



Évaluation horizontale de la Stratégie améliorée du Canada relative à la responsabilité sociale des entreprises



Rapport final

Direction de l'évaluation de la diplomatie, du
commerce et des affaires corporatives
Affaires mondiales Canada
Juillet 2020



Table des matières

i Sommaire

4 Contexte du programme

5 Justification et portée de l'évaluation

7 Constatations

24 Conclusion

25 Considérations

27 Recommandations et réponse de la direction

32 Annexes

32. Aperçu des priorités stratégiques

33. Chronologie de la démarche du Canada en matière de CRE à l'étranger

34. Rôles et ressources

35. Liste des acronymes et définitions

36. Modèle logique

37. Méthodologie détaillée

38. Liste des constatations

39. Liste des sources

Sommaire

Cette évaluation horizontale examine la Stratégie améliorée du Canada relative à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), intitulée Le modèle d'affaires canadien : Stratégie de promotion de la responsabilité sociale des entreprises pour les sociétés extractives canadiennes présentes à l'étranger. Grâce à sa Stratégie, le gouvernement du Canada établit qu'il s'attend à ce que les activités des entreprises extractives canadiennes présentes à l'étranger reflètent les valeurs canadiennes. En plus d'offrir une orientation au secteur privé canadien, la Stratégie donne aux représentants du gouvernement du Canada un « cadre qui oriente leurs efforts » en matière de RSE. Une évaluation de la pertinence, de l'efficacité et de la cohérence de la Stratégie a été effectuée et menée à l'interne par la Direction de l'évaluation de la diplomatie, du commerce et des affaires corporatives d'Affaires mondiales Canada (AMC), en collaboration avec Ressources naturelles Canada (RNCAN).

Cinq ans après l'élaboration de la Stratégie de RSE en 2014, le Canada demeure un acteur clé dans l'industrie extractive internationale. La nature de cette industrie est complexe et pourrait avoir une incidence importante sur les collectivités locales ainsi que sur la réputation du Canada en général. L'évaluation a d'ailleurs révélé que le gouvernement du Canada devait continuer d'offrir un soutien et des conseils en matière de RSE. Toutefois, des changements ont été apportés aux priorités stratégiques étrangères du Canada et le contexte de la responsabilité sociale des entreprises a évolué depuis l'élaboration de la Stratégie, ce qui l'a rendue désuète.

L'évaluation a révélé que des efforts accrus visant à favoriser la création des réseaux et de partenariats, des éléments clés de la Stratégie, ont contribué à la réputation du Canada en tant qu'intermédiaire honnête et facilitateur des dialogues entre de multiples parties à l'étranger. Par ses efforts bilatéraux et multilatéraux, le Canada a contribué à améliorer la stabilité, la transparence et la prévisibilité de l'environnement d'investissement.

Bien que la Stratégie favorise le dialogue sur le règlement des différends par l'entremise des mécanismes non judiciaires canadiens, l'évaluation a montré que les intervenants y ont rarement recours en raison d'un manque de sensibilisation à son égard et d'une inefficacité perçue.

Divers ministères du gouvernement du Canada ont mis au point une gamme d'outils et de ressources pour aider les entreprises canadiennes à mettre en œuvre la Stratégie à l'étranger. Toutefois, bien que largement perçus comme pertinents pour les activités de l'industrie extractive, certains outils n'étaient pas facilement accessibles ou adaptables aux contextes difficiles des pays hôtes.

Selon l'évaluation, le personnel d'AMC a abordé la RSE comme une entreprise touchant l'ensemble de la mission, exigeant la participation active des secteurs d'activité ministériels relatifs au commerce, à la diplomatie et à l'aide internationale. De manière plus générale, il a aussi été établi que malgré que la Stratégie soit une initiative horizontale, aucune structure de gouvernance englobant AMC et RNCAN n'était en place. L'évaluation a également révélé que dans l'ensemble des ministères, les activités liées à la RSE ont été élaborées et mises en œuvre de façon cloisonnée.

Enfin, la Stratégie relative à la RSE n'est pas robuste car certains éléments clés ont été omis, ce qui a eu une incidence sur sa compréhension et son application par les intervenants.

Résumé des recommandations

Réviser la Stratégie en fonction des consultations afin d'y inclure des éléments tels que :

- La mission, la vision et les objectifs généraux de la Stratégie;
- Des publics cibles clairement définis;
- Des outils et des ressources à jour, notamment les mécanismes volontaires de règlement des différends actuellement disponibles.

Élaborer un plan pour orienter la mise en œuvre de la Stratégie qui pourrait comprendre ce qui suit :

- Une structure de gouvernance officielle pour la prise de décisions ainsi que des rôles et responsabilités clairement définis pour les ministères participants;
- Un cadre de mesure du rendement qui établit des points de référence, des indicateurs de réussite, des échéanciers ainsi qu'un mécanisme pour surveiller la mise en œuvre;
- Un plan de communication comprenant un plan de sensibilisation visant tous les intervenants, plus particulièrement les petites et moyennes entreprises (PME);
- Un protocole d'entente entre les mécanismes volontaires de règlement des différends disponibles pour différencier les fonctions et les processus et ainsi éviter les recouvrements.

Contexte du programme

Le Canada joue depuis longtemps un rôle clé dans l'industrie extractive internationale (mines, pétrole et gaz), grâce à des entreprises canadiennes présentes dans plus de 100 pays. L'industrie extractive contribue de façon importante à la croissance économique du Canada et a des effets économiques, sociaux et environnementaux sur les collectivités du monde entier.

Le Canada s'est doté d'une stratégie de RSE depuis la publication en 2009 de Renforcer l'avantage canadien : Stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour les sociétés extractives canadiennes présentes à l'étranger. En 2014, la stratégie canadienne initiale relative à la RSE a été mise à jour et publiée sous le titre Le modèle d'affaires canadien : Stratégie de promotion de la responsabilité sociale des entreprises pour les sociétés extractives canadiennes présentes à l'étranger.

Stratégie de RSE du Canada

Grâce à sa Stratégie, le gouvernement du Canada établit qu'il s'attend à ce que les activités des entreprises extractives canadiennes présentes à l'étranger reflètent les valeurs canadiennes. Le contenu de la Stratégie est divisé en quatre ensembles d'activités (ci-après désignés comme les piliers) pour aider les entreprises canadiennes à renforcer leurs pratiques en matière de RSE et à maximiser les avantages pour les pays hôtes. Ces piliers* sont les suivants :

1. Promouvoir et renforcer les principes de RSE;
2. Favoriser l'établissement de réseaux et de partenariats;
3. Faciliter le dialogue en vue du règlement des différends;
4. Renforcer le cadre influant sur les pratiques commerciales responsables.

Comme établi dans la Stratégie, celle-ci s'adresse en premier lieu aux sociétés extractives canadiennes. Elle vise également à « donner au public en général un aperçu de la démarche que suit le Canada pour promouvoir et renforcer les principes de RSE à l'étranger ». La Stratégie offre aussi aux représentants du gouvernement du Canada un « cadre qui oriente leurs efforts » en matière de RSE.

** Consulter l'annexe A pour obtenir une description des quatre piliers de la Stratégie de 2014 et une liste des améliorations apportées à la Stratégie de 2009.*

Mise en œuvre

AMC a la responsabilité générale de mettre en œuvre la Stratégie, en collaboration avec RNCAN.

La Stratégie a été mise en œuvre dans le cadre des activités entreprises par les intervenants suivants :

- AMC;
- RNCAN;
- Réseau des missions à l'étranger du Canada;
- Point de contact national (PCN) du Canada pour les *Principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales*;
- Bureau du conseiller en RSE de l'industrie extractive.

Financement

La mise en œuvre de la Stratégie relative à la RSE de 2014 a été financée par les ressources ministérielles existantes d'AMC et de RNCAN.

Rôle d'AMC

La Direction des pratiques d'affaires responsables d'AMC, qui est à la tête de la mise en œuvre de la Stratégie, fournit un soutien opérationnel et stratégique en matière de RSE et de conduite responsable des entreprises (CRE) de manière générale au Service des délégués commerciaux, aux missions à l'étranger, aux bureaux régionaux et aux autres directions. La Direction est également responsable du PCN du Canada pour les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*.

La Direction des ressources naturelles et de la gouvernance d'AMC contribue également à la mise en œuvre de la Stratégie en fournissant des conseils en matière de gouvernance, de transparence, de partage des avantages pour les collectivités et de droits de la personne.

Rôle de RNCAN

Le Secteur des terres et des minéraux (STM) de RNCAN est responsable des politiques liées à la RSE et de la promotion de la Stratégie par le biais d'efforts de mobilisation internationale. Le STM travaille en étroite collaboration avec la Direction des pratiques d'affaires responsables d'AMC sur les aspects liés à l'exploitation minière de la CRE.

Le Secteur des politiques stratégiques et de l'innovation contribue à l'exécution de la Stratégie par ses efforts de promotion de la transparence dans l'industrie extractive.

Le Bureau de la politique stratégique et de l'investissement en matière d'hydrocarbures, responsable du secteur pétrolier et gazier, n'a pas joué de rôle dans la mise en œuvre de la Stratégie au cours de la période de référence de l'évaluation.

** Consulter l'annexe C pour obtenir une description plus détaillée des rôles et des ressources des deux ministères.*

Justification et portée de l'évaluation

Cette évaluation horizontale répond à l'exigence de la Stratégie selon laquelle elle doit être examinée cinq ans après sa publication. Elle a été menée par la Direction de l'évaluation de diplomatie, du commerce et des affaires corporatives d'AMC en collaboration avec la Division de l'évaluation de RNCAN, et conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor.

L'objectif de cette évaluation était de fournir à la haute direction des constatations, des recommandations et des conclusions neutres et fondées sur des données probantes sur la pertinence, l'efficacité et la cohérence globales de la Stratégie et de ses outils et ressources connexes.

Inclus dans la portée

L'évaluation a permis d'examiner la pertinence et l'efficacité de la Stratégie ainsi que la mesure dans laquelle elle a facilité et encouragé l'adoption d'une approche cohérente en matière de RSE à l'étranger.

Même si la Stratégie porte principalement sur l'industrie extractive, l'exploitation et la mise en œuvre étaient principalement axées sur les opérations minières canadiennes qui exercent leurs activités à l'étranger. La pertinence et l'applicabilité de la Stratégie au secteur pétrolier et gazier, ainsi qu'à d'autres secteurs, ont tout de même été examinées.

Exclus de la portée

Comme l'Ombudsman canadien de la responsabilité des entreprises et le Groupe consultatif multipartite sur la conduite responsable des entreprises ont été créés en 2018, après la publication de la Stratégie, leur mandat et leurs fonctions n'ont pas été examinés dans le cadre de cette évaluation.

Le Centre d'excellence n'a pas non plus été évalué, puisqu'il ne reçoit plus de financement constant du gouvernement du Canada.

Période de référence de l'évaluation :

De l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2018-2019.

Termes utilisés dans le cadre de cette évaluation

Le terme « responsabilité sociale des entreprises », ou « RSE », est utilisé dans le présent rapport pour faire référence à la Stratégie ainsi qu'aux attentes, aux activités et aux initiatives connexes, puisque c'était la terminologie utilisée au moment de l'élaboration de la Stratégie.

Le terme « conduite responsable des entreprises », ou « CRE », est utilisé pour faire référence à une approche plus large et inclusive, qui reflète mieux l'orientation que prennent à la fois le gouvernement du Canada et le secteur privé canadien.

** Consulter l'annexe D pour obtenir des définitions plus détaillées de la RSE et de la CRE.*

Questions de l'évaluation

Pertinence	Efficacité
<ul style="list-style-type: none">Y a-t-il un besoin défini et continu pour les activités et les attentes énoncées dans les quatre piliers de la Stratégie de RSE?	<ul style="list-style-type: none">Dans quelle mesure la conception et l'exécution de la Stratégie sont-elles efficaces?Dans quelle mesure la Stratégie permet-elle d'atteindre les résultats escomptés?
Cohérence	Perspectives
<ul style="list-style-type: none">Dans quelle mesure la Stratégie reflète-t-elle et favorise-t-elle une approche à l'échelle du Ministère et pangouvernementale cohérente?	<ul style="list-style-type: none">S'il est nécessaire de réviser la Stratégie relative à la RSE, quels changements sont nécessaires?

** Consulter l'annexe E pour connaître le modèle logique de la Stratégie, créé par l'équipe d'évaluation.*

Méthodologie

Par le biais d'une approche mixte, les évaluateurs ont recueilli des données provenant d'un éventail de sources et ont ainsi tenu compte de la multiplicité d'éléments probants derrière l'analyse des données et la formulation des constatations. Bien que des exemples soient utilisés à des fins d'illustration tout au long du rapport, chaque constatation a été validée à l'aide de données probantes venant d'un ensemble de données qualitatives et quantitatives. AMC et RNCan ont défini en collaboration les intervenants pertinents tout au long du processus de collecte de données, qui a pris place entre février et novembre 2019. Voici certaines des méthodes utilisées :

Entrevues semi-structurées

Des entrevues individuelles ont été menées auprès de 151 intervenants clés, dont des membres du personnel interne d'AMC, de RNCan et d'autres ministères ou organismes gouvernementaux pertinents. Des entrevues ont également été menées avec des intervenants externes tels que des représentants de l'industrie et de la société civile.

Examen de la documentation

La documentation relative à la planification stratégique et à la CRE a été examinée afin d'évaluer la pertinence et le besoin continu pour la Stratégie.

Les documents ministériels ainsi que les données et les rapports sur les activités provenant des bases de données d'AMC et de RNCan ont également été examinés.

La couverture médiatique canadienne et internationale a été analysée pour éclairer l'évaluation de la réputation du Canada pour ce qui est de la CRE à l'étranger, plus particulièrement en ce qui a trait au secteur extractif.

Discussions de groupe

Une discussion de groupe multipartite a eu lieu à Toronto afin d'obtenir des renseignements détaillés sur la pertinence et l'efficacité de la Stratégie de RSE. Vingt-quatre autres groupes de discussion ont été organisés au cours des visites sur le terrain afin de recueillir des données sur les points de vue multipartites et d'encourager le dialogue.

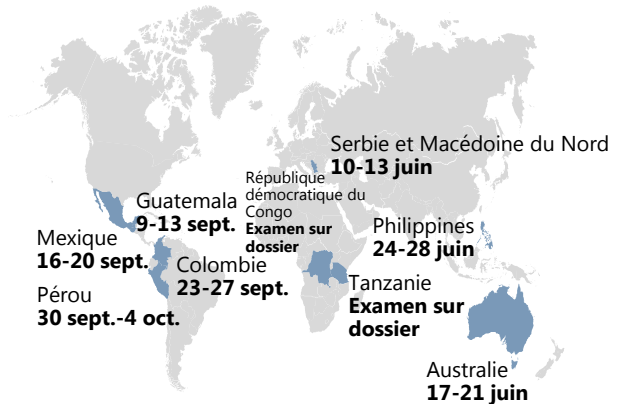
Sondages en ligne

Un sondage interne effectué auprès des délégués commerciaux d'AMC, qui possèdent une expérience pertinente de la RSE et du secteur extractif, a permis de recueillir 139 questionnaires remplis (taux de réponse brut de 30 %).

Une enquête externe menée auprès des sociétés canadiennes du secteur extractif à l'étranger a quant à elle permis de recueillir 112 questionnaires remplis (taux de réponse brut de 7 %).

Études de cas

Dix pays ont été sélectionnés pour participer à des études de cas, et huit visites sur le terrain ainsi que deux examens sur place ont été effectués. Ces études de cas ont permis de procéder à un examen approfondi de certains pays afin de mieux comprendre le contexte dans lequel opèrent les entreprises canadiennes, ainsi que les défis et les possibilités auxquels font face tous les intervenants pertinents, y compris le personnel diplomatique du Canada travaillant à l'étranger. Les exemples de pratiques exemplaires mis en évidence dans le rapport étaient fondés uniquement sur les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas.



* Consulter l'annexe F pour obtenir une description plus détaillée de la méthodologie de l'évaluation.

Constatation 1 : La stratégie canadienne sur la responsabilité sociale des entreprises à l'étranger continue d'être nécessaire.

L'élaboration de la Stratégie de RSE du Canada en 2014 était fondée sur l'hypothèse que l'industrie extractive contribue de façon importante à la force économique du Canada et que le Canada demeure un acteur clé de l'industrie minière mondiale. Cinq ans plus tard, l'industrie continue d'occuper un rôle important dans l'économie du pays, les sociétés canadiennes d'exploration et d'exploitation minière étant actives partout dans le monde.

L'empreinte minière du Canada à l'échelle mondiale s'étend à de nombreux pays et à des environnements sociaux, environnementaux, juridiques et réglementaires très différents, dont bon nombre sont complexes et difficiles. Si on y ajoute la nature concurrentielle de l'industrie et l'incidence qu'elle a sur les collectivités locales et la réputation du Canada en général, on remarque que le gouvernement du Canada devait continuer d'offrir un soutien et des conseils en matière de RSE.

