance du secteur canadien des ressources naturelles fait en sorte que le nombre de croisements entre les collectivités autochtones, l'industrie et le gouvernement est à la hausse. Par conséquent, les Autochtones deviennent de plus en plus une source importante de main-d'œuvre qualifiée, et constituent pour les entreprises un marché croissant où vendre leurs produits et services.

Dans les arrêts *Haida* et *Taku River* de 2004 et *Cris de Mikisew* de 2005, la Cour suprême du Canada a jugé que la Couronne avait l'obligation de consulter et, s'il y a lieu, d'accommoder lorsque les activités qu'elle envisage risquent de porter atteinte aux droits ancestraux et issus de traités, qu'ils soient établis ou potentiels. Cela pousse de nombreuses entreprises à se montrer proactives en consultant les Autochtones et les collectivités autochtones que leurs activités pourraient toucher. Il importe par conséquent de souligner que la relation générale de l'industrie avec les groupes autochtones, y compris les pratiques d'affaires, peut contribuer aux efforts globaux de la Couronne en matière de consultation et d'accommodement. Compte tenu de ce contexte judiciaire, les entreprises ne devraient pas considérer les Autochtones comme des intervenants traditionnels.

Les entreprises canadiennes reconnaissent la valeur du travail effectué avec les Autochtones, leurs collectivités et leurs entreprises, afin d'établir des relations mutuellement profitables. Parmi les avantages que les entreprises peuvent en retirer, notons :

- obtenir le « permis social » de mener leurs activités;
- accéder, surtout dans les régions éloignées, à une main-d'œuvre diversifiée, à des fournisseurs et à des entrepreneurs;
- minimiser les risques opérationnels.

Les bonnes pratiques associées aux relations avec les Autochtones peuvent englober :

- intégrer les relations avec les Autochtones aux pratiques de gouvernance et de gestion d'une entreprise (p. ex. représentation au conseil d'administration ou élaboration d'une politique sur les relations avec les Autochtones);
- concevoir des programmes et des activités favorisant l'emploi des Autochtones (p. ex. programmes de formation spécialisée ou de mentorat à l'intention des employés autochtones);
- investir dans la collectivité (p. ex. bourses d'études ou financement d'activités culturelles locales);
- réaliser des initiatives de mobilisation de la collectivité et de développement des entreprises (p. ex. acquisition de biens et de services auprès d'entrepreneurs ou fournisseurs autochtones locaux, ou élaboration d'une politique d'approvisionnement préférentiel).

Les encadrés suivants illustrent la façon dont les organismes et les entreprises travaillent efficacement avec des groupes d'intervenants autochtones et sollicitent leur participation.

Programme Relations autochtones progressives

Élaboré par le Conseil canadien pour le commerce autochtone, le programme canadien de certification Relations autochtones progressives (RAP) confirme le rendement des entreprises au titre des relations avec les Autochtones, en leur attribuant un niveau « bronze », « argent » ou « or ». Les entreprises titulaires d'un certificat (anglais seulement) mettent leur niveau bien en vue à l'aide du logo RAP, qui indique aux collectivités qu'elles sont de bonnes partenaires en affaires, offrent des milieux de travail intéressant, et s'engagent à favoriser la prospérité des collectivités autochtones.

Banque Scotia – recruter des Autochtones, les maintenir en poste et encourager leur embauche

Par l'entremise de son comité sur l'investissement dans les ressources humaines, qui réunit des cadres supérieurs de la Banque, dont son président et son chef de la direction, la Banque Scotia établit stratégiquement ses initiatives d'emploi. Les stratégies sont exécutées par un comité des relations avec les Autochtones comptant des représentants de multiples secteurs, et dont la responsabilité première est confiée à un directeur national des relations avec les Autochtones. L'approche de la Banque Scotia comprend un site Web d'emploi qui cible les jeunes Autochtones (conçu en partenariat avec d'autres institutions financières), la participation à des activités de recrutement et le Réseau autochtone Scotia (RAS) qui favorise le recrutement de stagiaires. La mission du RAS consiste à créer un milieu de travail accessible et convivial pour les Autochtones.

IBM – contributions communautaires stratégiques

IBM reconnaît la valeur de ses contributions humaines et technologiques aux collectivités et organismes autochtones. Centrée sur l'acquisition de compétences et les relations communautaires, la stratégie d'IBM cherche à accroître la participation par l'emploi et la croissance au sein des entreprises autochtones du secteur de la technologie. IBM a mis au point des programmes qui stimulent l'intérêt pour les mathématiques et les sciences, p. ex. I.G.N.I.T.E. (Igniting Interest in Technology and Engineering) et accroissent

la littératie. Plus de 1 000 élèves se sont prévalus des programmes, ce qui est les a inspirés à poursuivre leurs études et à songer à faire carrière dans le domaine de la technologie.

Syncrude – Programme de préparation des Autochtones à des métiers

En 2008, Syncrude Canada Ltd. s'est associé au collège communautaire local Keyano, afin d'élaborer son programme de préparation des Autochtones à des métiers. Le programme innovateur a été lancé un an plus tard, et 40 élèves autochtones des collectivités du Nord-Est de l'Alberta ont été retenus pour une formation en classe de sept mois, suivie d'un programme de travail d'un mois chez Syncrude. Une fois le programme et l'évaluation préalable à l'emploi réussis (c.-à-d. santé, antécédents criminels, etc.), les diplômés se font garantir un stage chez Syncrude. À titre de principal commanditaire de cette initiative, Syncrude est le premier en droit de recruter les participants au programme.

Le succès du programme de préparation des Autochtones à des métiers a été tel que Syncrude a dû élargir son programme de transport aérien des employés pour accommoder tous les élèves et diplômés issus de la collectivité de Fort Chipewyan.

Politique de Nexen sur les Autochtones

Nexen recognizes the value of building enduring and trusting relationships with Nexen est consciente de l'importance des relations durables et de confiance avec les Autochtones dont les terres et les territoires ancestraux reconnus en droit se trouvent à l'intérieur ou à proximité des lieux où elle opère. La politique sur les Autochtones oriente l'établissement de relations mutuellement profitables pendant le cycle de vie des projets, tout en retirant une valeur opérationnelle des activités de mobilisation. La politique fournit des conseils dans quatre domaines d'intérêt : participation communautaire; développement des entreprises et renforcement des capacités; investissements communautaires; emplois des Autochtones. Cliquez ici pour consulter la politique :

3.2 Risque et Importance Relative

Pour élaborer et instaurer une solide stratégie de RSE, il faut déterminer soigneusement les enjeux de la RSE les plus importants pour une entreprise. L'évaluation du risque ou de l'importance relative procure un fondement structuré à la définition des questions de RSE et à leur classement par ordre de priorité. Des renseignements sur ces importants exercices opérationnels sont fournis ci-après.

