

ADAPTATION D'OUTILS DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES
FACE À LA NORME ISO 26 000

Application à l'entreprise Boréal - Informations Stratégiques

Par

Mélanie Houle

Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de
l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

Directeur : M. Gérard Denoual

CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Sherbrooke, Québec, Canada, 18 janvier 2011

SOMMAIRE

Mots clés : Responsabilité sociale des entreprises, ISO 26 000, outil, développement durable, éthique, référentiel, code de conduite, Boréal

Avec l'apparition de multiples initiatives internationales cherchant à favoriser des pratiques plus durables dans le monde des affaires, il n'est pas surprenant d'entendre de plus en plus parler de responsabilité sociale des entreprises. L'importance accordée à ce concept est cependant très variable d'une organisation à une autre et résulte des valeurs des dirigeants mais également de pressions de groupes externes, notamment les consommateurs et les investisseurs.

La multiplicité des approches s'étant développées durant les dernières années, a conduit l'organisation internationale de normalisation (ISO) à l'élaboration de la première norme en responsabilité sociale, ISO 26 000 : 2010 *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, publiée le 1^{er} novembre 2010. Ce nouveau consensus international sur la question de la responsabilité sociale amène donc une réflexion sur sa mise en œuvre et ses impacts. En effet, les approches existantes sont-elles cohérentes avec la norme?

Afin de répondre à ce questionnement, l'objectif général du présent essai est d'apporter des recommandations quant à l'adaptation d'outils existants de responsabilité sociale des entreprises face à la norme ISO 26 000. Par des analyses comparatives ainsi qu'une revue d'outils de mise en œuvre existants (incluant un cas d'application à l'entreprise Boréal), l'essai met en évidence les faiblesses des approches existantes par rapport à ISO 26 000, qui englobe beaucoup plus de problématiques et qui situe l'engagement de l'entreprise au-delà des normes généralement reconnues, vers une implication citoyenne et responsable de l'entreprise.

Plus particulièrement, la revue des outils de mise en œuvre suggère que les questions centrales, les principes et les pratiques d'intégration de la norme ne soient actuellement pas intégrés dans les pratiques de responsabilité sociale. À cet effet, des recommandations générales quant aux caractéristiques « idéales » d'un outil en cohérence avec ISO 26 000 ont été formulées incluant entre autres, un volet éducatif et informatif ainsi qu'une plus grande clarté quant aux liens existants entre les différentes approches. Enfin, des recommandations spécifiques à l'entreprise Boréal incluant la création et la bonification d'outils existants ont également été proposées.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier dans un premier temps mon directeur, M. Gérard Denoual, pour ses commentaires pertinents et son soutien tout au long de ma rédaction. La vie est parfois parsemée d'obstacles imprévus au mauvais moment et, par sa patience et sa souplesse, il a su me supporter et m'aider à avancer dans ce projet.

Ensuite, je tiens à remercier chaleureusement Patrick Grégoire et Christelle Faivre de chez Boréalys pour leur participation à ce projet. En effet, le partage de leurs expériences professionnelles a permis de donner un support concret à ce projet et je leur en suis très reconnaissante.

De plus, je tiens à souligner le support de mes collègues et amis au Centre Universitaire de Formation en Environnement qui ont su m'encourager et me mettre au défi au cours de ma rédaction.

Enfin, je ne pourrais oublier de remercier mon père, Roland Houle, pour ses encouragements et son écoute et ce, tout au long de mon cheminement universitaire. Partager mes questionnements avec lui fut une source d'inspiration constante.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1 RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES	3
1.1 La responsabilité sociale des entreprises : le concept	3
1.1.1 La terminologie et la définition	3
1.1.2 De l'émergence du concept à la nécessité de rendre compte	4
1.1.3 Les différentes conceptions de la RSE	7
1.2 La responsabilité sociale face au développement durable	8
1.3 Les pratiques actuelles de responsabilité sociale dans l'industrie minière et pétrolière	8
1.3.1 Les référentiels et les codes de conduite	9
1.3.2 Les outils de mise en œuvre	10
1.3.3 La reddition de compte	10
1.3.4 Les systèmes de management	11
1.3.5 L'ouverture du secteur comme facteur de changement	11
2 RÉFÉRENTIELS ET CODES DE CONDUITE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE	13
2.1 Les codes de conduite et référentiels internationaux	13
2.1.1 Les principes directeurs de l'OCDE	13
2.1.2 Les critères de performance de l'IFC et principes de l'Équateur	15
2.1.3 Le Pacte Mondial de l'ONU	16
2.1.4 Le <i>Global Reporting Initiative</i>	18
2.2 Les codes de conduite en responsabilité sociale dans les secteurs miniers et pétroliers	19
2.2.1 L'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE)	19
2.2.2 L' <i>International Council on Mining and Metals</i> (ICMM)	21

2.3	La norme ISO 26 000	22
2.3.1	L'émergence du projet de norme	23
2.3.2	Les parties prenantes au projet	24
2.3.3	La structure de la norme ISO 26 000	24
2.3.4	Les principes et les questions centrales d'ISO 26 000	25
2.3.5	Les impacts appréhendés.....	29
3	ANALYSE COMPARATIVE DES RÉFÉRENTIELS ET ISO 26 000	32
3.1	Cartographie des référentiels et codes de conduite par rapport à ISO 26 000 ...	32
3.1.1	Les principes directeurs de l'OCDE et ISO 26 000	32
3.1.2	Les critères de performance de l'IFC et ISO 26 000	35
3.1.3	Le Pacte Mondial et ISO 26 000	39
3.1.4	Le GRI et ISO 26 000	41
3.1.5	L'ITIE et ISO 26 000	43
3.1.6	L'ICMM et ISO 26 000	45
3.2	L'apport concret d'ISO 26 000	47
4	OUTILS DE MISE EN OEUVRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE	50
4.1	La méthodologie de la revue.....	50
4.2	La revue des outils existants de mise en œuvre	52
4.2.1	Les organisations internationales et le gouvernement du Canada	52
4.2.2	Les associations et les regroupements d'entreprises.....	53
4.2.3	Les organisations à but non lucratif, groupes de la société civile ou instituts de recherche.....	54
4.2.4	Les consultants et les firmes.....	55
4.2.5	Les entreprises des secteurs minier et pétrolier.....	57
4.3	L'intégration de ces outils en regard d'ISO 26 000.....	57

4.3.1	L'intégration des différentes questions centrales de la norme.....	57
4.3.2	Les pratiques d'intégration de la responsabilité sociale	58
4.3.3	L'avènement de nouveaux outils.....	59
5	CAS D'APPLICATION : BORÉALIS.....	60
5.1	L'entreprise Boréalys	60
5.2	Les outils offerts	61
5.3	La cartographie entre les modules de Boréalys et les questions centrales de la norme.....	65
5.3.1	Les modules de responsabilité sociale et ISO 26 000.....	68
5.3.2	Les modules de performance environnementale et ISO 26 000.....	71
5.3.3	L'intégration des modules en général	74
6	RECOMMANDATIONS.....	75
6.1	L'adaptation des outils en regard d'ISO 26 000	75
6.2	L'adaptation des outils de Boréalys	77
6.2.1	L'adaptation des modules aux thèmes abordés dans les questions centrales	77
6.2.2	L'adaptation des modules aux pratiques d'intégration de la responsabilité sociale	79
6.2.3	L'adaptation des modules aux principes de la norme.....	81
6.2.4	Les recommandations en général.....	82
	CONCLUSION.....	83
	RÉFÉRENCES	85
	Annexe 1 Indicateurs du GRI incluant le supplément minier	91
	Annexe 2 Revue d'outils de mise en œuvre de la responsabilité sociale.....	98

LISTE DES FIGURES

Figure 3.1 Niveaux d'intégration des questions centrales d'ISO 26 000 dans les principes des référentiels et codes de conduite existants.....	48
Figure 4.1 Utilisation d'un code de couleur pour la présentation des résultats dans de <i>The human rights matrix beta 1.0</i>	54
Figure 5.1 Niveaux d'intégration des questions centrales d'ISO 26 000 dans les modules sociaux et environnementaux de Boréalys.....	74

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Principales caractéristiques des principes de responsabilité sociale	26
Tableau 3.1 Comparaison des principes directeurs de l'OCDE et d'ISO 26 000	33
Tableau 3.2 Comparaison des critères de performance de l'IFC et d'ISO 26 000	38
Tableau 3.3 Comparaison des principes du Pacte Mondial et d'ISO 26 000	40
Tableau 3.4 Comparaison des indicateurs de performance du GRI et d'ISO 26 000.....	42
Tableau 3.5 Comparaison des principes de l'ITIE et d'ISO 26 000.....	44
Tableau 3.6 Comparaison des principes de l'ICMM et d'ISO 26 000.....	46
Tableau 5.1 Liste des différents modules et sous-modules de Boréalys en responsabilité sociale et en performance environnementale.....	62
Tableau 5.2 Comparaison des modules de responsabilité sociale et ISO 26 000	66
Tableau 5.3 Comparaison des modules environnementaux et d'ISO 26 000	67

LISTE DES ACRONYMES ET DES SIGLES

AFNOR	Association Française de Normalisation
CBERN	<i>Canadian Business Ethics Research Network</i> (Réseau de recherche sur l'éthique des entreprises canadiennes)
CBSR	<i>Canadian Business for Social Responsibility</i> (Entreprises canadiennes pour la responsabilité sociale)
COPOLCO	<i>Consumer policy Committee</i> (Comité pour la politique en matière de consommateurs)
CP	Critère de performance
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i> (Responsabilité sociale des entreprises)
CSRI	<i>Corporate Social Responsibility Initiative</i> (Initiative pour la responsabilité sociale des entreprises)
CSRMC	<i>Centre for Social Responsibility in Mining</i> (Centre pour la responsabilité sociale dans le secteur minier)
EPFIs	<i>The Equator Principles Financial Institutions</i> (Institutions financières des principes de l'équateur)
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i> (Reporting développement durable)
ICMM	<i>International Council on Mining and Metals</i> (Conseil International des Mines et Métaux)
IEPF	Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie
IFC	<i>International Finance Corporation</i> (Société Financière Internationale)
ISO	Organisation internationale de normalisation
ITIE	Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives
LARRGE	<i>Labour-Rights-Responsibilities-Guide</i> (Travail-Droits-Responsabilités-Guide)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation(s) non gouvernementale(s)

ONU	Organisation des Nations Unies
PDAC	<i>Prospectors and Developers Association of Canada</i> (L'Association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs)
PME	Petites et moyennes entreprises
RSE	Responsabilité sociale des entreprises

INTRODUCTION

Le thème de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'est largement développé au cours de la dernière décennie avec l'apparition de multiples initiatives internationales cherchant à favoriser des pratiques plus durables dans le monde des affaires. En effet, la RSE a pris beaucoup d'ampleur au sein des grandes entreprises avec le phénomène de mondialisation des problématiques sociales et environnementales auxquelles elle tente de répondre (Gouvernement du Canada, 2006). Pour certaines compagnies, l'importance des impacts sociaux et environnementaux de leurs pratiques a fait naître le besoin de légitimer leur droit d'opérer, besoin auquel la RSE permet de répondre. En ce sens, la RSE s'inscrit dans une démarche où les compagnies réagissent aux pressions des groupes de consommateurs et d'investisseurs cherchant à appuyer des approches plus responsables ainsi qu'à celle de la société, en général (*ibid.*).

Le développement de nombreuses approches de RSE répondant à ce nouveau besoin a conduit l'organisation internationale de normalisation (ISO) à l'élaboration de la première norme en responsabilité sociale, ISO 26 000 : 2010 *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* (ci après ISO 26 000), publiée le 1^{er} novembre 2010 (ISO, 2010). Résultant d'un processus de consultation sans précédent au sein de la communauté internationale, la norme ISO 26 000 jette les bases pour un nouveau consensus en matière de responsabilité sociale.

Cependant, les entreprises ont déjà entamé l'amélioration de leurs pratiques de responsabilité sociale en se basant sur les initiatives internationales reconnues. En ce sens, ces mêmes entreprises ont également développé différents outils notamment des codes de conduite, des systèmes ou des guides basés sur ces approches. Il est donc pertinent de se demander dans quelle mesure, l'avènement de la nouvelle norme changera les pratiques entrepreneuriales? En effet, les outils existants sont-ils cohérents avec la norme ISO 26 000? Et si non, de quelle manière devraient-ils être adaptés?

Afin de répondre à ce questionnement, l'objectif général du présent essai est d'apporter des recommandations quant à l'adaptation d'outils existants de RSE face à la norme ISO 26 000. Pour ce faire, différents objectifs spécifiques doivent être atteints soient premièrement de situer la norme par rapport aux référentiels internationaux actuels en RSE par une analyse comparative et deuxièmement, de positionner les outils de mise en œuvre de la RSE face à la norme. Enfin, l'étude d'un cas d'application en entreprise Boréal – Informations Stratégiques (Boréal) a été choisi afin d'illustrer l'adaptation des

outils. Le troisième objectif spécifique est donc d'évaluer les outils de RSE de Boréalys face aux lignes directrices à la norme ISO 26 000.

Cet essai se réalise en partenariat avec Boréalys, une entreprise offrant différents outils de responsabilité sociale et de performance environnementale. Puisque la plupart des clients de Boréalys œuvre dans les secteurs minier et pétrolier, l'accent est mis sur ces secteurs tout au long de l'analyse bien que d'autres outils soient également étudiés.

Pour réaliser les analyses décrites, le document officiel de la norme ISO 26 000 a été utilisé ainsi que les publications officielles des organismes internationaux ayant développé des approches en responsabilité sociale. Le travail repose donc sur les documents les plus à jour possibles (novembre 2010). De plus, tout au long de ce travail, une attention particulière a été apportée à la qualité des sources d'informations selon leur provenance et la crédibilité des auteurs entre autres. Il est à noter que lors du début de la rédaction de cet essai, le document officiel d'ISO n'était pas disponible et que c'est la version 2.2 du projet de norme, publiée en date du 8 octobre 2009 qui a été utilisée. Le travail a toutefois été révisé entièrement pour tenir compte des légères modifications apportées au document final.

L'essai s'articule donc en six chapitres permettant de répondre aux objectifs énoncés. Le premier chapitre porte sur le concept de responsabilité sociale, son historique, ainsi qu'un aperçu des tendances actuelles en matière de responsabilité sociale. Ensuite, le deuxième chapitre introduit les principaux référentiels et codes de conduites internationaux en général et spécifiquement utilisés dans l'industrie minière et pétrolière. Il présente également un résumé des questions centrales et des principes de la norme. Le troisième chapitre présente une analyse comparative des principes abordés dans chacun des référentiels et des codes de conduites par rapport aux questions centrales d'ISO 26 000 afin d'évaluer comment s'intègrent les différentes initiatives internationales existantes face à la norme et de dégager l'apport concret de celle-ci. Le quatrième chapitre propose quant à lui une revue et une analyse des outils de mise en œuvre de la responsabilité sociale provenant à la fois des entreprises, d'organisations gouvernementales, non gouvernementales ou internationales. Le chapitre cinq présente le cas d'application à Boréalys, il décrit les différents outils offerts et analyse leur cohérence par rapport à la norme. Enfin, le dernier chapitre vise à apporter des recommandations générales quant à l'adaptation d'outils existants de RSE face à la norme en plus de présenter des recommandations spécifiques destinées à l'amélioration des outils de Boréalys.

1 RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

Propagé durant la dernière décennie par le phénomène de mondialisation (Capron, 2009), le concept de RSE a pris beaucoup d'importance sur la scène internationale. En effet, les activités des entreprises attirent de plus en plus l'attention du public ce qui a poussé plusieurs organisations internationales et gouvernements à développer des lignes directrices concernant les pratiques responsables dans différents secteurs (Gouvernement du Canada, 2006). Il en résulte que le concept évolue constamment (Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF), 2007) et que plusieurs approches se sont développées à travers le monde.

Ce premier chapitre définit la terminologie utilisée dans le cadre de ce travail, en plus de présenter l'évolution du concept et un bref aperçu des différentes conceptions existantes en RSE. Il permet également de positionner le concept par rapport au développement durable ainsi que de faire une revue générale sur les tendances actuelles en particulier dans les industries minière et pétrolière.

1.1 La responsabilité sociale des entreprises : le concept

La RSE pose depuis longtemps un problème de définition. Cela n'a toutefois pas empêché la prolifération de différents outils permettant sa mise en œuvre dans le monde industriel. Plusieurs auteurs soulignent les problèmes soulevés quant à sa définition et sa terminologie (Capron, 2009; ISO, 2010; ISO, 2009), sa conceptualisation, sa mesure ainsi que sa mise en œuvre à travers la reddition de compte (le *reporting*) (Allouche *et al.*, s. d.). Malgré tout, il est généralement admis que la responsabilité sociale des entreprises concerne, sans s'y limiter, la gestion des impacts sociaux et environnementaux des activités d'une entreprise et le dialogue avec les parties prenantes (Capron, 2009).

1.1.1 La terminologie et la définition

Au niveau terminologique, la responsabilité sociale des entreprises ne semble pas correspondre exactement à la traduction de l'expression anglaise *corporate social responsibility* (CSR). Dans le cadre de cet essai, l'expression « sociale » est utilisée dans son sens large. En effet, il faut la prendre en compte dans son approche sociologique plus étendue, en incluant les droits humains, l'environnement, l'engagement sociétal, la gouvernance, l'éthique des affaires, etc. (Capron, 2009). Bien que l'expression « responsabilité sociétale » d'ISO ne soit pas retenue pour cet essai, la définition de la

norme ISO 26 000 (ISO, 2010) est très complète et servira de base dans les analyses ultérieures. Selon la norme ISO 26 000, la responsabilité sociétale se définit comme la :

« responsabilité d'une organisation (2.12) vis-à-vis des impacts (2.9) de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement (2.6), se traduisant par un comportement éthique (2.7) et transparent qui

- *contribue au développement durable (2.23), y compris à la santé et au bien-être de la société ;*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes (2.20) ;*
- *respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement (2.11) ;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation (2.12) et mis en œuvre dans ses relations » (ibid., p. 4).*

1.1.2 De l'émergence du concept à la nécessité de rendre compte

Même si le concept est utilisé de manière plus étendue depuis le début des années 1970, des organisations utilisaient déjà le terme de responsabilité sociale depuis la fin du 19^e siècle (ISO, 2010; ISO, 2009). Dans ses débuts, ce concept était hautement attaché aux activités philanthropiques des organisations (*ibid.*) et même pris en charge par les entreprises à travers la notion de paternalisme d'entreprise (Capron, 2009) où elle touchait beaucoup de thèmes comme les relations et les conditions de travail.

Selon quelques auteurs, un des premiers à avoir ouvert la voie de la RSE est Bowen en 1953, alors qu'il avait introduit la notion de l'intégration des valeurs recherchées par la société au-delà des buts économiques des actionnaires (Allouche *et al.*, s. d.). Durant les dernières décennies, le concept s'est élargi jusqu'à devenir un concept beaucoup plus complexe avec de multitudes facettes (Cochran, 2007) incluant d'autres préoccupations telles que les droits de l'Homme, l'environnement, la corruption, la pauvreté, etc. (ISO, 2009).

Cette modification du concept de la RSE dans le temps s'accompagne également d'un changement de paradigme dans les grandes entreprises. La globalisation de l'économie mondiale ainsi que les problèmes mondiaux de non-respect des droits de l'homme, de changement climatique, etc. affectent aujourd'hui les activités des grandes entreprises modifiant leur perception quant à leur responsabilité au sein de la société. De la même manière, la société élève aussi ses attentes en matière de RSE. En effet, l'entreprise d'aujourd'hui ne doit plus simplement produire des biens et des services (Idowu and Leal Filho, 2009), elle doit agir de manière responsable. Cet ensemble de pressions internes et

externes a fait naître un courant d'autorégulation des pratiques de RSE dans différents secteurs.

Plus précisément, deux pressions externes semblent avoir poussé les entreprises à adhérer aux pratiques d'autorégulation de RSE. Premièrement, les organisations et les mouvements de la société civile (groupes luttant pour la protection de l'environnement, des droits humains, de l'égalité des sexes, etc.) ont en effet fait pression sur les grandes entreprises qui ont réagi en développant des aspects plus humains ou environnementaux dans leurs discours (Capron, 2009). Deuxièmement, l'absence de législation à ce sujet a forcé les entreprises à développer et publiciser leurs propres pratiques de responsabilité sociale (Levis, 2006).

À ces pressions externes s'ajoutent également des pressions internes, telles que les valeurs des dirigeants, le désir de conserver une bonne réputation ainsi que la pression des pairs (partenaires d'affaires, concurrence, etc.) (*ibid.*).

Il existe donc plusieurs raisons incitant les entreprises à adopter des mesures de responsabilité sociale dans leurs activités et leurs stratégies. Tantôt externes, tantôt internes, ces raisons permettent principalement d'éviter des conséquences fâcheuses et/ou d'obtenir un bénéfice économique non négligeable. Elles sont résumées ici-bas.

- Satisfaire les besoins grandissants des parties prenantes

Les parties prenantes (public, investisseurs, communautés, etc.) sont maintenant plus éduquées et informées et elles n'hésitent pas à demander aux compagnies de justifier leurs actions (Idowu and Leal Filho, 2009), notamment, les consommateurs responsables demandant aux compagnies de respecter de hauts standards en responsabilité sociale.

- Créer des alliances stratégiques avec de nouveaux partenaires et investisseurs exigeant des pratiques responsables (Idowu and Leal Filho, 2009; Cochran, 2007)

- Accéder à de nouveaux portefeuilles d'investissement

La pression des investisseurs recherchant des portefeuilles socialement responsables suggère une augmentation de la demande dans ce secteur (Cochran, 2007; Waddock and Bodwell, 2007). De plus, le développement d'indices sociaux servant à examiner les portefeuilles d'investissement ainsi que les nombreux classements et évaluations auxquels les entreprises sont soumises vont aussi en ce sens (Waddock and Bodwell, 2007).

- Accéder à des incitatifs fiscaux de la part des autorités (Idowu and Leal Filho, 2009)
- Augmenter la loyauté des consommateurs et des employés (plus motivés et engagés) (ISO, 2010, Idowu and Leal Filho, 2009; Cochran, 2007)
- Améliorer la santé et la sécurité des individus travaillant dans l'entreprise (ISO, 2010)
- Obtenir la sympathie des médias (Idowu and Leal Filho, 2009; Cochran, 2007)

Lors d'accidents environnementaux ou de conflits, une compagnie ayant agi avec diligence sera beaucoup mieux perçue par le public et les médias.

- Améliorer l'image corporative et l'acceptabilité sociale des opérations (ISO, 2010)
- Éviter la critique potentielle (notamment des consommateurs) (*ibid.*)

Avec les développements technologiques du monde des communications et internet, il est très aisé pour les parties prenantes de voir et de communiquer les fautes des compagnies ou même de leur chaîne de fournisseurs. Dans ce contexte où l'information peut traverser le globe en quelques secondes et où beaucoup d'information est maintenant disponible au grand public, la gestion des impacts négatifs des activités ainsi que l'établissement d'une relation de confiance entre les parties prenantes et l'entreprise deviennent primordiaux, notamment pour la réputation de l'entreprise (Waddock and Bodwell, 2007).

- Éviter les pressions des groupes d'investisseurs activistes

Il existe une pression grandissante des groupes d'investisseurs activistes se portant maintenant aux tables de décision et rejetant des résolutions (*shareholder resolutions*) considérées socialement ou environnementalement irresponsables (*ibid.*).

- Favoriser une meilleure prise de décision permettant d'améliorer la gestion des risques (incluant les risques juridiques) (ISO, 2010)
- Améliorer la productivité par des mesures efficaces de prévention de la pollution et d'utilisation durable des ressources naturelles (*ibid.*).

Ce mouvement d'autorégulation, ayant pour résultat principal l'établissement de codes de conduite, ne suffit toutefois plus aux différentes parties prenantes. En fait, il n'incombe

plus seulement aux entreprises d'élaborer des stratégies et des visions en accord avec des principes internationaux puisque les parties prenantes exigent de plus en plus la démonstration des moyens utilisés pour rencontrer les standards, d'où l'importance croissante de la responsabilité de rendre compte (Waddock and Bodwell, 2007).

1.1.3 Les différentes conceptions de la RSE

Différent selon les pays et les continents, le concept de la RSE présente un ancrage culturel important (Capron, 2009; Allouche, *et al.*, s. d). En effet, les conceptions nord-américaine et européenne de la RSE diffèrent à bien des égards ce qui complique beaucoup l'adoption d'une définition standardisée du concept. Selon Capron (2009), il existe trois conceptions de la RSE s'exprimant par différentes formes hybrides à travers le monde; la conception d'ordre éthique, la conception stratégique utilitariste et la conception politique de « soutenabilité ».