Le Canada compte près de la moitié des sociétés minières et d'exploration cotées en bourse au monde, dont bon nombre ont d'importantes activités à l'étranger. En 2017, environ 65 % des actifs miniers canadiens (évalués à 168,7 milliards de dollars) étaient détenus dans plus de 100 pays étrangers par 699 sociétés canadiennes. Cela démontre l'ampleur et la profondeur de la présence mondiale des sociétés minières canadiennes. Ces données attirent également l'attention sur l'effet que les activités minières peuvent avoir sur l'économie et la réputation canadienne, de même que sur le bien-être économique et social des collectivités et pays d'accueil partout dans le monde.

Les entreprises extractives canadiennes présentes à l'étranger exercent souvent leurs activités dans des régions éloignées, notamment sur des terres et territoires autochtones, ainsi que dans des collectivités où la pauvreté est généralisée, où la gouvernance est faible et où la présence de l'État est minimale. La nature complexe de l'industrie extractive présente des défis et des possibilités uniques liés à la RSE, ce qui renforce la nécessité d'offrir un soutien solide dans ce domaine.

Bien qu'il soit largement admis que les activités du secteur extractif peuvent apporter des changements positifs dans les communautés d'accueil en stimulant le développement social et économique, il est également entendu que leurs opérations peuvent avoir des répercussions sociales et environnementales néfastes si elles ne sont pas gérées de manière responsable.

Bien que de plus en plus d'entreprises canadiennes du secteur extractif adoptent des pratiques de RSE à l'étranger, une réputation de conduite irresponsable les précède, et des conflits liés à leurs activités internationales continuent de faire les manchettes. Une analyse des médias a révélé une attention médiatique négative importante dans les pays où des conflits liés à l'exploitation minière ont déjà eu lieu, comme le Guatemala, les Philippines et la Tanzanie.

Les efforts de RSE peuvent minimiser les conflits potentiels et aider les entreprises à obtenir un permis social d'exploitation. De tels efforts peuvent également bénéficier aux entreprises grâce à la réduction des risques liés aux opérations, aux finances et à la réputation, ce qui améliore la productivité et crée ainsi des occasions d'investissement et de valorisation de la marque.

La nécessité de continuer à offrir une stratégie canadienne sur la RSE à l'étranger est mise davantage de l'avant par l'évolution du contexte de la CRE. L'engagement efficace dans ce domaine n'est plus considéré comme volontaire ou philanthropique.

L'abandon, à l'échelle internationale, de la RSE au profit du concept de CRE a donné lieu à des attentes normatives envers les entreprises pour qu'elles prennent des mesures pour prévenir ou atténuer les conséquences négatives et remédier à celles qui surviennent.

Ce changement signifie également qu'on s'attend de plus en plus à ce que les entreprises intègrent des politiques et des pratiques responsables et durables à leurs modèles d'affaires et à leurs activités.

À mesure que le concept de CRE continue de prendre de l'importance et que les demandes des intervenants s'intensifient, le secteur extractif et d'autres marchés établis et émergents, comme ceux des technologies propres, de l'infrastructure, des vêtements et de l'intelligence artificielle, auront besoin du soutien et des conseils du gouvernement du Canada.

Dans l'ensemble, la principale force de la Stratégie, telle qu'elle a été définie par les personnes consultées, est sa capacité de transmettre un message externe et public confirmant que le Canada prend la RSE au sérieux. Il faut continuer de diffuser ce genre de message, car il semblerait qu'il donne de la crédibilité aux entreprises canadiennes et les distingue des autres entreprises étrangères.

83 %

des **délégués commerciaux** consultés ont mentionné qu'il était nécessaire de continuer à offrir la Stratégie de RSE du Canada.

64 %

des **sociétés extractives canadiennes** consultées ont indiqué qu'il était nécessaire de continuer à offrir la Stratégie.

Constatation 2 : Compte tenu de l'évolution du contexte de commerce responsable à l'échelle mondiale et des nouvelles politiques du Canada, la Stratégie de RSE est maintenant désuète.

La période de référence de l'évaluation coïncidait avec le changement des priorités du Canada en matière de politique étrangère et l'évolution du contexte de CRE. Bien qu'elle soit conforme à certains éléments des nouvelles politiques canadiennes, la Stratégie ne correspond pas entièrement aux attentes normatives fondamentales associées à la CRE.

Cinq ans après son élaboration, la Stratégie de RSE est toujours conforme à certaines des priorités actuelles du Canada en matière de politique étrangère. Plus précisément, elle concorde avec les responsabilités clés actuelles énoncées dans les Cadres ministériels des résultats d'AMC et de RNCAN, dont les suivantes :

- AMC s'engage à augmenter et à renforcer l'influence du Canada dans le monde ainsi qu'à aider les exportateurs et les innovateurs canadiens pour que le développement de leurs activités internationales soit couronné de succès;
- RNCAN s'engage à améliorer le rendement environnemental des secteurs canadiens des ressources naturelles grâce à l'innovation ainsi qu'au développement durable, et à promouvoir les secteurs des ressources naturelles du Canada en tant que secteurs concurrentiels à l'échelle mondiale.

Au moment de son élaboration, la Stratégie, plus particulièrement son volet sur les industries extractives, s'alignait sur le Plan d'action sur les marchés mondiaux de 2013 du Canada, qui plaidait pour une diplomatie économique et la priorisation de certains secteurs, y compris les mines, le pétrole et le gaz.

En 2014, la Stratégie de RSE a également servi de fondement à l'élaboration de la Stratégie du secteur de l'extraction du Canada, qui établit un

cadre pour la mise en œuvre cohérente et efficace des efforts visant à faire progresser le secteur extractif du Canada à l'étranger.

La Stratégie est également en phase avec différents engagements internationaux, puisqu'elle renvoie à des directives et outils tels que les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* et les *Principes directeurs des Nations Unies sur l'entreprise et les droits de l'homme*. En témoigne également la participation du Canada à des enceintes internationales comme l'Initiative des Principes volontaires.

Bien que la Stratégie fasse expressément la promotion de la RSE, elle se fonde plus largement sur le concept de CRE, notamment en faisant référence aux droits de la personne, aux droits des Autochtones, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Cela est conforme à plusieurs priorités actuelles en matière de politique étrangère. Notons par exemple que des références à la CRE peuvent être trouvées dans la Politique d'aide internationale féministe du Canada, la Stratégie ministérielle de développement durable d'AMC, la Stratégie relative au commerce et à l'investissement de 2016 ainsi que dans le Plan canadien pour les minéraux et les métaux de 2019, un effort conjoint de RNCAN et des gouvernements provinciaux et territoriaux.

Toutefois, ces cinq dernières années, les priorités de politique étrangère du Canada ont changé.

57 %

des **entreprises du secteur extractif** consultées sont d'accord pour que la Stratégie ne soit pas limitée à ce secteur.

C'est ainsi qu'en étant d'abord axée sur le secteur extractif, la Stratégie n'est plus en phase avec la stratégie canadienne de diversification du commerce de 2018, dans laquelle la défense des intérêts commerciaux et la promotion des échanges visent avant tout à aider les entreprises canadiennes à accéder à de nouveaux marchés à l'étranger.

La Stratégie ne met pas non plus explicitement l'accent sur la nature transformatrice des efforts liés à la RSE ni ne reflète les nouveaux objectifs mondiaux tels que les Objectifs de développement durable, ou d'importantes lignes directrices internationales présentées depuis 2014. Pris ensemble, les changements et les progrès ci-dessus prouvent la désuétude de la Stratégie.

L'année 2018 est caractérisée par l'annonce de la création du poste d'ombudsman canadien de la responsabilité des entreprises (OCRE)*. Bien qu'on ne fasse pas référence au poste de l'OCRE dans la Stratégie et qu'il ne relève donc pas de la présente évaluation, l'initiative met en évidence l'attachement continu du Canada à l'égard de la conduite responsable des entreprises (CRE) à l'étranger et montre que le Canada fait preuve de leadership dans ses efforts de promotion des politiques et des pratiques commerciales responsables.

** Consulter l'annexe C et la section « Considérations » pour obtenir une description détaillée du Bureau de l'OCRE, et l'annexe B pour voir la chronologie relative à la démarche du Canada à l'égard de la CRE à l'étranger.*

Constatation 3 : La Stratégie ne reflète pas les activités liées à la RSE de tous les ministères et organismes gouvernementaux.

L'évaluation a révélé que bien qu'AMC et RNCan soient les principaux agents de mise en œuvre de la Stratégie, d'autres ministères et organismes gouvernementaux élaborent également des politiques liées à la RSE ou mènent des activités en lien avec celle-ci. Toutefois, la Stratégie de RSE ne reflète pas le travail de ces autres agents gouvernementaux et ne favorise pas une approche cohérente et pangouvernementale à l'égard de la RSE. De plus, l'évaluation a indiqué que la Stratégie a été mise en œuvre de façon cloisonnée, les activités liées à la RSE dans l'ensemble du gouvernement ayant été élaborées et mises en œuvre sans effort de coordination ou d'harmonisation clair.

L'évaluation de 2013 de la stratégie initiale du Canada en matière de RSE recommandait le « renforcement de la coordination entre les ministères » et soulignait l'importance de la planification et de la coordination concertées des activités. Même si la Stratégie de 2014 indiquait qu'AMC travaillerait en étroite collaboration avec d'autres ministères, dont RNCan et Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), l'évaluation n'a révélé qu'aucune approche pangouvernementale d'harmonisation des activités de promotion de la RSE entreprises n'a été mise en place.

Les intervenants internes et externes ont indiqué que sans l'adoption d'une vision pangouvernementale, l'approche du Canada à l'égard de la RSE est décousue, de multiples ministères et organismes ayant entrepris diverses initiatives sans effort de coordination ou d'harmonisation clair.

Ces intervenants ont suggéré que le Canada élabore et mette en œuvre un plan d'action national sur les entreprises et les droits de la personne afin d'assurer la cohérence des politiques en matière de RSE et de démontrer son engagement à l'égard des Principes directeurs de l'ONU.

D'ailleurs, en 2016, une étude sur la faisabilité de l'élaboration d'un plan d'action national commandée par AMC a soulevé la cohérence limitée des politiques et l'absence d'une vision commune en matière de droits de la personne entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Selon cette étude, les ministères et organismes gouvernementaux utilisent des normes et des lignes directrices en matière de RSE différentes et élaborent leurs activités en fonction de divers degrés de compréhension de l'intention des Principes directeurs de l'ONU. Néanmoins, l'étude a aussi révélé que les politiques, les pratiques gouvernementales, les lois et les mandats existants permettaient de mieux harmoniser les programmes de RSE.

Néanmoins, malgré la possibilité d'améliorer l'harmonisation, l'évaluation n'a trouvé aucune preuve de l'élaboration d'une approche globale en matière de RSE. Elle a tout de même permis de constater qu'AMC, dans le but de favoriser la collaboration, a assuré le suivi du travail plus général lié à la RSE effectué par d'autres ministères et organismes gouvernementaux. Il n'en demeure pas moins que le personnel a reconnu la nécessité d'accroître la mobilisation de façon plus générale.

Rôle des autres ministères et organismes gouvernementaux dans la promotion de la RSE

Emploi et Développement social Canada (EDSC)

Actuellement, EDSC ne joue pas de rôle dans la mise en œuvre de la Stratégie, mais il dirige l'examen d'éventuelles lois sur la chaîne d'approvisionnement et a inclus AMC et d'autres ministères dans le processus de consultation. Les intervenants consultés ont expliqué que ces potentielles lois pourraient avoir une grande incidence sur les entreprises canadiennes qui exercent leurs activités à l'étranger. En 2019, EDSC a également commandé une étude portant sur les possibilités d'élaboration de politiques de RSE à l'échelle nationale, démontrant ainsi son intention de collaborer à la CRE à l'échelle du pays.

Exportation et développement Canada (EDC)

EDC a récemment mis à jour et mis en œuvre des politiques et des cadres liés à la CRE, notamment sa Politique sur les droits de la personne et sa Politique de gestion des risques environnementaux et sociaux. Les pratiques d'EDC correspondent aux attentes et aux normes de la Stratégie de RSE.

Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE)

À la suite de la publication de la Stratégie de 2009, ISDE, anciennement Industrie Canada, a activement fait la promotion de la RSE en élaborant et en diffusant des outils et des directives. Des données probantes ont cependant révélé que même si l'on mentionne que le Ministère est un agent de mise en œuvre dans la Stratégie, il n'y participe plus activement en raison d'une restructuration et d'un changement dans les priorités.

Constatation 4 : Les efforts du gouvernement fédéral en matière de RSE ont contribué à la réputation du Canada en tant que facilitateur des dialogues entre de multiples parties.

La Stratégie définit la promotion des réseaux et des partenariats comme un élément clé de l'approche globale du Canada à l'égard de la RSE à l'étranger. Depuis l'élaboration de la Stratégie, le gouvernement du Canada a intensifié ses efforts pour soutenir la participation constructive des entreprises canadiennes, des collectivités locales, de la société civile et des gouvernements hôtes à tous les niveaux, ce qui a contribué à sa réputation en tant qu'intermédiaire honnête et facilitateur de dialogues entre de multiples parties à l'étranger.

Les avantages du rôle du Canada en tant que facilitateur de dialogues entre de multiples parties sont nombreux et considérables. Plus particulièrement, ce rôle a contribué à accroître la visibilité de l'approche canadienne en matière de RSE, à renforcer la réputation du Canada en tant qu'intermédiaire honnête et à offrir des forums neutres, sûrs et constructifs où les groupes d'intervenants concernés peuvent dialoguer et créer des liens.

L'évaluation a révélé que dans toutes les régions géographiques, les missions ont traité de façon proactive les conflits potentiels et les questions urgentes liées à la RSE en mobilisant de multiples intervenants. Selon une analyse des rapports d'initiatives d'AMC en matière de RSE, les sujets récurrents abordés dans les forums multipartites au cours des cinq dernières années comprenaient :

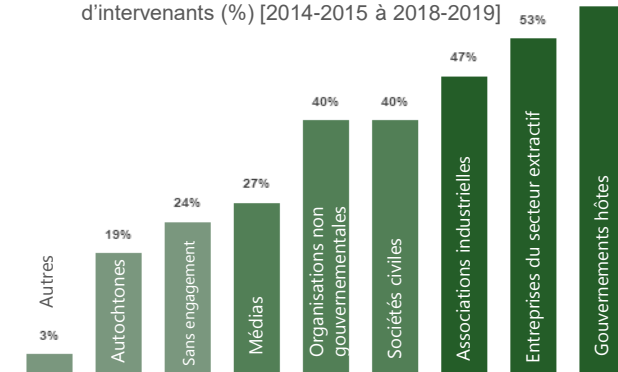
- la lutte contre la corruption;
- l'exploitation minière artisanale et à petite échelle;
- les relations avec les Autochtones;
- la transparence;
- la chaîne des valeurs;
- l'autonomisation économique des femmes.

Cette analyse a également révélé que parmi les groupes d'intervenants présentant les plus hauts taux de participation, on trouve les entreprises du secteur extractif, les associations industrielles, et les représentants des gouvernements hôtes.

La participation des collectivités locales et des groupes autochtones, largement perçue par l'ensemble des personnes consultées comme essentielle à l'engagement efficace de multiples intervenants, était beaucoup plus faible. Cette faible participation a été corroborée par les données du sondage et les observations découlant des visites sur le terrain, en plus d'être perçue comme une lacune dans le rôle de facilitateur du Canada. Selon le personnel d'AMC, cette lacune provient des missions qui n'ont pas les ressources financières requises pour que les intervenants des régions éloignées puissent se rendre dans les capitales, où ont lieu la plupart des initiatives.

Néanmoins, les personnes consultées, tous groupes confondus, ont félicité le gouvernement du Canada d'avoir réuni des acteurs dont les divergences sont souvent des sources de polarisation et qui, autrement, n'ont peut-être pas l'occasion de dialoguer entre eux. En plus de leur offrir un espace de dialogue sûr et neutre, les efforts du Canada favoriseraient également la création de réseaux et de partenariats entre les groupes d'intervenants. Ils facilitent aussi l'échange de pratiques exemplaires, de défis et des leçons apprises, bien que les personnes consultées aient soulevé que les efforts dans ce domaine nécessitent une participation accrue.

Niveau d'engagement des députés commerciaux envers les initiatives en matière de RSE par groupe d'intervenants (%) [2014-2015 à 2018-2019]



Selon l'évaluation, il existe un vif intérêt pour une mise en commun accrue des pratiques exemplaires dans l'ensemble du secteur extractif. Les événements organisés par le Canada en marge des conventions et des salons commerciaux, comme Investing in African Mining Indaba et le congrès annuel de l'Association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs, ont permis d'accroître le réseautage et les discussions entourant la RSE. Les représentants de l'industrie, au moyen de tables rondes, ont souligné leur intérêt à apprendre de l'expérience des autres et ont exprimé leur confiance dans la capacité du gouvernement du Canada à leur fournir une tribune où ces échanges sont possibles.