3.2.1 Qu'est-ce qu'une évaluation des risques?

Toute activité menée par une entreprise risque de générer des événements et des conséquences qui représentent une menace pour cette entreprise. Une évaluation des risques consiste à cerner méthodiquement les risques associés aux activités d'une entreprise. Les risques opérationnels peuvent comprendre :

- **risques financiers,** p. ex. taux d'intérêt, devises, crédit, liquidité et mouvement de trésorerie;

- **risques stratégiques**, p. ex. concurrence, mouvements de la clientèle, changements au sein de l'industrie, demandes des clients, fusion, intégration d'acquisitions, recherche et développement, et capital intellectuel;
- **risques d'exposition,** p. ex. accès du public, employés, propriétés, produits et services, contrats, désastres naturels, fournisseurs et environnement;
- **risques opérationnels**, p. ex. composition du conseil d'administration, culture, règlements, chaîne d'approvisionnement, recrutement, systèmes d'information et contrôles comptables[32].

Il importe donc que les questions de RSE soient systématiquement considérées comme faisant partie de la stratégie globale de gestion des risques d'une entreprise.

3.2.2 Qu'est-ce qu'une évaluation de l'importance relative?

Selon la Global Reporting Initiative (GRI), une question importante de RSE influe grandement sur les évaluations et les décisions des intervenants ou reflète les fortes répercussions économiques, environnementales et sociales de l'organisme.

Les grandes entreprises internationales se servent abondamment du concept de l'importance relative, lequel a une profonde incidence sur la stratégie de l'entreprise et sur les approches qu'elle applique à la préparation de rapports sur la durabilité. Dans les lignes directrices de la GRI, l'importance relative figure parmi les principes de base de la détermination du contenu des rapports.

Une entreprise devrait réaliser une évaluation de l'importance relative, afin de déterminer les principaux enjeux de la RSE en tête des priorités d'une entreprise et de ses intervenants. Ce type d'évaluation porte sur deux aspects différents :

- le niveau de répercussions sur les activités;
- le niveau d'intérêt des intervenants.

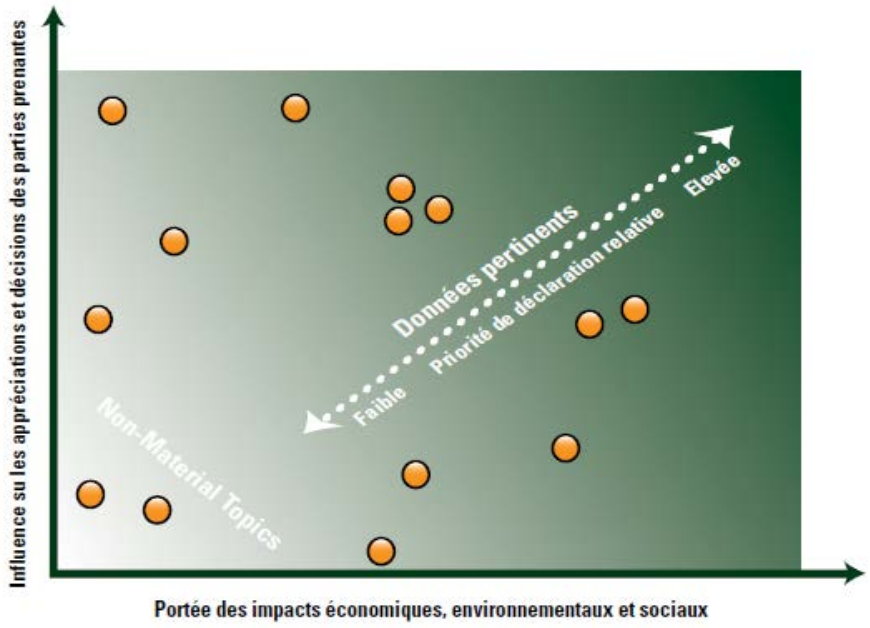
Les questions de RSE jugées à niveau élevé sont considérées comme les plus importantes pour l'entreprise.

Voici les principales étapes à suivre pour évaluer l'importance relative :

- **Cernez les principaux problèmes importants**
    - Dressez une longue liste de problèmes importants possibles en révisant les documents internes et en examinant les priorités de l'industrie, puis peaufinez la liste de manière à refléter les priorités et les formules utilisées par l'entreprise.

- **Déterminez les répercussions sur les activités**
  - Évaluez chaque problème pour en déterminer l'incidence sur les risques opérationnels, financiers et pour la réputation.
- **Déterminez l'intérêt des intervenants**
  - Évaluez le niveau d'intérêt des intervenants clés pour chaque question en faisant une recherche sur leurs intérêts.
- **Analysez**
  - Passez en revue et validez l'évaluation avec les principaux intervenants internes et externes.

Les questions importantes peuvent être mises en correspondance sur un diagramme à l'aide de deux échelles mesurant l'incidence des intervenants et les répercussions sur les activités. La GRI dispense des conseils sur la détermination et l'évaluation des questions importantes, y compris sur le modèle d'importance relative figurant à droite[33]:



Les deux encadrés qui suivent fournissent des liens portant sur la façon dont deux entreprises retenues ont évalué l'importance relative.

Processus d'évaluation de l'importance relative de Teck
Teck décrit en détail le processus d'évaluation de l'importance relative qu'il a emprunté pour mettre au point son rapport de 2011 sur la durabilité; voir les détails à la page 9 du rapport.

Diagramme de l'importance relative de Nexen
Nexen se sert d'un diagramme de l'importance relative pour communiquer ses principaux problèmes de durabilité.

3.3 Préparer les Rapports sur la RSE

La présente section fournit des renseignements plus détaillés au sujet de l'élaboration d'un rapport sur la RSE, l'approche la plus classique pour communiquer le rendement d'une entreprise en matière de RSE.

3.3.1 Qu'est-ce qu'un rapport sur la RSE?

Un rapport sur la RSE permet à une entreprise de fournir des renseignements sur la RSE en adoptant un format semblable à celui du rapport financier. Les rapports systématiques de RSE procurent aux intervenants des données comparables sur le rendement de l'entreprise, en se servant d'informations et de mesures convenues. Un rapport sur la RSE renferme des renseignements à propos du rendement économique, environnemental, social et en matière de gouvernance.

Bien des entreprises dressent un rapport indépendant sur la RSE, mais il est aussi possible d'intégrer les données sur la RSE dans d'autres rapports qu'elles produisent, y compris le rapport annuel. L'intégration des données sur la RSE dans les rapports annuels s'avère un moyen particulièrement efficace d'informer les investisseurs de la manière dont une entreprise gère les risques et les possibilités en matière de RSE.

Une étude réalisée par SustainAbility, une firme britannique de consultants, a conclu qu'il existe plus de 100 jeux de modèles de rapports qui visent à déterminer les entreprises les plus responsables[34]. Mais surtout, chacun des quatre grands cabinets comptables (**Deloitte, PwC, E&Y et KPMG**) étend ses pratiques de vérification à bon nombre de ces modèles d'évaluation – un signe évident que les rapports sur la durabilité deviennent pratique courante.