- La conception d'ordre éthique

Elle est davantage présente aux États-Unis et s'exprime par des actions philanthropiques et de mécénat. Cette approche hautement volontaire et réactive se centre sur la réparation des dommages causés par les activités de l'entreprise.

- La conception stratégique utilitariste

Elle permet de mettre en lien la performance sociale et économique de l'entreprise et son but principal est utilitaire, c'est-à-dire, la satisfaction des parties prenantes. Elle s'exprime par une démarche volontaire, mais parfois conjuguée à des systèmes de régulation avec certaines parties prenantes. Cette conception est apparue davantage en Europe.

- La conception politique de « soutenabilité »

Elle est très récente et situe l'entreprise au sein de la société en soulignant sa contribution nécessaire au bien commun. Cette démarche volontaire se voit davantage régulée par des normes internationales et nécessite l'intégration de la responsabilité sociale dans les pratiques de management de toute l'entreprise. En opposition aux actions réactives visant la réparation des torts, cette approche vise la prévention et l'anticipation des impacts des activités de l'entreprise.

Apportant un compromis entre les différentes approches, la définition de responsabilité sociale proposée dans ISO 26 000 permet d'inclure les points importants de chacune de

ces conceptions (*ibid.*). Un regard sur ces dernières est très utile à l'analyse des outils existants en RSE (chapitre 4) afin de comprendre les approches soutenant les outils recensés.

1.2 La responsabilité sociale face au développement durable

Les concepts de responsabilité sociale et de développement durable sont souvent usés à tort et à travers dans la littérature et méritent d'être différenciés.

Il est généralement accepté que le développement durable est un « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (ISO, 2010, p. 5). Ce principe situé à un niveau sociétal (Blanchet, 2010; ISO, 2009) peut être associé aux attentes de la société face au développement.

Toutefois, l'organisation (ou l'entreprise) ne peut pas prétendre répondre aux attentes de la société à ce niveau sociétal (Blanchet, 2010). Sa participation au développement durable est limitée aux actions possibles au sein de ses activités et à l'adoption d'un comportement socialement responsable. C'est ici qu'entre en ligne de compte la responsabilité sociale comme l'application des principes de développement durable dans la capacité d'agir d'une organisation (*ibid.*). Cette vision est aussi présente dans la norme ISO 26 000 où l'un des objectifs primordiaux de responsabilité sociale est la contribution des organisations au développement durable (ISO, 2010).

Enfin, il est donc raisonnable d'avancer que la RSE est la « contribution des entreprises au développement durable » (Capron, 2009, p. 1). Le développement durable correspond à un principe à atteindre alors que la responsabilité sociale constitue une modalité de réponse s'exprimant à travers des stratégies, des dispositifs de management, etc. (*ibid.*).

1.3 Les pratiques actuelles de responsabilité sociale dans l'industrie minière et pétrolière

Au cours des dernières décennies, la RSE est devenue de plus en plus importante pour les entreprises multinationales. Ces considérations pour la prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociale dans les industries sont d'autant plus présentes dans le secteur minier de par la nature des activités extractives (Jenkins and Yakovleva, 2006). Par le passé, ceci a même donné lieu à des conflits violents entre le gouvernement, les entreprises, les citoyens et les employés (Laforce, 2010).

Les initiatives de RSE dans le domaine extractif sont primordiales étant donné l'opinion publique défavorable à ces activités et les pressions constantes des groupes locaux ou

internationaux. La libéralisation des politiques d'activités minières dans les pays en développement (Laforce, 2010; Jenkins and Yakovleva, 2006) permet maintenant aux compagnies d'explorer de nouvelles régions plus éloignées, augmentant potentiellement les conflits avec de nouvelles parties prenantes, notamment les groupes autochtones (Jenkins and Yakovleva, 2006). Recevant des pressions à la fois par le secteur financier (*ibid.*) et les groupes locaux de plus en plus organisés (Laforce, 2010), les compagnies minières doivent constamment justifier leurs actions pour maintenir leur droit d'opérer (Jenkins and Yakovleva, 2006).

Concrètement, différentes pratiques de responsabilité sociale ont vu le jour notamment l'adoption de référentiels et codes de conduite de responsabilité sociale (Levis, 2006), la création de différents outils de mise en œuvre, la production de rapports sur la performance environnementale, sociale et économique de l'entreprise (Jenkins and Yakovleva, 2006) et le développement de systèmes de gestion de responsabilité sociale (Waddock and Bodwell, 2007).

1.3.1 Les référentiels et les codes de conduite

Les référentiels et les codes de conduites ont fait proliférer les approches en responsabilité sociale dans différents secteurs. Par référentiel, on entend une norme ou un standard, reconnu de manière nationale ou internationale, permettant d'élaborer une démarche de responsabilité sociale. Le référentiel se différencie des codes de conduite qui regroupent davantage les chartes, les déclarations et les principes dont l'engagement et l'adhésion sont volontaires (IEPF, 2007).

Il existe maintenant de nombreux codes de conduite internationaux volontaires comme les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les critères de performance de l'*International Finance Corporation* (IFC) et les principes du Pacte Mondial de l'Organisation des Nations Unies (ONU) s'appliquant à tous les secteurs. Parfois utilisées conjointement, des approches plus spécifiques au secteur extractif se sont aussi développées telles que l'*International Council on Mining and Metals* (ICMM) et l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE). Ces approches volontaires gagnent en popularité chaque année et sont définies plus en détail au chapitre 2.

Enfin, il existe dans la littérature des centaines de documents représentant des guides de bonnes pratiques spécifiques à certains secteurs (minier, pétrolier, etc.), certaines activités (exploration, opération, fermeture, etc.) ou certaines parties prenantes (groupes

autochtones, population des pays en voie de développement, groupes vulnérables, etc.) (Canadian Business for Social Responsibility (CBSR), 2009; Prospectors and Developers Association of Canada (PDAC), 2007; IEPF, 2007). Toutes ces ressources constituent des bases pour le développement de pratiques plus responsables dans les industries minière et pétrolière.

1.3.2 Les outils de mise en œuvre

Au niveau d'un projet ou d'une entreprise, le développement d'outils de mise en œuvre des principes de responsabilité sociale est primordial quant à l'application concrète des engagements sociétaux sur le terrain. Un outil de mise en œuvre se différencie des référentiels et des codes de conduite en ce sens qu'il constitue une méthodologie permettant d'appliquer les principes énoncés dans les deuxièmes.

Les dernières années ont été très prolifiques quant à la création d'outils de mise en œuvre dans le domaine de la responsabilité sociale. Les secteurs minier et pétrolier n'ont pas échappé à cette tendance ce qui a mené plusieurs entreprises ou regroupements d'entreprises à développer leurs propres méthodologies. Ce sujet étant au cœur du présent essai, une revue détaillée des outils existants de mise en œuvre est présentée au chapitre 4.

1.3.3 La reddition de compte

La communication des progrès en termes de performance sociale et environnementale est au cœur de la relation d'une entreprise et de ses parties prenantes. Cette communication ou reddition de compte, permet aux grandes entreprises de justifier leurs activités sous la forme de différents documents concernant leur performance (Jenkins and Yakovleva, 2006). La reddition de compte sociale et environnementale des activités est devenue un incontournable dans les secteurs minier et pétrolier, même si l'information partagée n'est pas toujours de la même nature ni de la même qualité (*ibid.*).

Différentes tendances très positives se dégagent dans la reddition de compte actuelle notamment l'augmentation du nombre de problématiques couvertes dans les rapports, l'augmentation des vérifications externes des données présentées ainsi que la plus grande diffusion sur Internet de ces rapports (*ibid.*).

Ces améliorations se confrontent pourtant à la difficulté de mesures de certaines informations telles que la performance des codes de conduite et les indicateurs sociaux (*ibid.*). De plus, en tant que mécanisme de divulgation, les rapports de développement

durable sont critiqués puisque les informations publiées peuvent être limitées et celles pouvant entacher l'image corporative n'y sont pas dévoilées (Caron et Turcotte, 2010). Enfin, les vérifications externes des consultants sont aussi souvent critiquées (Castka and Balzarova, 2008a; Allouche *et al.*, s. d.).

Cette situation pourrait être appelée à changer étant donnée la popularité croissante du *Global Reporting Initiative* (GRI) visant à uniformiser la publication des indicateurs de performance environnementale, sociale et économique. En effet, l'alliance entre les deux initiatives mondiales que sont le Pacte Mondial de l'ONU et le GRI (Pacte Mondial de l'ONU, 2010a), jumelée à l'obligation des membres de l'ICMM de présenter leur document selon les lignes directrices du GRI (ICMM, 2010), portent à croire que le GRI deviendra la norme en ce qui a trait à la communication sur le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises du secteur extractif.

1.3.4 Les systèmes de management

Le développement de systèmes de management pour appliquer les principes de la responsabilité sociale constitue un défi de taille pour les grandes entreprises. Aussi, les outils le permettant ne sont pas encore disponibles ou ne jouissent pas d'une reconnaissance internationale, et ce, même si plusieurs ressources peuvent actuellement aider les compagnies à développer de tel système (PDAC, 2007).

Puisque la norme ISO 26 000 ne soutient pas la standardisation ni la certification de tels systèmes de management (ISO, 2010), il est possible que se développent différentes approches; des systèmes intégrés à ceux existants (système de gestion ISO, par exemple) ou de nouveaux types de systèmes de gestion (Castka and Balzarova, 2008a). Des incitatifs divers seront toutefois nécessaires afin de convaincre les entreprises à investir dans de tels systèmes (*ibid.*).

1.3.5 L'ouverture du secteur comme facteur de changement

La RSE prend de plus en plus de place au sein des projets miniers et pétroliers et cette tendance, vers des pratiques plus durables, ne pourrait que commencer. Selon des interviews menées au sein de l'industrie minière à travers le monde et publiées conjointement par le *Centre for Social Responsibility in Mining* (CSRMI) et le *Corporate Social Responsibility Initiative* (CSRI) (2009), il existe une ouverture grandissante dans le secteur à améliorer la communication concernant les préoccupations des communautés d'accueil et les évaluations des risques sociaux de l'implantation des activités. En effet,

malgré un manque d'attention aux communautés d'accueil par le passé, les entreprises répondent de mieux en mieux aux préoccupations locales depuis les cinq dernières années (CSRM and CSRI, 2009).

Les employés interviewés soulignent toutefois la nécessité de nouveaux mécanismes et de systèmes internes permettant l'amélioration des relations avec les communautés d'accueil (*ibid.*). En effet, des outils de mise en œuvre sont nécessaires pour permettre le bon suivi des démarches qu'une compagnie entreprend avec la communauté d'accueil.

Enfin, plusieurs interviewés ont même souligné la nécessité d'un changement de paradigme au sein de l'industrie, soit que « [...] les communautés – et non les opérations minières – soient placées au centre du processus de développement d'un projet; [...] » (*ibid.*, p. vii (traduction libre)). Cette idée complètement nouvelle au sein de l'industrie est-elle appelée à se développer?

2 RÉFÉRENTIELS ET CODES DE CONDUITE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Tel que mentionné dans le chapitre précédent, l'adoption de référentiels et de codes de conduite volontaires constitue une pratique de responsabilité sociale fort répandue dans les industries minières et pétrolières. De par leurs activités dispersées à la grandeur de la planète, ces industries recherchent une reconnaissance internationale de leurs approches en matière de responsabilité sociale. Depuis les années 2000, le développement de multiples référentiels et codes de conduite en responsabilité sociale permet maintenant aux entreprises de choisir volontairement l'adoption de l'une ou plusieurs de ces initiatives.

Étant donné la multiplicité des approches existantes, ce chapitre introduit les principaux référentiels et codes de conduites internationaux, et ceux spécifiquement utilisés dans l'industrie minière et pétrolière. Il présente également les points saillants de la norme ISO 26 000 publiée depuis le 1^{er} novembre 2010. La définition des différentes initiatives est nécessaire à l'analyse comparative présentée ultérieurement (chapitre 3).

2.1 Les codes de conduite et référentiels internationaux

Cette section définit quelques codes de conduite en RSE utilisés au niveau international par les multinationales dont les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les critères de performance de l'*International Finance Corporation* (IFC) aussi utilisés par plusieurs institutions bancaires à travers les principes de l'Équateur, ainsi que ceux du Pacte Mondial de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Elle présente également le référentiel qu'est le *Global Reporting Initiative* (GRI).

2.1.1 Les principes directeurs de l'OCDE

Depuis le 27 juin 2000, l'OCDE a adhéré à la *Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales* recommandant d'observer les principes directeurs qui y sont énoncés (OCDE, 2008). Ces derniers sont largement reconnus puisqu'en avril 2010, 42 pays adhèrent à ces principes soient, 31 pays membres de l'OCDE et 11 pays non membres (OCDE, 2010a).

Les directives de l'OCDE ne sont ni contraignantes ni obligatoires, ce sont des recommandations de la part des gouvernements, destinées aux multinationales œuvrant sur leur territoire ou à partir de celui-ci. Ce sont des « normes volontaires de

comportement responsable » (OCDE, 2008, p. 11) ne visant pas à remplacer les lois et règlements applicables. La promotion de ces directives est assurée par des Points de Contact Nationaux participant également à l'interprétation des textes par le biais d'exercices de consultation (*ibid.*). Les principes directeurs comprennent :

- Les principes généraux (développement durable, respect des droits de l'homme, formation, systèmes de gestion);
- La publication d'informations (qualité des données et quoi divulguer);
- L'emploi et les relations professionnelles (travail des enfants, discrimination, négociations et conventions collectives, etc.);
- L'environnement (système de gestion environnementale, évaluation des risques, plan d'urgence, formation, politique);
- La lutte contre la corruption (rémunération et services illégitimes, transparence, sensibilisation);
- Les intérêts des consommateurs (normes de santé et de sécurité, étiquetage, droits);
- La science et la technologie (capacité d'innovation des pays d'accueil, transfert et diffusion, licences, coopération et projets de recherche);
- La concurrence (conformité avec la réglementation de la concurrence, coopération avec les autorités et informations des salariés);
- La fiscalité (impôts, conformité aux lois et règlements fiscaux). (*ibid.*)

Depuis juin 2010, les principes directeurs sont en processus de révision afin de clarifier leur application dans les chaînes d'approvisionnement et l'importance des droits humains et de l'environnement (OCDE, 2010b). Il est à noter qu'en date de publication de cet essai, le processus de révision n'est pas terminé.

Ces principes directeurs internationaux englobent plusieurs aspects et permettent, dans une certaine mesure, de redorer la réputation de l'entreprise apportant ainsi des avantages indéniables (CBSR, 2009). Toutefois, étant donné son caractère volontaire et non contraignant, l'adhésion aux principes n'apporte pas toujours la crédibilité recherchée. En effet, la compagnie peut toujours faire ce qu'elle souhaite. Enfin, ces principes constituent de bonnes recommandations, mais il manque d'outils permettant de les intégrer dans les activités (*ibid.*).

2.1.2 Les critères de performance de l'IFC et principes de l'Équateur

Dans l'optique où l'*International Finance Corporation* (IFC) souhaite s'assurer des résultats positifs des projets qu'elle finance, elle a adopté depuis 2006 une *Politique en matière de Durabilité sociale et Environnementale* dans laquelle elle prend responsabilité en matière de revue des projets de financement direct par le biais de huit critères de performance (IFC, 2006). Ces critères de gestion axée sur les résultats, incluent (*ibid.*) :

- L'évaluation et les systèmes de gestion sociale et environnementale;
- La main d'œuvre et les conditions de travail;
- La prévention et la réduction de la pollution;
- L'hygiène, la sécurité et la sûreté communautaire;
- L'acquisition des terres et le déplacement forcé;
- La conservation de la biodiversité et la gestion durable des ressources naturelles;
- Les populations autochtones;
- L'héritage culturel.

Par son rôle de financier dans les projets, l'IFC possède une grande influence sur les entreprises et exige de la part de ses clients, une évaluation des risques et des impacts sociaux et environnementaux ainsi qu'une démonstration de la satisfaction des dispositions aux critères (*ibid.*). Pour ce faire, l'IFC propose également des documents comportant des recommandations récentes sur la RSE, afin de guider les entreprises vers les choix de méthodes et de pratiques les mieux adaptées dans le cadre de leur projet (IFC, 2007).

En plus d'augmenter l'accès au financement international et la réputation de l'entreprise (CBSR, 2009), les critères de performance sont orientés avec différents standards internationaux (Conventions de l'Organisation Internationale du Travail, Convention sur la biodiversité, etc.) (IFC, 2006). De plus, l'IFC offre des boîtes à outils et un soutien aux clients afin d'améliorer leur performance aux critères. Il apparaît toutefois que certaines obligations comportent des thèmes flous et qu'une attention insuffisante est portée aux droits humains, même si un ajout serait actuellement en développement (CBSR, 2009). Enfin, même si l'adoption des critères de performance demande beaucoup de temps et de ressources humaines et financières, ils représentent l'une des approches de RSE les plus importantes à ce jour depuis qu'ils ont été adoptés par *The Equator Principles Financial Institutions* (EPFIs) (*ibid.*).

Les principes d'Équateur sont quant à eux une série de dix principes permettant aux banques adhérentes de développer leurs propres principes afin d'évaluer le développement socialement responsable et les pratiques environnementales des projets de plus de dix millions de dollars (EPFIs, 2010; EPFIs, 2006). Ces principes incluent entre autres, l'évaluation environnementale et sociale du projet, l'application des standards sociaux et environnementaux (soient les critères de l'IFC dans les pays non membres de l'OCDE ou membres, mais ne faisant pas partie des pays à revenu élevé de l'OCDE), la préparation d'un plan d'action et la consultation des communautés (EPFIs, 2010). L'adhésion est volontaire pour les institutions, mais suite à celle-ci, des mesures nécessaires doivent être prises pour atteindre les principes et des rapports de suivi doivent être produits annuellement (*ibid.*).

2.1.3 Le Pacte Mondial de l'ONU

Le Pacte Mondial (ou *Global Compact*) existe depuis 2000 et vise à promouvoir la responsabilité civique des entreprises et le développement durable ainsi que le soutien des buts de l'ONU notamment les objectifs du Millénaire pour le développement. L'adoption des dix principes dans les activités et les stratégies de l'organisation n'est pas juridiquement contraignante. Le Pacte Mondial n'est pas une norme ni un système de gestion, il se présente davantage sous l'aspect d'un forum d'apprentissage et d'un réseau permettant aux entreprises d'échanger de l'information et des ressources. En adoptant les dix principes, les entreprises s'engagent à prendre les mesures nécessaires pour intégrer ces principes dans leurs activités, à en rendre compte par le biais d'un rapport annuel et à faire campagne pour le Pacte Mondial notamment par le biais de communiqués de presse (Pacte Mondial de l'ONU, 2010b). Ces dix principes, fondés sur des conventions internationales, se regroupent en quatre domaines soient les droits de l'homme et du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

« Droits de l'homme

- 1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et*
- 2. À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.*

Droit du travail

- 3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;*
- 4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;*

5. *L'abolition effective du travail des enfants ; et*
6. *L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.*

Environnement

7. *Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;*
8. *À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et*
9. *À favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.*

Lutte contre la corruption

10. *Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin. »*

(ibid., page web).

Les entreprises sont tenues de communiquer trois éléments soient, une déclaration émanant de la direction concernant l'adhésion au Pacte Mondial et aux principes, les mesures qui ont été prises pour atteindre les principes ainsi que les résultats obtenus (Pacte Mondial de l'ONU, 2010b). L'alliance annoncée le 24 juin 2010 entre le Pacte Mondial et le *Global Reporting Initiative* (GRI) (Pacte Mondial de l'ONU, 2010a), permettra sans doute une amélioration dans la communication des résultats et des progrès de l'entreprise. En effet, cette nouvelle alliance promet de renforcer les liens entre ces deux initiatives. Les dix principes du Pacte Mondial seront pris en compte dans les prochaines lignes directrices du GRI et de la même façon, le Pacte Mondial reconnaîtra le GRI comme approche recommandée pour la communication des progrès des entreprises. L'accès à des techniques de reddition de compte et à des indicateurs reconnus internationalement permettra la diffusion des progrès dans un langage commun.

Étant promue par l'ONU, cette approche de RSE est la plus reconnue dans le monde, mais ne procure qu'un bénéfice moyennement élevé en ce qui a trait à la réputation de l'entreprise puisqu'elle est parfois perçue comme un instrument « faible » demandant peu d'engagements concrets de la part des signataires (CBSR, 2009). Enfin, cette approche est avantageuse puisque plusieurs outils méthodologiques et ressources sont disponibles afin d'aider les entreprises à remplir leur engagement (Pacte Mondial de l'ONU, 2010b; CBSR, 2009), notamment un modèle de gestion basé sur l'amélioration continue (Pacte Mondial de l'ONU, s. d.a).

2.1.4 Le *Global Reporting Initiative*

Développé depuis 2006, le *Global Reporting Initiative* (GRI) est devenu le référentiel pour la communication des progrès en développement durable (CBSR, 2009). Ce cadre permet aux entreprises de mesurer, de communiquer et de rendre compte aux parties prenantes de leur performance économique, environnementale et sociale à l'aide d'indicateurs dont les protocoles définis permettent d'assurer une cohérence entre les rapports. Un modèle de rapport de développement durable y est aussi proposé (GRI, 2006a).

Afin de couvrir les différents aspects du rapport recommandés par le GRI (économie, environnement, emploi/relations sociales et travail décent, droit de l'homme, société ainsi que responsabilité du fait des produits), différents indicateurs de performance sont proposés (*ibid.*) (voir l'annexe 1). Ensuite, selon les entreprises, la couverture plus ou moins complète des différents aspects permet d'attribuer un niveau d'application (C, C+, B, B+, A ou A+) au rapport. Ceci permet de renseigner les parties prenantes sur le niveau d'application des lignes directrices du GRI lors de la production du rapport ainsi que de la présence d'une vérification externe s'il y a lieu (GRI, 2006b). Plus le niveau d'application est élevé (A étant le maximum), plus le rapport de développement durable est complet, c'est-à-dire que plus d'indicateurs de performance ont été calculés et que plus d'information sur l'approche managériale a été donnée. Un « + » signifie, quant à lui, la vérification par une tierce partie (*ibid.*).

Révisé depuis 2010, il existe également un document complémentaire s'appliquant au secteur des mines et des métaux. Ce supplément permet de prendre en compte des aspects plus sensibles liés aux impacts miniers tels que, les émissions et les effluents, la communauté, les droits des communautés autochtones ainsi que les déplacements de population (GRI, 2010a). Enfin, un supplément pour les industries pétrolières et gazifières devrait être disponible en 2011 et inclure des indicateurs spécifiques aux émissions de gaz à effet de serre, aux énergies renouvelables et aux alternatives, etc. (GRI, s. d.). Ce nouveau supplément devrait également établir le lien avec l'ITIE afin de rendre compte de son implémentation (voir la section 2.2.1) (*ibid.*).

Le GRI possède une grande crédibilité et une bonne reconnaissance dans différents milieux (CBSR, 2009) étant donné que les lignes directrices sont développées par consensus entre différentes parties prenantes (entreprises, société civile, investisseurs, universitaires, etc.) (GRI, 2006a). Cette initiative permet une certaine constance dans la production de rapports de développement durable en plus de couvrir plusieurs aspects de

la RSE. Cependant, même si elle permet d'améliorer les pratiques de reddition de compte en RSE, l'approche du GRI n'améliore pas directement les pratiques de RSE (CBSR, 2009).

2.2 Les codes de conduite en responsabilité sociale dans les secteurs miniers et pétroliers

Cette section expose deux codes de conduite en RSE utilisés dans le secteur de l'extraction dont l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) (*Extractive Industries Transparency Initiative*) et l'*International Council on Mining and Metals* (ICMM).