Les personnes consultées parmi les différents groupes d'intervenants ont discuté des avantages potentiels de l'ouverture de telles tribunes à tous les groupes d'intervenants concernés, indiquant qu'il s'agirait d'une occasion de modifier l'image négative entourant les projets du secteur extractif et de mettre en évidence le potentiel du secteur à générer des effets positifs.

En conclusion, bien que le gouvernement du Canada, dans le cadre de la Stratégie, se soit engagé à contribuer à l'échange de pratiques efficaces au sein de l'industrie extractive, les efforts déployés ne semblent pas avoir suffisamment appuyé cet engagement.

Constatation 4 : Suite

Les efforts déployés par le gouvernement du Canada pour réunir les intervenants et favoriser la mise en place de réseaux et de partenariats ne sont pas limités au réseau de missions du Canada à l'étranger. AMC et RNCan, par l'entremise du personnel de l'Administration centrale et des bureaux régionaux, ont également fait partie intégrante du rôle de facilitateur au Canada.

La Direction des pratiques d'affaires responsables d'AMC participe à divers forums multipartites, dont l'Initiative Devonshire, qui réunit régulièrement des intervenants de l'industrie et de la société civile dans le but d'améliorer les résultats en matière de développement dans le contexte minier.

La Direction a également créé des initiatives comme la série de conférences sur la RSE, qui invite des conférenciers experts à sensibiliser les parties intéressées à la CRE. Dans le cadre de cette série, 10 événements traitant de sujets comme la mobilisation des intervenants, la gouvernance dans le secteur extractif, les entreprises et les droits de la personne, ainsi que l'approvisionnement local ont eu lieu au Canada tout au long de la période de référence de l'évaluation.

La Direction des ressources naturelles et de la gouvernance d'AMC et RNCan ont également participé, souvent conjointement, au dialogue multilatéral pour faire progresser les normes internationales et les pratiques exemplaires ainsi qu'améliorer le rendement de tous les intervenants du secteur des ressources naturelles. Un exemple notable est leur travail sur la transparence par le biais d'initiatives telles que l'Initiative pour la transparence dans les industries d'extraction.

48 %

des **entreprises du secteur extractif** consultées sont d'avis que le personnel diplomatique canadien a contribué à renforcer les relations entre les entreprises et les gouvernements locaux et hôtes.

Le personnel diplomatique était le moins susceptible de renforcer les relations entre l'industrie et les groupes d'intervenants suivants : consultants en matière de RSE, collectivités locales et experts en la matière.

Efforts des missions pour encourager le dialogue et favoriser la mise en place de réseaux et de partenariats

Tanzanie

Le haut-commissariat du Canada en Tanzanie, en collaboration avec un forum sur les politiques de la société civile et une fondation du secteur privé, a organisé un forum sur la RSE en 2019, lequel mettait exclusivement l'accent sur l'autonomisation des femmes. Ce partenariat a facilité la mise en commun d'expériences et s'est appuyé sur l'ampleur des réseaux de ces organisations pour toucher un public plus large et favoriser l'établissement de relations entre les groupes d'intervenants.

Serbie et Macédoine du Nord

En 2018, l'ambassade du Canada en Serbie a mis sur pied un groupe d'experts sur les pratiques exemplaires en matière de RSE dans la Macédoine du Nord, lequel a mis l'accent sur l'importance du dialogue trilatéral entre le gouvernement, le secteur privé et le secteur civil. L'événement a offert aux entreprises canadiennes une tribune où discuter avec les représentants du gouvernement hôte et d'autres intervenants locaux de l'élaboration de projets, ce qui a permis de renforcer les relations entre les intervenants concernés.

Constatation 5 : Le gouvernement du Canada a contribué à renforcer l'environnement des pratiques commerciales responsables par ses efforts bilatéraux et multilatéraux.

Grâce à la Stratégie, le gouvernement du Canada s'est engagé à renforcer l'environnement qui a une incidence sur les pratiques commerciales responsables à l'étranger. Ses efforts bilatéraux et multilatéraux dans ce domaine ont contribué à instaurer un environnement d'investissement plus stable, transparent et prévisible, notamment par la promotion de normes, de lignes directrices et de pratiques exemplaires pertinentes, ainsi que des initiatives bilatérales de renforcement des capacités et des programmes d'aide internationale dans les régions où sont menées d'importantes activités d'extraction canadiennes.

58 %

des répondants du sondage provenant du **secteur extractif** sont d'avis que les contributions du Canada à l'étranger renforcent la capacité institutionnelle locale en matière de gestion responsable des ressources.

Les efforts déployés par le Canada pour renforcer l'environnement ayant une incidence sur les pratiques commerciales responsables ont été largement reconnus par les intervenants comme permettant de faciliter les investissements, d'améliorer la réputation du Canada à l'étranger et de renforcer les engagements dans d'autres domaines prioritaires, comme celui de la promotion des droits de la personne. En s'attaquant à des questions comme la corruption et la gouvernance des ressources naturelles dans les pays hôtes, le gouvernement du Canada, par ses efforts, a contribué à créer un climat plus propice à la CRE et au développement durable.

Engagement bilatéral

Le gouvernement du Canada a établi diverses mesures pour améliorer le rendement des entreprises canadiennes en matière de RSE et avoir une incidence positive sur la mesure dans laquelle leurs contributions bénéficient aux collectivités locales et aux gouvernements hôtes.

On retrouve parmi ces mesures l'inclusion de dispositions relatives à la RSE dans tous les accords de libre-échange signés depuis le 1^{er} août 2009, ainsi que dans la plupart des accords sur la promotion et la protection des investissements étrangers signés depuis 2010. Ces dispositions donnent à penser que

signataires encouragent les entreprises présentes sur leur territoire, ou assujetties à leur champ de compétence, à incorporer volontairement des normes de RSE internationalement reconnues à leurs activités.

De plus, en 2014, le Service des délégués commerciaux du Canada a présenté des déclarations d'intégrité à l'intention des clients. En signant une déclaration, les entreprises canadiennes attestent qu'elles comprennent les attentes éthiques du gouvernement du Canada et qu'elles ne se livreront pas à des activités illégales ou de corruption. En mars 2020, 1 574 déclarations d'intégrité étaient en place à l'échelle mondiale.

Le gouvernement du Canada a également collaboré avec les gouvernements hôtes pour accroître leur capacité à gérer leurs propres ressources naturelles de manière durable sur les plans économique, social et environnemental. RNCAN a joué un rôle essentiel à cet égard en fournissant des connaissances et une expertise technique aux pays riches en mines. Les personnes consultées, plus particulièrement les représentants du gouvernement hôte, ont relevé plusieurs exemples de soutien bilatéral reçu de RNCAN, certains ayant mentionné des protocoles d'entente établis entre le Ministère et les ministères du pays hôte responsables de l'exploitation minière et des ressources naturelles.

Programmes d'aide internationale

Par le biais de l'aide publique au développement du Canada, AMC appuie les efforts des pays en développement pour atteindre les objectifs de développement durable en favorisant une saine gouvernance des ressources naturelles. Entre 2014 et 2019, le Canada a appuyé plus de 40 projets visant à améliorer la gouvernance des ressources naturelles, dont des projets avec des institutions multilatérales, comme la Banque mondiale et la Banque interaméricaine de développement, qui ont été entièrement payés par AMC et mis en œuvre par l'intermédiaire d'organismes partenaires de développement. L'évaluation interne de ces programmes effectuée par AMC en 2018 a révélé qu'ils amélioreraient la transparence, et par le fait même les cadres juridiques et réglementaires, en plus de favoriser un engagement plus large à l'échelle communautaire.

Un exemple notable de ce type de programme est le soutien du Canada envers le projet de la République démocratique du Congo « Créer des chaînes d'approvisionnement minier responsables pour le développement en Afrique », lequel vise à donner du pouvoir à ceux qui travaillent dans le secteur de l'exploitation minière artisanale et à faire en sorte que les minéraux de grande valeur contribuent au développement durable plutôt que de créer des conflits.

Constatation 5 : Suite

Depuis le lancement de la Politique canadienne d'aide internationale féministe en 2017, les programmes de ressources naturelles mettent davantage l'accent sur l'élimination des obstacles qui empêchent les femmes et les groupes marginalisés de profiter des ressources naturelles et de prendre part aux décisions concernant leur utilisation.

Engagement multilatéral

Le gouvernement du Canada assure son engagement multilatéral afin de faire progresser les normes et les pratiques exemplaires internationales et de promouvoir la transparence et la responsabilisation dans le secteur extractif international. Le Canada favorise la CRE dans des forums multilatéraux, notamment :

- L'OCDE;
- L'Organisation des États américains;
- La Francophonie;
- Le Commonwealth;
- La Coopération économique de la zone Asie-Pacifique;
- Le Groupe des Sept (G7).

Le gouvernement du Canada participe également à un certain nombre d'initiatives multilatérales visant à favoriser le leadership sur les plans social, environnemental et économique du secteur extractif. Plus particulièrement, le Canada fait la promotion de l'Initiative relative à la transparence des industries extractives (ITIE) en tant que membre de son conseil d'administration et pays offrant son soutien à l'Initiative. Les efforts du Canada ont contribué à la transparence et à l'amélioration de la gouvernance du secteur extractif dans plusieurs pays du monde.

Le Canada a également présidé l'Initiative des Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme en 2016-2017, et organisé la réunion plénière annuelle en 2017.

Le Canada a enregistré certaines réussites en participant à cette initiative, dont la promotion des droits de la personne dans les projets du secteur extractif.

Le gouvernement canadien a également fourni un financement de base au Forum intergouvernemental sur l'exploitation minière, les minéraux, les métaux et le développement durable, lequel offre aux pays participants une assistance technique et de la formation sur l'exploitation des richesses minérales de manière à réduire la pauvreté et à assurer une croissance durable.

Le Canada a également participé à l'élaboration du *Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque* en formulant des recommandations pour aider les entreprises à respecter les droits de la personne et à éviter de contribuer aux conflits par leurs décisions et leurs pratiques d'achat de minéraux.

Enfin, grâce à la *Loi sur les mesures de transparence dans le secteur extractif*, le Canada contribue aux efforts internationaux visant à accroître la transparence et à décourager la corruption dans le secteur extractif. En vertu de cette loi, certaines entités extractives assujetties aux lois canadiennes sont tenues de divulguer publiquement, chaque année, certains paiements versés à tous les gouvernements, tant au Canada qu'à l'étranger.

73 %

des **délégués commerciaux** consultés sont d'avis que les contributions du Canada à l'étranger renforcent la capacité institutionnelle locale en matière de gestion responsable des ressources.

Faits saillants des contributions internationales du Canada

- En 2019, le Canada, de concert avec des pays et des groupes partageant ses idées, a ouvert la voie à de nouvelles exigences sur la mise en œuvre de l'ITIE en ce qui concerne la production de rapports sur l'équité des genres et l'environnement. La participation du Canada à l'ITIE l'a placé à l'avant-plan des réformes en matière de données ouvertes, d'inclusion des femmes et d'environnement, autant au sein de l'Initiative et qu'à l'étranger.
- En 2018-2019, au cours du mandat du Canada à titre de coprésident du Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO), le Canada a contribué à l'élaboration d'une vision de: l'inclusion, la participation et l'impact. En 2019, le Canada a accueilli le Sommet mondial annuel du PGO à Ottawa. Cet événement a impliqué la participation des ministères (dont AMC et RNCan), des gouvernements internationaux, de l'ITIE, des organisations de la société civile mondiale et du milieu universitaire. On y encourageait la mise en place de politiques sur les données ouvertes ainsi que la mise en œuvre d'engagements en matière de gouvernement ouvert visant à lutter contre la corruption, à permettre l'utilisation de nouvelles technologies, à renforcer la gouvernance et à habiliter les citoyens.
- Le Canada a organisé conjointement des séances axées sur l'égalité des genres lors des 12^e et 13^e forums sur les chaînes d'approvisionnement en minerais responsables de l'OCDE et a contribué à la rédaction de la Déclaration des parties prenantes sur l'application d'une diligence raisonnable tenant compte du genre et la garantie des droits fondamentaux des femmes dans les chaînes d'approvisionnement en minerais.

Constatation 6 : Les mécanismes volontaires de règlement des différends énoncés dans la Stratégie étaient en grande partie inefficaces.

Dans le but de faciliter le dialogue en vue du règlement des différends, la Stratégie de RSE de 2014 présente deux mécanismes non judiciaires : le conseiller en RSE de l'industrie extractive, qui n'est plus actif, et le PCN pour les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Ces deux mécanismes visent à réunir les parties afin de trouver des solutions mutuellement avantageuses en cas de conflit. Toutefois, l'évaluation a révélé que même si le conseiller en RSE et le PCN ont tous deux participé à diverses activités de sensibilisation, les intervenants n'y ont pas souvent recours car ils ne le connaissent pas bien ou croient qu'il est inefficace.



Conseiller en RSE de l'industrie extractive	PCN du Canada
<p>Les mandats du PCN du Canada et du conseiller en RSE de l'industrie extractif se recoupaient dans certains domaines, à savoir ceux de la promotion des <i>Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales</i> et de la contribution au règlement des différends entre les entreprises du secteur extractif et d'autres intervenants. Ce chevauchement indique qu'il y a un risque de duplication des efforts.</p>	<p>En 2009, le Canada a créé le Bureau du conseiller en RSE du secteur de l'industrie extractive, qui a pour mandat de conseiller les intervenants sur la mise en œuvre de lignes directrices, ainsi que d'examiner les pratiques en matière de RSE des entreprises canadiennes du secteur extractif à l'étranger. La Stratégie a permis au conseiller d'adopter une approche plus proactive et préventive prônant la détection précoce plutôt que l'examen des allégations. Le Bureau a fermé ses portes en mai 2018.</p>
<p>Le Canada a mis sur pied le PCN en 2000 en réponse à une exigence pour les pays qui adhèrent aux <i>Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales</i>. Le mandat du PCN est de faire connaître les Principes directeurs et de contribuer à la résolution des problèmes découlant de leur mise en œuvre. Une différence notable relative au conseiller en RSE est que le mandat du PCN, plutôt que d'être limité au secteur extractif, s'étend à tous les secteurs.</p>	<p>Le Canada a mis sur pied le PCN en 2000 en réponse à une exigence pour les pays qui adhèrent aux <i>Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales</i>. Le mandat du PCN est de faire connaître les Principes directeurs et de contribuer à la résolution des problèmes découlant de leur mise en œuvre. Une différence notable relative au conseiller en RSE est que le mandat du PCN, plutôt que d'être limité au secteur extractif, s'étend à tous les secteurs.</p>

Le conseiller en RSE et le PCN dépendaient tous deux d'AMC pour leur fournir des ressources, tant financières qu'humaines, ainsi que de l'équipement et de l'hébergement. Cette dépendance a eu une incidence sur la capacité des deux mécanismes d'être perçus comme indépendants ou neutres.

Le personnel d'AMC a déclaré que le Bureau du conseiller, qui ne comptait que trois employés à temps plein, manquait de personnel et n'avait pas les ressources nécessaires. Le Bureau n'avait pas de source de financement qui lui était consacrée, et son budget dépendait d'AMC. Ses anciens employés qui ont été consultés étaient d'avis que cela a eu une incidence sur la mobilisation d'intervenants importants, comme les experts en la matière, ainsi que sur la publication de rapports en temps opportun prévue dans son mandat.

Des données probantes ont révélé que le PCN a connu certaines difficultés pour ce qui est d'équilibrer ses activités vu le nombre et la nature imprévisibles des cas à examiner. Bien que le comité du PCN compte sept ministères, seuls AMC et RNCAN y ont consacré des ressources. Le secrétariat du PCN est actuellement composé de deux employés à temps plein et devrait couvrir tous les secteurs. Le nombre de cas reçus aux fins d'examen peut avoir une incidence sur la capacité du secrétariat du PCN de répondre à toutes les demandes en temps opportun.

Constatation 6 : Suite

Conseiller en RSE de l'industrie extractive

PCN du Canada

Au cours de la période d'évaluation, le PCN et l'ancien conseiller en RSE ont participé à un certain nombre d'activités de **sensibilisation**, tant à l'échelle nationale qu'internationale, afin de faire connaître les lignes directrices en matière de RSE et de mettre l'accent sur des enjeux clés, comme la diligence raisonnable dans les chaînes d'approvisionnement.

Entre 2015 et 2018, le conseiller en RSE a participé à 34 événements nationaux et internationaux afin de présenter son rôle, de discuter de questions liées à la RSE et de promouvoir l'orientation et les outils auprès de multiples intervenants. Les activités de sensibilisation étaient concentrées dans certaines régions choisies, dont le Canada, l'Amérique latine et l'Afrique subsaharienne, dans une moindre mesure. Bien que le conseiller ait rencontré un large éventail d'intervenants, de nombreuses personnes consultées ont indiqué être mécontentes du manque de mobilisation et de suivi de sa part.

Le PCN a tenu des séances d'information multipartites annuelles et a participé à plus de 48 événements de sensibilisation au Canada et à l'étranger depuis 2014. Parmi le public cible, on trouvait les représentants de l'industrie, des gouvernements, d'organisations non gouvernementales, de groupes de travail et du milieu universitaire. Toutefois, les données probantes nous permettent de constater que malgré les efforts de sensibilisation, la société civile n'était pas consciente des avantages potentiels de l'utilisation de la procédure pour cas particuliers du PCN.