Le gouvernement du Canada approuve l'utilisation du cadre de rapport sur la durabilité de la Global Reporting Initiative (GRI) par toutes les entreprises et dans tous les secteurs, car il peut aider les entreprises canadiennes à mesurer et à gérer leur rendement économique, environnemental, social et en matière de gouvernance. En outre, la GRI produit des des conseils à l'intention des PME et des suppléments conçus pour les entreprises de secteurs tels que les

produits d'extraction, la transformation des aliments, la construction, l'immobilier et les services d'électricité. Il se peut donc qu'un rapport sur la RSE use d'indicateurs qui découlent du cadre de la GRI et/ou des indicateurs de rendement conçus par une entreprise pour mesurer le rendement de ses initiatives de RSE.

Les rapports sur la durabilité deviennent une pratique commerciale courante

En 2013, selon CorporateRegister.com, plus de 5 500 entreprises du monde entier ont produit des rapports sur la durabilité, comparativement à environ 800 il y a 10 ans.

L'International Integrated Reporting Council (IIRC)
L'IIRC a été fondé en 2010 dans le but de créer un cadre de rapport intégré accepté mondialement qui présente des données financières, environnementales, sociales et de gouvernance de façon claire, concise, cohérente et comparable. Il vise à appuyer l'élaboration de données à la fois plus complètes et plus compréhensibles au sujet des organismes, et peut mener à des communications sur la création de valeur au fil du temps.

Un rapport intégré aborde la stratégie, la gouvernance, le rendement et les perspectives d'un organisme dans son environnement externe, et entraîne la création de valeur à court, moyen et long terme. Même si les communications qui découlent d'un rapport intégré seront utiles à une vaste gamme d'intervenants, elles visent avant tout les fournisseurs de capital financier. Elles favorisent également la pensée intégrée en éliminant la segmentation au sein de l'entreprise, ce qui procure à cette dernière des retombées encore plus grandes. À la suite de consultations générales approfondies menées en 2011 et en 2012, l'IIRC compte publier le cadre international de rapport intégré en décembre 2013.

3.3.2 Quels sont les avantages de la production d'un rapport sur la RSE?

Le tableau suivant présente la liste des avantages pouvant être associés à la production d'un rapport sur la RSE.

Parmi les avantages internes pour les entreprises et organismes qui produisent un rapport sur la durabilité, notons :

- accroître la compréhension des risques et des opportunités
- mettre l'accent sur les liens entre le rendement non financier et financier;
- influencer la stratégie de gestion à long terme, la politique et les plans d'activités;
- simplifier les processus, réduire les coûts et accroître l'efficience;
- comparer et évaluer le rendement de la durabilité relativement aux lois, normes, codes, normes de rendement et initiatives volontaires; et

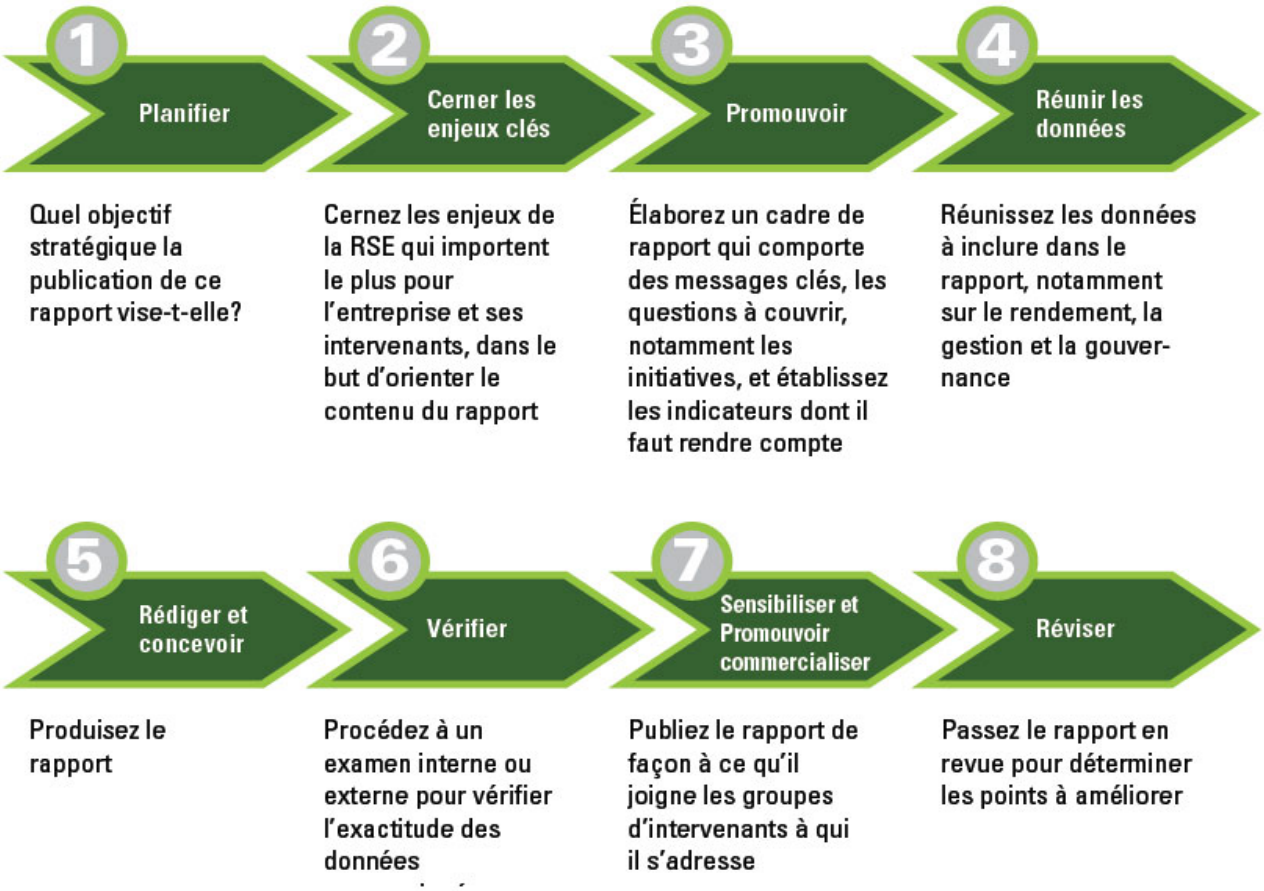
- comparer le rendement à l'interne, et entre les organismes et les secteurs.

Parmi les avantages externes du rapport sur la durabilité, notons :

- atténuer ou inversre les impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance negatifs;
- améliorer la réputation et accroître la fidélité à la marque;
- permettre aux intervenants externes de comprendre la véritable valeur de l'entreprise ainsi que ses biens corporels et incorporels;
- démontrer de quelle façon l'organisme influe sur les attentes concernant le développement durable, et de quelle façon ces attentes influent sur l'organisme.