2.2.1 L'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE)

Proposée en 2002, l'ITIE vise à la fois les gouvernements et les entreprises du secteur extractif (mine, gaz, pétrole) œuvrant dans les pays riches en ressources naturelles. Basée sur 12 principes, l'initiative repose sur des critères de transparence et de communication au public des paiements et des recettes provenant des activités extractives. Les montants déclarés par le gouvernement et l'entreprise sont ensuite comparés par un auditeur indépendant ce qui permet de mettre en évidence les différences, s'il y a lieu. (Banque mondiale, 2008)

« Les principes de l'ITIE (2003)

- 1. Nous partageons la même conviction que l'exploitation prudente des richesses en ressources naturelles devrait constituer un moteur important pour une croissance économique durable apte à contribuer au développement durable et à la réduction de la pauvreté mais qui, en cas de mauvaise gestion, peut avoir des répercussions défavorables sur le plan économique et social.*
- 2. Nous affirmons que la gestion des richesses en ressources naturelles au profit des citoyens d'un pays relève de la compétence des gouvernements souverains, qui s'en chargent dans l'intérêt de leur développement national.*
- 3. Nous reconnaissons que les avantages de l'extraction des ressources se manifestent sous forme de flux de recettes s'étalant sur un grand nombre d'années et peuvent dépendre fortement des prix.*
- 4. Nous reconnaissons que la compréhension par le public des mécanismes de recouvrement des recettes et des dépenses des gouvernements dans la durée est susceptible de contribuer au débat public et de faciliter le choix d'options appropriées et réalistes favorisant le développement durable.*
- 5. Nous soulignons l'importance, pour les gouvernements et les entreprises extractives, d'assurer la transparence, ainsi que la nécessité de renforcer*

la gestion des finances publiques et faire respecter l'obligation de rendre des comptes.

6. *Nous reconnaissons qu'il convient de situer les efforts pour parvenir à une plus grande transparence dans un contexte de respect des contrats et des lois.*
7. *Nous reconnaissons que la transparence financière est un moyen susceptible de contribuer à l'amélioration du climat des investissements directs intérieurs et étrangers.*
8. *Nos croyons au principe et à la pratique de la responsabilité du gouvernement devant tous les citoyens en ce qui concerne l'intendance des flux de recettes et des dépenses publiques.*
9. *Nous nous engageons à encourager le respect d'un niveau élevé de transparence et de responsabilité dans la vie publique, le fonctionnement de l'État et le monde du commerce.*
10. *Nous croyons à la nécessité d'une approche cohérente et réalisable de la divulgation des paiements et des recettes, cette approche devant être simple à adopter et à mettre en application.*
11. *Nous sommes d'avis que la divulgation des paiements dans un pays donné devrait impliquer toutes les entreprises extractives présentes dans ce pays-là.*
12. *Lorsqu'il s'agit de trouver des solutions, nous considérons que toutes les parties prenantes – les gouvernements et leurs agences, les entreprises extractives, les sociétés de service, les organisations multilatérales, les organisations financières, les investisseurs et les organisations non gouvernementales – ont des contributions importantes et pertinentes à apporter. »*

(ibid., p. 3-4.)

En plus des gouvernements et des industriels, plusieurs acteurs possèdent un rôle important dans l'ITIE. La Banque mondiale apporte un soutien technique et financier au pays désirant mettre en œuvre l'Initiative par le biais d'un fonds fiduciaire multidonateurs. La société civile participe aussi au processus par son apport au débat public et par son implication dans le processus de suivi et d'évaluation. *(ibid.)*

Dans son ensemble, l'ITIE permet à toutes les parties prenantes de consulter les paiements des entreprises au gouvernement et les recettes que celui-ci reçoit. Elle promeut également une bonne gouvernance dans les pays riches en ressources naturelles tout en visant à limiter et à réduire la corruption. Enfin, puisque le pays a aussi la responsabilité d'élaborer un plan de travail public, les sources de financement et un soutien sont donnés aux pays afin d'assurer le succès de l'implantation de l'ITIE. *(ibid.)*

L'ITIE se limite toutefois aux activités économiques et ne démontre pas de transparence par rapport aux autres domaines relevant de la RSE tels que l'environnement et les impacts sociaux (employés, communautés, etc.). Enfin, l'information est rassemblée par secteur ne permettant pas de faire la différence entre les différents projets. Elle permet toutefois aux compagnies de démontrer leur transparence au niveau économique surtout dans des régions où la corruption est perçue comme un problème important ce qui permet de redorer l'image de la compagnie. (CBSR, 2009)

2.2.2 L'International Council on Mining and Metals (ICMM)

Depuis sa création en 2001, l'ICMM a développé une approche de développement durable (le *Sustainable Development Framework*) en trois volets résultant du projet *Mining, Minerals and Sustainable Development*. Ce dernier visait à identifier les problématiques de développement durable relatives au secteur minier par un processus de consultation avec les parties prenantes (ICMM, 2010).

Les compagnies minières membres de l'ICMM s'engagent dans les trois volets de l'approche de développement durable soient : la mise en œuvre et la mesure de la performance à dix principes, la reddition de compte de développement durable selon le GRI ainsi que la vérification par une tierce partie de l'atteinte des dix principes (*ibid.*).

Premièrement, les dix principes concernent l'éthique de l'entreprise, le respect des cultures et des valeurs des parties prenantes, l'amélioration continue de la santé, de la sécurité, de l'environnement, etc. De plus, certaines déclarations supplémentaires (non élaborées dans le cadre de cet essai) ont été endossées afin de guider les entreprises dans la mise en œuvre des principes (*ibid.*). Plus en détail, les principes sont les suivants :

« The 10 principles

- 1. Implement and maintain ethical business practices and sound systems of corporate governance.*
- 2. Integrate sustainable development considerations within the corporate decision-making process.*
- 3. Uphold fundamental human rights and respect cultures, customs and values in dealings with employees and others who are affected by our activities.*
- 4. Implement risk management strategies based on valid data and sound science.*
- 5. Seek continual improvement of our health and safety performance*
- 6. Seek continual improvement of our environmental performance*

7. *Contribute to conservation of biodiversity and integrated approaches to land use planning*
8. *Facilitate and encourage responsible product design, use, re-use, recycling and disposal of our products*
9. *Contribute to the social, economic and institutional development of the communities in which we operate*
10. *Implement effective and transparent engagement, communication and independently verified reporting arrangements with our stakeholders »*

(*ibid.*, page web)

Depuis 2008, les rapports annuels des membres de l'ICMM doivent être préparés selon les règles de l'art du GRI « G3 » et du supplément pour le secteur minier (*Mining and Metals Sector Supplement*) (Version de 2006) incluant des aspects plus spécifiques à ce genre d'activités. Actuellement, c'est le niveau « A+ » du GRI qui doit être visé, mais après décembre 2011, ce sont les nouvelles lignes directrices du supplément pour le secteur des mines et des métaux (GRI, 2010a) qui devront être utilisées pour la production des rapports (ICMM, 2010).

Étant donnée la réputation de l'organisme et le processus de consultation ayant favorisé l'émergence de cette approche, l'adhésion à ce code de conduite apporte de bons bénéfices pour une entreprise, même si elle demande beaucoup de ressources (CBSR, 2009). De plus, elle permet de comparer les compagnies minières entre elles en plus d'inclure leur participation dans le développement d'outils opérationnels pour l'industrie. Toutefois, puisque l'initiative est dirigée par les compagnies elles-mêmes, elle peut sembler pour certains, moins crédible que d'autres approches dirigées par des groupes de parties prenantes incluant les communautés et les organisations non gouvernementales (ONG) (*ibid.*).

2.3 La norme ISO 26 000

Publiée depuis le 1^{er} novembre 2010, la norme ISO 26 000 représente le fruit d'un travail sans précédent au sein de la communauté internationale. Puisqu'ISO 26 000 constitue la première norme ISO touchant à la responsabilité sociale, cette section présente comment s'est développé ce projet de norme pour le moins différent, ce que contient la nouvelle norme et de quelle manière elle diffère des projets antérieurs d'ISO. Enfin, la dernière section présente certains impacts qu'il est possible d'appréhender suite à la publication de cette nouvelle norme dans l'industrie.

De manière générale, la norme concerne toutes les organisations peu importe leur taille, incluant les organisations gouvernementales, et non seulement les entreprises. De plus, elle n'est pas destinée à remplacer les obligations de l'État, mais elle vise à encourager les organisations à prendre des initiatives qui vont au-delà du respect des lois. La norme est volontaire et il est souligné qu'elle n'est pas une norme de management ni « destinée à être citée comme une preuve de l'évolution du droit coutumier international » (ISO, 2010, p. 2).

2.3.1 L'émergence du projet de norme

Tel que présenté dans ce deuxième chapitre, différents codes de conduite ont vu le jour dans la dernière décennie. À ceci s'est ajouté le développement d'outils sous toutes ses formes résultant d'initiatives publiques, privées ou multipartites et ce, partout à travers le monde. Il est donc plausible d'avancer que cette multiplication des outils de responsabilité sociale, couplée à l'intérêt grandissant de ce sujet à l'extérieur du champ des entreprises (ONG, pouvoirs publics, etc.), aient pu faire naître l'intérêt d'ISO d'en développer une norme internationale (Gendron, 2010).

Les premières recommandations pour le projet de norme ont émergé des consommateurs (Blanchet, s. d.). Le groupe des consommateurs au sein d'ISO (ou *ISO Consumer Policy Committee* (COPOLCO)) a en effet étudié et analysé la pertinence et la faisabilité du projet de norme en responsabilité sociale. Leurs conclusions publiées en 2002 dans *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards* (ISO COPOLCO, 2002), soulignent la confusion régnant autour de la responsabilité sociale et l'intérêt grandissant dans ce secteur. Selon ce même rapport, il est souligné qu'ISO est en bonne position pour prendre le leadership du développement d'un standard volontaire de système de gestion en responsabilité sociale qui permettrait de produire des résultats mesurables et vérifiables sur les mêmes bases qu'ISO 9 001 et ISO 14 001. Ce n'est toutefois pas la route que la norme a empruntée.

Deux décisions importantes sur les orientations de la norme ont marqué le processus et ont peut-être même permis son succès (Gendron, 2010). Premièrement, la norme ISO 26 000 n'a pas été développée pour devenir une norme de système de gestion, ni pour être certifiable (ISO, 2009). Deuxièmement, le processus de rédaction traditionnel a été complètement bouleversé permettant ainsi la participation d'un nombre important d'acteurs sociaux de tous les domaines (Gendron, 2010). Ce faisant, ISO a évité le débat sur l'aspect contraignant ou non de la norme pour se concentrer sur l'élaboration d'un

véritable compromis sur la responsabilité sociale. Il a également permis l'appropriation de la norme par un grand nombre d'acteurs favorisant ainsi son effectivité future (*ibid.*).

Même s'il est permis de questionner la légitimité d'ISO dans le domaine de la responsabilité sociale, l'innovation dans le processus de rédaction de la norme et la position de « plateforme de discussion » adoptée par ISO a permis un véritable dialogue social sur la question (*ibid.*).

2.3.2 Les parties prenantes au projet

Le groupe de travail d'ISO sur la responsabilité sociale s'est composé de 400 experts qui ont échangé sur les positions de leurs 80 pays respectifs. Co-présidé par le Brésil et la Suède, ce groupe de travail a constitué une innovation notamment par la grande participation des pays du sud. Chaque pays possédait des représentants de six catégories soient les consommateurs, les travailleurs, les gouvernements, les ONG, les industries et les autres (ex : recherche) (*ibid.*).

2.3.3 La structure de la norme ISO 26 000

La structure de la norme ISO 26 000 se compose de sept articles ainsi que d'un avant-propos, une introduction et une section pour les annexes. Les deux premiers articles sont similaires aux autres normes ISO toutefois, le document est très différent. En effet, il est beaucoup plus volumineux (soit 127 pages) et le contenu s'éloigne des procédures et des prescriptions pour couvrir un sujet plus flou nécessitant beaucoup de définitions et parfois des prises de décisions.

Les sept articles de la norme sont les suivants (ISO, 2010).

1. Domaine d'application
2. Termes et définitions
3. Appréhender la responsabilité sociétale
4. Principes de la responsabilité sociétale
5. Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes
6. Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale
7. Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation

2.3.4 Les principes et les questions centrales d'ISO 26 000

La norme met de l'avant sept principes ainsi que sept questions centrales relatives à la responsabilité sociale. Les principes constituent une base pour l'adoption d'un comportement responsable, en effet, il convient que les actions d'une organisation soient fondées sur ces principes. Les questions centrales sont plutôt des thèmes permettant de dresser les limites d'un comportement responsable de la part d'une organisation (Gendron, 2010). Chacune des questions centrales est divisée en un ou plusieurs domaines d'action qui sont plus ou moins pertinents selon les activités d'une organisation.

Dans la pratique de la responsabilité sociale, il convient que les organisations respectent les principes lorsqu'elles abordent les domaines d'actions et les questions centrales (ISO, 2010). Le respect des principes soutient donc les actions d'une organisation à travers les différentes questions centrales. Ils peuvent représenter des responsabilités ou pour certains, des valeurs à soutenir dans chacune des activités de l'organisation. Ils sont définis au tableau 2.1.

Les questions centrales permettent de dresser les limites de la responsabilité sociale dans l'organisation ainsi que de fixer des priorités. Plus précisément, certains domaines d'action peuvent être plus importants et significatifs dépendant de la nature des activités de l'organisation ainsi que de sa stratégie (*ibid.*). Toutefois, ISO propose une vision holistique afin que les organisations prennent en compte toutes les questions centrales et les domaines d'action ainsi que leur interdépendance.

Il n'est donc pas approprié de se focaliser sur un seul domaine mais plutôt de les considérer tous, certains davantage que d'autres (*ibid.*). Les sept questions centrales sont les suivantes :

- Gouvernance de l'organisation

La question centrale de la gouvernance est à la fois un aspect dans lequel une organisation peut agir et un moyen pour améliorer ses pratiques de responsabilité sociale. Cette double caractéristique provient du fait qu'une bonne gouvernance intégrant les principes de responsabilité sociale dans la prise de décision permet aussi l'amélioration des pratiques dans toutes les autres questions centrales. (*ibid.*)

Tableau 2.1 Principales caractéristiques des principes de responsabilité sociale

Principes	Caractéristiques
1 Redevabilité	<p>Implique de rendre compte des impacts sociaux, économiques et environnementaux ainsi que corriger les pratiques fautives et d'y remédier</p> <p>Le degré peut varier selon le pouvoir de l'organisation</p> <p>Concerne notamment les « conséquences négatives importantes » (<i>ibid.</i>, p. 13)</p>
2 Transparence	<p>Implique la transparence quand il y a une incidence sur la société et l'environnement</p> <p>Comprend la diffusion d'informations à un degré « raisonnable et suffisant » (<i>ibid.</i>, p. 13) sur les thèmes suivants : description des activités et des parties prenantes, performance en responsabilité sociale ainsi que les critères utilisés, impacts des activités sur les parties prenantes et l'environnement</p> <p>L'information doit être disponible et compréhensible pour les parties prenantes et mise à jour</p> <p>Ne concerne pas les informations touchant la vie privée ou protégées par la loi</p>
3 Comportement éthique	<p>Doit toujours s'appliquer et être fondé sur l'honnêteté, l'équité et l'intégrité</p> <p>Doit être favorisé de manière active notamment par des structures de gouvernance appropriées, l'application de standards jusque dans la chaîne de valeur, l'établissement de mécanismes de contrôle et de suivi</p>
4 Reconnaissance des intérêts des parties prenantes	<p>Inclut le respect, la prise en considération et la réponse aux préoccupations</p> <p>Comprend l'identification, la reconnaissance et le dialogue avec les parties prenantes ainsi que la nature de leurs liens avec l'organisation</p>
5 Respect du principe de légalité	<p>Il est obligatoire et stipule que personne n'est au-dessus des lois</p> <p>Implique la conformité à toutes législations et réglementations applicables</p> <p>L'organisation doit mettre à jour ses obligations régulièrement</p>
6 Prise en compte des normes internationales de comportement	<p>Va de pair avec le principe de légalité et s'applique notamment dans les pays où la législation ne permet pas un respect adéquat des droits humains ou une protection de l'environnement</p> <p>L'organisation doit éviter d'être complice avec d'autres organisations ne respectant pas ce principe</p>
7 Respect des droits de l'Homme	<p>Le respect de ce principe inclut également la reconnaissance de l'universalité (toutes les cultures et tous les pays) et de l'importance des droits humains</p> <p>Implique de prendre des mesures pour le respect du principe même dans des endroits où les lois ne protègent pas efficacement et applique dans ce cas, les normes internationales de comportement</p>

(Informations tirées de ISO, 2010)

- Droits de l'Homme

La responsabilité de l'organisation du respect des droits de l'Homme s'étend à sa sphère d'influence, c'est-à-dire, à la

« portée/ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation (2.12) a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations »

(*ibid.*, p. 4).

De plus, cette responsabilité est indépendante de la capacité de l'État à mettre en place des mesures adéquates (*ibid.*). Parmi les huit domaines d'action de cette question centrale, sont définis le devoir de vigilance (comportement proactif dans l'identification des risques), les situations présentant un risque pour les droits humains (vigilance accrue dans les cas d'instabilité politique, de pauvreté, de corruption structurelle, etc.), la prévention de la complicité, la remédiation des atteintes aux droits de l'Homme (établissement de mécanismes) ainsi que la discrimination et les groupes vulnérables (reconnaissance de la diversité et élimination de mesures discriminatoires). Ils incluent à la fois les droits civils et politiques (liberté, expression, etc.), les droits économiques, sociaux et culturels (santé, éducation, etc.) ainsi que les principes fondamentaux et les droits au travail. (*ibid.*)

- Relations et conditions de travail

Cette question centrale déborde du cadre des employés directs de l'organisation et inclut le travail sous-traité. Elle inclut toutes les phases de l'emploi, de l'embauche à la cessation d'emploi en passant par le transfert et la délocalisation des travailleurs (*ibid.*). Hautement influencée par les groupes syndicaux ayant participé à l'élaboration de la norme (Gendron, 2010), elle inclut également la reconnaissance des organisations de travailleurs (ISO, 2010). Ses cinq domaines d'action touchent à la fois à l'emploi et la relation employeur/employé, aux conditions de travail et à la protection sociale, au dialogue social (négociation et consultation avec les gouvernements et les employeurs sur des questions économiques et sociales), à la santé et à la sécurité ainsi qu'au développement du capital humain (égalité homme/femme, équilibre entre la famille et le travail, etc.) (*ibid.*).

- Environnement

Étant donné que toutes activités des organisations ont un impact sur l'environnement, cette question centrale vise à mettre de l'avant la réduction des impacts et l'utilisation durable des ressources. Les outils de la série ISO 14 000 sont donc utiles lors des différentes évaluations et activités. Quatre principes supplémentaires sont énoncés dans cet article soient la responsabilité environnementale, le principe de précaution, la gestion du risque et le principe du pollueur – payeur. (*ibid.*)

Les différents domaines d'action de l'environnement comprennent la prévention de la pollution (air, eau, déchets, produits chimiques toxiques et dangereux et autres), l'utilisation durable des ressources (rendement énergétique, conservation et accès à l'eau, rendement de l'utilisation des matières premières), l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation (gaz à effet de serre et identification des risques) ainsi que la protection de l'environnement, la biodiversité et la réhabilitation des habitats naturels (services écosystémiques, etc.). Plusieurs actions associées à ces domaines concernent entre autres, l'identification des substances, la mesure des rejets et du rendement d'utilisation des ressources ainsi que la prévention par des plans d'urgence et de suivi. (*ibid.*)

- Loyauté des pratiques

Cette question centrale inclut l'éthique des affaires ainsi que toutes les relations de l'organisation (partenaires, fournisseurs, etc.). Les domaines d'action dans lesquels une organisation peut agir regroupent la lutte contre la corruption, l'engagement politique responsable, la concurrence loyale, la promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur ainsi le respect des droits de propriété (*ibid.*).

- Questions relatives aux consommateurs

Cette question centrale a été très largement développée et orientée selon les principes directeurs des Nations Unies pour la protection du consommateur. Elle contient sept domaines d'action touchant des thèmes tels que les bonnes pratiques de commercialisation et de contrats, la santé et la sécurité, la consommation durable (analyse de cycle de vie des produits, étiquetage), les services, la protection des données et la vie privée, l'accès aux services essentiels (gaz, eau, électricité, téléphone, etc.) ainsi que l'éducation et la sensibilisation. (*ibid.*)

- Communautés et développement local

Cette dernière question centrale va au-delà des responsabilités énoncées dans les autres domaines pour passer vers une véritable implication vis-à-vis de la communauté d'accueil d'une organisation. Dans ce cas, l'organisation améliore la société et contribue à renforcer la société civile (*ibid.*). En effet, par un dialogue ouvert et la reconnaissance des intérêts communs, l'organisation peut permettre l'amélioration du bien-être de la communauté. Par son investissement dans

différents domaines dont l'éducation et la culture, la création d'emplois et le développement des compétences, le développement des technologies et l'accès à ces dernières, la création de richesses et de revenus ainsi que la santé, une organisation peut apporter une contribution non négligeable (*ibid.*).

2.3.5 Les impacts appréhendés

Toute la démarche entourant le développement de la norme ISO 26 000 a permis à différents acteurs sociaux de s'approprier un concept qui était jusqu'ici utilisé par les gestionnaires. Avec ISO 26 000, la notion de responsabilité sociale a innové et n'est plus réduite à une initiative volontaire des entreprises (Gendron, 2010). Même si les impacts de cette norme semblent incertains, les impacts suivants pourraient être notés.

- Développement de certifications nationales

Il est probable qu'un certain marché de certifications prenne forme à partir de différents organismes qui convertiraient les lignes directrices d'ISO 26 000 en exigences certifiables (Gendron, 2010; Blanchet, s.d.). À cet effet, le Danemark a déjà élaboré sa norme de système de gestion. La norme danoise *DS 26001 Système de gestion de la RSE* est en effet certifiable et possède également un guide de spécification soit le DS 26004. Elle devrait être traduite en anglais et publiée au début de 2011 (Dansk Standard, 2010).

En France, l'Association Française de Normalisation (AFNOR) a quant à elle choisi d'endosser une version identique d'ISO 26 000 (AFNOR, 2010a) soit la norme NF ISO 26000 qui n'est pas certifiable directement. L'AFNOR a toutefois développé une évaluation certifiable de la prise en compte d'ISO 26 000 dans les organisations. L'évaluation AFAQ 26000 permet une vérification selon cinq critères et des résultats présentés selon les trois piliers du développement durable (AFNOR, 2010b). Enfin le niveau de prise en compte d'ISO 26 000 de l'organisation, comptabilisé par pointage se reflète par quatre niveaux d'évaluation certifiés soient : engagement, progression, maturité, exemplarité (*ibid.*).

- Utilisation comme outil de revendication des mouvements sociaux

Ayant participé à son élaboration et y ayant introduit leurs points de vue, plusieurs mouvements sociaux pourraient être incités à utiliser la norme comme outil de revendication même en l'absence de certification nationale (Gendron, 2010).

- Évolution du droit international

Malgré le libellé dans la norme spécifiant qu'elle n'est pas dédiée à cette fin, il est possible qu'elle soit citée comme une évolution ou une nouvelle forme du droit coutumier international étant donné son processus de rédaction innovateur. En effet, la norme a permis de faire consensus entre plus de 400 experts provenant de différents milieux (*ibid.*). Contrairement à des principes résultant de processus intergouvernementaux, le processus de rédaction en fait un tout nouveau type de document de référence représentant un consensus international.

- Document de référence

Il est certain que la norme servira de document de référence afin de fournir une base commune pour le dialogue entre les parties prenantes et les entreprises (*ibid.*).

Les impacts de la norme ISO 26 000 dépendront également de la diffusion du standard dans les organisations et leurs chaînes de valeur (Castka and Balsarova, 2008b). À ce sujet, plusieurs hypothèses peuvent être émises concernant son utilisation et sa diffusion.

Selon Castka and Balsarova (2008b), les entreprises seraient plus enclines à adopter un standard volontaire comme ISO 26 000, s'il y a une bonne reconnaissance de celui-ci au sein de leurs parties prenantes et lors de partenariats d'affaire à long terme permettant l'établissement d'une confiance mutuelle entre les entreprises dans la chaîne de valeur. De plus, le fait qu'une entreprise possède déjà un système de gestion (ISO ou autres) pourrait constituer un incitatif à l'adoption d'ISO 26 000 puisque la structure déjà en place faciliterait l'implantation des diverses mesures.