Entre 2014 et 2018, le conseiller en RSE et le PCN ont reçu peu de **demandes d'examen** des activités d'entreprises canadiennes, malgré qu'un certain nombre d'allégations de violations des droits de la personne aient été portées contre des entreprises canadiennes exerçant leurs activités à l'étranger, certaines ayant même été examinées par des tribunaux canadiens. Des intervenants du secteur privé et de la société civile ont déclaré que l'accès aux mécanismes de règlement des différends était un obstacle à la présentation de demandes d'examen.

Le conseiller en RSE n'a examiné officiellement aucun cas entre 2015 et 2018. Le personnel, qui adoptait une approche préventive et proactive, a déclaré que le Bureau participait à des activités de médiation informelle où les différends étaient réglés à huis clos. Ces réunions n'ont pu être vérifiées par l'équipe d'évaluation puisqu'elles n'ont pas été documentées. Du plus, les intervenants de la société civile ne considéraient pas le conseiller comme une entité neutre pouvant occuper le rôle de médiateur et remettaient en question sa capacité de fournir un recours utile aux victimes.

Le PCN du Canada a examiné huit cas précis depuis 2014, dont un a donné lieu à une recommandation visant le retrait des services de défense des intérêts commerciaux. L'évaluation a indiqué que les intervenants de la société civile ont remis en question l'impartialité du mécanisme en raison de sa mise en place au sein d'une unité de promotion du commerce international d'AMC. Cette perception ainsi que le long et imprévisible processus d'examen pourraient être derrière le faible nombre de demandes d'examen reçues par le PCN.

La Stratégie de 2014 a donné au conseiller en RSE et au PCN la capacité de recommander des **mesures commerciales**, y compris le retrait des services de promotion du commerce et le soutien futur d'EDC. Bien que cet outil soit puissant, l'évaluation a permis de constater que ces mesures n'étaient perçues comme pertinentes que pour les entreprises cherchant à obtenir un soutien ou un financement en matière de défense des intérêts commerciaux, ou qui en ont besoin. Ces mesures ont été jugées utiles pour amener l'industrie à la table de médiation, mais n'ont pas été considérées comme un outil efficace pour ce qui était d'amener toutes les entreprises à s'aligner sur les valeurs de la Stratégie. Elles ne précisaient pas non plus de quelle façon les mesures commerciales pourraient être appliquées aux entreprises, puisque les procédures opérationnelles normalisées n'ont été élaborées qu'en 2019.

55 %

des répondants du **secteur extractif** n'étaient pas au courant des **mesures commerciales** potentielles pour la non-participation au processus de facilitation du dialogue entourant les mécanismes de règlement des différends disponibles.

43 %

des **délégués commerciaux** consultés ont averti leurs clients des **mesures commerciales** possibles.

Constatation 7 : Malgré les efforts concertés pour promouvoir les principes de RSE, des lacunes ont été relevées en ce qui a trait à la sensibilisation des principaux groupes d'intervenants.

Une partie intégrante de la Stratégie de RSE est la promotion des principes de RSE auprès des entreprises pour qu'elles adoptent de meilleures pratiques dans ce domaine dans le cadre de leurs activités à l'étranger. Selon l'évaluation, bien qu'il y ait des preuves que les entreprises intègrent la RSE à leurs activités, ce sont surtout les grandes entreprises plus établies du secteur extractif qui adhère à ces principes.

La promotion des principes de RSE auprès des entreprises qui exercent leurs activités à l'étranger est primordiale et sert à faire connaître le modèle d'affaires canadien. Les sociétés canadiennes d'exploration, d'exploitation minière, d'approvisionnement et de services sont souvent le visage du Canada à l'étranger. La façon dont elles fonctionnent détermine la réussite des projets ainsi que les résultats pour les collectivités. La réussite à cet égard exige des mesures rapides et cohérentes pour minimiser et atténuer les effets néfastes sur les collectivités locales et l'environnement.

Compte tenu de tout cela, le gouvernement du Canada fait la promotion des principes de RSE par l'intermédiaire de la Stratégie elle-même, ainsi que par le biais d'activités entreprises au Canada et à l'étranger. Ces activités comprenaient des efforts de mobilisation pour aider à élaborer et à promouvoir les principes, la création et la diffusion d'outils, l'échange de pratiques exemplaires et l'organisation d'événements et d'ateliers.

L'évaluation a révélé que les grandes entreprises du secteur extractif étant mieux établies connaissaient généralement l'approche du Canada en matière de RSE, ce qui démontre que les efforts de sensibilisation du gouvernement du Canada déployés auprès de ce groupe d'intervenants étaient assez efficaces.

Plus précisément, les entreprises établies connaissaient les outils promus dans le cadre de la Stratégie, les événements de RSE organisés par les missions et les programmes d'AMC sur le développement durable des ressources naturelles. De plus, la majorité des entreprises du secteur extractif consultées ont reconnu l'importance de la RSE et adopté des politiques et des pratiques en matière de RSE dans le cadre de leurs activités à l'étranger. Les raisons les plus souvent citées motivant l'adhésion aux principes de RSE sont les suivantes :

- Obtenir un soutien communautaire pour les activités;
- Respecter les obligations morales et éthiques de mener des activités de façon responsable;
- Améliorer la réputation de l'entreprise.

76 % des entreprises du secteur extractif consultées participent à des initiatives de RSE dans le cadre de leurs activités à l'étranger.

À l'inverse, l'évaluation a révélé que les PME, en particulier les sociétés d'exploration, connaissent peu la Stratégie et adoptent dans une moins grande mesure les principes de RSE dans leurs activités à l'étranger. Ce groupe d'intervenants a fait remarquer qu'il était difficile de déterminer si la Stratégie s'appliquait à eux et comment ils pouvaient assurer la conformité de leurs activités.

66 %

des entreprises du secteur extractif consultées ont mis en place une politique de RSE.

54 %

ont énoncé publiquement des engagements en matière de droits de la personne.

Une enquête menée auprès des entreprises extractives a révélé que le manque d'expertise et de capacité internes, ainsi que les coûts associés aux efforts liés à la RSE, sont des facteurs qui empêchent les entreprises d'adopter des pratiques de RSE. Des entrevues et des tables rondes ont aussi permis de découvrir que le leadership et la culture d'entreprise sont d'autres facteurs externes influençant l'adoption des pratiques de RSE par les entreprises.

Selon les intervenants internes et externes consultés, malgré ses nombreuses activités de promotion des principes de RSE, le gouvernement du Canada ne déploie pas suffisamment d'efforts pour faire connaître la Stratégie et ses attentes auprès des principaux acteurs concernés, à savoir les PME et les entreprises des secteurs autres que le secteur extractif.

Le personnel de mission a relevé un certain nombre de facteurs influençant sa capacité de collaborer avec les intervenants ayant besoin de conseils et de directives sur la RSE : l'admissibilité d'une entreprise à devenir cliente du Service des délégués commerciaux du Canada, l'ambiguïté entourant la définition d'« entreprise canadienne », la disponibilité du personnel, les priorités concurrentes et la disponibilité de la formation et des outils requis.

Constatation 8 : Les outils et les ressources promus dans le cadre de la Stratégie étaient suffisants, mais peu utilisés.

Divers ministères et organismes du gouvernement du Canada ont mis au point des outils et des ressources destinés à l'externe afin d'orienter et d'appuyer les entreprises canadiennes dans leurs efforts de mise en œuvre de la Stratégie à l'étranger. Toutefois, malgré qu'ils aient été largement perçus comme pertinents pour les besoins des entreprises du secteur extractif qui exercent leurs activités à l'étranger, ils n'étaient pas facilement accessibles. L'évaluation a révélé que les outils et ressources mis au point par les associations industrielles et les organisations internationales étaient plus fréquemment consultés et utilisés à l'étranger que ceux conçus par le gouvernement du Canada.

De même, des efforts considérables ont été déployés pour mettre au point des outils, de la formation et des ressources destinés aux principaux agents de mise en œuvre de la Stratégie, notamment le personnel d'AMC. Toutefois, selon les personnes consultées, les outils disponibles étaient axés sur le commerce et n'étaient pas suffisamment adaptables aux contextes difficiles des pays hôtes.

Outils et ressources destinés à l'externe

La Stratégie fait la promotion d'un certain nombre de lignes directrices internationales en plus d'énoncer les attentes du gouvernement, soit que les entreprises canadiennes « satisfassent – et même surpassent – les normes internationales généralement reconnues en matière de conduite responsable des affaires ». Afin d'aider les entreprises canadiennes à cet égard, le gouvernement du Canada et les associations industrielles canadiennes ont mis au point un certain nombre d'outils et de ressources. L'évaluation a révélé que, bien qu'ils visaient à guider les entreprises minières, pétrolières et gazières dans leurs activités à l'étranger, les outils et les ressources disponibles étaient surtout destinés aux sociétés minières canadiennes.

Les représentants de l'industrie et des intervenants étaient généralement d'accord sur le fait que le nombre d'outils actuellement disponibles pour promouvoir la RSE était suffisant et que les efforts devraient être concentrés sur l'amélioration de l'accessibilité et la capacité d'adaptation des outils existants aux contextes des pays hôtes, plutôt que sur la création de ressources supplémentaires.

De plus, selon l'évaluation, les représentants de l'industrie n'ont pas facilement accès aux outils et aux ressources du gouvernement, ce qui est en grande partie attribuable aux stratégies de sensibilisation non ciblées et aux plateformes informatiques inadéquates. Les personnes consultées dans les différents groupes d'intervenants ont fait remarquer que les outils du gouvernement du Canada ne se trouvent pas dans un répertoire commun cohérent, ce qui a empêché certaines entreprises d'y avoir accès et de les utiliser.

Selon les personnes consultées, les outils les plus fréquemment utilisés étaient ceux élaborés par les associations industrielles canadiennes, à savoir l'initiative *Vers le développement minier durable (VDMD)* de l'Association minière du Canada et le cadre *e3 Plus* de l'Association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs.

Selon une enquête menée auprès des entreprises du secteur extractif, ces outils élaborés par l'industrie (VDMD et e3 Plus) avaient été utilisés par 49 % et 35 % des répondants, respectivement.

Parmi les outils du gouvernement du Canada, voici ceux ayant été les plus fréquemment utilisés à l'étranger :

- Les instantanés sur la RSE/CRE pour les entreprises d'AMC;
- Le *Guide sur l'exploration et l'exploitation minières pour les communautés autochtones* de RNCAN;
- L'*Aide-mémoire à l'intention des entreprises d'exploration et d'exploitation minières canadiennes œuvrant à l'étranger au sujet de la RSE* de RNCAN;
- Le *Guide sur les normes de responsabilité sociale des entreprises* de l'ancien conseiller en RSE.

67 %

des **entreprises du secteur extractif** consultées ont affirmé que les outils et les ressources conçus au Canada étaient pertinents pour leurs activités à l'étranger.

59 %

ont trouvé que ces outils étaient utiles.

Constatation 8 : Suite

Outils et ressources destinés à l'interne

Les délégués commerciaux étaient généralement conscients que des outils, des ressources et des possibilités de formation avaient été mis au point pour faciliter l'exécution de la Stratégie. Toutefois, les nouveaux délégués commerciaux ont rapporté avoir une meilleure connaissance de ceux-ci et étaient plus enclins à les qualifier d'utiles.

Même si elles étaient accessibles à tout le personnel, les ressources ont été perçues comme étant axées sur le commerce et donc moins pertinentes par rapport aux priorités d'autres secteurs d'activité d'AMC, à savoir la diplomatie et l'aide internationale. Puisque l'un des engagements de la Stratégie est d'accroître le soutien offert à l'ensemble du personnel de mission, les personnes consultées ont estimé qu'il fallait déployer davantage d'efforts pour élaborer des outils et des formations qui font explicitement le pont entre la Stratégie et le travail de tous les secteurs d'activité concernés.

Le document *Voix à risque : Lignes directrices du Canada pour le soutien des défenseurs des droits de la personne* a été perçu comme une contribution importante au volet diplomatique et à l'orientation sur la CRE dans leur ensemble. Toutefois, même s'il a été souligné qu'il s'agissait d'un point de départ important, le personnel de tous les secteurs d'activité a souligné la nécessité urgente d'offrir des outils, de la formation et des conseils intersectoriels sur la gestion efficace des questions liées aux entreprises et aux droits de la personne.

Enfin, les membres du personnel ont aussi signalé des problèmes liés à la portée générale de la Stratégie ainsi qu'aux outils, aux ressources et à la formation connexe. Plus précisément, ils ont fait remarquer qu'il était difficile d'adapter les outils et le matériel de formation existants aux contextes propres aux pays hôtes, en mettant l'accent sur la nature complexe de l'industrie et des régions dans lesquelles les opérations d'extraction sont généralement menées.

Les données recueillies lors des sondages et des entrevues ont démontré un désir d'offrir d'autres possibilités de formation, par exemple :

- formation propre au contexte du pays hôte;
- formation thématique;
- formation sur les entreprises et les droits de la personne;

- scénarios et apprentissages tirés d'études de cas;
- formation en personne sur le terrain;
- échange de pratiques exemplaires;
- possibilités de formation régionales et intersectorielles.

Exemples d'outils et de ressources adaptés

Les visites sur le terrain et les entrevues ont permis de découvrir plusieurs façons novatrices d'adapter les ressources canadiennes aux contextes des pays hôtes.

Affaires mondiales Canada (Administration centrale)

Les membres du personnel de mission ne sont pas des experts de la RSE ni des douanes locales ou des questions profondément ancrées dans le domaine minier. La Direction des pratiques d'affaires responsables d'AMC a préparé des séances d'information à l'échelle nationale et organisé des séances de formation individuelles à l'intention des nouveaux délégués commerciaux sur les principaux marchés extractifs (Amérique et Amérique latine) afin de leur fournir les renseignements nécessaires pour s'occuper des questions liées à la RSE.

Pérou

En 2018, l'ambassade du Canada au Pérou, en collaboration avec le ministère de l'Énergie et des Mines du Pérou et un consultant canadien, a créé la Trousse d'outils pour les communications et les relations relativement à l'exploration minière responsable, qui fait la promotion des pratiques exemplaires et englobe la gouvernance responsable, l'éthique, le genre et les droits des Autochtones. Cette trousse est offerte en espagnol, et des brochures ont été traduites dans deux langues autochtones (quechua et aymara).

55 %

des **délégués commerciaux** consultés sont d'avis que le personnel dispose des outils nécessaires pour s'occuper des questions liées à la RSE.

59 %

affirment savoir quels outils ou ressources consulter en cas de problème complexe lié à la RSE.

Constatation 9 : Le Fonds de la RSE est une ressource précieuse offerte aux missions pour les aider à mettre en œuvre la Stratégie à l'étranger.

Le Fonds de la RSE est opérationnel depuis 2009 et est mis à la disposition des délégués commerciaux des missions pour les aider à mettre en œuvre la Stratégie. Entre 2014-2015 et 2018-2019, le Fonds a financé environ 205 initiatives dans 52 pays. Ces initiatives variaient d'une mission à l'autre et comprenaient des ateliers, des tables rondes, des forums annuels ainsi que l'élaboration et la diffusion de produits d'information. Selon l'évaluation, le Fonds de la RSE était la ressource principale et la ressource la plus pratique utilisée par les délégués commerciaux pour aider à mettre en œuvre de la Stratégie à l'étranger.

Le Fonds de la RSE, qui fait partie de l'enveloppe du Fonds de la Stratégie axée sur le commerce d'intégration d'AMC, est un fonds annuel de 250 000 \$ qui est versé aux missions par l'entremise du Service des délégués commerciaux. Le Fonds couvre des initiatives dans quatre domaines principaux :

- 1) Engagement des intervenants;
- 2) Atténuation des risques;
- 3) Intendance environnementale;
- 4) Promotion des normes de RSE.

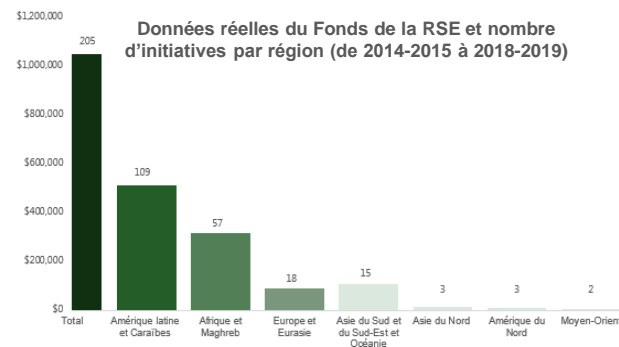
Le Fonds a été surtout séparé entre des missions dans des régions où les actifs miniers canadiens étaient importants et où les conditions sociales et environnementales étaient difficiles. Les missions ayant le plus bénéficié du Fonds de la RSE sont celles de l'Amérique latine et des Caraïbes, qui représentent 52 % de toutes les initiatives financées au cours de la période de référence de l'évaluation, venaient ensuite les missions en Afrique subsaharienne et au Maghreb. Cette concentration de l'utilisation du Fonds de la RSE montre que la RSE est une priorité pour les délégués commerciaux dans ces régions.