3.3.3 Quelles sont les étapes clés de la production d'un rapport sur la RSE?

Le diagramme qui suit décrit en huit étapes un processus typique de préparation de rapports :



3.3.4 Vérification d'un rapport sur la RSE

Il importe de fournir plus de détail sur l'étape 6 figurant dans le diagramme qui précède, c.-à-d. vérifier le contenu. La vérification du rapport sur la RSE d'une entreprise peut prendre plusieurs formes, notamment des vérifications internes, des examens par l'industrie (les pairs) et les intervenants, et des vérifications professionnelles effectuées par des tiers. Selon l'approche empruntée, elle peut se traduire par l'insertion dans un rapport d'un exposé sur le processus de vérification et les conclusions. Une entreprise devrait adapter sa démarche de vérification aux objectifs du rapport et à la culture de l'entreprise, et de manière à appuyer l'exécution de sa stratégie et de ses initiatives de RSE.

Options de vérification du rapport sur la RSE	
Méthode	**Éléments à considérer**
Vérification indépendante par un tiers	• La vérification est moins vulnérable aux critiques de conflit d'intérêts et plus susceptible de révéler des problèmes qui n'auraient peut-être pas été découverts autrement. • La vérification par des tiers peut se révéler coûteuse.
Examen interne	• L'examen interne peut généralement être effectué plus rapidement que l'examen externe, et à un moindre coût. • Il est peu probable que l'examen interne bénéficie de la crédibilité des examens externes, et il s'expose aux critiques de conflit d'intérêts
Groupes consultatifs d'experts ou communautaires	• Les membres des groupes donnent des conseils sur l'optimisation du processus de présentation de rapports et sur la qualité des rapports. • Ces groupes peuvent apporter de la crédibilité, car leurs membres disposent d'une expérience ou soulèvent des préoccupations susceptibles d'être absentes des examens internes ou des vérifications faites par des tiers. • L'examen qu'ils produisent peut ne pas être aussi exhaustif que l'examen interne ou la vérification par des tiers, et risque d'être biaisé en faveur des opinions des membres..
Témoignages ou déclarations d'intervenants externes	• Les témoignages et les déclarations peuvent donner au rapport une crédibilité qui repose sur l'expertise ou l'indépendance des intervenants. • Ils procurent à l'entreprise un certain contrôle. • Ils peuvent être produits à faible coût. • Ils peuvent manquer de crédibilité pour certains intervenants.

La GRI a cerné six qualités essentielles de la certification externe des rapports. La certification externe devrait :

- être réalisée par des groupes ou des particuliers qui sont extérieurs à l'organisme déclarant, qui sont manifestement compétents en la matière et connaissent à fond les pratiques de certification;
- faire appel à des groupes ou à des particuliers qui ne sont pas excessivement restreints en raison des relations qu'ils entretiennent avec l'organisme ou ses intervenants, de façon à pouvoir tirer et publier des conclusions indépendantes et impartiales du rapport;
- être systématique, documentée, fondée sur des faits et caractérisée par des procédures définies;
- déterminer si le rapport présente le rendement de manière raisonnable et équilibrée, en tenant compte de la véracité des données du rapport et de la sélection générale de son contenu;
- évaluer la portée selon laquelle le rédacteur du rapport a appliqué le cadre de préparation de rapports de la GRI (y compris les principes qui s'y rattachent);
- conduire à une opinion ou à une série de conclusions accessibles au public sous forme écrite, et qui renferme un énoncé produit par le certificateur sur sa relation avec le rédacteur du rapport.

Peu importe l'approche choisie, elle devrait permettre de vérifier les données divulguées sur le rendement de la RSE pour ce qui suit :

- **Équilibre :** les aspects positifs et négatifs du rendement d'une entreprise sont couverts, et l'équilibre permet une évaluation rationnelle du rendement.
- **Comparabilité :** les données sont choisies, compilées et rapportées avec constance, de manière à permettre l'analyse du rendement de l'entreprise au fil du temps, et par rapport à celui d'autres organismes.
- **Précision :** le rapport est suffisamment précis et détaillé pour permettre aux intervenants d'évaluer le rendement.
- **Moment opportun :** la préparation du rapport s'étale sur suffisamment de temps pour que les intervenants puissent prendre des décisions éclairées.
- **Fiabilité :** les données et les processus utilisés pour la préparation d'un rapport devraient être recueillis, enregistrés, compilés, analysés et divulgués de façon à se prêter à un examen et à établir la qualité et l'importance relative de l'information.
- **Clarté :** les données devraient être compréhensibles et à la portée des intervenants.

Il est possible d'obtenir des conseils pour la production d'un rapport sur la RSE

- La GRI a également produit des suppléments à l'intention de secteurs donnés et un supplément destiné aux PME.
- L'International Integrated International Integrated Reporting Council (anglais seulement)
- Le Pacte mondial des Nations Unies (Communications sur les progrès)

L'heure juste

« On parle beaucoup de production de rapports, mais je n'ai vu aucune preuve qu'ils ajoutent de la valeur à une entreprise. Compte tenu de l'engagement et des coûts que ces rapports impliquent, j'hésite beaucoup à attribuer des ressources à la production de documents faisant état de nos activités de RSE. »

Il existe de multiples raisons pour lesquelles des entreprises suivent et mesurent leur rendement en matière de RSE et en rendent compte. Selon certaines, la production de rapports constitue un outil efficace de gestion de la réputation et des communications, tout en favorisant la fidélisation des clients, des investisseurs et des fournisseurs autour des valeurs et des enjeux importants. D'autres peuvent choisir d'utiliser les rapports comme outils de gestion des risques. La préparation de rapports exige une analyse approfondie des systèmes et des processus de l'entreprise et, par conséquent, des occasions d'innover et de créer de nouveaux produits et services peuvent être relevées, ce qui autrement serait impossible. De toute façon, la production de rapports sur la RSE représente une étape majeure pour toute entreprise, et c'est pourquoi il est très important d'élaborer un plan réaliste. Une entreprise peut choisir de commencer par une autoévaluation, pour ensuite produire des rapports en tenant compte de lignes directrices bien acceptées, comme celles de la GRI. L'adoption d'une démarche fondée sur des étapes logiques peut permettre à l'entreprise d'étaler ses ressources et d'examiner la valeur des rapports sur la durabilité.

Consultez les rapports produits par d'autres pour obtenir des idées
Des centaines d'organismes rendent compte annuellement de leur rendement social et environnemental. Exposez franchement vos forces et vos faiblesses. Les rapports qui ne font part que des bonnes nouvelles sont moins crédibles et plus exposés à la critique. La vraie transparence signifie qu'il faut parler des secteurs à améliorer.

3.4 Liens entre la RSE et la loi

La loi constitue l'outil privilégié par les gouvernements pour réagir aux répercussions sociales, environnementales et économiques d'une entreprise. Au Canada, il existe une gamme étendue de lois fédérales, provinciales et territoriales ainsi que de règlements locaux relativement à la consommation, aux travailleurs, à la santé et à la sécurité, aux droits de la personne, aux droits ancestraux, à la protection de l'environnement, à la corruption, à la gouvernance d'entreprise et aux taxes et impôts. Les lignes qui suivent approfondissent certains de ces thèmes se rapportant à la RSE et à la loi.