Dans l'optique où ISO 26 000 constitue un standard international reconnu, il est possible que certaines multinationales cherchent à légitimer leur politique interne de responsabilité sociale en l'alignant sur les principes d'ISO. Dans ce cas, ces multinationales permettraient la diffusion du standard en l'exigeant également dans leurs chaînes de valeur. Ceci permettrait une diffusion encore plus grande du standard puisque les organisations souhaitant se joindre à ces chaînes de valeur seraient forcées de se conformer à la norme. (*ibid.*)

Le rôle de l'état dans la diffusion d'une norme comme ISO 26 000 n'est pas non plus à négliger. En effet, il est probable que l'implication des états dans le développement des normes nationales alignées avec ISO ou dans la création de différents mécanismes

coercitifs, notamment l'inclusion de clauses contractuelles relatives à ISO 26 000, favoriserait une meilleure diffusion du standard (*ibid.*). Par exemple, lors des appels d'offre d'un gouvernement très « Pro – ISO 26 000 », l'adoption du standard deviendrait un avantage compétitif pour les différentes compagnies. (*ibid.*)

3 ANALYSE COMPARATIVE DES RÉFÉRENTIELS ET ISO 26 000

Suite à la revue des différentes approches, le présent chapitre vise à répondre au premier objectif de cet essai, c'est-à-dire de voir comment se positionne la norme ISO 26 000 par rapport aux principaux référentiels et codes de conduite. Dans un premier temps, l'analyse comparative des principes abordés dans chacun des référentiels et des codes de conduite par rapport aux questions centrales d'ISO 26 000 permet d'évaluer comment sont intégrées les différentes initiatives internationales existantes. Dans un deuxième temps, une présentation graphique de l'intégration des principes de la norme dans les référentiels et codes de conduite existants met en lumière l'apport concret d'ISO 26 000 dans le champ de la responsabilité sociale.

3.1 Cartographie des référentiels et codes de conduite par rapport à ISO 26 000

L'analyse effectuée met en lien les principes des différents référentiels et codes de conduite présentés au chapitre 2 par rapport à la norme ISO 26 000. Dans ce cadre, chacun des principes soulevés dans les référentiels et les codes de conduite a été positionné par rapport aux questions centrales et aux domaines d'action de la norme. Le résultat de l'analyse est présenté sous forme de tableau pour chacun des codes de conduite et référentiel afin de permettre une analyse rapide des sujets couverts ou non couverts.

3.1.1 Les principes directeurs de l'OCDE et ISO 26 000

Bien que les principes directeurs de l'OCDE permettent de toucher à toutes les questions centrales de la norme, l'analyse comparative présentée dans le tableau 3.1 met en évidence l'orientation économique de ces principes. En effet, les principes se centrent sur les aspects liés au travail, à l'emploi, à la création de revenus et aux pratiques des affaires.

Premièrement, le principe II touche plusieurs questions centrales d'ISO dont la gouvernance. À cet effet, l'article 6 soutient que les entreprises devraient « Appuyer et faire observer des principes de bon gouvernement d'entreprise et mettre au point et appliquer de bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise. » (OCDE, 2008, p. 16). Toutefois, les lignes directrices à suivre afin de mettre en œuvre ce principe ne sont pas définies.

Tableau 3.1 Comparaison des principes directeurs de l'OCDE et d'ISO 26 000

Questions centrales et domaines d'action d'ISO 26 000		Principes directeurs de l'OCDE									
		II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	
6.2	Gouvernance de l'organisation	●									
6.3	Droits de l'Homme	●		●							
6.3.3	Devoir de vigilance										
6.3.4	Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme										
6.3.5	Prévention de la complicité										
6.3.6	Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme										
6.3.7	Discrimination et groupes vulnérables			●							
6.3.8	Droits civils et politiques										
6.3.9	Droits économiques, sociaux et culturels										
6.3.10	Principes fondamentaux et droits au travail	●		●							
6.4	Relations et conditions de travail	●		●							
6.4.3	Emploi et relations employeur/employé	●		●							
6.4.4	Conditions de travail et protection sociale			●							
6.4.5	Dialogue social										
6.4.6	Santé et sécurité au travail	●		●							
6.4.7	Développement du capital humain										
6.5	L'environnement		●		●						
6.5.3	Prévention de la pollution		●		●						
6.5.4	Utilisation durable des ressources				●						
6.5.5	Atténuation des changements climatiques et adaptation										
6.5.6	Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels				●						
6.6	Loyauté des pratiques	●				●		●	●	●	
6.6.3	Lutte contre la corruption	●				●				●	
6.6.4	Engagement politique responsable	●									
6.6.5	Concurrence loyale								●	●	
6.6.6	Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	●									
6.6.7	Respect des droits de propriété							●			
6.7	Questions relatives aux consommateurs						●				
6.7.3	Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats						●				
6.7.4	Protection de la santé et de la sécurité						●				
6.7.5	Consommation durable						●				
6.7.6	Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges						●				
6.7.7	Protection des données et de la vie privée						●				
6.7.8	Accès aux services essentiels										
6.7.9	Éducation et sensibilisation										
6.8	Communautés et développement local	●						●			
6.8.3	Implication auprès des communautés							●			
6.8.4	Éducation et culture										
6.8.5	Création d'emplois et développement des compétences	●						●			
6.8.6	Développement /accès à la technologie							●			
6.8.7	Création de richesses et de revenus										
6.8.8	La santé										
6.8.9	Investissement dans la société										

Ensuite, le principe III concernant la publication d'information n'est pas abordé de manière exhaustive dans les questions centrales d'ISO. Seule la question de l'environnement soulève l'importance de la publication notamment sur l'utilisation des matières dangereuses. Ceci ne veut pas dire que cette problématique n'est pas soulevée dans ISO 26 000, en effet, les pratiques de bonnes communications sont plutôt définies à la section 7.5 de la norme dans le chapitre portant sur l'intégration des principes de responsabilité sociale dans l'organisation.

Les principes II et IV de l'OCDE se rapportent quant à eux, à deux questions centrales d'ISO soient les droits de l'Homme et les relations et les conditions de travail puisque les éléments soulevés dans ces principes touchent notamment les droits fondamentaux au travail ainsi que l'importance des mesures afin d'empêcher toute discrimination. Le principe IV insiste également sur le droit aux regroupements de travailleurs, aux revendications des salariés et à l'importance de prendre en compte les impacts sociaux, notamment en cas de fermeture de l'organisation ce qui se rapproche beaucoup des éléments d'ISO 26 000. Enfin, concernant les mesures de santé et de sécurité au travail, le principe IV n'élabore pas autant que la norme qui conseille entre autres, la mise en œuvre d'une politique, l'analyse et la maîtrise des risques, la formation aux employés en matière de sécurité et l'enregistrement des incidents (ISO, 2010).

Le principe V de l'environnement, orienté vers la mise en place d'un système de gestion environnementale soutenant une amélioration continue des performances, est donc lié à la question centrale d'ISO du même nom. Bien que le principe inclue directement la prévention de la pollution, l'utilisation durable des ressources et la protection de l'environnement, il ne discute pas des changements climatiques et n'aborde pas la notion de biodiversité, deux aspects importants mentionnés par ISO.

Les principes II, VI, VIII, IX et X sont tous en lien avec la question centrale de la loyauté des pratiques et ensemble, ils permettent de toucher à tous les domaines d'action proposés par ISO. Les éléments touchant à la lutte contre la corruption sont très similaires dans les deux approches et incluent notamment la gestion interne de l'organisation ainsi que l'engagement public contre ce genre de pratiques. Également, le principe VIII aborde la protection des droits de propriété intellectuelle d'une manière analogue à ISO. Selon les deux documents, cette protection ne doit pas nuire au développement du pays d'accueil et les organisations doivent donc utiliser des « modalités raisonnables » (OCDE, 2008, p. 27) lors de l'application de ces droits. Le thème de la concurrence du principe IX ainsi que la

norme soulignent aussi tous les deux, l'importance de la sensibilisation des employés, le respect de la législation et de la réglementation ainsi que la bonne coopération avec les autorités. Enfin, même si le principe X de la fiscalité n'est pas abordé directement dans ISO, il prône l'acquittement des contributions aux finances publiques ce qui rejoint indirectement la loyauté des pratiques par la lutte contre la corruption.

Le principe VII relatif aux intérêts des consommateurs est très bien couvert par la norme ISO 26 000 notamment les enjeux relatifs à la santé et à la sécurité publique, les informations sur les produits, la gestion des réclamations et des litiges ainsi que le respect de la vie privée. Toutefois, ISO va plus en détail que le principe VII notamment en ce qui concerne l'éducation et la sensibilisation des consommateurs et la consommation durable.

Enfin, les principes II et VIII touchent à la question centrale de la communauté et du développement local en soulignant l'importance de la création de capacité locales, la formation du capital humain ainsi que le développement technologique permettant de tenir compte des besoins locaux. Tel que mentionné précédemment, ce sont les aspects à caractère économique qui ressortent de l'analyse, les aspects liés par exemple à l'éducation et la santé ne sont pas abordés.

En résumé, il ressort de cette analyse que les principes de l'OCDE sont hautement cohérents avec les questions centrales d'ISO 26 000. Toutefois, même si ces principes abordent toutes les questions centrales, plusieurs domaines d'action ne sont pas abordés et l'emphase est mise sur l'aspect économique plutôt que l'intégration des préoccupations sociales, environnementales et économiques.

3.1.2 Les critères de performance de l'IFC et ISO 26 000

De manière générale, les critères de performance (CP) de l'IFC sont bien représentés dans ISO 26 000 (tableau 3.2), toutefois, les questions centrales relatives à la loyauté des pratiques, aux consommateurs et à la communauté et le développement local sont peu ou non abordées par l'IFC.

Le CP 1 relatif à l'évaluation sociale et environnementale et aux systèmes de gestion touchent plusieurs questions centrales d'ISO notamment la gouvernance, les droits de l'Homme, les relations et les conditions de travail ainsi que l'environnement. Toutefois, il existe une différence importante soit le fait que l'IFC exige l'implantation d'un système de gestion alors que ce n'est pas obligatoire dans la norme ISO. Le CP 1 touche de manière indirecte à la question centrale de la gouvernance. En effet, les systèmes de gestion sont

définis comme un « processus continu mis en place par la direction » (IFC, 2006, p. 1) nécessitant le maintien et le renforcement de la structure organisationnelle (rôles, responsabilités et pouvoirs) (art. 17), la nomination de un ou plusieurs représentants de la direction (art. 17) ainsi qu'un suivi du programme de gestion (art. 24). Ces mesures permettent d'assurer la performance sociale et environnementale et d'améliorer les processus internes de gestion. Enfin, tel que présenté dans la question centrale de la gouvernance d'ISO, la mise en œuvre, le maintien et le suivi des systèmes de gestion permettent d'améliorer la prise en compte des principes de responsabilité sociale dans la prise de décision d'une organisation.

Plusieurs critères abordent la question centrale des droits de l'Homme soient les CP 1, 2, 4, 5, 7 et 8. Ensemble, ils permettent de couvrir tous les domaines d'action de cette question centrale. L'attention particulière de ces critères, portée aux mesures de dialogue, de négociation et de développement avec les communautés autochtones affectées, est directement en lien avec les lignes directrices de la norme. Plus précisément, le CP 1 aborde le devoir de vigilance lors de l'évaluation des impacts sociaux et ce, sur l'ensemble du cycle de vie du projet. Quant à lui, le CP 2 aborde les éléments relatifs aux droits du travail. Toutefois, la notion de prévention de la complicité n'est pas présentée de la même manière. En effet, dans ce critère de l'IFC, la nécessité d'examiner et de résoudre la question du travail des enfants et du travail forcé dans la chaîne d'approvisionnement est exclue (art. 17) pour les travailleurs non employés (sous contrat direct ou par des intermédiaires). Le CP 4 traite de l'évitement et de la minimisation des risques pour la santé et la sécurité des communautés par l'obligation de vigilance des risques et des situations d'urgence en général. De manière similaire à ISO 26 000, le critère souligne également de prendre des dispositions nécessaires lors de projets localisés dans des zones conflictuelles ou lors de dangers naturels. En général, les CP 4, 5, 7 et 8 rejoignent différents droits de l'Homme notamment le droit à la vie, à la santé, à la protection sociale, au logement, au niveau de vie suffisant, le respect des cultures et des pratiques, etc.

Le CP 2 aborde directement et clairement la question centrale des relations et des conditions de travail. Toutefois, l'IFC ne souligne pas la nécessité de la formation, du développement personnel et du bien-être de ses employés ce qui exclue le dernier domaine d'action relatif au développement du capital humain de la norme ISO 26 000.

Les CP 3 et 6 concernent tous les domaines d'action de la question centrale de l'environnement. Toutefois, les critères n'incluent pas autant de responsabilités

qu'ISO 26 000 notamment, le dévoilement public de l'utilisation de matières dangereuses, l'utilisation du principe de précaution, le suivi de la production de déchets et de la consommation d'eau et d'énergie, etc. De plus, bien que l'évaluation environnementale exigée par l'IFC soit très complète, l'approche quant aux choix technologiques est différente d'ISO 26 000. Selon ISO, les bénéfices économiques et environnementaux doivent être pris en compte dans l'approche de prévention de la pollution alors que l'IFC laisse de côté les bénéfices environnementaux et favorise l'utilisation de technologies « [...] restant techniquement et financièrement faisables » (IFC, 2006, p. 11). Il est toutefois à noter que le CP 6 et ISO 26 000 soulignent tous deux, la nécessité d'évaluer les services écosystémiques, même si la norme va un peu plus loin en proposant leur valorisation économique lorsque possible. Enfin, le CP 6 soulève la nécessité de gestion durable des ressources renouvelables sans parler des ressources non renouvelables qui est un élément très important de la question centrale de l'environnement.

Enfin, les CP 5, 7 et 8 abordent le respect des droits de propriété, tel qu'entendu par ISO, notamment par des indemnités aux gens déplacés permettant d'améliorer ou du moins rétablir leur niveau de vie ainsi que par des mesures particulières lors de l'utilisation de terres traditionnelles autochtones.

En conclusion, l'approche de l'IFC est cohérente avec celle d'ISO 26 000. Toutefois, les questions centrales relatives à la loyauté des pratiques et aux consommateurs ne sont pas abordées. Également, bien que le sujet de la question centrale de la communauté et du développement local soit présent dans le CP4, il n'est pas abordé dans la même optique qu'ISO 26 000. En effet, même si des enjeux similaires sont soulevés dans les deux documents, le CP4 souligne qu'il est nécessaire d' « éviter ou minimiser les risques et les impacts sur la santé et la sécurité de la communauté locale » (IFC, 2006, p. 15) alors qu'ISO apporte plutôt la vision d'une implication dans la communauté d'accueil en tant que citoyen responsable, ce qui est différent.

Tableau 3.2 Comparaison des critères de performance de l'IFC et d'ISO 26 000

Questions centrales et domaines d'action d'ISO 26 000		Critères de performance (CP) de l'IFC							
		1	2	3	4	5	6	7	8
6.2	Gouvernance de l'organisation	●							
6.3	Droits de l'Homme	●	●		●	●		●	●
6.3.3	Devoir de vigilance	●	●		●	●		●	●
6.3.4	Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme		●		●			●	
6.3.5	Prévention de la complicité	●							
6.3.6	Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme	●	●		●	●			
6.3.7	Discrimination et groupes vulnérables	●	●			●		●	●
6.3.8	Droits civils et politiques	●	●		●	●		●	
6.3.9	Droits économiques, sociaux et culturels	●	●		●	●		●	●
6.3.10	Principes fondamentaux et droits au travail	●	●						
6.4	Relations et conditions de travail	●	●						
6.4.3	Emploi et relations employeur/employé	●	●						
6.4.4	Conditions de travail et protection sociale		●						
6.4.5	Dialogue social		●						
6.4.6	Santé et sécurité au travail	●	●						
6.4.7	Développement du capital humain								
6.5	L'environnement	●		●	●		●		
6.5.3	Prévention de la pollution	●		●	●		●		
6.5.4	Utilisation durable des ressources			●			●		
6.5.5	Atténuation des changements climatiques et adaptation	●		●					
6.5.6	Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	●		●			●		
6.6	Loyauté des pratiques					●		●	●
6.6.3	Lutte contre la corruption					●		●	●
6.6.4	Engagement politique responsable								
6.6.5	Concurrence loyale								
6.6.6	Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur								
6.6.7	Respect des droits de propriété					●		●	●
6.7	Questions relatives aux consommateurs								
6.7.3	Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats								
6.7.4	Protection de la santé et de la sécurité								
6.7.5	Consommation durable								
6.7.6	Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges								
6.7.7	Protection des données et de la vie privée								
6.7.8	Accès aux services essentiels								
6.7.9	Éducation et sensibilisation								
6.8	Communautés et développement local								
6.8.3	Implication auprès des communautés								
6.8.4	Éducation et culture								
6.8.5	Création d'emplois et développement des compétences								
6.8.6	Développement /accès à la technologie								
6.8.7	Création de richesses et de revenus								
6.8.8	La santé								
6.8.9	Investissement dans la société								

3.1.3 Le Pacte Mondial et ISO 26 000

L'analyse comparative entre les questions centrales d'ISO 26 000 et les principes du Pacte Mondial démontre que ces derniers sont bien inclus dans la norme et qu'il y a cohérence entre les deux documents (Pacte Mondial de l'ONU., s. d.b). Le tableau 3.3 et l'analyse qui suit sont basés en partie sur le document produit par le Pacte Mondial s'intitulant *An Introduction to Linkage between UN Global Compact and ISO 26 000 Core Subject (ibid.)*.

Premièrement, les principes 1 et 2 du Pacte Mondial concernent le respect des droits de l'Homme et la prévention de la complicité dans les abus à ces droits ce qui correspond à la question centrale des droits de l'Homme d'ISO. Étant basés sur les mêmes standards et déclarations internationales, les sujets traités dans les deux documents sont relativement similaires. Les principes du Pacte Mondial n'abordent toutefois pas directement la mise en place d'un mécanisme pour remédier aux atteintes des droits de l'Homme.

Deuxièmement, les principes 3 à 6 s'attardent sur les questions relatives aux droits du travail notamment le droit d'association et de négociation collective, l'abolition du travail forcé et du travail des enfants ainsi que la discrimination en matière d'emploi ce qui coïncide avec deux questions centrales d'ISO, les droits de l'Homme et les relations et les conditions de travail. Presque tous les domaines d'actions sont couverts sauf celui de la santé et de la sécurité au travail qui n'est pas présenté dans le Pacte Mondial. De plus, concernant le dialogue social, ISO 26 000 va plus loin en proposant la participation des gouvernements dans ce dialogue.

Ensuite, le respect de l'environnement est traité par les principes 7, 8 et 9 du Pacte Mondial et permet de toucher à tous les domaines d'action de la question de l'environnement d'ISO. L'application de l'approche de précaution et la promotion de la responsabilité environnementale définies dans les principes 7 et 8, permettent d'aborder la prévention de la pollution et de l'utilisation durable des ressources. Toutefois, ces principes 7 à 9 n'englobent pas complètement le concept de prévention de la pollution puisque celui-ci est centré, selon ISO, sur l'amélioration continue des performances environnementales de l'entreprise, ce qui ne se retrouve pas dans l'approche du Pacte Mondial.

Tableau 3.3 Comparaison des principes du Pacte Mondial et d'ISO 26 000

Questions centrales et domaines d'action d'ISO 26 000		Principes du Pacte Mondial									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.2	Gouvernance de l'organisation										
6.3	Droits de l'Homme	●	●	●	●	●	●				
6.3.3	Devoir de vigilance	●	●		●	●					
6.3.4	Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme	●	●		●	●					
6.3.5	Prévention de la complicité	●	●								
6.3.6	Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme										
6.3.7	Discrimination et groupes vulnérables	●				●	●				
6.3.8	Droits civils et politiques	●		●							
6.3.9	Droits économiques, sociaux et culturels	●									
6.3.10	Principes fondamentaux et droits au travail	●		●	●	●	●				
6.4	Relations et conditions de travail			●	●		●				
6.4.3	Emploi et relations employeur/employé			●			●				
6.4.4	Conditions de travail et protection sociale			●	●		●				
6.4.5	Dialogue social			●			●				
6.4.6	Santé et sécurité au travail										
6.4.7	Développement du capital humain						●				
6.5	L'environnement							●	●	●	
6.5.3	Prévention de la pollution							●	●	●	
6.5.4	Utilisation durable des ressources							●	●	●	
6.5.5	Atténuation des changements climatiques et adaptation							●	●	●	
6.5.6	Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels								●		
6.6	Loyauté des pratiques										●
6.6.3	Lutte contre la corruption										●
6.6.4	Engagement politique responsable										●
6.6.5	Concurrence loyale										
6.6.6	Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur										●
6.6.7	Respect des droits de propriété										
6.7	Questions relatives aux consommateurs										
6.7.3	Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats										
6.7.4	Protection de la santé et de la sécurité										
6.7.5	Consommation durable										
6.7.6	Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges										
6.7.7	Protection des données et de la vie privée										
6.7.8	Accès aux services essentiels										
6.7.9	Éducation et sensibilisation										
6.8	Communautés et développement local										
6.8.3	Implication auprès des communautés										
6.8.4	Éducation et culture										
6.8.5	Création d'emplois et développement des compétences										
6.8.6	Développement /accès à la technologie										
6.8.7	Création de richesses et de revenus										
6.8.8	La santé										
6.8.9	Investissement dans la société										

Même si la problématique des changements climatiques n'est pas abordée comme telle, on peut postuler que celle-ci est sous-entendue dans le terme « les problèmes touchant l'environnement » (Pacte Mondial de l'ONU, 2010b, page web) du principe 7. L'adaptation aux changements climatiques n'est pas non plus soulignée.

Enfin, le principe 10 portant sur la lutte contre la corruption correspond directement au domaine d'action du même nom dans la norme. Il touche également à deux autres domaines d'actions de la loyauté des pratiques.

Pour conclure, bien que trois questions centrales ne soient pas prises en compte dans le Pacte Mondial soient la gouvernance, les questions relatives aux consommateurs ainsi que la communauté et le développement local, l'approche du Pacte Mondial inclut beaucoup d'éléments d'ISO 26 000.

3.1.4 Le GRI et ISO 26 000

L'approche utilisée pour effectuer l'analyse comparative entre le GRI et la norme ISO 26 000 diffère des analyses antérieures étant donné le grand nombre d'indicateurs du GRI. Pour cette section seulement, chacun des indicateurs de performance du GRI (incluant ceux ajoutés du supplément pour le secteur des mines et métaux) est lié à un seul domaine d'action ou question centrale, soit le plus pertinent. L'interprétation du tableau 3.4 diffère donc aussi des autres tableaux étant donné que l'absence d'un indicateur pour un domaine d'action particulier n'indique pas nécessairement qu'il n'y ait aucun indicateur pour celui-ci puisqu'un indicateur plus général peut avoir été lié à la question centrale de celui-ci ou à un autre domaine d'action plus pertinent. Il est à noter que deux indicateurs n'ont pas été liés puisqu'ISO 26 000 n'aborde pas ces problématiques.

Dans le tableau 3.4, les indicateurs du GRI sont notés selon les aspects auxquels ils appartiennent soient l'économie (EC), l'environnement (EN), l'emploi, les relations sociales et le travail décent (LA), les droits de l'Homme (HR), la société (SO), la responsabilité du fait des produits (PR) ou les indicateurs du supplément pour le secteur des mines et métaux (MM).

L'analyse présentée est cohérente avec le rapport *GRI and ISO 26 000 : How to use the GRI Guidelines in conjunction with ISO 26 000* (GRI, 2010b), publié suite à la norme. Ce rapport présente une table de cohérence complète entre les indicateurs du GRI et les articles de la norme ISO 26 000 où plusieurs indicateurs sont liés à plusieurs articles.

Tableau 3.4 Comparaison des indicateurs de performance du GRI et d'ISO 26 000

Questions centrales et domaines d'action d'ISO 26 000		Indicateurs de performance du GRI		
		De base	Supplément	Mines
6.2	Gouvernance de l'organisation			
6.3	Droits de l'Homme		HR8	
6.3.3	Devoir de vigilance	SO1	HR3	
6.3.4	Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme			
6.3.5	Prévention de la complicité	HR1, 2		
6.3.6	Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme			MM7
6.3.7	Discrimination et groupes vulnérables	HR4	HR9	MM5
6.3.8	Droits civils et politiques			
6.3.9	Droits économiques, sociaux et culturels			
6.3.10	Principes fondamentaux et droits au travail	HR5, 6, 7		
6.4	Relations et conditions de travail	LA1, 2		
6.4.3	Emploi et relations employeur/employé	LA5, 13, 14		MM10
6.4.4	Conditions de travail et protection sociale	EC3	EC5, LA3	
6.4.5	Dialogue social	LA4		MM4
6.4.6	Santé et sécurité au travail	LA7, 8	LA6, 9	
6.4.7	Développement du capital humain	LA10	LA11, 12	
6.5	L'environnement	EN8, 26, 28	EN29, 30	
6.5.3	Prévention de la pollution	EN19, 20, 21, 22, 23	EN24	MM3
6.5.4	Utilisation durable des ressources	EN1, 2, 3, 4, 8, 27	EN5, 6, 7, 9, 10	
6.5.5	Atténuation des changements climatiques et adaptation	EC2, EN16, 17	EN18	
6.5.6	Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	EN11, 12	EN13, 14, 15, 25	MM1,2
6.6	Loyauté des pratiques	EC6, SO8		
6.6.3	Lutte contre la corruption	SO2, 3, 4		
6.6.4	Engagement politique responsable	SO5	SO6	
6.6.5	Concurrence loyale		SO7	
6.6.6	Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur			
6.6.7	Respect des droits de propriété			MM6, 9
6.7	Questions relatives aux consommateurs	PR9		
6.7.3	Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats	PR3, 6	PR4, 7	
6.7.4	Protection de la santé et de la sécurité	PR1	PR2	
6.7.5	Consommation durable			MM11
6.7.6	Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges		PR5	
6.7.7	Protection des données et de la vie privée		PR8	
6.7.8	Accès aux services essentiels			
6.7.9	Éducation et sensibilisation			
6.8	Communautés et développement local		EC9	
6.8.3	Implication auprès des communautés			
6.8.4	Éducation et culture			
6.8.5	Création d'emplois et développement des compétences	EC7		
6.8.6	Développement /accès à la technologie			
6.8.7	Création de richesses et de revenus	EC1		
6.8.8	La santé			
6.8.9	Investissement dans la société	EC8		
EC4 et MM8 n'ont pas été évalués.				