Un sondage mené auprès des délégués commerciaux a révélé que seulement 38 % des répondants ont présenté une demande au titre du Fonds dans les cinq dernières années. Parmi les raisons expliquant pourquoi leurs missions respectives n'organisaient pas d'activités liées à la RSE, les personnes consultées ont cité les lois strictes des pays hôtes et le fait que le secteur extractif n'est pas une priorité.

Pour que les initiatives soient conformes avec la Stratégie de RSE, la Direction des pratiques d'affaires responsables d'AMC, chargée de la gestion du Fonds, offre des conseils et de la rétroaction aux délégués commerciaux qui présentent une demande. L'évaluation a permis de constater que la Direction était présente tout au long du processus de demande et de déboursement et qu'elle fournissait une rétroaction de qualité aux délégués commerciaux sur la façon de renforcer les initiatives et de présenter une demande de financement efficace.

Bien que le Fonds de la RSE ait été largement reconnu comme une ressource utile pour les

86 % des délégués commerciaux consultés qui ont présenté une demande au titre du Fonds de la RSE ont trouvé qu'il était très utile pour atteindre leurs objectifs.



missions qui entreprennent des initiatives, les délégués commerciaux ont relevé quelques lacunes. Ils ont par exemple mentionné que les lignes directrices du Fonds limitent les dépenses liées à l'accueil à un maximum de 10 % de l'allocation totale, ce qui peut être insuffisant pour mener des activités de sensibilisation à plus grande échelle auprès des intervenants dans les régions éloignées. En réponse à cette lacune, le personnel a reconnu que la clé pour améliorer la sensibilisation serait de faire de la RSE une priorité des missions et de collaborer avec des collègues d'autres secteurs d'activité afin de mobiliser des fonds.

Malgré les défis cernés, plus d'un million de dollars ont été versés dans le cadre du Fonds au cours de la période de référence de l'évaluation. Une analyse des initiatives menées dans les pays étudiés a révélé un certain nombre de résultats clés, notamment les suivants :

- Sensibilisation aux questions pertinentes pour la région, comme l'exploitation minière artisanale, les chaînes de valeur, l'équité entre les genres et l'emploi chez les jeunes;
- Formation de partenariats entre les intervenants en marge des événements;
- Promotion du Canada en tant que chef de file en matière de CRE grâce à la promotion de la Stratégie et à l'échange de pratiques exemplaires.

Constatation 10 : L'approche à l'échelle des missions a contribué à la mise en œuvre efficace de la Stratégie dans les pays.

Selon l'évaluation, les délégués commerciaux jouent un rôle essentiel et incontestable dans l'exécution de la Stratégie, et les questions de RSE sont pertinentes pour les mandats et l'expertise d'autres secteurs d'activité des missions à l'étranger, soit la diplomatie et l'assistance internationale.

Malgré les divers obstacles rencontrés, le personnel des missions de toutes les régions géographiques a déployé des efforts concertés pour aborder la RSE dans le cadre d'une initiative à l'échelle des missions. Selon les personnes consultées, cette approche était essentielle à la compréhension globale des questions de RSE et à l'accès aux divers groupes d'intervenants touchés. Elles ont aussi dit que cette approche permettait de s'assurer que les efforts sont coordonnés et ne sont pas contradictoires.

Les responsables de la Stratégie de RSE ont indiqué que le personnel de mission, plus précisément les délégués commerciaux, était le principal agent de mise en œuvre de la Stratégie. Le personnel, avec ses membres qui se consacrent à la gestion des relations diplomatiques, à la promotion du commerce international et à la direction des efforts d'aide internationale du Canada partout dans le monde, est bien placé pour assumer ce rôle.

La RSE englobe les activités des secteurs du commerce, de la diplomatie et de l'assistance internationale d'AMC. L'évaluation a révélé que des efforts efficaces en matière de RSE requièrent l'adoption d'une approche intégrée prenant en compte les connaissances, l'expertise et les réseaux des trois secteurs. Selon le personnel de mission, la collaboration et les mises à jour périodiques intersectorielles relativement aux initiatives et aux programmes pertinents contribuent à renforcer les résultats en matière de RSE et à veiller à ce que ces efforts ne soient pas contradictoires.

Bien que la Stratégie donne des précisions sur le rôle essentiel des délégués commerciaux dans sa mise en œuvre, il existe une ambiguïté quant au rôle des autres secteurs d'activité et à la façon dont les efforts devraient être intégrés dans la pratique. Par conséquent, la mise en œuvre de la Stratégie a été largement perçue comme relevant

des délégués commerciaux, même si certains aspects s'alignent davantage sur la diplomatie et l'assistance internationale. Plus précisément, les personnes consultées ont laissé entendre que les autres secteurs d'activité pourraient être mieux outillés que les délégués commerciaux pour donner des conseils sur les risques environnementaux et sociaux, y compris ceux liés aux droits de la personne.

L'évaluation a montré que de manière générale, les missions déployaient des efforts concertés pour prendre part à des initiatives liées à la RSE au moyen d'une approche intégrée à l'échelle des missions. Les personnes consultées ont tout de même soulevé un certain nombre de difficultés les empêchant d'adopter une telle approche de manière constante, notamment les suivantes :

- Mandats, priorités et bénéficiaires différents;
- Manque de cohérence des outils et processus ministériels;
- Connaissance insuffisante des initiatives propres aux autres secteurs d'activité de la mission;
- Participation de la direction insuffisante.

Malgré ces difficultés, une analyse des initiatives de RSE a montré que de nombreuses missions coordonnaient leurs efforts en s'échangeant des contacts, en élargissant les réseaux, en organisant conjointement des événements, en consultant les autres sur la conception d'outils de RSE et en tirant profit des fonds disponibles s'il y a lieu.

Exemples d'approche en matière de RSE à l'échelle des missions

Colombie

En 2018, l'ambassade du Canada en Colombie a mis sur pied un comité intersectoriel pour éliminer le cloisonnement et favoriser les synergies sur les questions liées à la RSE. Le comité est censé offrir au personnel de mission une vision plus holistique des questions pertinentes, comme les consultations avec les Autochtones, l'équité entre les genres, la lutte contre la corruption, la transparence et les droits de la personne.

Grâce aux services d'un spécialiste de la RSE, la mission a également élaboré la Feuille de route sur la conduite responsable des entreprises afin de déterminer les objectifs de la mission en matière de RSE et d'établir un lien avec les ODD pertinents. Ce document précise également les rôles du chef de mission, des délégués commerciaux et des agents de diplomatie et d'assistance internationale en ce qui concerne la CRE en Colombie.

Guatemala

Au cours des cinq dernières années, l'ambassade du Canada au Guatemala a entrepris un certain nombre d'activités visant à faire progresser le programme de RSE en s'attaquant à des questions complexes. L'un des principaux facteurs de réussite de ces événements en matière de RSE est l'approche conjointe du personnel de la mission, où les secteurs du commerce, de la diplomatie et de l'assistance internationale planifient et exécutent conjointement des initiatives. Cette approche multidisciplinaire permet d'élargir la portée des activités de sensibilisation et de mettre en commun les ressources pour atteindre les objectifs.

Constatation 11 : Un certain nombre de composantes clés ont été omises lors de la conception de la Stratégie de RSE, ce qui a une incidence sur son efficacité globale.

Dans la littérature, une stratégie est définie comme un cadre de prise de décisions qui aide à établir des mesures pour relever un défi particulier. La Stratégie de RSE a été conçue sans un certain nombre d'éléments clés qui auraient contribué à son efficacité. En effet, elle prend plutôt la forme d'un document de haut niveau qui fournit un ensemble d'attentes et de considérations importantes. Sa conception a eu une incidence sur la façon dont elle est interprétée, comprise et appliquée.

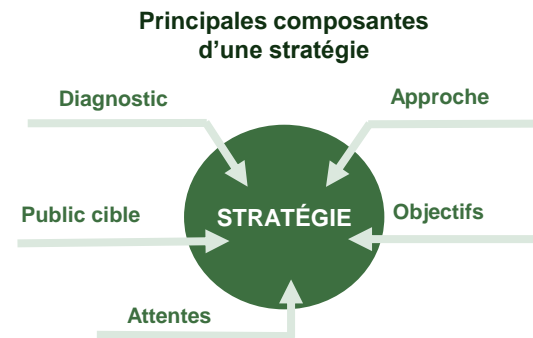
Les cinq composantes clés d'une stratégie telles qu'elles sont décrites dans la littérature n'ont pas été suffisamment intégrées dans la Stratégie de RSE de 2014 lors de sa conception.

La Stratégie ne pose pas de **diagnostic** adéquat quant à savoir pourquoi elle est nécessaire, et aucune analyse de la nature des défis et des obstacles à surmonter n'est présentée. La Stratégie ne peut donc pas fournir de cadre efficace pour résoudre un problème, car elle n'a pas défini le problème.

La Stratégie n'explique pas non plus l'**approche** choisie par le Canada pour promouvoir la RSE. Une justification détaillée excluant les autres mesures possibles pourrait aider le public à mieux comprendre la méthode choisie. Plus précisément, la Stratégie n'indique pas clairement la nature de l'approche à la fois volontaire et obligatoire du Canada en matière de RSE, ce qui a créé de la confusion chez les entreprises canadiennes et les autres intervenants quant aux attentes et à la responsabilisation. De plus, le rôle du gouvernement du Canada dans la surveillance de la conduite des entreprises canadiennes qui exercent leurs activités à l'étranger n'est pas clair.

La Stratégie ne précise pas non plus clairement sa vision, sa mission et ses **objectifs** généraux. Les intervenants, y compris le personnel du gouvernement du Canada et les représentants de l'industrie, ont mentionné qu'ils avaient de la difficulté à déterminer les activités à entreprendre et à quelle fin ils doivent les entreprendre puisque les objectifs ne sont pas bien communiqués.

Bien que la Stratégie énonce certaines **attentes** voulant que les entreprises canadiennes qui exercent leurs activités à l'étranger reflètent les valeurs canadiennes et incarnent les meilleures pratiques en matière de RSE, elle n'explique pas ce que cela implique dans la pratique. Il est difficile d'exiger que les entreprises canadiennes rendent des comptes parce qu'elles n'ont pas reflété les valeurs canadiennes si celles-ci ne sont pas définies ou mesurables. En raison de ce manque de précision, il a donc été impossible dans le cadre de l'évaluation de déterminer si les opérations canadiennes qui exercent leurs activités à l'étranger étaient conformes à la Stratégie.



Enfin, le **public cible** de la Stratégie n'est pas bien défini. Elle désigne les entreprises du secteur extractif canadien comme étant son principal public cible, mais elle vise également à donner un aperçu de l'approche du Canada à l'égard de la RSE « au public en général ». Par ailleurs, la Stratégie promeut des lignes directrices internationales, comme les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, qui s'appliquent à tous les secteurs. Cela a amené les intervenants de l'industrie et de la société civile à se demander si la Stratégie ne vise que le secteur extractif ou si les attentes s'appliquent à toutes les entreprises canadiennes qui exercent leurs activités à l'étranger.

De plus, bien que la Stratégie cible les entreprises canadiennes, elle comprend également des directives à l'intention du personnel du gouvernement du Canada, ses principaux agents de mise en œuvre. Étant donné qu'elle vise un aussi large éventail d'intervenants, la Stratégie est perçue comme un document interne et externe mixte qui ne définit pas adéquatement les mesures applicables en fonction des défis et des points de vue uniques de chaque groupe d'intervenants.

Constatation 12 : Aucune orientation claire n'a été établie quant à la mise en œuvre et à l'exécution générales de la Stratégie.

Selon la littérature, l'élaboration d'une stratégie, quel que soit son contenu, n'est à elle seule pas suffisante pour atteindre les objectifs établis. Un plan de mise en œuvre correspondant est nécessaire pour affecter les ressources, clarifier les rôles, les responsabilités et les échéanciers, ainsi que pour regrouper le contenu en éléments concrets. Selon l'évaluation, bien que la Direction des pratiques d'affaires responsables d'AMC ait élaboré un plan de mise en œuvre interne, ce plan était propre à la Direction et n'a pas orienté le travail de tous les agents de mise en œuvre.

L'évaluation de la Stratégie initiale de RSE du Canada réalisée en 2013 a révélé qu'aucun mécanisme n'avait été mis en place pour attribuer les responsabilités et évaluer les progrès. On a donc recommandé dans l'évaluation que le secteur de programme élabore un plan pour déterminer clairement la façon dont la Stratégie sera mise en œuvre. Cette recommandation n'a pas été pleinement mise en œuvre lors de l'élaboration de la Stratégie de 2014.

On mentionne dans la Stratégie un certain nombre de ministères participant à sa mise en œuvre. Toutefois, selon l'évaluation, aucun document décrivant les rôles et responsabilités de ces ministères n'a été trouvé. Les représentants de l'industrie et de la société civile n'étaient pas certains des rôles qu'AMC et RNCan jouent dans l'exécution de la Stratégie, et ils ont exprimé le désir d'avoir un organigramme ou un document décrivant leurs responsabilités. Les participants d'un groupe de discussion rassemblant de multiples intervenants ont également souligné l'importance de veiller à ce que tous les acteurs concernés soient mobilisés, à ce que l'expertise et les contacts soient mis à profit et à ce que les initiatives soient coordonnées.

Aucun budget ni plan d'exploitation global précisant les ressources et le financement nécessaires à l'atteinte des objectifs de la Stratégie n'a été élaboré. La mise en œuvre de la Stratégie au sein d'AMC et de RNCan a été financée par les ressources ministérielles existantes. Selon le personnel, l'absence de financement réservé a nuit à la planification à long terme des initiatives de promotion de la RSE.

Bien que la Stratégie ait été largement reconnue comme mettant en lumière des domaines d'action importants grâce aux quatre piliers, elle n'a fourni que peu d'indications sur ce qui pourrait être réalisé dans des contextes opérationnels très différents. Les agents de mise en œuvre ont laissé entendre que des plans d'action détaillés adaptés à chaque pilier ou à chaque groupe d'intervenants auraient pu orienter la mise en œuvre. En l'absence de telles directives, la portée des activités entreprises par les agents a été définie et élaborée individuellement, et non comme un ensemble d'initiatives coordonnées.

Éléments connexes à une stratégie



La Stratégie n'a pas non plus de plan de suivi et d'évaluation connexe permettant de mesurer les progrès. Un modèle logique a été élaboré pour orienter le travail de la Direction des pratiques d'affaires responsables d'AMC, mais il ne comprenait pas tous les agents de mise en œuvre, RNCan ayant été oublié. Il a donc été difficile dans le cadre de l'évaluation de mesurer efficacement les résultats des activités réalisées, puisque les dénouements, les indicateurs et les cibles n'étaient pas présentés de façon claire et uniforme.

Enfin, il est important d'établir un plan de communication détaillant les activités de sensibilisation auprès des principaux intervenants afin d'assurer la diffusion du message de la Stratégie. Bien que la Direction des pratiques d'affaires responsables offre un certain nombre de produits de communication approuvés sur des sites Web internes et externes, aucun plan de communication proactif, accessible à tous les agents de mise en œuvre et qui inclut tous ces agents n'a été trouvé lors de l'évaluation.

Constatation 13 : Aucune structure de gouvernance horizontale officielle n'a été établie pour gérer efficacement l'exécution de la Stratégie.

Bien que la Stratégie soit une initiative horizontale, l'évaluation n'a révélé aucune structure de gouvernance globale en place entre AMC et RNCan; la façon dont les décisions relatives à la mise en œuvre ont été prises n'est donc pas claire. Une structure de gouvernance officielle fournit un cadre pour la prise de décisions et contribue à la transparence et à la responsabilisation, en plus d'aider à veiller à ce que tous les agents de mise en œuvre participent à l'élaboration, à la mise en œuvre et à la surveillance des activités.

Structure horizontale

L'exécution de la Stratégie a été gérée sans la mise en place d'une structure de gouvernance horizontale officielle ou d'un comité décisionnel. Néanmoins, le personnel a indiqué que la communication entre AMC et RNCan en ce qui concerne les initiatives et les enjeux liés à la RSE se poursuivait. Le personnel a déclaré qu'à l'heure actuelle, la structure informelle fonctionne bien pour l'exécution de la Stratégie, mais que les rôles et les responsabilités pourraient être plus clairs afin d'assurer une coordination efficace et continue à mesure que les employés quittent leur poste.

En l'absence d'une structure de gouvernance officielle, l'équipe d'évaluation a eu du mal à déterminer comment les décisions concernant l'exécution de la Stratégie ont été prises par les deux ministères. Auparavant, un groupe de travail sur la stratégie interministérielle regroupant les deux ministères et un comité interministériel sur la RSE comprenant d'autres ministères ont permis d'échanger de l'information et de coordonner les initiatives. Comme ces comités sont actuellement inactifs, il n'y a plus de communication systématique entre les ministères concernés.

Le seul comité officiel lié à la Stratégie de RSE est le comité interministériel du PCN du Canada*.