Le gouvernement du Canada encourage également les entreprises canadiennes oeuvrant à l'étranger à respecter toutes les lois et normes internationales en vigueur, et il exige qu'elles s'y prêtent en reflétant les valeurs et les engagements internationaux du Canada.

3.4.1 Gouvernance d'entreprise

Les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM), dont les membres sont les commissions provinciales de règlement des valeurs mobilières, fournissent aux entreprises des lignes directrices sur leurs structure et pratiques de gouvernance. Ces lignes directrices traitent de l'observation des lois et du signalement de comportements illégaux ou contraires à l'éthique. Dans ce contexte, les questions sociales et environnementales font partie intégrante du programme de gouvernance d'une entreprise.

Les Lignes directrices sur la gouvernance de l'ACVM dispensent des conseils aux entreprises sur :

- l'indépendance du conseil d'administration;
- le rôle du conseil d'administration et de la direction;
- l'évaluation du conseil d'administration;
- la sélection des administrateurs;
- la rémunération des cadres supérieurs;
- l'adoption de codes écrits de conduite et d'éthique qui prônent l'intégrité et découragent les actes répréhensibles;
- la responsabilité du conseil d'administration à l'égard de la surveillance du respect des codes.

Toutes les provinces, sauf la Colombie-Britannique, ont adopté ces Lignes directrices. (anglais seulement)

Il importe aussi de souligner que le droit canadien des sociétés se montre en faveur de la participation d'intervenants non actionnaires à la prise de décisions des entreprises, précisant que les dirigeants d'entreprise peuvent décider de mettre en équilibre les intérêts des intervenants « […] conformément à leur obligation fiduciaire d'agir au mieux des intérêts de la société en tant qu'entreprise socialement responsable » et ce faisant, ils peuvent tenir compte des intérêts des non-actionnaires, comme la protection de l'environnement et la durabilité à long terme, ainsi que des valeurs traditionnelles de profit et de primauté des actionnaires.[35]

3.4.2 Rapports sur le rendement de l'entreprise

Des lois fédérales exigent des entreprises de certains secteurs qu'elles fassent part au public de certaines de leurs pratiques et activités, par exemple :

- Quand leurs capitaux propres sont d'au moins un milliard de dollars, les sociétés d'assurance, de fiducie et de prêt constituées en vertu d'une loi fédérale ainsi que les banques sont légalement tenues de publier chaque année une déclaration dans laquelle elles décrivent leur contribution (y compris celle des entités de leur groupe) à l'économie et à la société canadiennes.
- Les instruments prévus à la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* (1999) incitent certaines entreprises à rendre compte de leurs émissions de gaz à effet de serre et de divers autres rejets de polluants dans l'eau, dans l'air et sur terre. Le Programme de déclaration des émissions de gaz à effet de serre vise les plus grandes sociétés émettrices de gaz à effet de serre du Canada. Toute installation qui émet l'équivalent de 50 kilotonnes ou plus de gaz à effet de serre en termes d'unités équivalentes de dioxyde de carbone par an est tenue de déposer un rapport.
- Les exigences en matière de rapport de l'*Inventaire national des rejets de polluants* s'appliquent à certaines entreprises, généralement celles qui comptent environ 10 employés à temps plein. Environnement Canada exploite un système électronique de communication de données à guichet unique qui permet à l'industrie de se conformer plus facilement aux exigences en matière de rapports.
- La *Loi sur la concurrenc*e du Canada interdit les pratiques d'affaires fausses ou trompeuses.

Il convient aussi de souligner que, compte tenu de l'examen minutieux de la communauté des investissements, les entreprises sont de plus en plus appelées à divulguer les activités et les enjeux qui risquent d'exercer une forte incidence sur leurs processus décisionnels et ceux des investisseurs.

Autorités canadiennes en valeurs mobilières et préparation de rapports

Autorités canadiennes en valeurs mobilières et préparation de rapports
Dans ses *Indications en matière d'information environnementale* (2010), l'ACVM fournit des conseils sur la production de rapports sur l'environnement, conformément à ses lignes directrices.

3.4.3 Corruption

La RSE vise avant tout à s'assurer de l'absence de corruption. La Loi sur la corruption d'agents publics étrangers (*LCAPE*) érige en infraction criminelle au Canada le fait pour toute personne ou entreprise de corrompre des agents publics étrangers dans le cadre de ses affaires internationales en vue d'obtenir ou de conserver un avantage. La *LCAPE* permet au Canada de s'acquitter de ses obligations internationales en respectant la *Convention sur la lutte contre la corruption* de l'OCDE.

Suivant les recommandations d'intervenants du secteur des affaires, de la société civile et du Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption, le ministre des Affaires étrangères a proposé six modifications au Sénat en février 2013, afin de raffermir la *LCAPE*. Le projet de loi S-14, intitulé « *Loi visant à combattre la corruption transnationale* », a modifié la *LCAPE* en :

- appliquant la compétence fondée sur la nationalité;
- accroissant la peine maximale, qui passera de 5 à 14 ans;
- créant une nouvelle infraction visant à sanctionner les violations relatives à la tenue de livres et de documents comptables;
- donnant à la Gendarmerie royale du Canada (GRC) le pouvoir exclusif de porter des accusations;
- précisant le champ d'application de la *LCAPE* en éliminant l'exigence voulant que les organismes visés soient à but lucratif;
- éliminant l'exception relative aux paiements de facilitation visant à garantir l'exécution par un agent public étranger d'un acte de nature courante.

Ces modifications renforcent les dispositions juridiques contre la corruption au Canada afin de mieux dissuader et empêcher les entreprises canadiennes de corrompre des agents publics étrangers dans des transactions commerciales internationales. Les modifications ont reçu la sanction royale le 19 juin 2013.

3.4.4 Lois internationales importantes ayant une incidence sur les entreprises canadiennes

Les lois internationales suivantes peuvent s'appliquer à certaines entreprises canadiennes qui exercent des activités à l'étranger. Ces lois démontrent la nouvelle tendance à y intégrer la RSE, et soulignent l'importance croissante d'une stratégie de RSE clairement formulée

En 2012, conformément à la *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*, la Commission des valeurs mobilières des États-Unis a adopté de nouvelles règles comportant trois principales exigences en matière de divulgation, lesquelles touchent les entreprises canadiennes inscrites sur le marché boursier américain :

- Règles sur la divulgation des paiements qui exigent de certaines entreprises qu'elles déclarent les paiements de 100 000 $ américains ou plus qu'elles versent au gouvernement américain ou à des gouvernements étrangers dans le cadre de l'exploitation du pétrole, du gaz naturel ou des ressources minérales.
- Règles sur la divulgation des incidents menaçant la sécurité des activités minières qui exigent des entreprises qu'elles divulguent les incidents importants liés à la santé et à la sécurité.
- Règles sur la divulgation des minerais stratégiques provenant de la République démocratique du Congo ou de pays voisins.