Selon le tableau 3.4, les indicateurs de performance du GRI touchent à toutes les questions centrales de la norme ISO 26 000 à l'exception de la gouvernance qui est abordée dans un chapitre indépendant des indicateurs. La reddition de compte du GRI permet donc de bien cerner les questions centrales d'ISO 26 000. Le GRI est toutefois orienté grandement vers des questions de conformité à la réglementation et aux codes de conduite internationaux ce qui ne permet pas de bien cerner (mesurer) les domaines d'action davantage orientés vers l'implication citoyenne de l'entreprise tels que l'éducation et la sensibilisation des consommateurs, la promotion de la RSE dans la sphère d'influence et l'implication dans la communauté. En effet, bien que plusieurs indicateurs puissent servir indirectement à mesurer l'implication dans la communauté, l'approche actuelle du GRI permet difficilement de différencier les mesures visant à minimiser les impacts des activités versus une réelle implication de l'organisation dans la communauté.

3.1.5 L'ITIE et ISO 26 000

De par sa nature très spécifique, l'ITIE ne représente pas une approche globale de responsabilité sociale. En effet, la thématique de lutte contre la corruption des principes de l'ITIE ressort fortement de cette analyse. Même si cette conclusion était à prévoir, l'analyse a permis de dégager qu'une autre question centrale est également abordée par cette approche.

Premièrement, tel que présenté au tableau 3.5, la quasi-totalité des principes sont liés à la question centrale de la loyauté des pratiques. En effet, la problématique soulevée dans presque tous les principes concerne la transparence et l'éthique des gouvernements et des entreprises dans la gestion des recettes de l'industrie extractive. La portée des principes rejoint donc les domaines d'action que sont la lutte contre la corruption, l'engagement politique responsable ainsi que la concurrence loyale.

De plus, il est intéressant de constater que le principe 1 fait référence à quelques notions de la question centrale des communautés et du développement local en soulignant notamment que l'exploitation devrait « contribuer au développement durable et à la réduction de la pauvreté » (Banque Mondiale, 2008, p. 3).

Enfin, Il est à noter que les principes 3 et 12 n'ont été liés à aucun article d'ISO 26 000 puisque ces derniers ne sont pas discutés dans la norme.

Tableau 3.5 Comparaison des principes de l'ITIE et d'ISO 26 000

Questions centrales et domaines d'action d'ISO 26 000		Principes de l'ITIE											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6.2	Gouvernance de l'organisation												
6.3	Droits de l'Homme												
6.3.3	Devoir de vigilance												
6.3.4	Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme												
6.3.5	Prévention de la complicité												
6.3.6	Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme												
6.3.7	Discrimination et groupes vulnérables												
6.3.8	Droits civils et politiques												
6.3.9	Droits économiques, sociaux et culturels												
6.3.10	Principes fondamentaux et droits au travail												
6.4	Relations et conditions de travail												
6.4.3	Emploi et relations employeur/employé												
6.4.4	Conditions de travail et protection sociale												
6.4.5	Dialogue social												
6.4.6	Santé et sécurité au travail												
6.4.7	Développement du capital humain												
6.5	L'environnement												
6.5.3	Prévention de la pollution												
6.5.4	Utilisation durable des ressources												
6.5.5	Atténuation des changements climatiques et adaptation												
6.5.6	Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels												
6.6	Loyauté des pratiques		●		●	●	●	●	●	●	●	●	●
6.6.3	Lutte contre la corruption					●			●				
6.6.4	Engagement politique responsable									●			
6.6.5	Concurrence loyale							●					●
6.6.6	Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur												
6.6.7	Respect des droits de propriété												
6.7	Questions relatives aux consommateurs												
6.7.3	Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats												
6.7.4	Protection de la santé et de la sécurité												
6.7.5	Consommation durable												
6.7.6	Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges												
6.7.7	Protection des données et de la vie privée												
6.7.8	Accès aux services essentiels												
6.7.9	Éducation et sensibilisation												
6.8	Communautés et développement local		●										
6.8.3	Implication auprès des communautés		●										
6.8.4	Éducation et culture												
6.8.5	Création d'emplois et développement des compétences												
6.8.6	Développement /accès à la technologie												
6.8.7	Création de richesses et de revenus		●										
6.8.8	La santé												
6.8.9	Investissement dans la société												

3.1.6 L'ICMM et ISO 26 000

Les principes de l'ICMM permettent d'aborder plusieurs questions centrales d'ISO 26 000 à l'exception de celles relevant des consommateurs et de la loyauté des pratiques (voir le tableau 3.6). Plus précisément, les principes 1, 2 et 10 de l'ICMM se rapportent directement à la question centrale de la gouvernance. Ces principes soulèvent des aspects similaires à ISO notamment, l'implantation d'un système de gouvernance, la nécessité de prendre en compte les principes de développement durable dans les processus de décision ainsi que l'engagement et la transparence envers les parties prenantes.

Ensuite, les principes 3 et 4 soulignent des aspects fondamentaux au niveau du respect des droits de l'Homme incluant les droits du travail et les relations avec les employés, notamment dans la gestion des risques liés aux activités de l'entreprise. Ces principes n'incluent toutefois pas directement tous les domaines d'action des droits de l'Homme et des relations et des conditions de travail. Certains domaines d'action d'ISO sont en effet laissés de côté notamment, la prévention de la complicité, la prise en compte des groupes vulnérables, les conditions de travail, la protection sociale, etc. Le principe 5 concernant l'amélioration des performances relatives à la santé et à la sécurité est quant à lui directement en lien avec le domaine d'action du même nom d'ISO.

En ce qui a trait à l'environnement, les principes 6, 7 et 8 portent sur l'amélioration des performances environnementales, la conservation de la biodiversité et la responsabilité dans le cycle de vie d'un produit, ce qui se rapporte directement aux domaines d'action de la norme. Ces trois principes permettent en effet, de cerner les principales préoccupations environnementales d'ISO 26 000.

Le principe 9 de l'ICMM quant à lui, peut être relié à la question centrale des communautés et du développement local. En effet, il est souligné que l'entreprise contribue au développement socioéconomique de la communauté d'accueil ce qui dépasse l'approche d'atténuation et de minimisation des impacts des activités pour en arriver à une réelle contribution de l'entreprise au développement.

En dernier lieu, étant donné que les entreprises s'engageant dans l'approche de développement durable de l'ICMM doivent à la fois démontrer leur engagement aux 10 principes et souscrire au niveau A+ de la reddition de compte du GRI, cette approche combinée semble la plus complète, parmi les référentiels et les codes de conduite analysés dans ce chapitre, pour intégrer les différents éléments d'ISO 26 000.

Tableau 3.6 Comparaison des principes de l'ICMM et d'ISO 26 000

Questions centrales et domaines d'action d'ISO 26 000		Principes de l'ICMM									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.2	Gouvernance de l'organisation	●	●								●
6.3	Droits de l'Homme			●	●						
6.3.3	Devoir de vigilance				●						
6.3.4	Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme				●						
6.3.5	Prévention de la complicité										
6.3.6	Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme										
6.3.7	Discrimination et groupes vulnérables										
6.3.8	Droits civils et politiques			●							
6.3.9	Droits économiques, sociaux et culturels			●							
6.3.10	Principes fondamentaux et droits au travail			●							
6.4	Relations et conditions de travail			●	●	●					
6.4.3	Emploi et relations employeur/employé			●							
6.4.4	Conditions de travail et protection sociale										
6.4.5	Dialogue social										
6.4.6	Santé et sécurité au travail				●	●					
6.4.7	Développement du capital humain										
6.5	L'environnement				●		●	●	●		
6.5.3	Prévention de la pollution				●		●				
6.5.4	Utilisation durable des ressources									●	
6.5.5	Atténuation des changements climatiques et adaptation										
6.5.6	Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels							●			
6.6	Loyauté des pratiques	●									
6.6.3	Lutte contre la corruption	●									
6.6.4	Engagement politique responsable										
6.6.5	Concurrence loyale										
6.6.6	Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur										
6.6.7	Respect des droits de propriété										
6.7	Questions relatives aux consommateurs										
6.7.3	Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats										
6.7.4	Protection de la santé et de la sécurité										
6.7.5	Consommation durable										
6.7.6	Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges										
6.7.7	Protection des données et de la vie privée										
6.7.8	Accès aux services essentiels										
6.7.9	Éducation et sensibilisation										
6.8	Communautés et développement local				●						●
6.8.3	Implication auprès des communautés										●
6.8.4	Éducation et culture										●
6.8.5	Création d'emplois et développement des compétences										●
6.8.6	Développement /accès à la technologie										
6.8.7	Création de richesses et de revenus				●						●
6.8.8	La santé										●
6.8.9	Investissement dans la société										●

3.2 L'apport concret d'ISO 26 000

Afin de dégager l'apport concret de la norme par rapport aux référentiels et aux codes de conduite existants, l'information compilée dans les tableaux 3.1 à 3.6 a été synthétisée dans la figure 3.1. Le niveau d'intégration des principes d'ISO 26 000 dans les référentiels et codes de conduite a été résumé par questions centrales selon les critères suivants :

- Bonne intégration : Un ou plusieurs principes du référentiel ou du code de conduite permettent de cerner tous ou presque tous les domaines d'action de la question centrale d'ISO 26 000.
- Intégration modérée : Un ou plusieurs principes du référentiel ou du code de conduite permettent de cerner la majorité des domaines d'action de la question centrale d'ISO 26 000. Certains aspects fondamentaux de la question centrale selon ISO ne sont toutefois pas abordés.
- Intégration faible : Un ou plusieurs principes du référentiel ou du code de conduite abordent un ou quelques domaines d'action de la question centrale d'ISO 26 000. Toutefois, il manque beaucoup d'aspects fondamentaux à définir.
- Intégration nulle : Aucun principe du référentiel ou du code de conduite n'aborde la question centrale d'ISO 26 000 ni aucun de ses domaines d'action.

Les analyses comparatives précédentes et l'étude de la figure 3.1 permettent de dégager diverses tendances sur l'intégration des principes d'ISO 26 000 dans les référentiels et les codes de conduite existants, entre autres;

- Il existe une grande cohérence entre tous les référentiels et codes de conduite et les principes de responsabilité sociale énoncés dans la norme;
- Il demeure évident que la norme détaille beaucoup plus les attentes et les actions associées à chacun de ses domaines d'action;
- Il est très rare que les référentiels et codes de conduite existants dépassent les attentes définies dans la norme;
- Les droits de l'Homme, les relations et les conditions de travail ainsi que l'environnement sont abordés systématiquement dans tous les référentiels et codes de conduite (sauf l'ITIE), et;
- Il existe une grande faiblesse dans les référentiels et les codes de conduite existants concernant l'adoption de principes relatifs à la bonne gouvernance, aux consommateurs et surtout, aux communautés et au développement local.

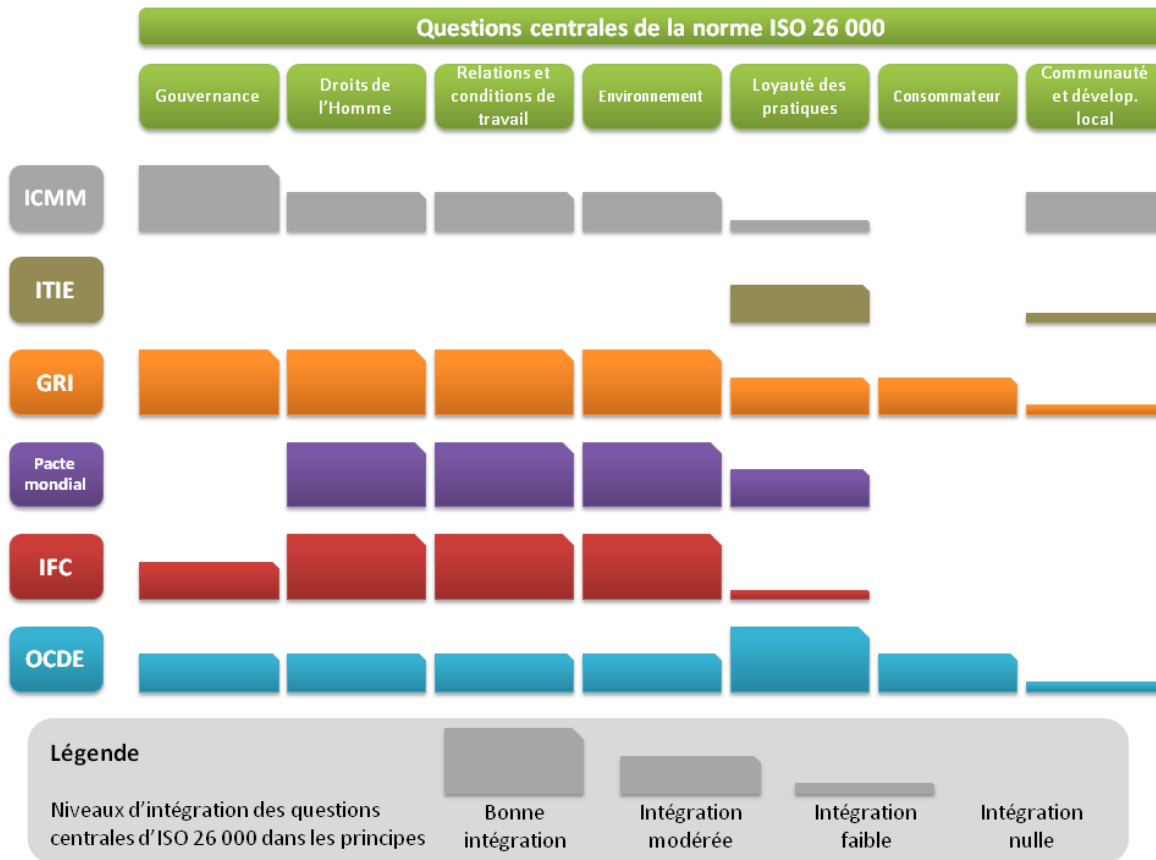


Figure 3.1 Niveaux d'intégration des questions centrales d'ISO 26 000 dans les principes des référentiels et codes de conduite existants

La norme ISO 26 000 permet donc de rassembler les approches existantes tout en apportant des bases additionnelles à la RSE notamment, l'implication de l'entreprise auprès de la communauté. En effet, les approches étudiées prônent le respect et la conformité des lois et des normes internationales de comportement alors que la norme sort de ce cadre. Elle apparaît donc comme une approche plus approfondie que les principes couramment utilisés dans le domaine de la responsabilité sociale.

Il est fréquent qu'une compagnie souscrive à différents codes de conduite ou référentiels étant donné la multiplicité de ses parties prenantes. Toutefois, l'analyse effectuée démontre clairement que même l'utilisation combinée des différentes approches étudiées ne permet pas de couvrir tous les aspects de la norme ISO 26 000.

En plus du respect des lois et des normes, la norme ISO 26 000 aborde à plusieurs endroits l'engagement et l'investissement de l'entreprise face à ses employés, aux communautés d'accueil et à la société en général. C'est le cas notamment des domaines

d'action portant sur le développement du capital humain, la promotion de la responsabilité sociale dans la sphère d'influence, l'éducation et la sensibilisation des consommateurs ainsi que de toute la question centrale des communautés et du développement local qui sont généralement des aspects absents dans approches courantes étudiées.

L'apport concret de la norme se situe donc dans l'engagement de l'entreprise au-delà des lois et des normes internationales de comportement. En ce sens, la RSE telle que proposée par la norme soulève la nécessité pour les entreprises de participer au développement des communautés par son appui et son identification avec elle ainsi que par la reconnaissance d'intérêts communs. En s'identifiant comme partie prenante au sein de la communauté, l'entreprise ne cherche plus qu'à limiter ses impacts négatifs mais bien à optimiser ses impacts positifs sur la société par des actions dépassant le cadre habituel de la philanthropie.

4 OUTILS DE MISE EN OEUVRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Tel que présenté dans les chapitres précédents, la dernière décennie a permis le développement d'une multitude d'approches en RSE. Parallèlement, plusieurs outils de mise en œuvre de la RSE sont apparus afin d'offrir des lignes directrices ou des cadres d'application pour ces approches. Toutefois, étant donné qu'ISO 26 000 va plus loin que les approches de RSE reconnues, comment se positionnent les outils existants par rapport à la norme? Existe-t-il des outils ou des solutions permettant d'intégrer la RSE telle qu'entendue par ISO 26 000, dans les pratiques existantes?

Afin de répondre à ces questionnements, le présent chapitre présente une revue et une analyse des outils de mise en œuvre de la responsabilité sociale dans les entreprises. Cette revue inclut différents outils provenant à la fois d'entreprises, d'organisations gouvernementales, non gouvernementales ou internationales. Étant donné que les clients de Boréalys sont surtout concentrés dans les industries minières et pétrolières, l'accent est mis sur les outils relatifs à ces secteurs. Toutefois, d'autres outils sont également recensés selon leur pertinence. Enfin, l'analyse étudie les liens entre les pratiques d'intégration de la responsabilité sociale, les différentes questions centrales suggérées par ISO 26 000 et les outils recensés

4.1 La méthodologie de la revue

Dans un premier temps, il importe de définir ce que l'on entend par mise en œuvre de la RSE. Selon ISO 26 000, la mise en œuvre se fait à travers deux pratiques fondamentales ainsi que sept pratiques d'intégration de la responsabilité sociale dans une organisation définies respectivement dans les articles 5 et 7 de la norme (ISO, 2010).

1. Identifier la responsabilité sociale, c'est-à-dire, identifier les questions centrales et les domaines d'action pertinents et la sphère d'influence de l'organisation (5.2);
2. Identifier et dialoguer avec les parties prenantes (5.3);
3. Établir la relation entre les caractéristiques de l'organisation et la responsabilité sociale (cette pratique est fortement reliée aux deux premières) (7.2);
4. Appréhender la responsabilité sociale et donc, déterminer la pertinence et l'importance des questions centrales et des domaines d'action afin d'établir les priorités de l'organisation (7.3);

5. Intégrer la responsabilité sociale dans les systèmes et les procédures, la définition de l'orientation de l'entreprise, la sensibilisation et la formation (développement de compétences) (7.4);
6. Communiquer sur la responsabilité sociale, soit la reddition de compte (7.5);
7. Améliorer la crédibilité de l'organisation en matière de responsabilité sociale, entre autres, la crédibilité des rapports et des déclarations (7.6);
8. Revoir et améliorer les pratiques liées à la responsabilité sociale (7.7);
9. Participer à des initiatives volontaires (7.8).

La mise en œuvre couvre donc plusieurs étapes incluant l'identification de la responsabilité sociale, son intégration dans le système de l'organisation, la reddition de compte et finalement l'amélioration des pratiques. Dans la revue présentée à la section 4.2, les outils recensés englobent donc une ou plusieurs pratiques de mise en œuvre.

Afin de recenser les outils les plus pertinents, plusieurs sources ont permis de localiser directement des outils de mise en œuvre ou des organisations susceptibles d'avoir développées de tels outils. Les sources les plus utilisées sont les suivantes.

- *Canadian Business Ethics Research Network (CBERN) (2010);*
- *Centre for excellence in CSR (2010);*
- *Responsabilité sociale des entreprises – Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes (Gouvernement du Canada, 2006);*
- *Human Rights Impact Resource Centre (2010);*
- *Compendium of Ethics Codes and Instruments of Corporate Responsibility (Cragg and McKague, 2007);*
- *Business & Human Rights Resources Centre (2010);*
- *CommDev: The Oil, Gas and Mining Sustainable Community Development Fund (2010);*
- *Labour-Rights-Responsibilities-Guide (LARRGE) (Ludwig Boltzmann Institute, 2009).*

Parmi les outils recensés, les plus pertinents sont présentés dans la section 4.2 et sous forme de tableau résumé à l'annexe 2. La pertinence a été déterminée selon différents critères dont la reconnaissance internationale de l'outil, l'applicabilité dans les secteurs minier et pétrolier ou dans les très grandes entreprises (au niveau corporatif ou au niveau des projets), la qualité et la praticabilité de l'outil et enfin, l'expertise reconnue du promoteur de l'outil dans le domaine de la RSE.

Enfin, les outils sont regroupés selon différentes classes de promoteurs d'outils en RSE soient :

- Les organisations internationales;
- Le gouvernement du Canada;
- Les associations et les regroupements d'entreprises;
- Les organisations à but non lucratif incluant des groupes de la société civile et des instituts de recherche;
- Les consultants et les firmes;
- Les entreprises des secteurs minier et pétrolier.

Bien que cette revue soit détaillée, elle ne peut toutefois pas être considérée comme complète et couvrant toutes les initiatives en responsabilité sociale, étant donné que plusieurs outils ont été mis de côté.

4.2 La revue des outils existants de mise en œuvre

Cette section permet de faire ressortir les principales tendances du développement d'outils de mise en œuvre de responsabilité sociale selon les classes de promoteurs d'outils nommés ci-haut. Il est important de noter que tous les outils ne sont pas présentés en détail et que le lecteur devrait plutôt se référer aux tableaux de l'annexe 2 afin de consulter la liste des outils recensés. Cette section fait donc ressortir les principales tendances ressortant de la revue effectuée tout en présentant certains outils possédant un aspect particulièrement intéressant ou relativement nouveau.

4.2.1 Les organisations internationales et le gouvernement du Canada

Les organisations internationales et le gouvernement du Canada ont surtout développé des outils de type guide de référence afin de permettre l'application de référentiels en responsabilité sociale (GRI, Pacte Mondial de l'ONU, IFC, etc.). Ces documents présentent des approches très générales (souvent par étapes) et comportent parfois des ressources pratiques telles que des tableaux de type check-list ou des exemples d'indicateurs permettant la vérification détaillée de l'atteinte des principes. Ces outils ne sont jamais spécifiques à un seul secteur et sont disponibles gratuitement.

La création de l'outil *Global Compact Self Assessment Tool* par le Pacte Mondial de l'ONU (2010c) marque toutefois le début d'une nouvelle génération d'outils interactifs, très faciles d'utilisation, demandant peu de connaissance en responsabilité sociale et gratuits. Ce questionnaire en ligne divise chacun des principes en des questions et des indicateurs

très concrets permettant à un gestionnaire d'évaluer rapidement les actions à entreprendre pour améliorer l'intégration de la responsabilité sociale dans les différentes activités de l'entreprise. Par exemple, le gestionnaire se questionne sur la conduite d'audits et d'évaluations des impacts et des risques, la mise à jour de plans d'urgence, l'inclusion de clauses relatives à certains aspects de la responsabilité sociale dans ses contrats, les rôles et les responsabilités au sein de l'entreprise, etc.

De plus, chacune des sections comporte un énoncé explicatif permettant de définir les concepts clés évalués par la question ainsi que des associations avec les articles pertinents des déclarations internationales sur lesquelles sont basés les principes. Ce dernier aspect lui confère donc une vocation informative voir éducative, ce qui le rend très intéressant pour des utilisateurs possédant peu de connaissance en responsabilité sociale.

4.2.2 Les associations et les regroupements d'entreprises

Les outils développés par les associations et les regroupements d'entreprises sont difficilement applicables à l'extérieur du secteur pour lequel ils ont été développés. De plus, ils reposent généralement sur des référentiels de responsabilité sociale particuliers (ex : l'ICMM) ou sur des objectifs de durabilité reconnus à l'interne dans l'association.