Bien que le comité soit chargé de promouvoir les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* et de contribuer au règlement des différends, il ne coordonne ni ne gère les activités menées par tous les ministères concernés dans le cadre des quatre piliers de la Stratégie. L'existence de ce comité n'élimine donc pas la nécessité d'établir une structure de gouvernance globale pour gérer l'exécution de la Stratégie.

* Le PCN du Canada a été créé en 2000 dans le cadre de l'adhésion du Canada aux *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*. Le comité interministériel, présidé par AMC et RNCan, est composé de sept ministères et se réunit deux fois par année ou au besoin.

Structures internes

On a constaté que la Direction des pratiques d'affaires responsables d'AMC possède une structure de gouvernance interne efficace pour prendre des décisions. La Direction a été réorganisée en 2018 afin de créer différentes équipes et ainsi de mieux gérer les enjeux stratégiques, les opérations et la formation.

Les données probantes ont démontré que la Direction a régulièrement consulté ses collègues de l'ensemble du Ministère sur des questions

comme la gestion des ressources naturelles et les droits de la personne, domaines dans lesquels d'autres directions possèdent une expertise remarquable. Cette collaboration intraministérielle entre les directions pertinentes a permis au Ministère de mieux orienter son travail et de renforcer les efforts généraux en matière de RSE. Les activités de mobilisation ont été menées de façon ponctuelle et par l'entremise du comité interministériel sur la CRE d'AMC, qui se réunit deux fois par année.

RNCan ne disposait pas d'une structure de gouvernance interne pour gérer ou coordonner la mise en œuvre de la Stratégie à l'échelle du Ministère. Ainsi, les secteurs ont travaillé de façon cloisonnée, et des initiatives qui se ressemblent ont été mises en œuvre par différentes directions. De plus, la Direction des ressources pétrolières, responsable de l'industrie pétrolière et gazière au sein du Ministère, n'a pas participé à l'exécution de la Stratégie. Des membres du personnel de l'ensemble du Ministère ont reconnu qu'il s'agissait d'une lacune, puisque l'industrie pétrolière et gazière fait l'objet d'initiatives comme la *Loi sur les mesures de transparence dans le secteur extractif* (LMTSE) et l'ITIE. Elle devrait aussi être mieux ciblée par la Stratégie, étant donné la présence d'un certain nombre de sociétés pétrolières et gazières canadiennes qui exercent leurs activités à l'étranger.

Conclusion

Dans l'ensemble, la Stratégie de RSE a renforcé la réputation du Canada en tant que facilitateur neutre des dialogues entre de multiples parties et a contribué à l'instauration d'un environnement favorable, plus solide et plus propice à l'application des principes de la CRE à l'étranger. Il n'en demeure pas moins que l'évaluation a permis de relever un certain nombre d'aspects qui pourraient être révisés afin d'assurer une plus grande incidence et une meilleure harmonisation avec le contexte de la CRE, qui continue d'évoluer.

Ce qui fonctionne bien

- Il a été démontré que la Stratégie continue d'être nécessaire.
- Les piliers de la Stratégie demeurent pertinents et ont entraîné un certain nombre de résultats.
- Les efforts visant à favoriser les réseaux, à faciliter le dialogue entre les intervenants et à renforcer l'environnement général des entreprises responsables sont salués.
- Les missions qui utilisent les outils et les ressources disponibles pour mettre en œuvre la Stratégie, dont le Fonds de la RSE et l'approche globale à l'échelle des missions, ont obtenu des résultats positifs.

Points à améliorer

- La stratégie est désuète.
- Des composantes clés ont été omises lors de la conception générale de la Stratégie de RSE.
- Aucun plan de mise en œuvre horizontal ni structure de gouvernance pour la prise de décisions n'a été mis en place afin de fournir l'orientation nécessaire aux agents de mise en œuvre.
- Des stratégies de sensibilisation à l'intention de tous intervenants sont nécessaires.
- La sensibilisation et l'accès aux outils et aux ressources, y compris aux mécanismes volontaires de règlement des différends disponibles, sont à revoir.

Mesures à prendre

- Clarifier les objectifs généraux et le public cible de la Stratégie.
- Assurer une meilleure harmonisation avec les priorités nationales et internationales actuelles et avec le concept de CRE.
- Mettre jour les références aux outils, aux ressources et aux mécanismes actuels ou révisés.
- Élaborer un plan de mise en œuvre pour orienter les agents.

Point principal à retenir : Les révisions renforceraient davantage la Stratégie de RSE du Canada.

Considérations

L'évaluation a suscité un vif intérêt parmi les groupes d'intervenants et a soulevé plusieurs considérations et leçons apprises en vue de la révision ou des futures versions de la Stratégie de RSE du Canada.

Approche pangouvernementale

Divers ministères et organismes du gouvernement du Canada entreprennent des travaux sur la CRE à l'étranger. Une approche pangouvernementale pourrait être envisagée pour organiser les ministères participants et s'assurer que les politiques, les cadres et les initiatives sont coordonnés, ne se chevauchent pas et ne sont pas contradictoires. La création d'un comité ou d'un groupe de travail interdépartemental pourrait quant à elle contribuer aux consultations en cours sur la législation relative aux chaînes d'approvisionnement et dynamiser les discussions entourant la création d'un plan d'action national sur les entreprises et les droits de la personne.

Nouvelle orientation

Malgré les défis uniques auxquels est confrontée l'industrie extractive, on considère que les nouveaux secteurs et les secteurs émergents, comme ceux des technologies propres, de l'infrastructure, des vêtements et de l'intelligence artificielle, nécessitent du soutien et une orientation en matière de CRE à l'étranger. Le gouvernement du Canada pourrait envisager de mettre en place une politique commune pour toutes les industries, avec des ententes sectorielles pour celles qui sont considérées comme présentant un risque élevé.

Clients du Service des délégués commerciaux

L'admissibilité à titre de client du Service des délégués commerciaux dépend de critères qui excluent souvent certains groupes d'entreprises canadiennes qui exercent leurs activités à l'étranger. Par exemple, il se pourrait que les entreprises d'exploration qui ne peuvent quantifier une contribution à l'économie canadienne n'obtiennent pas l'appui des délégués commerciaux. Ces entreprises passent alors sous le radar et demeurent souvent inconnues du personnel de mission, jusqu'à ce que des problèmes surviennent. Le Canada pourrait envisager de revoir les exigences en matière d'admissibilité au Service des délégués commerciaux ou d'élaborer une stratégie de sensibilisation ciblée pour veiller à ce que les non-clients aient accès aux outils et aux ressources du gouvernement du Canada, y compris à la Stratégie de RSE.

Harmonisation avec les tendances mondiales

Plusieurs tendances mondiales en matière de durabilité ayant gagné en popularité au cours des cinq dernières années pourraient être prises en compte lors de la révision de la Stratégie, dont les changements climatiques, la diversité et l'inclusion, l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles, la réconciliation autochtone, les technologies propres et l'économie circulaire.

Le Canada pourrait également envisager d'harmoniser les futures versions de la Stratégie avec les ODD. Le rapport intitulé *Cartographie de l'exploitation minière en fonction des objectifs de développement durable* a été rédigé pour illustrer la façon dont l'exploitation minière peut contribuer aux ODD.

Approche réglementaire ou législative

Malgré les règlements liés à la RSE mis en place par le Canada pour lutter contre la corruption et assurer la transparence, certains intervenants ont demandé la création de lois pour que les entreprises canadiennes qui commettent des violations présumées des droits de la personne ou qui causent des dommages environnementaux à l'étranger soient tenues responsables. Tel qu'il a été demandé dans le rapport de 2018 de la Chambre des communes sur le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement, EDSC a mené des consultations au printemps 2019 sur une éventuelle loi sur la chaîne d'approvisionnement. Pour éclairer davantage ces consultations, le Canada pourrait envisager d'examiner les approches réglementaires ou législatives en matière de RSE similaires mises en place par d'autres pays, comme la France et le Royaume-Uni.

L'ombudsman canadien de la responsabilité des entreprises

Le 17 janvier 2018, le gouvernement du Canada a annoncé la création du poste d'ombudsman canadien de la responsabilité des entreprises (OCRE). Bien que cette initiative ne s'inscrive ni dans le champ d'application, ni dans la période visée par la présente évaluation, l'OCRE a été mentionné à quelques reprises au cours du processus d'évaluation. Dans l'ensemble, on estime que la création du poste d'OCRE a renforcé la réputation du Canada dans les domaines des affaires et des droits de la personne à l'étranger. Néanmoins, certains intervenants ont demandé que le mandat de l'OCRE soit élargi, son autonomie accrue et qu'il soit en mesure de contraindre des personnes à témoigner et à présenter des documents. Ces demandes ont soulevé des questions à l'égard de l'efficacité potentielle de cette nouvelle initiative.

Des leçons apprises grâce au rôle de conseiller en RSE et au point de contact national peuvent être appliquées au nouveau Bureau de l'OCRE. Plus particulièrement, le manque d'information à l'égard de leurs fonctions ainsi que le manque de transparence perçu constituent les principaux problèmes auxquels ont fait face les deux mécanismes. En vue d'aborder les préoccupations à cet égard et d'appliquer les leçons apprises, l'OCRE et le point de contact national, qui ont pour but de se compléter, sont en train d'élaborer un protocole de traitement des cas pour éliminer tout chevauchement entre leurs mandats et communiquer clairement au public leurs processus respectifs de demande et d'aiguillage. Pour mieux répondre à ces préoccupations, le Canada pourrait envisager la diffusion de messages uniformes et conformes au décret, afin de communiquer de manière précise le fonctionnement, les capacités et les ressources de l'OCRE.

Recommandations

À la lumière des résultats de cette évaluation, il est recommandé qu'AMC, en collaboration avec RNCan et tous les autres intervenants concernés, prenne les mesures suivantes :

1 Réviser la Stratégie en fonction des consultations afin d'y inclure des éléments tels que :

- La mission, la vision et les objectifs généraux de la Stratégie;
- Des publics cibles clairement définis;
- Des outils et des ressources à jour, y compris les mécanismes volontaires de règlement des différends actuels, et une explication claire de leurs fonctions et de leurs processus;
- Le point de vue de tous les intervenants concernés afin de veiller à ce que les révisions apportées à la Stratégie reflètent la diversité des besoins et des intérêts.

Constatations 1, 2, 6, 8 et 11

2 Élaborer un plan pour orienter la mise en œuvre de la Stratégie qui pourrait comprendre ce qui suit :

- Une structure de gouvernance officielle pour la prise de décisions ainsi que des rôles et responsabilités clairement définis pour les ministères participants;
- Un cadre de mesure du rendement qui établit des points de référence et des indicateurs de réussite, des échéanciers ainsi qu'un mécanisme pour surveiller la mise en œuvre;
- Un plan de communication comprenant un plan de sensibilisation visant tous les intervenants, plus particulièrement les PME. Il pourrait également inclure la possibilité de créer un dépôt externe simplifié d'outils et de ressources associés à la Stratégie, qui pourrait comprendre ceux élaborés par le gouvernement du Canada, les associations industrielles et les organisations internationales;
- Un protocole d'entente entre les mécanismes volontaires de règlement des différends disponibles pour différencier les fonctions et les processus de chacun et ainsi éviter les recouvrements.

Constatations 3, 5, 6, 7, 8, 12 et 13

Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation 1 – Réviser la Stratégie en fonction des consultations afin d'y inclure des éléments tels que :

- La mission, la vision et les objectifs généraux de la Stratégie;
- Des publics cibles clairement définis;
- Des outils et des ressources à jour, y compris les mécanismes volontaires de règlement des différends actuels, et une explication claire de leurs fonctions et de leurs processus;
- Le point de vue de tous les intervenants concernés afin de veiller à ce que les révisions apportées à la Stratégie reflètent la diversité des besoins et des intérêts.

Réponse de la direction	Plan d'action	Ministère responsable et échéancier
<p>Acceptée</p> <p>AMC, par l'entremise de la Direction des pratiques commerciales responsables (BPA), renouvelle la Stratégie de RSE visant à promouvoir le leadership du Canada à l'égard de la conduite responsable des entreprises à l'étranger, ce qui reflétera le nouveau contexte en train d'apparaître relativement à la CRE, qui va au-delà du domaine extractif, compte de multiples dimensions et est lié aux objectifs du Canada en matière d'exportation canadienne, d'aide internationale et de politique étrangère. La Stratégie renouvelée tiendra compte des constatations découlant de la présente évaluation, des commentaires obtenus au moyen de consultations auprès des intervenants et du contexte global au Canada, comme les nouvelles lois et nouveaux règlements sur les questions liées à la CRE. La Stratégie exposera clairement la vision, le mandat et les objectifs précis en la matière, établissant un plan de mise en œuvre pour l'ensemble d'AMC, qui tient compte de la nécessité de la collaboration de l'ensemble des missions (l'ensemble d'AMC) et de l'ensemble du gouvernement pour assurer la cohérence des politiques. La Stratégie comprendra également une démarche rigoureuse quant à la mesure des résultats.</p> <p>Des communications et ressources à jour, les objectifs canadiens et des mécanismes de règlement des différends volontaires seront mis à la disposition de tous.</p>	<p>Étape 1 (stratégie) : consultations préalables auprès des intervenants – terminées</p> <ul style="list-style-type: none"> • En mars 2020, BPA a mené des consultations préalables auprès de 50 principaux intervenants qui représentaient l'industrie, la société civile et le milieu universitaire, dans le but d'orienter la préparation d'un document de consultation en lien avec la Stratégie. • Un rapport résumant ces consultations a été produit et met en évidence de nombreuses constatations découlant de l'évaluation. <p>Étape 2 (stratégie) : consultations publiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un document de synthèse a été conçu en fonction du premier cycle de consultations et des commentaires de MFM, d'IFM, de TFM, de PFM et d'autres ministères. Ce document servira de fondement à une consultation publique qui aura lieu au début de l'automne 2020 au moyen du site Web « Consultations auprès des Canadiens » (en attente de l'approbation de MINT), afin d'obtenir un large éventail de points de vue de la part des intervenants. • Des consultations intraministérielles et interministérielles sont en cours et assureront une démarche qui tient compte de l'ensemble du gouvernement et de l'ensemble du Ministère. 	<p>La Direction des pratiques commerciales responsables d'AMC dirigera la mise au point de la Stratégie renouvelée, en collaboration avec LCCA, IOR et MES, et avec le soutien de Ressources naturelles Canada, du Bureau du Conseil privé et d'autres ministères.</p> <p>Étape 1 : Janvier à mars 2020</p> <p>Étape 2 : Avril 2020 à novembre 2020</p>

Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation 1 – Suite

Réponse de la direction	Plan d'action	Ministère responsable et échéancier
	<ul style="list-style-type: none">• Un rapport sur les résultats des consultations (« ce que nous avons entendu ») sera publié cet automne pour assurer un dialogue continu quant à l'élaboration de la stratégie et des renseignements obtenus au moyen du processus de consultation. <p>Étape 3 (stratégie) : mise au point et lancement de la Stratégie renouvelée.</p> <ul style="list-style-type: none">• Recherches et analyse en fonction des étapes 1 et 2 pour la mise au point de la Stratégie renouvelée.• Discussions actives avec les collègues du Ministère et d'autres ministères pour s'assurer que les priorités du Ministère et du gouvernement du Canada sont prises en compte et pour faire connaître le plan de mise en œuvre.• Lancement de la Stratégie renouvelée. <p>Étape 4 (stratégie) : mise en œuvre de la Stratégie renouvelée</p> <ul style="list-style-type: none">• Comprend des plans de communication interne et externe pour aviser les intervenants du lancement de la Stratégie renouvelée et pour communiquer le mandat, la vision et la méthode de mise en œuvre de la Stratégie.• Élaboration de guides d'accompagnement pour la mise en œuvre afin d'aider les intervenants à mettre en œuvre la stratégie (voir la 2e recommandation).	<p>Étape 3 : Septembre 2020 à mars 2021</p> <p>Étape 4 : Janvier 2021 à août 2021</p>

Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation 2 – Élaborer un plan pour orienter la mise en œuvre de la Stratégie qui pourrait comprendre ce qui suit :

- Une structure de gouvernance officielle pour la prise de décisions ainsi que des rôles et responsabilités clairement définis pour les ministères participants;
- Un cadre de mesure du rendement qui établit des points de référence et des indicateurs de réussite, des échéanciers et un mécanisme pour surveiller la mise en œuvre;
- Un plan de communication comprenant un plan de sensibilisation visant tous les intervenants, plus particulièrement les PME. Il pourrait également inclure la possibilité de créer un dépôt externe simplifié d'outils et de ressources associés à la Stratégie, qui pourrait comprendre ceux élaborés par le gouvernement du Canada, les associations industrielles et les organisations internationales;
- Un protocole d'entente entre les mécanismes volontaires de règlement des différends disponibles pour différencier les fonctions et les processus et ainsi éviter les recouplements.