Adoptée en 2010, la loi anticorruption du Royaume-Uni sanctionne les actes de corruption, l'acceptation de pots-de-vin, la corruption des agents publics étrangers et le défaut d'une entité commerciale d'empêcher les actes de corruption perpétrés en son nom. Cette loi appelle les organismes travaillant au Royaume-Uni de se doter de « mesures adéquates » pour prévenir la corruption de leurs activités à l'échelle mondiale.

L'Union européenne (UE) a mis au point une directive assortie de mesures en vue d'accroître la transparence et d'encourager les activités commerciales durables chez les multinationales (exploitation minière, pétrolière et gazière, et foresterie); cette directive a été adoptée en avril 2013. Tous les membres de l'UE disposent maintenant de deux ans pour promulguer des lois qui exigent des entreprises extractives inscrites aux marchés boursiers de l'UE et exécutant d'importants projets dans les pays européens, qu'elles rendent compte, par pays et par projet, des taxes, impôts, redevances et primes versés aux gouvernements du monde entier. Les répercussions sur les entreprises extractives du Canada seraient similaires à celles exercées par la *Dodd-Frank Act* des États-Unis.

Aux États-Unis, des entreprises ont été poursuivies en justice en application de l'*Alien Tort Claims Act* (p. ex. dans l'affaire *Doe v. Unocal*). Ces actions soulèvent la possibilité que la responsabilité des personnes morales soit établie à l'issue de procès civils transnationaux.

Annexe 1 – Normes, lignes directrices et initiatives en matière de RSE

Approuvées par le gouvernement du Canada

- Le modèle d'affaires canadien : Stratégie de promotion de la responsabilité sociale des entreprises pour les sociétés extractives canadiennes présentes à l'étranger
  La stratégie de RSE du gouvernement du Canada s'adresse aux entreprises extractives canadiennes qui exercent des activités à l'étranger.
- Principes directeurs pour les entreprises multinationales 2011 Update of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises (anglais seulement)
  Les Principes directeurs sont des recommandations de grande portée que les gouvernements font aux multinationales exerçant leurs activités dans ou depuis les pays signataires. Ils couvrent des aspects clés de l'éthique des affaires, se conforment à des normes internationalement reconnues et répondent à d'autres attentes de la société.
- Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risqué
  Les lignes directrices de base et deux suppléments propres aux minéraux expliquent comment les entreprises multinationales qui s'approvisionnent en or, en étain, en tantale et en tungstène peuvent éviter d'alimenter le conflit, ainsi que s'approvisionner en minerai et en faire le commerce de façon responsable.
- Lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) (anglais seulement)
  La GRI a pour mission de faire des rapports sur la durabilité une pratique standard pour tous les organismes. Son principal produit est le document Sustainability Reporting Framework and Guidelines.
- Principes volontaires sur la sécurité et les droits de la personne (anglais seulement)
  Lancée par les gouvernements américain et britannique, l'initiative est appuyée par les gouvernements des Pays-Bas et de la Norvège. Les principes traitent de la prestation de services de sécurité par des organismes du secteur public et des intervenants privés, ainsi que de la réalisation d'évaluations des risques associés à la sécurité et aux droits de la personne.
- Normes de performance de la Société financière internationale (SFI)
  La Société financière internationale (qui fait partie du Groupe de la Banque mondiale) est la plus grande institution de développement à l'échelle mondiale axée exclusivement sur le secteur privé des pays en développement. Les Normes de performance encadrent la détermination des risques et des répercussions, et elles contribuent à éviter, à atténuer et à gérer les risques et les répercussions de façon à mener des affaires de façon durable; elles touchent aussi la participation des intervenants et l'obligation du client de divulguer les activités de projet.

- Principes de l'Équateur (anglais seulement)
  Les Principes de l'Équateur fournissent un ensemble de lignes directrices et de critères facultatifs d'examen environnemental et social dont les banques se servent pour gérer les enjeux environnementaux et sociaux du financement de projets. À noter qu'Exportation et développement Canada a adhéré à ces Principes.
- Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE)
  L'ITIE est une coalition de gouvernements, d'entreprises, de groupes de la société civile, d'investisseurs et d'organisations internationales. Sa principale méthode, la Norme de l'ITIE, fait en sorte qu'une norme mondiale sur la transparence des revenus à l'échelle locale est observée dans les différents pays mettant en œuvre l'ITIE.
- ISO 26000
  ISO 26000 est la norme directrice internationale en matière de responsabilité sociale. Elle aide les entreprises et les organismes à traduire les principes en des mesures efficaces, et encourage les pratiques exemplaires de responsabilité sociale à l'échelle mondiale. Elle cible aussi bien les grandes que les petites organisations du secteur public et privé.
- Pacte mondial des Nations Unies
  Le Pacte mondial des Nations Unies encourage les entreprises à adopter des politiques durables et socialement responsables, surtout dans les domaines des droits de la personne, du travail, de l'environnement et de l'anticorruption.
- Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme
  Le gouvernement du Canada a activement appuyé l'élaboration des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies, et il encourage les entreprises canadiennes à les appliquer. Adoptés en 2011 par le Conseil des droits de l'homme des Nations Unies, les Principes directeurs fournissent une norme mondiale visant à prévenir et à éliminer les répercussions négatives sur les droits de la personne découlant de l'activité des entreprises.
- Normes de l'Organisation internationale du Travail (OIT)
  Les normes de l'OIT constituent un système global d'instruments relatifs au travail et à la politique sociale. Elles sont étayées par un système et des mécanismes internationaux de contrôle qui assurent l'instauration et la ratification des normes au sein des États membres.
- Déclaration de principes tripartite de l'OIT
  L'OIT a accordé une attention particulière aux entreprises multinationales en adoptant, en 1977, la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (en cours de révision). Cet engagement d'envergure mondiale vise à aider les gouvernements, les employeurs et les travailleurs dans les domaines de l'emploi, de la formation, des conditions de travail et des relations industrielles.

Annexe 2 – Outils et ressources supplémentaires

Une vaste série d'outils et de ressources peut aider une entreprise à élaborer sa propre stratégie de RSE. La liste qui suit fait référence aux principales ressources.