Le format et le but des outils varient énormément d'un regroupement à un autre. Certains outils sont plus informatifs et permettent de cibler les bonnes pratiques à adopter alors que d'autres ont un rôle d'évaluation (ou d'autoévaluation) selon différents critères. Un outil visant spécifiquement la formation des employés a également été recensé. En général, les outils provenant d'associations et de regroupements d'entreprises sont plus techniques que les outils des grandes organisations internationales ou gouvernementales. En effet, certains outils proposent des protocoles de calcul et des questionnaires très élaborés sur les activités spécifiques au secteur touché.

L'aspect interactif des outils semble également prendre de l'ampleur avec le développement de *The human rights matrix beta 1.0* par le *Global Business Initiative on Human Rights* (2010). Résultant d'un travail multipartite, cet outil spécifique aux droits humains est très complet.

En plus de posséder un aspect interactif (questionnement à l'utilisateur) et informatif (lien avec les principales déclarations internationales), l'aspect visuel de l'outil permet une compréhension rapide des résultats de l'autoévaluation par l'utilisation d'un code de

couleur simple et une visualisation de tout le système en un clin d'œil (figure 4.1). De plus, il est le seul outil gratuit permettant de gérer à la fois les aspects de conformité aux exigences et les aspects allant au-delà de la conformité (c'est-à-dire, relevant des initiatives volontaires de l'entreprise concernant la protection des droits humains) et permettant d'enregistrer un lien vers les différents documents internes (rapports, compte rendu de réunion, etc.) soutenant l'évaluation.

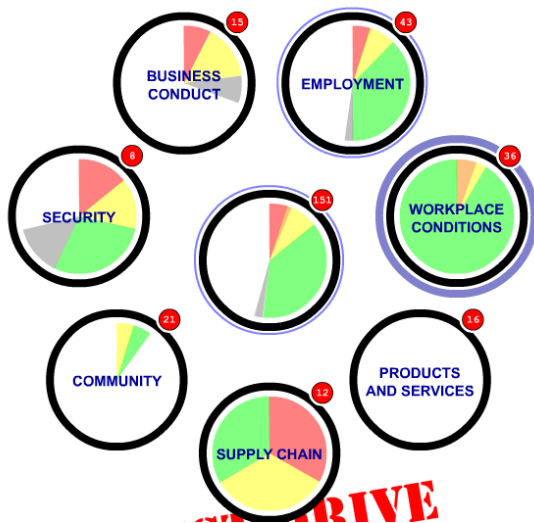


Figure 4.1 Utilisation d'un code de couleur pour la présentation des résultats dans de *The human rights matrix beta 1.0*

(Tirée de Global Business Initiative on Human Rights, 2010)

4.2.3 Les organisations à but non lucratif, groupes de la société civile ou instituts de recherche

Les outils recensés dans ce groupe de promoteurs se présentent sous plusieurs formats et couvrent parfois un seul aspect de la responsabilité sociale, selon le créneau de l'organisation. En effet, plusieurs outils portent spécifiquement sur les droits humains ou la corruption.

Un bon nombre de ces outils sont également des guides ou des lignes directrices des bonnes pratiques et présentent différentes approches supportées, dans quelques cas, par des indicateurs de performance. Enfin, la majorité des outils permettent des évaluations (ou autoévaluations) des pratiques de l'entreprise par rapport aux exigences particulières d'un code de conduite volontaire et se présentent sous forme de check-lists. Les

évaluations sont pour la plupart courtes et offrent l'opportunité d'identifier rapidement si des aspects ont été oubliés.

Il est aussi à souligner l'aspect particulier se retrouvant dans l'outil développé par le CSRSM (Evans and Brereton, 2006) soit l'identification d'opportunités sociales et environnementales. En effet, l'outil *Community Risks and Opportunities – a Site-Level Tool* constitue la base d'une évaluation des risques et des opportunités ce qui se différencie des autres outils davantage axés sur le respect de la conformité à une exigence et la minimisation des risques. L'identification d'opportunités ou la maximisation des impacts positifs constitue en effet un aspect important de la responsabilité sociale selon ISO 26 000 qui n'est pas abordé dans les autres outils recensés.

Enfin, un outil portant spécifiquement sur ISO 26 000 a été recensé soit celui de Guido Guertler. Ayant travaillé longtemps dans le milieu de la standardisation et comme observateur sur la norme ISO 26 000, l'auteur promeut via son site internet, un outil indépendant et simple permettant d'identifier les domaines d'action d'ISO 26 000 pertinents aux activités de l'entreprise (Guertler, 2010). Pour chaque domaine d'action, l'utilisateur se questionne sur sa pertinence pour l'organisation, les liens avec ses activités et ses impacts ainsi que les parties prenantes liées. Bien qu'il soit limité et qu'il nécessite une bonne connaissance de la norme, l'outil permet une première réflexion permettant d'établir des liens entre ISO 26 000 et les activités de l'organisation.

4.2.4 Les consultants et les firmes

La très grande majorité des outils développés par les firmes et les consultants se retrouve sous la forme de systèmes de gestion complets, incluant une plateforme pour la gestion des données ainsi qu'un logiciel et une interface pour l'utilisateur. Étant donné que ses systèmes sont payants, peu d'information est disponible concernant les spécificités des systèmes et des logiciels.

Selon les données accessibles par les sites internet des 16 firmes ou consultants recensés, seulement deux compagnies soulignent actuellement que leurs outils sont développés en partie sur les principes de la norme ISO 26 000. Bien que les systèmes semblent en général couvrir plusieurs aspects de la responsabilité sociale (dialogue avec les parties prenantes, droits humains, environnement, etc.), la couverture exacte des outils selon la norme n'a pu être vérifiée étant donné le manque d'information.

Même si les consultants n'offrent pas d'outils de mise en œuvre basés sur ISO 26 000, des compagnies ont toutefois commencé à offrir des services de consultation permettant aux compagnies d'appréhender leur responsabilité sociale en procédant à une analyse des besoins au sein de la compagnie et en se familiarisant avec le concept de responsabilité sociale définie par ISO 26 000 (voir l'annexe 2). Les consultants recensés offrent des services d'évaluation de la RSE afin de voir l'atteinte des différentes recommandations de la norme. À ce sujet, la terminologie utilisée par quelques consultants peut porter à confusion puisque certains spécifient qu'ils sont en mesure de « certifier » les entreprises selon ISO 26 000 alors que la norme n'est pas certifiable.

Dans ce groupe, l'outil *The Complete CSR Toolkit* attire l'attention puisqu'il a été développé explicitement sur les questions centrales d'ISO 26 000 et qu'il est très complet. Bien que cet outil ne soit pas disponible gratuitement, une version démo permet d'apprécier les différentes spécificités de l'outil développé par *The CSR Company* (2010).

Les différentes fonctionnalités du logiciel incluent deux sections informatives permettant de définir le concept de responsabilité sociale, les différents termes utilisés dans le logiciel ainsi qu'une liste de documents de référence internationaux (notamment des chartes et des déclarations). Ensuite, cinq autres fonctionnalités couvrent l'évaluation de la stratégie corporative de RSE soient, l'évaluation pas à pas des pratiques de l'entreprise selon les questions centrales d'ISO, le guide permettant l'identification des parties prenantes, la production automatique de rapports concernant la RSE de l'entreprise ainsi que la conduite d'audit interne et/ou externe selon les questions centrales d'ISO 26 000 (il est à noter que la manière d'interpréter les résultats de ces audits n'est pas spécifiée dans le logiciel en version démo).

Cet outil inclut des liens avec les initiatives existantes (ex : Pacte Mondial) et possède un caractère hautement informatif ce qui aide l'utilisateur à comprendre les étapes qu'il franchit. Toutefois, la visualisation graphique des résultats est limitée. De plus, le caractère général de l'outil pourrait restreindre son usage dans des secteurs spécifiques industriels cherchant davantage un outil adapté à leurs activités et leurs impacts. Enfin, étant donné les informations multiples à entrer dans ce genre de logiciel, plusieurs employés provenant de départements différents devraient être appelés à travailler avec le même outil ce qui n'est pas prévu *a priori*.

4.2.5 Les entreprises des secteurs minier et pétrolier

Afin de compléter l'analyse, des outils provenant directement des compagnies œuvrant dans le secteur extractif ont été recensés. Bien que l'échantillon soit très limité, le format des outils de mise en œuvre se présente sous la forme de systèmes de gestion certifiés (ISO 9 001 ou 14 001) et/ou sous la forme de chartes de responsabilité sociale ou de politiques sectorielles liées dans certains cas, aux systèmes de gestion. Dans tous les cas, aucune entreprise recensée mentionne la norme ISO 26 000 et la gestion de la responsabilité sociale semble souvent se résumer à deux sujets soient la santé et la sécurité ainsi que l'environnement.

AREVA (2010) présente toutefois une approche intéressante permettant de vérifier l'atteinte des engagements corporatifs en matière de développement durable dans ses différentes entités. En effet, le développement d'un outil interne d'évaluation du progrès comportant différents indicateurs constitue un moyen efficace permettant de suivre l'évolution des pratiques de responsabilité sociale dans une compagnie aussi dispersée dans le monde.

4.3 L'intégration de ces outils en regard d'ISO 26 000

La revue effectuée permet une analyse des outils de mise en œuvre selon deux aspects soient dans un premier temps la couverture outils existants par rapport aux questions centrales et dans un deuxième temps l'adoption de pratiques d'intégration de la responsabilité sociale.

4.3.1 L'intégration des différentes questions centrales de la norme

Selon la revue de la section précédente, il semble évident qu'il existe actuellement peu d'outils intégrant les principes de la norme ISO 26 000. De la même manière que l'analyse comparative des codes de conduite et des référentiels existants du chapitre précédent, peu d'outils de mise en œuvre permettent actuellement de saisir l'ensemble des questions centrales de la norme.

En effet, à l'exception des outils des firmes et des consultants pour lesquels il manque de l'information, seulement deux outils recensés (Guertler, 2010; The CSR Company, 2010) permettent de couvrir tous les éléments soulevés par ISO 26 000. Cette observation met également en évidence un autre fait important soit que les outils recensés sont hautement sectoriels et portent souvent sur un seul élément, par exemple, les droits humains, la performance socioéconomique ou la gouvernance.

Ceci pourrait s'expliquer par le fait que la norme est très récente ou que les pratiques managériales de la responsabilité sociale sont menées en vase clos dans les départements des entreprises. Cette observation se dégage également de l'analyse des outils des entreprises à la section 4.2.5.

4.3.2 Les pratiques d'intégration de la responsabilité sociale

Plusieurs outils recensés ne permettent pas à l'utilisateur d'initier une véritable réflexion quant aux pratiques de l'entreprise en matière de responsabilité sociale. En effet, les outils relevés apparaissent souvent comme un ensemble d'exigences auxquelles il faut satisfaire, ce qui s'illustre notamment par le grand nombre de tableaux d'autoévaluation et de check-lists présents dans la revue.

Pour une entreprise, la réflexion sur ses impacts et ses domaines d'action les plus pertinents par rapport à ses activités est nécessaire. Ceci est soulevé dans la norme aux articles 5 et 7 portant sur l'identification et l'appréhension de la responsabilité sociale (ISO, 2010). Ces deux pratiques d'intégration de la responsabilité sociale ne sont toutefois pas très présentes dans les outils recensés alors qu'elles jouent un rôle primordial dans l'élaboration des besoins spécifiques à l'entreprise en matière de pratiques de responsabilité sociale.

De la même manière, beaucoup d'outils sont également centrés sur la communication des progrès et des performances. Bien que la communication (et la reddition de compte) aux parties prenantes constitue une pratique d'intégration de la responsabilité sociale incontournable (article 7.5 de la norme), l'utilisation unique d'outils basés sur une communication des progrès ne permet pas non plus une réelle appréhension de la responsabilité sociale dans l'entreprise.

À ce sujet, l'outil *The Complete CSR Toolkit* (The CSR Company, 2010) apporte une alternative intéressante. C'est en effet, le seul outil permettant non seulement d'évaluer l'évolution des pratiques de l'entreprise selon différents critères mais également de pondérer la pertinence de ce critère pour l'entreprise. Ce faisant, l'utilisateur initie une réflexion quant à la pertinence de tous ces critères par rapport à ses propres activités et impacts.

En résumé, bien que les outils recensés couvrent toutes les pratiques d'intégration proposées par ISO 26 000, la plupart sont orientées vers la communication de la performance, l'intégration de la responsabilité sociale dans les systèmes de gestion ainsi

que l'identification et le dialogue avec les parties prenantes. Ce faisant, plusieurs outils ne permettent pas aux entreprises de réellement identifier et appréhender leur responsabilité sociale afin de bien établir les priorités de l'organisation.

4.3.3 L'avènement de nouveaux outils

Il est à noter que la revue des outils s'est effectuée au même moment que la publication de la norme ISO 26 000. Il n'est donc pas surprenant que les outils actuels de mise en œuvre ne soient pas encore adaptés à ce standard.

Suivant la diffusion de la norme, il est hautement probable que se développent de nouveaux outils entièrement basés sur ISO 26 000. En effet, la revue a mis en évidence la publication de ce genre d'outil avant même la publication officielle de la norme (The CSR Company, 2010).

De plus, la revue effectuée soutient que les consultants et les firmes semblent être les premiers à vouloir créer de nouveaux outils en cohérence avec ISO 26 000. Enfin, le grand nombre et la qualité des outils recensés au sein des organisations à but non lucratif et de la société civile laisse croire que ceux-ci joueront un rôle non négligeable dans le développement de nouveaux outils de mise en œuvre, cohérents avec l'approche d'ISO 26 000.

5 CAS D'APPLICATION : BORÉALIS

Afin d'étudier plus en détail de quelle manière les outils existants de mise en œuvre de RSE peuvent s'adapter à la norme ISO 26 000, ce chapitre présente un cas d'application pratique en entreprise. Les outils de responsabilité sociale et de performance environnementale de l'entreprise Boréal – Informations Stratégiques (Boréal) sont donc analysés par rapport aux questions centrales d'ISO 26 000 afin de comprendre comment ils se positionnent face à la norme. La cohérence et la complétion des outils de l'entreprise par rapport aux lignes directrices d'ISO sont ensuite discutées.

5.1 L'entreprise Boréal

Boréal est une entreprise établie en 2004 dont le siège social est situé à Magog (Québec). Elle compte environ 50 employés. La jeune équipe multiculturelle et multidisciplinaire comprend entre autres, des géographes, des ingénieurs, des concepteurs de logiciels, des spécialistes en géomatique et des gestionnaires de projets. Outre ses bureaux de Magog, l'entreprise possède également un bureau au Ghana. Elle participe à des projets sur presque tous les continents, soient en Afrique (Ghana, Tanzanie, Congo, Burkina Faso, etc.), en Amérique du Sud (Pérou, Brésil) et du Nord, en Asie et récemment, en Océanie. (Boréal, 2009a)

Elle offre des solutions en responsabilité sociale et en performance environnementale à ses clients, principalement dans les secteurs minier et pétrolier. Ses principaux clients sont Aura Minerals, Barrick Gold, British Gas, Chevron, Chinalco, ExxonMobil, First Quantum Minerals, Freeport-McMoRan, Keegan Resources Inc, Ivanhoe Mines Ltd, Newmont, Osisko, Rio Tinto, Tenke Fungurume Mining et Shell. (Boréal, 2009b, Faivre, 2010).

L'approche de Boréal est de fournir des solutions informatisées et personnalisées à ses clients, leur permettant de remplir leurs engagements en matière de responsabilité sociale et de performance environnementale. L'expertise développée au cours des années se concentre sur la gestion des données géographiques, environnementales, démographiques, sociales et économiques. Les différents services permettent la centralisation, l'analyse et la communication de différents indicateurs sociaux et environnementaux relatifs aux activités d'un projet. Soutenus par une plateforme logicielle et une interface Web, les différents modules offerts aux clients permettent une meilleure

gestion de l'information ce qui facilite les processus de décisions et minimise les impacts sur les communautés voisines des projets (Boréal, 2009a).

Les experts de Boréal sont très présents sur le terrain afin d'adapter les outils aux contextes culturels et sociaux rencontrés et de fournir de la formation sur les méthodes de collecte de données et l'utilisation des solutions proposées (*ibid.*).

Boréal est en pleine croissance et son chiffre d'affaire ne cesse d'augmenter depuis les cinq dernières années. En effet, elle a affiché une croissance de 22 % en 2009 et prévoit atteindre une croissance de 50 % en 2010 (*ibid.*). Il est à noter que malgré la dispersion de ses activités à travers le monde, la grande majorité de ses revenus provient des projets en Afrique et en Amérique du Sud (*ibid.*). Cette croissance n'a toutefois pas empêché la jeune entreprise de placer le développement durable au centre de ses activités. À ce sujet, elle a publié en 2009 son premier rapport de développement durable.

5.2 Les outils offerts

Les outils offerts par Boréal à ses clients incluent un système d'information et de gestion, une interface comportant différents modules d'analyse et d'affichage des données ainsi qu'un système de cartographie interactive.

Le système d'information et de gestion proposé par Boréal centralise les différents types d'informations dans une base de données à référence spatiale, c'est-à-dire à dire que toutes les informations, qu'elles soient à caractère sociales ou environnementales, possèdent une composante géo-spatiale.

L'accès à ces informations est ensuite géré par une interface permettant d'effectuer des requêtes d'information, des analyses et de produire des rapports. L'interface se divise en différents modules de responsabilité sociale et de performance environnementale afin de faciliter l'analyse et l'accès aux données. Selon les besoins du client, ses modules peuvent être adaptés, fusionnés et/ou organisés en sous-modules. Il en résulte que le nombre de modules peut varier d'un projet à l'autre. Dans le cadre de ce travail, l'organisation des modules et sous-modules présentée dans le tableau 5.1 a été retenue pour l'analyse. Cette organisation correspond aux modules tels qu'ils sont présentés aux clients.

Tableau 5.1 Liste des différents modules et sous-modules de Boréalys en responsabilité sociale et en performance environnementale

Modules de responsabilité sociale (4)	Modules de performance environnementale (8)
<p>Gestion des parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compte rendu de réunion - Communications informelles - Registre des parties prenantes - Plaintes et réclamation - Suivi des engagements avec la communauté <p>Compensation et réinstallation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Données d'inventaires - Compensation et réinstallation - Construction - Budget <p>Investissement social</p> <p>Embauche locale et PME (petites et moyennes entreprises)</p>	<p>Données de bases</p> <p>Registre des engagements</p> <p>Suivi environnemental :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Échantillons et données - Rapport de terrain - Seuils - Système d'alarme et d'avertissement <p>Suivi de la biodiversité (faune et flore)</p> <p>Conformité environnementale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actions correctives et préventives - Reporting - Plaintes et réclamations du public - Gestion des incidents/accidents <p>Réclamations</p> <p>Gestion du carbone et de l'énergie</p> <p>Performance environnementale (incluant audit et évaluation)</p>

Source : (Boréalys, s. d.a; Boréalys, s. d.b; Faivre, 2010)

Les principaux modules de responsabilité sociale de Boréalys peuvent être regroupés en quatre catégories. Ils se définissent de la façon suivante.

- Gestion des parties prenantes

Ce module comprend cinq sous-modules et assure le suivi des activités d'engagements avec la communauté. L'enregistrement des comptes rendus de réunion et des communications informelles permet de faire la gestion et le suivi des préoccupations de la communauté. De plus, le sous-module du registre des parties prenantes améliore la compréhension des interactions entre celles-ci par une cartographie des acteurs et des secteurs (gouvernements, services de santé, compagnies, etc.). Le sous-module de gestion des plaintes et des réclamations permet d'assurer le suivi de ces dernières avec la communauté et d'améliorer leur traçabilité. Enfin, le nouveau sous-module de suivi des engagements permet d'assurer que les décisions prises lors de réunions ou de consultations avec la

communauté sont bel et bien respectées. Ces engagements peuvent également être volontaires par l'entreprise. (Boréal, s. d.a)

- Compensation et Réinstallation

Ce module s'adresse aux projets extractifs nécessitant l'accès à la terre occupée ou utilisée par une communauté. Dans un premier temps, les données socioéconomiques (personnes affectées et vulnérables) et démographiques (revenus, etc.) sont entrées dans le système suivant des enquêtes menées auprès des personnes affectées. Ces données incluent également des inventaires de biens permettant de fixer les compensations qui seront octroyées. Ensuite, le sous-module de compensation et de réinstallation permet l'enregistrement et le suivi des accords et des compensations (individus, ménages ou communautés) ainsi que le contrôle des paiements et des activités de réinstallation. Les sous-modules de construction et de budget s'adressent principalement aux gestionnaires de projets en ce qui concerne les coûts, les ressources humaines (sous-traitants, entrepreneurs), les tâches, etc. (*ibid.*)

- Investissement social

Ce module, quant à lui, permet la gestion des demandes d'investissement social provenant de la communauté d'accueil, notamment les programmes d'assistance et de support au développement de la communauté. En plus de tenir à jour l'ensemble des demandes acheminées à l'entreprise, il inclut également des critères justifiant l'acceptation ou le rejet des demandes. En dernier lieu, ce module permet le suivi des projets entrepris et des formations octroyées dans la communauté. (*ibid.*)

- Embauche locale et PME

Ce dernier constitue un registre d'employés potentiels et actifs pour les activités contractuelles de l'entreprise (Boréal, s. d.a). Il comprend le suivi des formations, des contrats et des évaluations d'employés ce qui facilite la gestion du recrutement local et le respect des quotas d'embauche demandés par les communautés (*ibid.*). Dans certains cas, il peut également comprendre des employés non locaux même si l'emploi de ces travailleurs est généralement géré par le département corporatif des ressources humaines (Faivre, 2010).

Concernant les modules à caractère environnemental, ils ont été développés sur la base du cycle de vie d'un projet. Ils s'appliquent donc ensemble ou séparément, selon les besoins du client et l'avancement du projet (exploration, développement, production et fermeture). Les huit modules couvrent les aspects suivants.

- Données de base

Ce module trouve son utilité au début du cycle de vie d'un projet. Il inclut la collecte et l'enregistrement de données qualitatives et quantitatives diverses pouvant ensuite servir à des fins de comparaison. (Boréal, s. d.b)

- Registre des engagements

Ce registre répertorie l'ensemble des exigences auxquelles est soumis le projet, qu'elles proviennent des financiers, des lois et règlements applicables ou des initiatives volontaires. Il améliore la gestion des permis notamment à travers un calendrier de conformité. (*ibid.*)

- Suivi environnemental

Il regroupe dans une même interface la collecte de données et l'échantillonnage nécessaire au suivi des impacts environnementaux d'un projet. Il assure également l'enregistrement des inspections terrains et le suivi des actions correctives, s'il y a lieu. Deux sous-modules fournissent également l'opportunité de veille environnementale par le biais d'un mécanisme d'alarme et d'avertissement en cas de dépassement des seuils permis par les exigences auxquelles est soumis le projet. (*ibid.*)

- Suivi de la biodiversité

Ce module soutient la réalisation des évaluations d'impacts environnementaux. Il assure l'enregistrement et la classification hiérarchique des différentes espèces et de leur statut de protection par les autorités pertinentes. Les données collectées sur le terrain peuvent être entrées et analysées directement dans l'outil. (*ibid.*)

- Conformité environnementale

En relation avec les données récoltées lors du suivi environnemental, il permet le suivi des actions correctives en cas de non-conformité aux exigences. Ensuite, il assure la réponse aux inquiétudes du public et aux réclamations effectuées. Le sous-module *reporting* permet la communication des performances selon les

exigences de chaque partie prenante. Enfin, l'enregistrement, le rapport et le suivi des accidents environnementaux survenus durant le projet sont aussi gérés par ce module. (*ibid.*)

- Réclamations

Il concerne le suivi des activités de réhabilitation d'un site. Il contient un registre des perturbations du sol ainsi que l'état des lieux avant les activités. Il inclut aussi le suivi des tâches reliées aux activités de réhabilitation et le suivi des progrès de ces dernières. Un sous-module permet également la reddition de compte de ces activités. (*ibid.*)

- Gestion du carbone et de l'énergie

Ce dernier soutient l'évaluation des sources d'émissions (électricité, gaz, activités, transport, etc.) ainsi que le calcul en dioxine de carbone équivalent. Il permet la reddition de compte selon différentes approches, notamment le GRI, et donne des conseils pour la réduction de l'empreinte carbone et l'efficacité énergétique. (*ibid.*)

- Performance environnementale

Il regroupe deux sous-modules soient la fonction de *reporting* et celle d'audit. Le premier soutient la production de rapports personnalisés des performances environnementales (avec différents indicateurs selon les besoins et les engagements du client) sous forme de rapports et tableaux de bord. Il permet donc la communication des progrès relatifs à la performance environnementale de l'entreprise. De plus, il est possible de cartographier ces indicateurs de performance dans le cas où il y a plusieurs sites ou plusieurs projets. Enfin, le sous-module d'audit permet de suivre les activités d'audits internes et externes ainsi que les non-conformités relevées lors de ces évaluations. (*ibid.*)

5.3 La cartographie entre les modules de Boréalys et les questions centrales de la norme

De la même manière qu'à la section 3.1 avec les autres référentiels et codes de conduite, chacun des outils de Boréalys a été mis en relation avec les questions centrales et les domaines d'action de la norme. L'analyse comparative a été effectuée dans un premier temps avec les quatre modules de responsabilité sociale (tableau 5.2) et ensuite, avec les huit modules de performance environnementale (tableau 5.3).