Réponse de la direction	Plan d'action	Ministère responsable et échéancier
<p>Acceptée</p> <p>Deux guides de mise en œuvre seront conçus à la suite du lancement de la Stratégie renouvelée de CRE. On s'attend à ce qu'un plan de mise en œuvre soit axé à l'interne, sur les intervenants faisant partie du gouvernement du Canada, alors que l'autre sera axé sur les intervenants externes. Ces guides comprendront une structure de gouvernance officielle, un solide cadre de mesure du rendement et un plan de communication clair à la fois pour les intervenants externes et internes et ayant pour but d'aider les intervenants à s'orienter et à mettre en œuvre les objectifs stratégiques de la Stratégie renouvelée.</p>	<p>Étapes 1, 2, 3 (stratégie) : facteurs à considérer pour les guides de mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Même si les étapes 1, 2 et 3 seront principalement axées sur la mise au point de la Stratégie, les commentaires reçus au cours de ces étapes seront pris en considération dans l'élaboration des guides de mise en œuvre. <p>Étape 4 (guide) : élaboration des guides de mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • La tenue de consultations avec les principaux intervenants assurera que les guides peuvent être utilisés de manière pratique dans un grand éventail de situations, à la fois par les fonctionnaires fédéraux et les intervenants externes. • Des guides distincts pour les intervenants externes et ceux du gouvernement du Canada donneront suite aux constatations découlant de l'évaluation de la stratégie de 2014 relativement aux groupes cibles, et comprendront des outils pratiques, entre autres : <ul style="list-style-type: none"> • la structure de gouvernance officielle; • le plan de communications; • le cadre de mesure du rendement. 	<p>La Direction des pratiques commerciales responsables d'AMC, en collaboration avec en collaboration avec BTR, BTB, MES, IOR, LCCA, les missions à l'étranger et d'autres ministères.</p> <p>Étapes 1, 2 et 3 (stratégie)</p> <p>Janvier 2020 à mars 2021</p> <p>Étape 4 (guide)</p> <p>Avril 2021 à août 2021</p>

Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation 2 – Suite

Réponse de la direction	Plan d'action	Ministère responsable et échéancier
	<p>Étape 5 (guide) : lancement des guides de mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none">• Faire mieux connaître, à la fois au sein du gouvernement du Canada et auprès des intervenants externes, les guides et la manière dont ils peuvent être utilisés dans la pratique pour atteindre les principaux objectifs de la Stratégie renouvelée et promouvoir les politiques et pratiques relatives à la CRE.	<p>Étape 5 (guide)</p> <p>Août 2021 à décembre 2021</p>

Annexe A – Aperçu des priorités stratégiques

Pilier 1

Promouvoir et renforcer les principes de RSE

- Élaborer, faire avancer et promouvoir les principales normes et lignes directrices internationales en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE).
- Promouvoir la conduite responsable des entreprises auprès de tous les secteurs par le biais du point de contact national (PCN), notamment en offrant des directives sur la mise en œuvre de la diligence raisonnable et des directives sectorielles.
- Élaborer et transmettre du matériel qui saisit l'évolution des pratiques exemplaires.
- Échanger des renseignements sur le marché avec les clients du Service des délégués commerciaux afin de cerner et d'atténuer les risques à mesure que les entreprises entrent sur de nouveaux marchés.
- Offrir des outils, des ressources et de la formation aux délégués commerciaux et aux clients du Service des délégués commerciaux.

Pilier 2

Favoriser l'établissement de réseaux et de partenariats

- Discuter avec les intervenants au Canada et à l'étranger des questions liées à la RSE.
- Établir des liens entre les entreprises canadiennes (sur les marchés étrangers) et des spécialistes des domaines du rendement social, environnemental et économique.
- Créer des espaces et des lieux d'établissement de dialogue entre les entreprises, les collectivités, les gouvernements hôtes et d'autres groupes d'intérêt canadiens.
- Soutenir l'engagement entre les entreprises et les collectivités, y compris à l'étape de l'exploration.

Pilier 3

Faciliter le dialogue en vue du règlement des différends

- Fournir aux entreprises canadiennes des conseils sur l'engagement des intervenants en vue de prévenir les différends grâce à la détection précoce et à la promotion des pratiques exemplaires.
- Favoriser des relations constructives entre les entreprises canadiennes et les intervenants touchés par le projet par l'entremise du conseiller en RSE et du PCN.
- Encourager les entreprises canadiennes à résoudre leurs différends avec les collectivités et les personnes touchées et à améliorer leurs pratiques commerciales responsables en participant au dialogue sur le règlement des différends du PCN et à la médiation.

Pilier 4

Renforcer le cadre influant sur les pratiques commerciales responsables

- Assurer l'harmonisation avec les affaires étrangères et la politique de développement en collaborant avec des collègues d'Affaires mondiales Canada, puisque la RSE touche les objectifs ministériels.
- Participer de façon multilatérale aux travaux des Nations Unies et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), et de façon bilatérale en appuyant la mobilisation des missions auprès des acteurs locaux, afin de continuer à faire progresser les objectifs du Canada en matière de RSE.
- Promouvoir l'inclusion de la RSE dans les accords de libre-échange ou les accords sur la promotion et la protection des investissements étrangers du Canada.
- Lutter contre la corruption par la sensibilisation à la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*.
- Favoriser la transparence dans le secteur extractif par la promotion de l'Initiative relative à la transparence des industries extractives et de la *Loi sur les mesures de transparence dans le secteur extractif*.

Principales améliorations apportées à la Stratégie de 2009

- Soutien accru aux initiatives de RSE proposées par le réseau de missions diplomatiques du Canada à l'étranger;
- Soutien accru et davantage de formation aux missions du Canada à l'étranger, dans le but de s'assurer que les délégués commerciaux et tout le personnel sont outillés pour détecter les problèmes aussitôt qu'ils émergent, et de contribuer à leur résolution avant que la situation ne dégénère;
- Réorientation du rôle du Bureau du conseiller en RSE, incluant le renforcement de son mandat de promouvoir des lignes directrices de RSE aux industries extractives canadiennes, et des efforts pour prévenir les problèmes, les détecter rapidement et y trouver des solutions;
- Dans le cas d'entreprises n'incarnant pas les meilleures pratiques en matière de RSE et refusant de participer aux processus de facilitation du dialogue du conseiller en RSE ou du PCN, le soutien commercial du gouvernement du Canada dans les marchés internationaux sera alors retiré;
- Ajout des outils de référence en matière de RSE publiés depuis 2009, notamment les *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies* et le *Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque*;
- Possibilité de mieux faire connaître tout l'éventail des guides sectoriels en matière de RSE, notamment ceux élaborés au Canada.

Annexe B – Chronologie de la démarche du Canada en matière de CRE à l'étranger



Dans ce contexte, de nombreux examens et de nombreuses évaluations concernant la RSE et la CRE à l'étranger ont été effectués, par exemple :

- La vérification et l'évaluation conjointe de la mise en œuvre de la LMTSE menées par RNCan.
- Le rapport de 2019 de la Chambre des communes intitulé *Viser l'excellence : Améliorer la stratégie du Canada relative à la responsabilité sociale des entreprises pour protéger les droits de la personne en Amérique latine*.
- L'examen par les pairs du point de contact national du Canada dans le cadre des Principes directeurs de l'OCDE de 2019 à l'intention des entreprises multinationales;
- Le rapport de 2018 de la Chambre des communes intitulé *Appel à l'action : éliminer toutes les formes de travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement*.
- L'évaluation formative de l'aide au développement du Canada pour le développement du secteur de l'extraction et le développement durable de 2017, menée par Affaires mondiales Canada.

Annexe C – Rôles et ressources

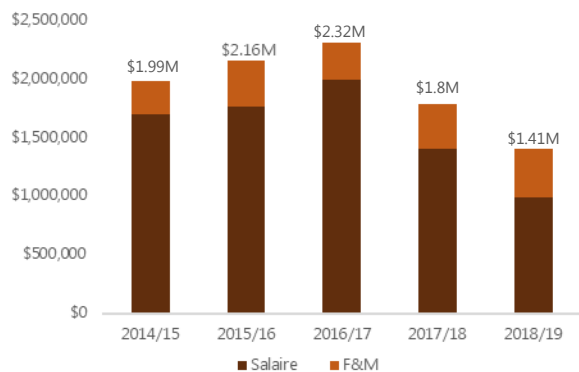
Affaires mondiales Canada (AMC), par l'intermédiaire de sa Direction des pratiques commerciales responsables, dirige la mise en œuvre de la Stratégie. La Direction fournit un soutien opérationnel et stratégique sur la conduite responsable des entreprises (CRE) au Service des délégués commerciaux du Canada, aux missions à l'étranger, aux bureaux régionaux et aux autres directions.

L'une de ses principales activités est la gestion du Fonds de la RSE du Ministère. La Direction est responsable du Point de contact national (PCN) du Canada pour les Principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et, par le passé, a appuyé le Bureau du conseiller en responsabilité sociale des entreprises (RSE) de l'industrie extractive. Depuis 2018, la Direction fournit un soutien administratif au groupe consultatif sur la conduite responsable des entreprises. Elle a également appuyé la création du nouveau Bureau de l'Ombudsman canadien de la responsabilité des entreprises.

En janvier 2020, la **Direction des pratiques d'affaires responsables** comptait 12 employés à temps plein répartis dans trois unités : Opérations, Politiques et Point de contact national.

La mise en œuvre de la Stratégie de RSE de 2014 a été financée avec les ressources ministérielles existantes.

Ressources dépensées par la Direction des pratiques d'affaires responsables



La **Direction des ressources naturelles et de la gouvernance**, grâce à des activités comme la mobilisation multilatérale dans le cadre de l'Initiative des Principes volontaires sur la sécurité

et les droits de l'homme et la coordination des politiques pour les efforts d'aide internationale du Canada, fournit des conseils en matière de gouvernance, de transparence, de partage des avantages pour les collectivités et de droits de la personne.

Le Bureau du **conseiller en RSE du secteur extractif** n'avait pas de source de financement qui lui était consacrée et recevait plutôt du financement à même les ressources ministérielles existantes. Le Bureau, qui a fermé ses portes en mai 2018, comptait au total trois employés à temps plein, responsables de la sensibilisation des intervenants ainsi que de la recherche et des programmes.

Dans le budget de 2018, le gouvernement annonçait du financement pour la création et le fonctionnement du Bureau de **l'ombudsman canadien pour la responsabilité des entreprises**. Conformément au décret en conseil, le Bureau favorisera la mise en œuvre des principes directeurs des Nations Unies et de l'OCDE, conseillera les entreprises canadiennes sur les politiques et les pratiques de CRE, examinera les allégations de violations des droits de la personne découlant des activités d'entreprises canadiennes qui exercent leurs activités à l'étranger dans les secteurs minier, pétrolier, gazier et du vêtement, offrira un service de médiation informelle et fournira des conseils à la ministre sur les questions liées à son mandat. En février 2020, le Bureau en était à sa phase de démarrage et comptait un total de six postes à temps plein.

Ressources naturelles Canada (RNCAN)

RNCAN joue un rôle dans la mise en œuvre de la Stratégie au moyen d'activités entreprises par deux de ses directions générales : le Secteur des terres et minéraux et le Secteur des politiques stratégiques et de l'innovation. Aucun fond n'était consacré au Ministère pour la mise en œuvre de la Stratégie; les programmes et les initiatives, y compris les salaires, ont donc été financés au moyen des ressources ministérielles existantes.

Le **Secteur des terres et des minéraux** (STM) est responsable des efforts de promotion et de politique liés à la RSE dans le secteur minier et dirige les relations bilatérales avec les principales régions minières. De plus, un représentant de ce secteur siège au comité interministériel du PCN du Canada à titre de vice-président.

Le STM est également responsable de l'administration générale de la *Loi sur les mesures de transparence dans le secteur extractif* (LMTSE), et s'occupe donc du renforcement des capacités, de la promotion et de la surveillance de la conformité ainsi que de l'application de la LMTSE, contribuant ainsi aux travaux du Canada sur la transparence et la lutte contre la corruption. Le programme emploie quatre employés à temps plein et a dépensé un total de deux millions de dollars depuis 2016-2017 pour l'administration de la LMTSE.

Le **Secteur des politiques stratégiques et de l'innovation** représente le Canada au sein du conseil d'administration de l'Initiative relative à la transparence des industries extractives, en étroite collaboration avec la Direction des ressources naturelles et de la gouvernance d'AMC. Le Secteur était au départ responsable de la conception de la LMTSE avant que ses responsabilités soient transférées au STM.

Le **Bureau de la politique stratégique et de l'investissement en matière d'hydrocarbures**, bien qu'il soit responsable à l'échelle nationale et internationale des questions en lien avec l'énergie et les priorités stratégiques des secteurs pétrolier et gazier canadiens, n'a pas joué de rôle dans la mise en œuvre de la Stratégie au cours de la période de référence de l'évaluation.

Annexe D – Liste des acronymes et des définitions

AMC	Affaires mondiales Canada	ODD	Objectifs de développement durable
CRE	Conduite responsable des entreprises	ONU	Organisation des Nations unies
EDC	Exportation et développement Canada	PCN	Point de contact national
EDSC	Emploi et Développement social Canada	PGO	Partenariat pour un gouvernement ouvert
G7	Groupe des Sept	PME	Petites et moyennes entreprises
ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada	RNCan	Ressources naturelles Canada
ITIE	Initiative relative à la transparence des industries extractives	RSE	Responsabilité sociale des entreprises
LMTSE	<i>Loi sur les mesures de transparence dans le secteur extractif</i>	STM	Secteur des terres et des minéraux
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques	VDMD	Vers le développement minier durable
OCRE	Ombudsman canadien de la responsabilité des entreprises		

Terminologie utilisée dans le rapport

À l'échelle internationale, divers termes sont utilisés pour décrire la gestion des risques sociaux et environnementaux par le secteur privé ainsi que les répercussions associées à la façon dont il mène ses activités. La responsabilité sociale des entreprises et la conduite responsable des entreprises font partie des termes les plus couramment utilisés, souvent de manière interchangeable.

Responsabilité sociale des entreprises

Dans la Stratégie améliorée, le gouvernement du Canada définit la responsabilité sociale des entreprises comme les « mesures volontaires prises par une entreprise, au-delà des exigences prévues par la loi, afin de réaliser ses activités d'une manière durable sur les plans économique, social et environnemental ».

Conduite responsable des entreprises

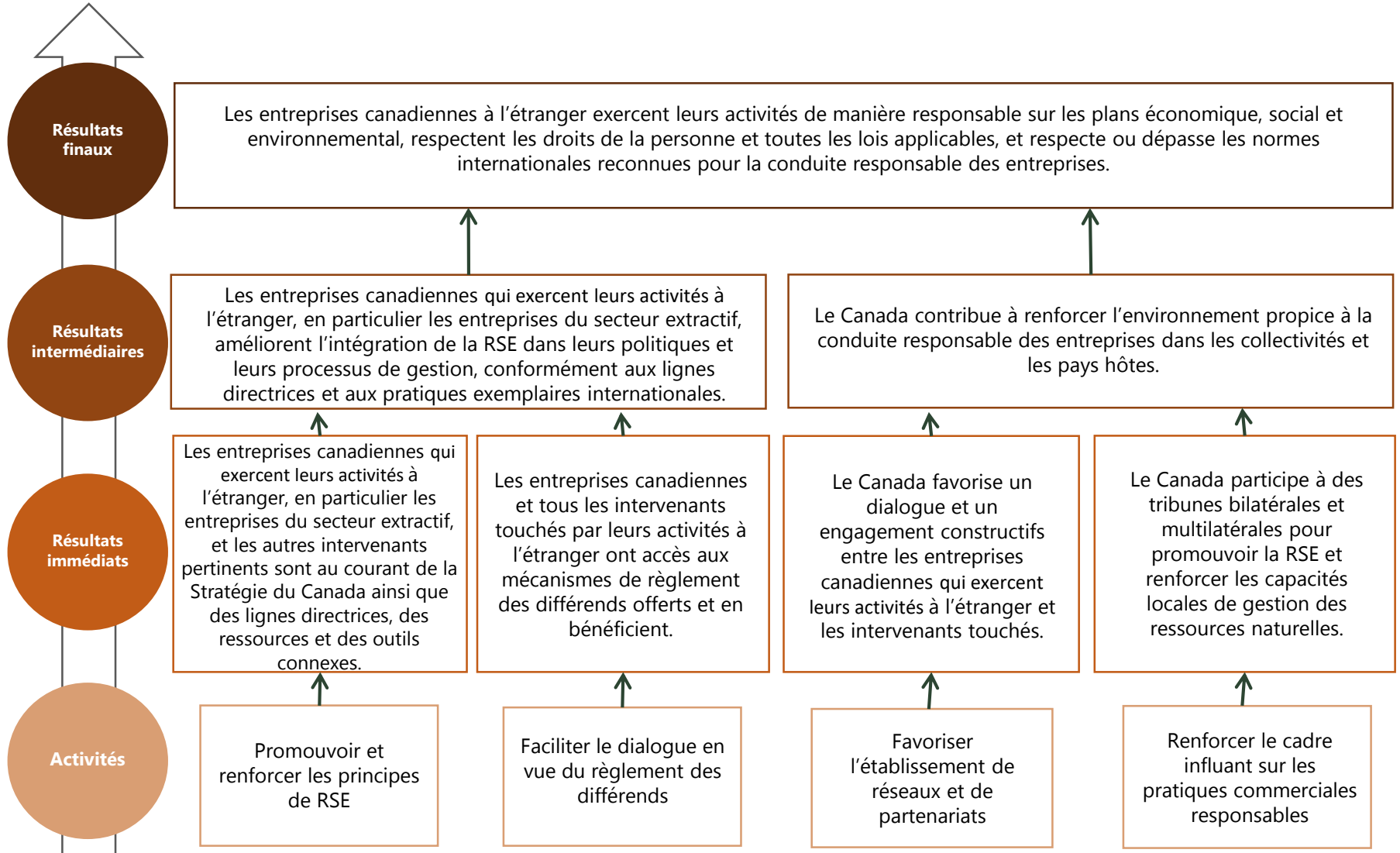
Le concept de CRE va au-delà de la RSE en mettant l'accent sur l'intégration de pratiques de conduite responsable des entreprises aux opérations internes. Cela comprend l'intégration de pratiques de développement durable, ainsi que de mesures de responsabilisation pour prévenir les répercussions négatives des activités opérationnelles et pour y remédier efficacement lorsqu'elles se produisent.