Sites Web du gouvernement du Canada

Sites Web du gouvernement du Canada sur la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable :

- Industrie Canada
- Environnement Canada
- Exportation et développement Canada
- Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada
- Ressources naturelles Canada

Outils et guides généraux portant sur la RSE

- Industrie Canada : Trousse d'outils pour la RSE
  Cette trousse fournit des conseils pratiques sur l'utilité et la manière d'intégrer des pratiques axées sur la durabilité aux activités opérationnelles, et couvre des sujets tels que la gouvernance, la prise de décisions, les ressources humaines, l'approvisionnement et le marketing.
- Canadian Institute of Chartered Accountants (2011)
  Sustainability: Environmental and Social Issues Briefing: Questions for Directors to Ask [PDF document] (en anglais seulement)
- CBSR Transformational Company Framework (2012) (en anglais seulement)
- The World Business Council for Sustainable Development
  WBCSD Tool Box (en anglais seulement)
- Ceres Roadmap for Sustainability (2010) (en anglais seulement)
- International Chamber of Commerce (2012) Green Economy Roadmap, (en anglais seulement)
- International Chamber of Commerce
  Business Charter for Sustainable Development: How to inspire and grow your business in the 21st century (en anglais seulement)
- Programme des Nations Unies pour l'environnement L'entrepreneur efficace
- Principes de la Coalition for Environmentally Responsible Economies (en anglais seulement)

Participation des Autochtones

- Ressources naturelles Canada (RNCan)
  Trousse à outils favorisant la participation des Autochtones à l'industrie minière
- Conseil canadien de promotion des entreprises autochtones (en anglais seulement)
  Le programme Relations autochtones progressives établit un cadre à partir duquel les entreprises peuvent se fixer des niveaux de référence en matière de rendement, afin d'arriver à tisser des liens mutuellement profitables avec les personnes, entreprises et collectivités autochtones
- Canadian Council for Aboriginal Business, Canadian Aboriginal Business (CAB) Certification Program Certified Aboriginal Business (CAB) Program (en anglais seulement)
- Canadian Business for Social Responsibility
  Building Sustainable Relationships: Case Studies from the Aboriginal Engagement and Sustainability Conference [PDF document] (en anglais seulement)

Corruption et éthique des affaires

- La Convention sur la lutte contre la corruption
  d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales de l'OCDE fixe des normes juridiquement contraignantes afin de criminaliser la corruption des agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales. C'est le seul instrument international anticorruption qui se concentre sur le « coté de l'offre » de la transaction entachée de corruption,
- Exportation et développement Canada
  Faites échec à la corruption… Guide d'EDC à l'intention des exportateurs canadien [PDF document]
- Canadian Business Ethics Research Network (en anglais seulement)
- Ethics Centre: Canadian Centre for Ethics & Corporate Policy (en anglais seulement)
- Transparency International. Business Principles for Countering Bribery: SME Edition (en anglais seulement)
- The Anti-Corruption Forum (en anglais seulement)
- Institute for Business Ethics. *Business Ethics of SMEs* [PDF document] (en anglais seulement)
- TRACE International inc.
  est une association mutuelle sans but lucratif qui combine des ressources afin de proposer aux entreprises multinationales et à leurs intermédiaires commerciaux (agents et représentants de vente, consultants, distributeurs, fournisseurs, etc.) des moyens utiles et économiques de se conformer aux lois sur l'anticorruption, (en anglais seulement)
- Business Anti-Corruption Portal (en anglais seulement)
  Inventaire des outils de lutte contre la corruption des Nations Unies

Changements climatiques

- Protocole CDP (Carbon Disclosure Project)
  Le Protocole CDP évalue les entreprises en fonction de leurs risques, possibilités, effets, stratégies commerciales connexes et rendement au titre du changement climatique. Le Protocole vise à optimiser le processus de préparation de rapports en administrant des questionnaires et en aidant les entreprises à calculer les émissions de GES qu'elles produisent, à réaliser des évaluations des risques et des possibilités qui les concernent et à adopter une formulation qui représente le mieux leurs stratégies actuelles et prévues et leur rendement.
- *Protocole CDP (Carbon Disclosure Project) – Eau* [PDF document]
  Le Protocole CDP – eau appelle les entreprises à accorder une importance stratégique à l'eau. Avec l'aide du système mondial qui recueille des données sur le comportement des entreprises relativement à la sécurité de l'eau et aux changements climatiques, lesquelles sont élaborées par le Protocole CDP, il vise à fournir aux investisseurs, aux entreprises et aux gouvernements les moyens d'améliorer leurs processus décisionnels en les procurant de l'information sur la façon de gérer les réponses aux contraintes en matière de ressources naturelles.
- Canadian Institute of Chartered Accountants (2009)
  Climate Change Briefing – Questions for Directors to Ask [PDF document] (en anglais seulement)
- Chartered Professional Accountants of Canada
  Executive Briefing Climate Change and Related Disclosures [PDF document] (en anglais seulement)
- National Round Table on the Environment and the Economy (2012)
  Facing the Elements: Building Business Resilience in a Changing Climate (Business Primer) [PDF document] (en anglais seulement)

Collaboration

- Canadian Business for Social Responsibility (CBSR) (2014)
  CBSR Collaboration Tool (en anglais seulement)

Consommateurs

- Bureau de la consommation d'Industrie Canada
  La gestion des plaintes des consommateurs : Un guide à l'intention des entreprises canadiennes

Coopératives

- Industrie Canada, Corporations Canada
- Industrie Canada, Politique sur les coopératives
- Association des coopératives du Canada. Trousse sur la durabilité
- CoopZone
- Co-operatives and Mutuals Canada (CMC)

Mobilisation des employés

- Réseau entreprise et développement durable Outil de mobilisation des employés

Produits d'extraction

- Renforcer l'avantage canadien
  Stratégie de responsabilité sociale des entreprises pour les sociétés extractives canadiennes présentes à l'étranger
- Guides et outils du Conseil international des mines et métaux (en anglais seulement)
  p. ex. droits de la personne, mécanismes de règlement des griefs, biodiversité, peuples autochtones, patrimoine des ressources naturelles
- Guides et outils de l'International Petroleum Industry Environmental Conservation Association
  p. ex. mécanismes de règlement des griefs, participation, investissement communautaire, rendement environnemental et social pendant les travaux d'exploration

Gouvernance

- Coalition canadienne pour une saine gestion des entreprises (en anglais seulement)
- Comptables professionnels agréés Canada
  Gouvernance d'entreprise

Droits de la personne et entreprises

- *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies*
  [PDF document]

Investissements

- Les Principes pour l'investissement responsable des Nations Unies (en anglais seulement) consistent en un réseau international d'investisseurs déterminés à appliquer les six principes pour l'investissement responsable associés aux enjeux environnementaux, sociaux et opérationnels, et à aider les signataires à contribuer à un système financier mondial plus durable
- *Social Investment Organization* (2010) [PDF document] (en anglais seulement) Your Guide to Socially Responsible Mutual Fund Companies in Canada
- Canadian Institute of Chartered Accountants (2010) *Environmental, Social and Governance (ESG) Issues in Institutional Investor Decision-Making* [PDF document] (en anglais seulement)

Préparation de rapports

- La Global Reporting Initiative (en anglais seulement) est un organisme sans but lucratif qui prône la durabilité économique, environnementale et sociale. Elle procure à toutes les entreprises et à tous les organismes un cadre complet de préparation de rapports sur la durabilité qui leur permet de mesurer leur rendement au titre de la durabilité, et d'en rendre compte
- *Integrated Reporting Council* [PDF document] (en anglais seulement) propose un cadre provisoire qui aide les organismes de toutes les tailles et de tous les secteurs à intégrer les rapports financiers et non financiers sur le rendement. Il applique des mesures et des méthodes de divulgation en empruntant une approche axée sur des principes
- The Canadian Institute of Chartered Accountants *Management's Discussion & Analysis: Guidance on Preparation and Disclosure (2009)* [PDF document] (en anglais seulement)
- Global Initiative for Sustainability Ratings (en anglais seulement)
- Publiez ce que vous payez

Petites et moyennes entreprises

- Industrie Canada. Feuille de route pour la durabilité des PME
- Réseau entreprise et développement durable. PME
- Réseau entreprise et développement durable (en anglais seulement) Ce réseau fournit des conseils aux PME sur la façon de réduire leurs dépenses, de motiver leurs employés, de rehausser leur réputation et d'accroître leurs ventes, tout en aidant l'environnement, les employés et la collectivité. Il propose aussi des histoires de réussite.