Tableau 5.2 Comparaison des modules de responsabilité sociale et ISO 26 000

Questions centrales et domaines d'action d'ISO 26 000	Parties prenantes	Comp. Réinst.	Invest. social	Emb. locale
6.2 Gouvernance de l'organisation	●		●	
6.3 Droits de l'Homme	●	●		●
6.3.3 Devoir de vigilance				
6.3.4 Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme		●		
6.3.5 Prévention de la complicité				
6.3.6 Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme	●			
6.3.7 Discrimination et groupes vulnérables		●		
6.3.8 Droits civils et politiques				
6.3.9 Droits économiques, sociaux et culturels				
6.3.10 Principes fondamentaux et droits au travail				●
6.4 Relations et conditions de travail		●		●
6.4.3 Emploi et relations employeur/employé		●		●
6.4.4 Conditions de travail et protection sociale				
6.4.5 Dialogue social				
6.4.6 Santé et sécurité au travail				●
6.4.7 Développement du capital humain				●
6.5 L'environnement				
6.5.3 Prévention de la pollution				
6.5.4 Utilisation durable des ressources				
6.5.5 Atténuation des changements climatiques et adaptation				
6.5.6 Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels				
6.6 Loyauté des pratiques		●		
6.6.3 Lutte contre la corruption				
6.6.4 Engagement politique responsable				
6.6.5 Concurrence loyale				
6.6.6 Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur				
6.6.7 Respect des droits de propriété		●		
6.7 Questions relatives aux consommateurs				
6.7.3 Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats				
6.7.4 Protection de la santé et de la sécurité				
6.7.5 Consommation durable				
6.7.6 Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges				
6.7.7 Protection des données et de la vie privée				
6.7.8 Accès aux services essentiels				
6.7.9 Éducation et sensibilisation				
6.8 Communautés et développement local	●		●	●
6.8.3 Implication auprès des communautés	●		●	
6.8.4 Éducation et culture	●		●	
6.8.5 Création d'emplois et développement des compétences	●		●	●
6.8.6 Développement /accès à la technologie	●		●	
6.8.7 Création de richesses et de revenus	●		●	●
6.8.8 La santé	●		●	
6.8.9 Investissement dans la société	●		●	

Tableau 5.3 Comparaison des modules environnementaux et d'ISO 26 000

Questions centrales et domaines d'action d'ISO 26 000	Don nées	Reg. Eng.	Suivi env	Suivi bio.	Conf .env	Recl.	carb ener	Perf.
6.2 Gouvernance de l'organisation		●						
6.3 Droits de l'Homme								
6.3.3 Devoir de vigilance								
6.3.4 Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme								
6.3.5 Prévention de la complicité								
6.3.6 Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme								
6.3.7 Discrimination et groupes vulnérables								
6.3.8 Droits civils et politiques								
6.3.9 Droits économiques, sociaux et culturels								
6.3.10 Principes fondamentaux et droits au travail								
6.4 Relations et conditions de travail								
6.4.3 Emploi et relations employeur/employé								
6.4.4 Conditions de travail et protection sociale								
6.4.5 Dialogue social								
6.4.6 Santé et sécurité au travail								
6.4.7 Développement du capital humain								
6.5 L'environnement	●	●	●	●	●	●	●	●
6.5.3 Prévention de la pollution	●		●		●			●
6.5.4 Utilisation durable des ressources			●				●	●
6.5.5 Atténuation des changements climatiques et adaptation			●				●	●
6.5.6 Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	●		●	●		●		●
6.6 Loyauté des pratiques								
6.6.3 Lutte contre la corruption								
6.6.4 Engagement politique responsable								
6.6.5 Concurrence loyale								
6.6.6 Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur								
6.6.7 Respect des droits de propriété								
6.7 Questions relatives aux consommateurs								
6.7.3 Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats								
6.7.4 Protection de la santé et de la sécurité								
6.7.5 Consommation durable								
6.7.6 Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges								
6.7.7 Protection des données et de la vie privée								
6.7.8 Accès aux services essentiels								
6.7.9 Éducation et sensibilisation								
6.8 Communautés et développement local								
6.8.3 Implication auprès des communautés								
6.8.4 Éducation et culture								
6.8.5 Création d'emplois et développement des compétences								
6.8.6 Développement /accès à la technologie								
6.8.7 Création de richesses et de revenus								
6.8.8 La santé								
6.8.9 Investissement dans la société								

Cette analyse permet de mettre en lumière dans quelle mesure les outils de Boréalys couvrent ou ne couvrent pas les attentes et les actions associées aux domaines d'action des questions centrales concernées. Il est à noter que le fait qu'un module aborde un domaine d'action d'ISO 26 000 ne conduit pas nécessairement à l'atteinte complète des attentes et des actions associées à celui-ci dans la norme. L'utilisation du module par le client peut en effet faire varier les résultats atteints dans le cadre d'un projet. À l'inverse, le fait qu'un module ne soit pas en lien avec un domaine d'action ne veut pas dire que celui-ci n'est pas abordé par le module. En effet, un domaine d'action peut être abordé (ex : la santé et la sécurité au travail) sans toutefois répondre aux attentes et aux actions associées dans le domaine d'action d'ISO 26 000.

5.3.1 Les modules de responsabilité sociale et ISO 26 000

Les résultats de l'analyse comparative démontrent que les modules de responsabilité sociale de Boréalys abordent cinq questions centrales d'ISO 26 000. Premièrement, le module de gestion des parties prenantes permet de toucher à trois questions centrales.

- **Gouvernance**

Le suivi des engagements sociaux ainsi que le registre des plaintes et des réclamations peuvent en effet, constituer un outil soutenant les processus de prise de décision. De la même manière, les comptes rendus de réunions rapportant des prises des décisions importantes et le suivi de ces dernières permettent de garder la trace de ces engagements envers la communauté ce qui contribue à l'amélioration des structures et des processus de prise de décision tel que défini par ISO 26 000.

- **Droits de l'Homme**

Le sous-module de gestion des plaintes et des réclamations est quant à lui directement relié au domaine d'action visant à remédier aux atteintes des droits humains. En cohérence avec ISO, il permet d'améliorer la transparence et le dialogue. Toutefois, l'outil ne permet pas d'assurer directement que les décisions prises (relativement aux plaintes) soient, entre autres, équitables et fondées sur le respect de tous les droits de l'Homme. En effet, tout dépend de l'utilisateur de l'outil. Enfin, l'outil est destiné à la gestion interne des plaintes et ne fournit pas un mécanisme externe à proprement dit par lequel les individus de la communauté peuvent se faire entendre.

Ce module ne touche pas la question des groupes vulnérables ni celle de la discrimination, ce qui est toutefois soulevé par ISO. Même s'il ne fournit pas un mécanisme de vigilance pour le respect des droits humains dans toutes les activités de l'entreprise et sa sphère d'influence, ce module bien utilisé peut y contribuer indirectement.

- Communautés et développement local

Ce module se rapproche beaucoup du domaine d'action relié à l'implication auprès des communautés. En effet, cet outil de Boréalys peut apporter à l'entreprise une meilleure compréhension des enjeux de développement de la communauté d'accueil en plus de contribuer à l'entretien de relations transparentes avec les pouvoirs publics locaux et les associations locales. Toutefois, l'implication auprès d'une communauté doit dépasser le cadre du dialogue avec les parties prenantes pour devenir un véritable appui où l'entreprise soutient la communauté et s'identifie avec elle.

Enfin, dépendant des engagements de l'entreprise envers la communauté (on réfère ici à de véritables engagements et non seulement à un exercice de minimisation des effets négatifs), l'outil peut permettre une meilleure gestion de différents domaines d'action de cette question centrale, tels que l'éducation, la santé, le développement de compétences, le développement de technologies, etc.

Le module de compensation et de réinstallation touche également trois questions centrales de la norme : les droits de l'Homme, les relations et les conditions de travail ainsi que la loyauté des pratiques.

- Droits de l'Homme

Par le biais du sous-module de données d'inventaire, il est possible de prendre en compte les groupes vulnérables et les situations socioéconomiques présentant un risque pour les droits de l'Homme. En effet, un inventaire complet permettant de cerner les situations de pauvreté, la présence de peuples autochtones et de groupes vulnérables tels que les enfants, les femmes, les minorités, etc. peut améliorer la prise en compte des droits de ces groupes. Même s'il permet de cerner ces groupes, il est à noter que le module ne permet pas d'assurer le respect de leurs droits.

- Relations et conditions de travail

Le sous-module de gestion des contrats de construction contribue à une plus grande transparence dans la relation employeur/employé ce qui rejoint directement le premier domaine d'action de cette question centrale. Entre autres, il permet d'éviter le travail informel et d'empêcher un employeur de se soustraire à l'application de la loi dans le cadre des relations de travail.

- Loyauté des pratiques

Conjointement, les sous-modules d'inventaire et de compensation et de réinstallation permettent d'atteindre le respect des droits de propriété comme la norme le propose. En effet, le suivi et la gestion des compensations, couplées à un inventaire rigoureux, peuvent permettre d'assurer que les compensations versées soient justes et équitables.

Le module d'investissement social quant à lui aborde deux questions centrales.

- Gouvernance

L'inclusion dans le module d'un processus transparent concernant l'acceptation ou le rejet des demandes permet la traçabilité des décisions et assure que ces dernières ont été prises de manière responsable ce qui constitue selon ISO 26 000 une bonne pratique de gouvernance.

- Communautés et développement local

Touchant spécifiquement aux communautés et au développement local, le module d'investissement social permet de cerner le domaine d'action de l'investissement dans la société incluant l'investissement dans des projets de santé, de culture, d'éducation, d'infrastructures, etc. De plus, le suivi des projets avec la communauté prévu dans le module permet d'assurer que les ressources investies sont adaptées aux besoins des communautés locales et qu'elles contribuent réellement à son développement durable, ce qui est mis de l'avant par ISO 26 000. Il est à noter que les actions philanthropiques (ex : les dons) sont incluses dans la vision d'ISO concernant l'investissement dans la société mais que ces actions doivent refléter les objectifs locaux de développement (ISO, 2010; ISO, 2009). Enfin, selon le type d'investissement social et l'utilisation de l'outil par le client, ce module peut aborder presque tous les domaines d'action de cette question centrale.

Enfin, le module d'embauche locale et PME aborde trois questions centrales.

- Droits de l'Homme

Le registre des employés permet le respect des droits de l'Homme en ce qui concerne le domaine d'action des principes fondamentaux et les droits au travail. En effet, cette banque d'employés permet d'éliminer le travail forcé et le travail des enfants en plus de donner l'égalité des chances à tous les travailleurs lors de l'embauche.

- Relations et conditions de travail

Étant donné que le module permet une gestion des contrats de travail et officialise en quelque sorte la relation entre l'employeur et l'employé, il rejoint plusieurs attentes d'ISO 26 000. En effet, un tel système permet de reconnaître que le travail est effectué par des gens juridiquement reconnus comme employés (ISO, 2010), en plus d'empêcher l'employeur de se soustraire des lois applicables dans le cadre de cette relation employeur/employé. De plus, différentes formations concernant la santé et la sécurité ou autres peuvent y être entrées ce qui rejoint les deux derniers domaines d'action de cette question centrale.

- Communautés et développement local

Puisque le module peut également être utilisé pour assurer le respect des quotas d'embauche locale et/ou de contrats locaux demandés par la communauté (Faivre, 2010), il touche les domaines d'action de la création d'emploi et du développement des compétences ainsi que celui de la création de richesses et de revenus. Toutefois, ISO va un peu plus loin dans les attentes liées à ces domaines d'action. En effet, les attentes suivantes ne sont pas couvertes par le module : l'analyse des impacts socioéconomiques liés à la création d'emplois et aux activités de l'entreprise, la participation à des programmes locaux de développement des compétences ainsi que l'appui à des initiatives de diversification économique locale.

En résumé, l'analyse comparative des modules de responsabilité sociale de Boréalys face aux questions centrales d'ISO montre une intégration faible des domaines d'action relatifs à la gouvernance, aux droits humains, à la loyauté des pratiques ainsi qu'une intégration moyenne des relations et des conditions de travail (tableau 5.2). Toutefois, contrairement à l'analyse des outils de mise en œuvre (chapitre 4) et des codes de conduite et

référentiels existants (chapitre 3) l'intégration des domaines d'action relatifs aux communautés et au développement local est très bonne. Ceci constitue une grande force des modules de Boréalys qui vont au-delà des outils existants. Enfin, il subsiste cependant une incertitude (dépendant de l'utilisateur de l'outil) quant à la différenciation des réelles implications de l'entreprise dans la communauté versus la compensation des impacts négatifs des activités.

5.3.2 Les modules de performance environnementale et ISO 26 000

Les modules de performance environnementale de Boréalys abordent tous les domaines d'action relatifs à la question centrale de l'environnement. De plus, le module de registre des engagements permet aussi d'aborder la question de la gouvernance.

Premièrement, le module de données de base peut permettre l'atteinte des actions relatives à la prévention de la pollution et à la protection de l'environnement, de la biodiversité et de la réhabilitation des habitats naturels. En effet, un inventaire exhaustif des indicateurs environnementaux avant la construction du projet joue un rôle primordial dans la mise en place d'activités de réhabilitation des habitats naturels. De plus, la connaissance des niveaux de base de pollution est essentielle pour le développement de programmes de réduction de la pollution, surtout dans un milieu où l'entreprise ne constitue pas l'unique source d'émissions polluantes.

Bien utilisé par le client, le registre des engagements peut devenir un outil d'aide à la décision puissant puisqu'il centralise les exigences auxquelles est soumise l'entreprise. Ce registre, incluant toutes les exigences des parties prenantes, peut constituer une structure d'aide à la décision et donc de gouvernance, tel qu'entendu par ISO 26 000. Enfin, ce module relève de la question centrale de l'environnement même s'il n'aborde pas un domaine d'action plus particulièrement.

Les modules de suivi environnemental et de performance environnementale englobent tous les domaines d'action de l'environnement étant donné qu'ils permettent la mesure, le suivi et la communication de nombreux indicateurs environnementaux touchant à la fois aux émissions polluantes, au milieu récepteur, à l'utilisation des ressources (gaz, énergie, etc.) et aux émissions de gaz à effet de serre.

Le suivi environnemental particulièrement, aborde pleinement la prévention de la pollution par son système d'avertissement permettant de veiller au respect des exigences concernant les émissions. Le suivi des non-conformités du module de performance

environnementale se rapporte également à la prévention de la pollution. Enfin, le suivi de la consommation énergétique et les mesures de réduction d'utilisation d'énergie sont au cœur du domaine d'action de l'utilisation durable des ressources, comme il est également proposé par ISO. Toutefois, l'aspect de l'utilisation des ressources non renouvelables soulevé dans ISO 26 000, n'est pas couvert directement par l'outil de Boréalisis.

Le module du suivi de la biodiversité se rapporte directement au domaine d'action de protection de l'environnement, de la biodiversité et de la réhabilitation des habitats naturels. En effet, l'inventaire et le suivi des espèces est une composante importante de la valorisation de la biodiversité selon ISO 26 000. Toutefois, bien que le module enregistre des données et mesure plusieurs indicateurs (nombres d'espèces, statuts de protection, etc.), il ne permet pas directement l'identification des services écosystémiques et les mesures prises pour conserver les écosystèmes affectés ce qui fait également partie de ce domaine d'action d'ISO.

La conformité environnementale aborde la question centrale de l'environnement en général et touche un peu plus particulièrement au domaine d'action de la prévention de la pollution. En effet, il n'y a pas de domaine d'action relatif à la conformité environnementale bien que le principe de légalité doive être appliqué de manière transcendante dans toutes les questions centrales (ISO, 2010).

Le module de réclamation concerne directement le domaine d'action de protection de l'environnement, de la biodiversité et de la réhabilitation des habitats naturels puisqu'il permet la réhabilitation des sites perturbés par les activités d'un projet. À ce sujet, ISO 26 000 souligne toutefois qu'il convient dans un premier temps de s'efforcer à éviter la perte des écosystèmes ce qui n'est pas présent dans ce module qui est utilisé en aval des décisions reliées à la planification des activités.

Le module de gestion du carbone et de l'énergie constitue un outil très complet permettant la mesure, le suivi et la communication du rendement énergétique et de la production de gaz à effet de serre, tel qu'entendu par la norme. Il aborde en effet, les domaines d'action de l'utilisation durable des ressources et celui des changements climatiques. ISO 26 000 apporte toutefois un point important qui n'est pas soulevé concernant les changements climatiques, soit l'adaptation à ces derniers. En effet, selon la norme, il est pertinent d'identifier les risques reliés aux changements climatiques et d'intégrer des mesures d'adaptation aux changements dans la prise de décision de l'organisation.

En conclusion, les modules de Boréalisis en performance environnementale abordent tous les domaines d'action relatifs à la question de l'environnement et un, aborde la gouvernance (tableau 5.3). Bien que les modules soient très pratiques et apportent des données primordiales à l'évaluation d'impacts environnementaux, ils sont hautement reliés à la mesure et l'enregistrement de données, ce qui ne permet pas de garantir la prise en compte de tous ces éléments dans la planification et la prise de décision d'un projet.

5.3.3 L'intégration des modules en général

En utilisant la même méthodologie qu'à la section 3.2, les niveaux d'intégration des modules sociaux et environnementaux de Boréalisis peuvent être cartographiés. Les points saillants des analyses précédentes sont résumés dans la figure 5.1.

De manière générale, l'ensemble des modules de Boréalisis couvrent bien les questions centrales de l'environnement et des communautés et du développement local. La question des relations et des conditions de travail présente un niveau d'intégration modéré alors que les questions de la gouvernance, des droits de l'Homme et de la loyauté des pratiques montrent un niveau d'intégration faible. Enfin, la question relative aux consommateurs n'est pas du tout abordée par les outils de l'entreprise.

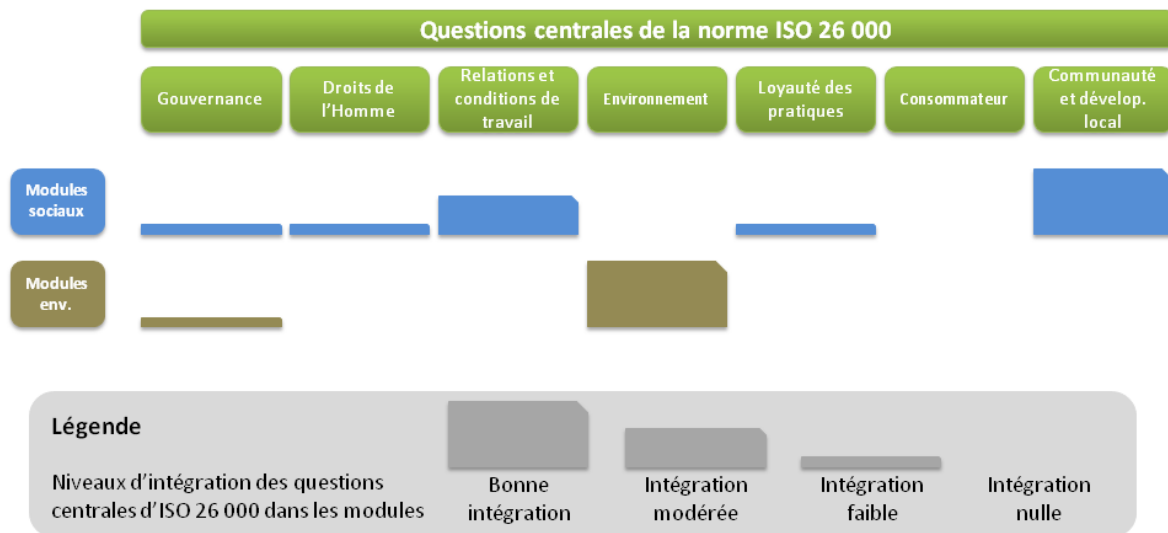


Figure 5.1 Niveaux d'intégration des questions centrales d'ISO 26 000 dans les modules sociaux et environnementaux de Boréalisis

6 RECOMMANDATIONS

Les analyses des chapitres précédents présentent différentes observations quant à l'intégration des outils de RSE face à la norme ISO 26 000. En effet, il a été souligné que les codes de conduite, les référentiels internationaux ainsi que les outils de mise en œuvre de la RSE ne permettent pas de couvrir toutes les questions centrales de la norme. Également, les outils existants ne soutiennent pas l'ensemble des pratiques d'intégration de la responsabilité sociale mises de l'avant par ISO.

À la lumière de ces observations, ce dernier chapitre vise à apporter des recommandations quant à l'adaptation d'outils existants de RSE face à la norme ISO 26 000. En effet, de quelle manière les faiblesses des outils existants face à la norme peuvent-elles être résolues? Et quelles directions doivent emprunter les nouveaux outils de RSE?

À ce sujet, la présente section recommande des caractéristiques vers lesquelles les outils de RSE devraient tendre afin d'intégrer les éléments de la norme ISO. Ces recommandations générales sont ensuite transposées au cas d'application de l'entreprise de Boréal.

6.1 L'adaptation des outils en regard d'ISO 26 000

Afin de s'adapter à la norme, il semble pertinent que les outils existants (et les nouveaux outils) s'articulent selon les différents éléments des lignes directrices. En effet, ISO 26 000 repose sur différents principes, questions centrales et pratiques de responsabilité sociale représentant un tout cohérent pour aborder la responsabilité sociale d'une organisation.

L'adaptation des outils face à la norme devrait donc tendre vers la couverture la plus complète possible des sept questions centrales et de leurs domaines d'action associés. À ce sujet, la norme souligne que l'approche doit être holistique, c'est-à-dire que toutes les questions centrales doivent être abordées ainsi que leur interdépendance (ISO, 2010).

Ensuite, les outils devraient également chercher à intégrer les sept principes de la norme soient la redevabilité, la transparence, un comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le respect du principe de légalité, la prise en compte des normes internationales de comportement et le respect des droits de l'Homme (voir la section 2.3.4). En effet, la prise en compte de ces principes dans les décisions est à la base des pratiques en responsabilité sociale. (*ibid.*)

Enfin, les outils devraient concourir à l'adoption des deux pratiques fondamentales et des sept pratiques d'intégration de la responsabilité sociale dans une organisation, telles que définies aux articles 5 et 7 respectivement de la norme (voir la section 4.1). À titre d'exemple, dans le cas de l'identification de la responsabilité sociale (article 5.2), l'outil pourrait prendre la forme d'un questionnaire permettant à l'entreprise de s'interroger sur les liens qu'elle entretient avec la société et ses parties prenantes ainsi que sur les domaines d'action les plus pertinents à ses activités. L'intégration du plus grand nombre possible de pratiques à l'intérieur d'un même outil constitue un avantage indéniable permettant de sauver beaucoup de temps à l'utilisateur. La centralisation des données relatives à la responsabilité sociale facilite également la recherche ultérieure de documents, la publication des rapports en matière de performance environnementale et sociale et s'il y a lieu, les processus d'audits.

Dans un autre ordre d'idée, la revue des outils existants ainsi que l'étude approfondie de la norme permettent de dégager certaines caractéristiques « idéales » d'un outil. Chacune des caractéristiques identifiées repose sur un élément soulevé dans ISO 26 000 et vise à regrouper les meilleures pratiques existantes en matière de responsabilité sociale.

- L'identification de la responsabilité sociale en amont de la planification de nouvelles activités;
- Une bonne flexibilité afin de s'appliquer aux différents niveaux existants au sein des grandes entreprises (de la direction aux équipes de projet travaillant sur le terrain);
- Une gestion multiutilisateur visant à favoriser la participation effective de plusieurs employés (et non une seule personne), le décloisonnement départemental actuel et un réel travail interdisciplinaire;
- Un volet éducatif et/ou informatif permettant à l'utilisateur peu familier avec la responsabilité sociale de se retrouver aisément et de comprendre la démarche dans laquelle son travail s'insère;
- Une présentation visuelle des résultats facilitant la prise de décision;
- Une gestion de la documentation relative aux engagements et au suivi des pratiques en matière de responsabilité sociale;
- Une double finalité comprenant à la fois la gestion des mesures liées à la conformité (réglementaires ou autres) ainsi que la gestion des actions allant au-delà de la conformité;

- L'utilisation d'indicateurs clairs (et s'il y a lieu reconnus) permettant le suivi des performances;
- Une gestion efficace des données assurant ainsi leur fiabilité (mise à jour et constance dans le calcul des indicateurs);
- Une fonctionnalité mettant en lien les différents critères ou principes entre les codes de conduite et référentiels existants;
- L'identification des opportunités (et non seulement des risques et des impacts) afin de favoriser la maximisation des bénéfices d'un projet et non seulement la minimisation de ses impacts.