Termes utilisés dans cette évaluation

Comme le terme « RSE » est celui utilisé par AMC dans la Stratégie améliorée, c'est le terme utilisé dans le présent rapport pour faire référence à la Stratégie ainsi qu'aux attentes, aux activités et aux initiatives connexes.

Annexe E – Modèle logique

Puisque la Stratégie de RSE de 2014 n'avait pas de modèle logique, l'équipe d'évaluation a élaboré le modèle ci-dessous en fonction de la Stratégie et des documents de programme connexes, et en collaboration avec Affaires mondiales Canada et Ressources naturelles Canada.



Annexe F – Méthodologie détaillée

L'annexe suivante fournit des renseignements supplémentaires sur certaines des méthodes d'évaluation utilisées, y compris leurs limites et les mesures d'atténuation.

Études de cas et visites sur le terrain

- Les pays ont été choisis pour les études de cas en fonction d'un certain nombre de critères, dont la contribution de l'investissement canadien à l'économie locale, mais plus particulièrement selon le niveau des actifs miniers canadiens, la nature du climat des affaires et de la gouvernance, la récurrence des incidents mettant en cause des entreprises canadiennes et la participation du personnel de mission à l'exécution de la Stratégie.
- Une visite sur le terrain a été effectuée dans les pays suivants : Australie, Serbie et Macédoine du Nord, Philippines, Afrique du Sud, Mexique, Guatemala, Colombie et Pérou.
- Les évaluateurs ont rencontré des acteurs locaux de la société civile, des intervenants communautaires, des représentants des gouvernements hôtes, des entreprises canadiennes du secteur extractif et autres, des entreprises non canadiennes et du personnel des missions diplomatiques canadiennes à l'étranger. Les réunions ont été organisées par les délégués commerciaux, mais des évaluateurs ont communiqué avec des organisations de la société civile avant de se rendre sur place pour tenter d'organiser des réunions avec des organisations et des groupes qui pourraient ne pas être du ressort du personnel de mission.
- Toutes les réunions ont permis de mieux comprendre les préoccupations et les défis auxquels sont confrontés tous les intervenants concernés.
- Des examens sur dossier supplémentaires ont été effectués pour la Tanzanie et la République démocratique du Congo afin de mieux comprendre le contexte de l'Afrique subsaharienne.

Analyse des initiatives du Fonds de la RSE

- La base de données Strategia d'Affaires mondiales Canada contenait des rapports sur les initiatives financées par l'intermédiaire du Fonds de la RSE.
- Les évaluateurs ont eu de la difficulté à s'appuyer sur les données de Strategia en raison d'erreurs de saisie, y compris des renseignements incomplets.
- Les données financières ont donc été comparées à celles obtenues par le secteur responsable des opérations du Service des délégués commerciaux.
- L'équipe d'évaluation a corrigé les erreurs relevées dans la mesure du possible.

Enquête auprès des délégués commerciaux

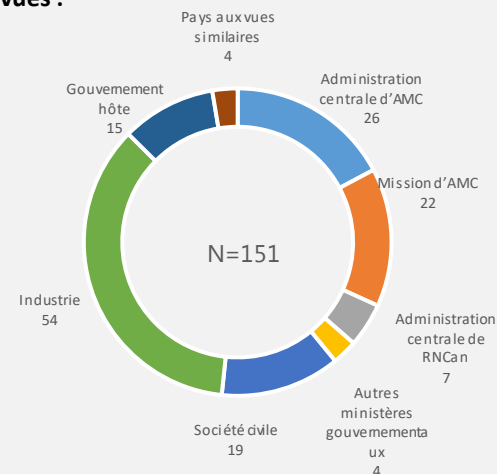
- L'équipe d'évaluation a retenu les services de la firme Circum pour faire passer un sondage électronique aux délégués commerciaux travaillant à l'étranger, dans les bureaux régionaux et à l'administration centrale qui travaillent sur la RSE ou le secteur extractif.
- Le sondage a permis d'obtenir 139 réponses (taux de réponse brut de 30 %).
- La date limite pour y répondre a été repoussée et plusieurs courriels de rappel ont été envoyés pour obtenir un taux de réponse plus élevé.

Enquête auprès des entreprises extractives

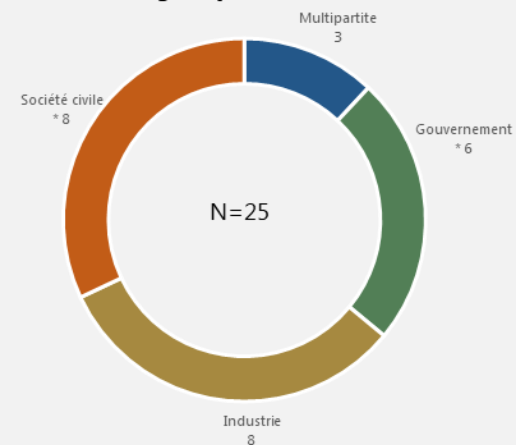
- L'équipe d'évaluation a retenu les services de PricewaterhouseCoopers pour faire passer un sondage électronique aux entreprises du secteur extractif canadien (secteurs minier, pétrolier et gazier).
- Le sondage a permis d'obtenir 112 réponses (taux de réponse brut de 7 %).
- Afin d'obtenir un taux de réponse plus élevé, l'équipe d'évaluation a collaboré avec des associations industrielles pour que le lien vers le sondage soit envoyé à leurs membres.

Détail de la mobilisation des groupes d'intervenants

Entrevues :



Discussions de groupe :



*La société civile comprend les organismes non gouvernementaux, les cercles de réflexion et le milieu universitaire.

*Le gouvernement comprend le gouvernement du Canada, les gouvernements hôtes et d'autres pays aux vues semblables.

Annexe G – Liste des constatations

1. La stratégie canadienne sur la responsabilité sociale des entreprises à l'étranger continue d'être nécessaire.
2. Compte tenu de l'évolution du contexte de commerce responsable à l'échelle mondiale et des nouvelles politiques du Canada, la Stratégie de RSE est maintenant désuète.
3. La Stratégie ne reflète pas les activités liées à la RSE de tous les ministères et organismes gouvernementaux.
4. Les efforts du gouvernement fédéral en matière de RSE ont contribué à la réputation du Canada en tant que facilitateur des dialogues entre de multiples parties.
5. Le gouvernement du Canada a contribué à renforcer l'environnement des pratiques commerciales responsables par ses efforts bilatéraux et multilatéraux.
6. Les mécanismes volontaires de règlement des différends énoncés dans la Stratégie étaient en grande partie inefficaces.
7. Malgré les efforts concertés pour promouvoir les principes de RSE, des lacunes ont été relevées en ce qui a trait à la sensibilisation des principaux groupes d'intervenants.
8. Les outils et les ressources promus dans le cadre de la Stratégie étaient suffisants, mais peu utilisés.
9. Le Fonds de la RSE est une ressource précieuse offerte aux missions pour les aider à mettre en œuvre la Stratégie à l'étranger.
10. L'approche à l'échelle des missions a contribué à la mise en œuvre efficace de la Stratégie dans les pays.
11. Un certain nombre de composantes clés ont été omises lors de la conception de la Stratégie de RSE, ce qui a une incidence sur son efficacité globale.
12. Aucune orientation claire n'a été établie quant à la mise en œuvre et à l'exécution générales de la Stratégie.
13. Aucune structure de gouvernance horizontale officielle n'a été établie pour gérer efficacement l'exécution de la Stratégie.

Annexe H – Liste de sources

Page 4 (contexte du programme)

- Entrevues (tous les groupes d'intervenants)
- Documents de programme et dépenses (Affaires mondiales Canada [AMC], Ressources naturelles Canada [RNCAN])
- Site Conduite responsable des entreprises à l'étranger : <https://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-rse.aspx?lang=fra>
- *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : de l'importance d'une conduite responsable des entreprises* – https://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/MNEguidelines_RBCmatters_FR.pdf

Page 7 (constatation 1)

- Données provenant des entrevues (tous les groupes d'intervenants)
- Groupe de discussions multipartites
- Données provenant des sondages (industrie et Service des délégués commerciaux)
- Analyse des médias
- Site Web de l'Association minière du Canada (contributions à l'étranger, faits sur le secteur minier) <https://mining.ca/fr/>
- *Top 10 business risks and opportunities*, 2020, EY – https://www.ey.com/fr_ca/mining-metals/10-business-risks-facing-mining-and-metals (en anglais seulement)
- Actifs miniers canadiens, RNCAN – https://www.rncan.gc.ca/mines-materiaux/publications/19324?_ga=2.112673859.674877331.1588866427-707844723.1577711475
- Faits sur les métaux et les minéraux, RNCAN – https://www.rncan.gc.ca/nos-ressources-naturelles/mineraux-exploitation-miniere/faits-mineraux-metaux/20603?_ga=2.75972946.674877331.1588866427-707844723.1577711475

Page 8 (constatation 2)

- Évaluations antérieures de la Stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des programmes du secteur extractif (2013, 2018)
- Documents internes d'AMC
- Cadre ministériel des résultats 2019-2020 d'AMC et de RNCAN
- Sites Web du gouvernement du Canada (programme commercial, stratégie pour le secteur extractif)
- Données provenant des sondages (industrie et Service des délégués commerciaux)
- Entrevues (personnel, société civile)

Page 9 (Constatation 3)

- Entrevues (AMC, RNCAN, autres ministères, société civile, industrie)
- Discussions de groupe (multipartites, personnel d'AMC, société civile)
- Documents de programme (AMC)
- Données provenant des sondages (Service des délégués commerciaux)
- Triple R Alliance, *Research to Guide the Government of Canada in the Potential Development of a National Action Plan on Business and Human Rights*

Pages 10 et 11 (constatation 4)

- Entrevues (personnel d'AMC, autres ministères, industrie, société civile)
- Discussions de groupe (multipartites, personnel d'AMC, société civile)
- Documents de programme et sites Web (AMC, Strategia, de 2014-2015 à 2018-2019)
- Notes et observations provenant des visites sur le terrain
- Études de cas (Tanzanie, Serbie et Macédoine du Nord)
- Données provenant des sondages (industrie et Service des délégués commerciaux)
- *The Decade to Deliver*, United Nations Global Impact et Accenture – <https://www.accenture.com/acnmedia/pdf-109/accenture-ungc-ceo-study.pdf> (en anglais seulement)
- L'Initiative Devonshire : <https://www.devonshireinitiative.org/> (en anglais seulement)

Pages 12 et 13 (constatation 5)

- Entrevues (personnel d'AMC, autres ministères, industrie, société civile)
- Discussions de groupe (multipartites, personnel d'AMC, société civile)
- Documents de programme et sites Web (AMC, RNCAN)
- Notes et observations provenant des visites sur le terrain
- Données provenant des sondages (industrie et Service des délégués commerciaux)
- Évaluations antérieures de la Stratégie de RSE et des programmes du secteur extractif (2013, 2018)
- Forum intergouvernemental sur l'exploitation minière, les minéraux, les métaux et le développement durable – <https://www.igfmining.org/> (en anglais seulement)
- Initiative relative à la transparence des industries extractives (ITIE) – <https://eiti.org/fr/supporter/canada>
- *Loi sur les mesures de transparence dans le secteur extractif* (LMTSE) – https://www.rncan.gc.ca/nos-ressources-naturelles/mineraux-exploitation-miniere/ressources-sur-lexploitation-min/lmtse/18183?_ga=2.84299102.674877331.1588866427-707844723.1577711475
- Forum sur les chaînes d'approvisionnement minier responsables de l'OCDE – <http://www.oecd.org/corporate/mne/forum-responsible-mineral-supply-chains.htm> (en anglais seulement)
- Profil de projet – Créer des chaînes d'approvisionnement minier responsables pour le développement en Afrique – <https://w05.international.gc.ca/projectbrowser-banqueprojets/project-projet/details/d000770001?Lang=fra>

Pages 14 et 15 (constatation 6)

- Documents de programmes et sites Web (AMC – Strategia)
- Site Web du Point de contact national (PCN) [mandat, rapports annuels, séances de mobilisation des intervenants, évaluation par les pairs de l'OCDE]
- Base de données de l'OCDE sur les PCN
- Site Web du conseiller en RSE (rapports annuels, activités de sensibilisation)
- Documents de programmes (rapports non publiés du conseiller en RSE)
- Décret en conseil pour le conseiller en RSE et le Bureau de l'ombudsman canadien pour la responsabilité des entreprises
- Entrevues (personnel d'AMC, Bureau de l'ancien conseiller en RSE, personnel du PCN, personnel du Bureau de l'ombudsman canadien pour la responsabilité des entreprises)
- Discussions de groupe (personnel d'AMC, industrie, société civile)

Annexe H – Suite

Page 16 (constatation 7)

- Entrevues, groupes de discussion avec le personnel, l'industrie et la société civile
- Entrevues (personnel d'AMC, autres ministères, industrie, société civile)
- Discussions de groupe (multipartites, personnel d'AMC, société civile)
- Données provenant des sondages (industrie et Service des délégués commerciaux)

Pages 17 et 18 (constatation 8)

- Entrevues (personnel d'AMC, autres ministères, industrie, société civile)
- Discussions de groupe (multipartites, personnel d'AMC, société civile)
- Documents de programme et sites Web (sites internes et externes d'AMC et Strategia, de 2014-2015 à 2018-2019, RNCAN, Innovation, Sciences et Développement économique Canada, Emploi et Développement social Canada)
- Notes et observations provenant des visites sur le terrain
- Études de cas (Pérou)
- Données provenant des sondages (industrie et Service des délégués commerciaux)

Page 19 (constatation 9)

- Documents de programme et sites Web (AMC – Strategia, finances, lignes directrices sur le financement)
- Entrevues (personnel d'AMC)
- Données provenant des sondages (industrie et Service des délégués commerciaux)

Page 20 (constatation 10)

- Données provenant des sondages (Service des délégués commerciaux)
- Documents de programme (AMC – Strategia, matériel de formation)
- Études de cas (Colombie, Guatemala)
- Entrevues (personnel d'AMC)
- Évaluations antérieures de la Stratégie de RSE (2013)

Pages 21 et 22 (constatations 11 et 12)

- *Developing a Strategic Plan and Organizational Structure*, chapitre 8, section 4 : « Developing Successful Strategies: Planning to Win », <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/structure/strategic-planning/develop-strategies/main> (en anglais seulement)
- Rédiger et communiquer efficacement votre plan stratégique, <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/definir-strategie/pages/comment-rediger-plan-strategique.aspx>
- *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*, Richard Rumelt, Strategic Direction, vol. 28, n° 8
- Entrevues (personnel d'AMC, autres ministères, industrie, société civile)
- Discussions de groupe (multipartites, personnel d'AMC, société civile)
- Documents de programme et sites Web (AMC, RNCAN)
- Notes et observations provenant des visites sur le terrain

Page 23 (constatation 13)

- Entrevues (personnel d'AMC et de RNCAN)
- Documents de programme et sites Web (AMC, PCN, RNCAN)
- Observations (rencontre intraministérielle)

Page 25 (considérations)

- Entrevues (personnel d'AMC et de RNCAN, autres ministères, industrie et société civile)
- Documents de programme et sites Web (AMC, RNCAN)
- Décret en conseil le Bureau de l'ombudsman canadien pour la responsabilité des entreprises

Page 30 (rôles et ressources)

- Documents de programme de la Direction des pratiques d'affaires responsables (organigramme de 2019, dépenses de la Direction de 2014-2015 à 2018-2019)
- Budget 2018
- Entrevues avec le personnel
- Documents de programme et sites Web (AMC, RNCAN)
- Décret en conseil pour le conseiller en RSE et le Bureau de l'ombudsman canadien pour la responsabilité des entreprises

Page 32 (modèle logique)

- Stratégies de RSE de 2009 et de 2013
- Documents de programme et sites Web (AMC, RNCAN)