Participation des intervenants

- Réseau entreprise et développement durable
  Outil d'engagement des parties prenantes
- International Finance Corporation (IFC)
  Stakeholder Engagement: A Good Practice Guide Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets (en anglais seulement)
- La norme *AA1000 sur la mobilisation des intervenants* [PDF document]
  a été élaborée par AccountAbility, dans le but de fixer un seuil à la qualité de la mobilisation et de fournir un cadre à la conception, à la mise en œuvre, à l'évaluation et à la communication d'une participation de qualité de la part des intervenants.

Chaîne d'approvisionnement

- Réseau entreprise et développement durable
- Chambre de commerce internationale (2008) *Guide to Sustainable Sourcing*, (en anglais seulement)
- Chambre de commerce internationale *Legal Handbook on Global Sourcing Contracts* (en anglais seulement)
- Le *Guide des Nations Unies sur la durabilité de la chaîne d'approvisionnement* [PDF document] (en anglais seulement)
  vise à aider les entreprises à surmonter les risques sociaux et environnementaux, ainsi que les problèmes de gouvernance que pose la chaîne d'approvisionnement. Quatre étapes clés y sont décrites : engagement; définition et mise en œuvre; accès; mesure et communication
- Normes volontaires des tiers en matière de chaînes d'approvisionnement éthiques et d'approvisionnement durable :
  - Fairtrade International, (en anglais)
  - Rainforest Alliance
  - Utz

Annexe 3 – Groupe consultatif d'experts sur la RSE

Nom	Titre	Organisme
Yolanda Banks	Conseillère principale, RSE	Exportation et Développement Canada
Tima Bansal	Directrice générale et professeure	Réseau entreprise et développement durable, Ivey School of Business, Université Western Ontario
Diane J. Brisebois	Présidente et directrice générale	Conseil canadien du commerce de détail
Susanna Cluff-Clyburne	Directrice, Relations parlementaires	Chambre de commerce du Canada
Tania Del Matto	Directrice générale	My Sustainable Canada
Steven Fish	Directrice générale	Canadian Business for Social Responsibility
Jeff Flood	Directrice générale, Responsabilité sociale	Nexen
Jean Paul Gladu	Président et directeur général	Conseil canadien pour le commerce autochtone
Heather Lang	Directrice, Recherche	Sustainalytics
Kernaghan Webb	Professeur agrégé et directeur	Institute for the Study of Corporate Social Responsibility, Université Ryerson

Notes

1. Par souci de concision, il sera ci-après question du Guide
2. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (January 2011), Creating Shared Value, en ligne sur le site Harvard Business Review
3. Trucost. (2011). Universal Ownership: Why Environmental Externalities Matter to Institutional Investors (en anglais seulement) [PDF document], commandé par les responsables des Principes pour l'investissement responsable (PIR) des Nations Unies et de l'initiative financière du PNUE, en ligne
4. BRASS and ACCA. (nd), *The ABCs of CSR for SMEs* (en anglais seulement)
5. Accenture & UN Global Compact. (2010), *A New Era of Sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO Study* [PDF document]
6. Forbes Magazine, (2012), *The Top 10 Trends in CSR for 2012*
7. Forbes Magazine, (2012), *The Top 10 Trends in CSR for 2012*
8. Abacus Data. (2010), *Ethical Consumerism and Canadians* [PDF document], commandé par la Corporate and Community Social Responsibility Conference du Collège Algonquin
9. Abacus Data. (2010), *Ethical Consumerism and Canadians* [PDF document], commandé par la Corporate and Community Social Responsibility Conference du Collège Algonquin
10. Responsible Consumption Observatory (2012) *Ontario Responsible Consumption Index*
11. BBMG, GlobeScan and SustainAbility. (2013), *Re:Thinking Consumption: Consumers and the Future of Sustainability*
12. Vancity (2011). *2011 Annual Report*
13. Telus (2011). *CSR Report 2011*
14. Canadian Tire
15. MIT Sloan Management Review and the Boston Consulting Group (2013). *The Innovation Bottom Line: Findings from the 2012 Sustainability & Innovation Global Executive Study and Research Report*
16. International Finance Corporation's *Strategic Community Investment: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets* (2010)
17. Mountain Equipment Co-op. (2011). *2011 MEC Accountability Report*
18. TD Bank. (2012). *Rapport sur la responsabilité d'entreprise 2012*
19. Entreprises Loblaw limitée (2011). *Notre façon de faire des affaires : Responsabilité sociale de l'entreprise – Rapport 2011*
20. Blackberry. (2012). *2012 Corporate Responsibility Report*
21. Ford Motor Company. (2012). *Sustainability 2011/12*
22. MIT Sloan Management Review and the Boston Consulting Group. (2013). *The Innovation Bottom Line: Findings from the 2012 Sustainability & Innovation Global Executive Study and Research Report*

23. Business in the Community. (2009). *How to manage your supply chains responsibly*
24. MIT Sloan Management Review and the Boston Consulting Group. (2013). *The Innovation Bottom Line: Findings from the 2012 Sustainability & Innovation Global Executive Study and Research Report*
25. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), pp. 35–36
26. GlobeScan (2012). *2012 Radar Report*
27. GlobeScan (2012). *2012 Radar Report*
28. Organisation internationale de normalisation (2010). ISO Standard 26000
29. Organisation de coopération et de développement économiques (2011). *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*
30. Association internationale pour la participation publique (2007). *IAP2 L'échelle de la participation*
31. Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (2007). Démographie autochtone – Projections de la population, des ménages et des familles, 2001-2026
32. The Institute of Risk Management (2002). *A Risk Management Standard* (2002)
33. Global Reporting Initiative, *GRI Technical Protocol Guidelines* (2011)
34. Forbes Magazine, (2012) *The Top 10 Trends in CSR for 2012* (anglais seulement)
35. Cour suprême du Canada. *Arrêt BCE Inc. c. Détenteurs de débentures de 1976, 2008 CSC 69, et arrêt Magasins à rayons Peoples inc.* (Syndic de) c. Wise, 2004 CSC 68