Bien qu'il semble utopique qu'un seul « supra » outil regroupe toutes ces caractéristiques idéales en plus de s'articuler autour des éléments structurels de la norme, ces recommandations constituent un point de départ quant à l'adaptation des outils face à ISO 26 000. À la section suivante, les recommandations spécifiques à l'adaptation des outils de Boréalys sont basées en partie sur ces recommandations générales.

6.2 L'adaptation des outils de Boréalys

Le caractère modulaire des différents outils de Boréalys permet une grande souplesse ce qui lui donne un avantage important quant à l'adaptation à la norme ISO 26 000 ou à d'autres standards. Cette section présente des recommandations concernant l'adaptation des modules aux éléments structurels de la norme (questions centrales, pratiques d'intégration et principes).

6.2.1 L'adaptation des modules aux thèmes abordés dans les questions centrales

Les trois premières recommandations quant à l'adaptation des outils de Boréalys sont fondées sur l'analyse comparative effectuée au chapitre 5 entre les modules et les questions centrales de la norme. Tel que mentionné en 6.1, l'adaptation des outils face à la norme devrait tendre vers une couverture la plus complète possible des questions centrales d'ISO. Toutefois, étant donné que les modules de responsabilité sociale abordent déjà quatre questions centrales de la norme, il semble également pertinent de recommander la création de nouveaux modules en lien avec ces questions centrales afin de renforcer les expertises déjà développées au sein des modules existants. Ceci permettrait entre autres, d'améliorer le niveau d'intégration par l'inclusion de nouveaux domaines d'action. Enfin, puisque les modules environnementaux présentent une bonne intégration des questions centrales de la norme, les recommandations de cette section concerne plutôt les modules de responsabilité sociale.

Recommandation 1 : Créer un module de planification stratégique en matière de responsabilité sociale à l'intention des cadres d'un projet incluant des objectifs et cibles ainsi qu'un plan d'action associé.

Concernant les bonnes pratiques de gouvernance, l'établissement d'un module permettant aux décideurs de se fixer des objectifs, des cibles et des actions associées en matière de responsabilité sociale permettrait l'amélioration des processus de décision et donc de la gouvernance. En effet, la création d'un tel module permettrait aux décideurs d'enligner les priorités de l'entreprise en matière de responsabilité sociale avec celle de la communauté, de dresser des plans d'action concernant ces engagements envers les diverses parties prenantes et de s'assurer que les ressources nécessaires sont disponibles.

Ce module pourrait être fortement lié aux modules existants en ce sens que les résultats des analyses effectuées par les autres modules (demandes des parties prenantes, etc.) serviraient de base à l'élaboration des objectifs et des cibles. Notamment, le sous-module du suivi des engagements avec la communauté constitue un exemple intéressant où les engagements sont ensuite reportés dans un module de planification stratégique et mis en œuvre à travers des plans d'action. Toutefois, les objectifs et les cibles de la planification stratégique en matière de responsabilité sociale dépassent le cadre du suivi des engagements. Enfin, une fonctionnalité permettant d'enregistrer les comptes rendus de réunion des cadres d'un projet où des décisions se sont prises concernant les objectifs et cibles améliorerait de surcroît la traçabilité des décisions prises et la transparence.

Recommandation 2 : Bonifier le module existant d'embauche locale et PME en y incluant des critères de sélections basés sur la vérification que les entreprises embauchées respectent les normes internationales de comportement et les droits humains.

En effet, l'inclusion de critères de sélection lors de l'embauche d'un sous-contractant constitue pour l'entreprise un moment privilégié afin de s'assurer que les droits humains sont respectés dans sa sphère d'influence et pour prévenir des situations où elle pourrait se rendre complice d'atteinte à ces droits. Ces critères pourraient inclure par exemple, la vigilance contre le travail des enfants et le travail forcé. La centralisation de toutes ces

informations constitue un avantage pour la compagnie qui sauve ainsi beaucoup de temps.

Recommandation 3 : Favoriser l'utilisation de la terminologie « implication sociale » voire « engagement », plutôt qu' « investissement social ».

L'utilisation de la terminologie peut sembler banale, toutefois, investir et s'impliquer constituent deux actions complètement différentes pour une entreprise. En effet, l'investissement est une terminologie relevant depuis longtemps du monde des affaires et porte à confusion puisqu'elle insinue l'attente d'un « retour sur investissement » ce qui se détache de la terminologie utilisée par ISO 26 000. D'un autre côté, l'implication au sein de la société civile et l'implication des organisations en tant que citoyen responsable sont au centre de la question centrale des communautés et du développement local (ISO, 2010). Il est à noter que dans les versions préliminaires de la norme, c'est la terminologie « engagement » qui avait été utilisée (ISO, 2009). Enfin, en adoptant la terminologie « implication », Boréalys se rapprocherait davantage des lignes directrices de la dernière question centrale.

Tel que mentionné précédemment, le module d'investissement social de Boréalys présente un avancement important par rapport à d'autres outils existants, il importe donc pour l'entreprise de chercher à conserver cet aspect avant-gardiste.

6.2.2 L'adaptation des modules aux pratiques d'intégration de la responsabilité sociale

Les deux pratiques fondamentales de la responsabilité sociale selon ISO 26 000 concerne l'identification de la responsabilité sociale et l'identification des parties prenantes (ISO, 2010). À ces deux dernières, s'ajoutent également sept pratiques concernant la mise en œuvre à travers une organisation (voir la section 4.1).

Étant donné que Boréalys possède déjà des modules permettant de couvrir plusieurs pratiques dont l'identification des parties prenantes, la communication, la formation ainsi que l'amélioration de la crédibilité (entre autres par une gestion efficace et une mise à jour des données ainsi qu'un processus de communication basé sur des approches reconnues), les deux recommandations suivantes visent à élargir le champ des pratiques de mise en œuvre de la responsabilité sociale au sein d'un projet.

Recommandation 4 : Créer un module permettant d'identifier la responsabilité sociale d'une entreprise (ou d'un projet) incluant l'identification des questions centrales et domaines d'actions pertinents ainsi que la sphère d'influence.

Étant donné que Boréalys possède déjà un sous-module permettant l'identification des parties prenantes, la création d'un module identifiant la responsabilité sociale de l'entreprise permettrait d'offrir un groupe de deux modules répondant aux deux pratiques fondamentales de l'article 5 de la norme.

Ce module reposant sur les différentes questions centrales et domaines d'action de la norme aurait premièrement un but informatif permettant à l'utilisateur de se familiariser avec ceux-ci. Il décrirait donc brièvement les différents éléments de la norme et orienterait l'utilisateur vers la compréhension des liens entre ceux-ci et le projet. Ensuite, le module pourrait inclure, par un système de pondération, la détermination des domaines les plus pertinents, leur importance pour l'entreprise (le projet) ainsi que les priorités à fixer. Ce module serait donc fortement lié au premier module proposé à la recommandation 1 concernant la planification stratégique en matière de responsabilité sociale.

Concernant la sphère d'influence, il importe que l'entreprise établisse les limites de sa sphère d'influence en incluant entre autres, les associations et les partenariats (politiques, économiques ou autres) (*ibid.*). D'une manière similaire au registre des parties prenantes, le module pourrait permettre d'identifier les organisations faisant partie de sa sphère d'influence ainsi que le type d'influence qu'elle exerce.

Bien que ce nouveau module se détache du type de module généralement conçu par Boréalys et davantage axé vers la gestion, il constituerait un outil permettant l'amélioration des pratiques en matière de responsabilité sociale et jetterait les bases pour la création d'un système de gestion en responsabilité sociale.

Recommandation 5 : Insérer des liens avec les différentes approches volontaires en matière de responsabilité sociale à l'intérieur des modules existants (et des nouveaux modules) afin de guider l'utilisateur sur les principes auxquels cherche à répondre la fonctionnalité utilisée.

Selon ISO 26 000, l'adoption d'initiatives volontaires de responsabilité sociale par une entreprise n'est pas obligatoire pour assumer sa responsabilité (*ibid.*). Toutefois, le

recours à ces initiatives est reconnu comme une pratique efficace étant donné les outils entourant certaines d'entre elles bien reconnues et crédibles.

Selon ses parties prenantes, une entreprise peut se retrouver rapidement avec plusieurs exigences à rencontrer ce qui apparaît comme une tâche très fastidieuse. Bien que le sous-module de suivi des engagements de Boréalys puisse comprendre le suivi de certaines initiatives volontaires, la recommandation 5 propose d'aller plus loin en incluant directement dans l'interface graphique de Boréalys, des liens vers les différentes approches. Ces liens pourraient se présenter dans des encadrés et pourraient même être affichés dans les rapports selon les besoins des utilisateurs. Enfin, en plus d'aider l'entreprise à se retrouver dans ses différentes exigences, la promotion des principes des différentes initiatives reconnues internationalement à l'intérieur des modules sociaux et environnementaux remplit un rôle de formation et de sensibilisation des utilisateurs de l'outil en matière de responsabilité sociale, ce qui constitue également une bonne pratique d'intégration de la responsabilité sociale dans l'organisation (article 7.4.1 de la norme) (*ibid.*).

6.2.3 L'adaptation des modules aux principes de la norme

Selon ISO (2010), la prise en compte des sept principes de la norme (redevabilité, transparence, respect du principe de légalité, etc.) est sous-entendue pour toutes les pratiques en matière de responsabilité sociale. En effet, ces derniers doivent sous-tendre les comportements adoptés par l'entreprise (*ibid.*) lors de ces activités.

Recommandation 6 : Favoriser l'adoption des principes de la norme par l'insertion de définitions (et même d'exemples) à l'intérieur des modules existants (et nouveaux).

Bien que Boréalys ne soit pas en mesure de contrôler les activités de ses clients quant à l'intégration des principes de la norme dans leurs activités, l'insertion de définitions (et d'exemples de bonnes pratiques associées) dans les modules sociaux et environnementaux favoriseraient sans aucun doute la meilleure compréhension et l'adoption de ceux-ci.

Insérées sous forme d'un encadré (à la manière de la recommandation 5) ou dans un lexique directement à partir de l'interface d'accès aux modules, les définitions constituent un moyen simple de favoriser la diffusion des principes de responsabilité sociale et même l'implantation d'une nouvelle culture d'entreprise cohérente avec ISO 26 000.

6.2.4 Les recommandations en résumé

En bref, six recommandations sont formulées à Boréalys concernant l'intégration de leurs modules environnementaux et sociaux face aux éléments structurels de la norme. Au total, l'implantation de deux nouveaux modules est proposée (planification stratégique et identification de la responsabilité sociale) ainsi que la bonification d'un module existant (embauche locale et PME). Il est également proposé de revoir la terminologie utilisée face aux lignes directrices proposées par ISO (implication versus investissement social) et d'intégrer différentes fonctions informatives dans les modules afin de favoriser la prise en compte et la diffusion des principes et des meilleures pratiques dans l'industrie.

À cet effet, Boréalys constitue un acteur de premier plan pour l'implantation d'une nouvelle culture de RSE en cohérence avec ISO 26 000, au sein de l'industrie. L'intégration d'ISO 26 000 dans les entreprises est une tâche ardue, et l'appréhension d'un tel défi devrait se faire en plusieurs étapes. C'est dans cette optique que les recommandations de cette section concernent les premiers pas à franchir soient : l'identification de la responsabilité sociale, la planification ainsi que l'éducation et la formation.

CONCLUSION

La publication de la première norme ISO en responsabilité sociale constitue un point culminant dans l'intégration de pratiques plus responsables au sein des organisations. ISO 26 000 propose une approche complète permettant à la fois de fournir des directives de bonne conduite, de déterminer les limites d'application et de proposer des méthodes de mise en œuvre. Toutefois, la norme dépasse le cadre des approches actuelles et les nombreux outils existants ne correspondent pas nécessairement à l'approche d'ISO.

À ce sujet, bien que l'analyse comparative des initiatives internationales par rapport à ISO 26 000 démontre la grande cohérence entre toutes les approches existantes, il demeure évident que la norme détaille beaucoup plus les attentes et les actions associées à chacun de ses domaines d'action. En effet, cette analyse met en évidence une grande faiblesse des codes de conduite et des référentiels par rapport à l'intégration des principes relatifs à la bonne gouvernance, aux consommateurs et surtout aux communautés et au développement local.

De la même manière, la revue des outils existants de mise en œuvre souligne le fait que les questions centrales de la norme ne sont pas couvertes par les outils actuellement développés, à l'exception de deux outils créés spécifiquement pour ISO 26 000. En général, les outils sont très sectoriels et ne couvrent parfois qu'un seul élément de la norme. L'analyse des outils recensés a également identifié des faiblesses quant aux pratiques d'intégration de la responsabilité sociale dans les entreprises tel qu'entendu par ISO 26 000. En effet, la majorité des outils ne permettent pas aux entreprises de réellement identifier et appréhender leur responsabilité sociale ni d'établir les priorités de l'organisation puisque les outils sont plutôt orientés vers la communication de la performance ainsi que l'identification et le dialogue avec les parties prenantes.

L'étude des outils de Boréalys apporte des conclusions similaires à l'analyse des codes, des référentiels et des outils de mise en œuvre existants quant à la couverture des questions centrales et des pratiques d'intégration d'ISO 26 000. Par contre, les modules de responsabilité sociale de l'entreprise se démarquent des approches existantes par une intégration élevée des éléments liés à l'implication dans la communauté et à la contribution au développement durable.

L'objectif général de cet essai était d'apporter des recommandations quant à l'adaptation d'outils existants de RSE face à la norme ISO 26 000. Les analyses comparatives

effectuées ainsi que la revue d'outils de mise en œuvre existants (incluant les outils de Boréalisis) ont mis en évidence les faiblesses des approches existantes ce qui a permis de formuler à la fois des recommandations générales et des recommandations spécifiques pour Boréalisis quant à l'adaptation des outils face à la norme.

Il ressort que les outils existants devraient tendre à une intégration plus complète des sept questions centrales, de leurs domaines d'action associés et de leur interdépendance. Ces derniers devraient également chercher à intégrer les sept principes de la norme (article 4), les deux pratiques fondamentales (article 5) et les sept pratiques d'intégration de la responsabilité sociale dans une organisation (article 7). À cet effet, l'intégration du plus grand nombre possible de pratiques à l'intérieur d'un même outil permet à l'utilisateur de sauver beaucoup de temps.

La revue des outils a également permis d'émettre des recommandations quant aux caractéristiques « idéales » d'un outil en cohérence avec ISO 26 000. Ces caractéristiques incluent entre autres, un volet éducatif et informatif permettant à l'utilisateur de se familiariser avec les concepts et de comprendre la démarche de RSE, une gestion multiutilisateur, une gestion efficace de la documentation, une présentation claire des résultats et des indicateurs permettant de soutenir la prise de décision, ainsi que l'identification des liens entre les principes des codes de conduite et référentiels existants.

Les recommandations spécifiques à Boréalisis incluent quant à elles, la création (et la bonification) d'outils existants afin d'améliorer l'intégration des questions centrales relatives à la gouvernance, aux droits humains aux relations et aux conditions de travail. Elles visent aussi l'amélioration de l'identification et de l'appréhension de la responsabilité sociale pour un projet ainsi que la planification stratégique en matière de responsabilité sociale. Finalement, des recommandations quant à la promotion des principes de la responsabilité sociale à travers les outils existants complètent l'analyse.

En conclusion, un apport important de la norme ISO 26 000 réside dans l'adoption, par les entreprises, d'un comportement de citoyen responsable dans les communautés. Dans cette optique, l'adaptation des outils semble un pas nécessaire mais insuffisant. En effet, même avec l'outil le plus parfait possible, l'implantation des meilleures pratiques de responsabilité sociale passe par les valeurs et l'éthique des dirigeants d'entreprise et des employés œuvrant à sa mise en œuvre. Quels sont donc les incitatifs permettant l'implantation d'une nouvelle culture entrepreneuriale basée sur la responsabilité?

RÉFÉRENCES

- Association Française de Normalisation (AFNOR) (2010a). NF ISO 26 000 Novembre 2010 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. *In* AFNOR. *Boutique AFNOR*, [En ligne].
<http://www.boutique.afnor.org/NEL5DetailNormeEnLigne.aspx?MSCSProfile=EA30C420C2E67456193939653819C0BAC4DF398C12FA48902CB9B1ACD712340FFE3960E2FA0CEDA13726342C99E32C8B26DF3A8D37AF2AF7AD5DCCA3A73>
(Page consultée le 27 novembre 2010).
- Association Française de Normalisation (AFNOR) (2010b). Guide d'évaluation AFAQ 26000. *In* AFNOR. [En ligne]. <http://www.afnor.org/certification/dd001>
(Page consultée le 27 novembre 2010).
- Allouche, J., Huault, I. et Schmidt, G. (s. d.). Responsabilité sociale des entreprises : La mesure détournée? *In* Université Paris-Dauphine. *Base de publications de recherche de l'université Paris-Dauphine*, [En ligne].
http://basepub.dauphine.fr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1143/Allouche_Huault_Schmidt.pdf (Page consultée le 30 avril 2010).
- AREVA (2010). Indicateurs de performance des actions en matière de développement durable – AREVA. *In* AREVA. [En ligne]. <http://www.aveva.com/FR/groupe-1274/indicateurs-de-performance-des-actions-en-matiere-de-developpement-durable.html> (Page consultée le 27 novembre 2010).
- Banque mondiale (2008). Mise en œuvre de l'initiative pour la transparence dans les industries extractives : Application de leçons tirées des premières expériences. *In* World Bank. [En ligne].
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTOGMC/EXTTEXTINDTRAINI/0,,contentMDK:21866142~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:3634715,00.html> (Page consultée le 18 juillet 2010).
- Blanchet, J. (2010). Informations sur la responsabilité sociale. Communication orale. *Conversation téléphonique menée par Mélanie Houle avec M. Jacques Blanchet, Écoconseiller, Bureau de normalisation du Québec*, 3 mai 2010, Sherbrooke.
- Boréal (2009a). Boréal – Rapport de développement durable. *In* Boréal – Informations Stratégiques. [En ligne]. <http://www.boreal-is.com/fr/servicesGeneraux.php>
(Page consultée le 23 octobre 2010).
- Boréal (2009b). Clients. *In* Boréal – Informations Stratégiques. [En ligne].
<http://www.boreal-is.com/fr/> (Page consultée le 23 octobre 2010).
- Boréal (s. d.a). *Solutions de Boréal – Gestion des impacts sociaux*. Présentation powerpoint, Document interne, 67 p.
- Boréal (s. d.b). *Borealis environmental performance solutions*. Présentation powerpoint, Document interne, 36 p.
- Business & Human Rights Resources Centre (2010). Tools & Guidance Portal - Guidance and toolkits by industry and multi-stakeholder associations. *In* Business & Human Rights Resources Centre. [En ligne].
<http://www.business-humanrights.org/ToolsGuidancePortal/Sectors/Extractives>
(Page consultée le 23 octobre 2010).

- Canadian Business Ethics Research Network (CBERN) (2010). Tools & Resources. *In* Canadian Business Ethics Research Network. [En ligne]. <http://www.businessethicscanada.ca/capacitybuilding/tools/?objectId=9974828&contextId=625751&CrmObjectId=9974725> (Page consultée le 23 octobre 2010).
- Canadian Business for Social Responsibility (CBSR) (2009). CSR Frameworks Review for the Extractive Industry. *In* Canadian Business for Social Responsibility. [En ligne]. <http://www.cbsr.ca/resources/cbsr-publications> (Page consultée le 4 juillet 2010).
- Capron, M. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise. *In* L'Encyclopédie du Développement Durable. [En ligne]. http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf_N_99_Capron.pdf (Page consultée le 30 avril 2010).
- Caron, M-A. et Turcotte, M-F. (2010). La triple reddition de comptes de la firme : succès, limites et avenir d'une innovation. *In* Gendron, C., Vaillancourt, J-G. et Audet, R. (éd.), *Développement durable et responsabilité sociale – De la mobilisation à l'institutionnalisation* (chap. 8, p. 119-145). Presses internationales Polytechnique.
- Castka, P. and Balzarova, M.A. (2008a). The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardization of sociale responsibility – an inside perspective. *International Journal of Production Economics*, vol. 113, p. 74-87.
- Castka, P. and Balzarova, M.A. (2008b). ISO 26000 and supply chains – On the diffusion of the social responsibility standard. *International Journal of Production Economics*, vol. 111, p. 274-286.
- Centre for excellence in CSR (2010). Tools & Resources – CSR Guidelines. *In* Centre for excellence in CSR. [En ligne]. <http://www.cim.org/csr/> (Page consultée le 23 octobre 2010).
- Centre for Social Responsibility in Mining (CSRMI) and Corporate Social Responsibility Initiative (CSRI) (2009). Mining industry perspectives on handling community grievances: Summary and analysis of industry interviews. *In* CommDev: The Oil, and Mining Sustainable Community Development Fund. [En ligne]. <http://www.commdev.org/content/document/detail/2457/> (Page consultée le 4 juillet 2010).
- Cochran, P.L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, vol. 50, p. 449-454.
- CommDev: The Oil, Gas and Mining Sustainable Community Development Fund (2010). CommDev: Tools: Corporate Social Responsibility. *In* CommDev: The Oil, and Mining Sustainable Community Development Fund. [En ligne]. <http://commdev.org/section/tools/csr> (Page consultée le 13 octobre 2010).
- Cragg, W. and McKague, K. (2007). Compendium of Ethics Codes and Instruments of Corporate Responsibility. *In* York University, *York CSR – Home*. [En ligne]. <http://www.yorku.ca/csr/Home/> (Page consultée le 13 octobre 2010).
- Dansk Standard (2010). DS 26001 CSR Ledelsessystem. *In* Dansk Standard. [En ligne]. <http://www.ds.dk/DA-DK/OMRAADER/MILJOE/CSR/DS26001/Sider/default.aspx#top> (Page consultée le 27 novembre 2010).

- Equator Principles Financial Institutions (EPFIs) (2010). The Equator Principles Association: Governance rules. *In* Equator Principles Association. [En ligne]. http://www.equator-principles.com/documents/EP_Governance_Rules_April_2010.pdf (Page consultée le 4 juillet 2010).
- Equator Principles Financial Institutions (EPFIs) (2006). The “Equator Principles” : A financial industry benchmark for determining, assessing and managing social & environmental risk in project financing. *In* Equator Principles Association. [En ligne]. http://www.equator-principles.com/documents/Equator_Principles.pdf (Page consultée le 4 juillet 2010).
- Evans, R. and Brereton, D. (2006). Community Risks and Opportunities – a Site-Level Tool. *In* Centre for Social Responsibility in Mining (CSR). [En ligne]. <http://www.csr.uq.edu.au/docs/SMI%20Community%20Risks%20and%20Opportunities.pdf> (Page consultée le 23 octobre 2010).
- Faivre, C. (2010). Précisions concernant les modules de Boréal. Communication orale. *Entrevue permettant de préciser les fonctionnalités des modules de l'entreprise avec Christelle Faivre, Directrice de Projets et du Développement de marché chez Boréal, 20 octobre 2010, bureaux de Boréal, Magog.*
- Gendron, C. (2010). Normaliser la responsabilité sociale : Le pari d'ISO 26 000. *In* Chaire de responsabilité sociale et de développement durable – ESG UQUAM. *Cahiers de recherche*, [En ligne]. <http://www.crsdd.uqam.ca/pages/docs/07-2010.pdf> (Page consultée le 21 juillet 2010).
- Gendron, C. (2009). ISO 26 000 : vers une définition socialement construite de la responsabilité sociale d'entreprise. *In* Chaire de responsabilité sociale et de développement durable – ESG UQUAM. *Cahiers de recherche*, [En ligne]. <http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/pdfCahiersRecherche/02-2009.pdf> (Page consultée le 19 juillet 2010).
- Global Business Initiative on Human Rights (2010). The human rights matrix beta 1.0. *In* Global Business Initiative on Human Rights. [En ligne]. <http://www.humanrights-matrix.net> (Page consultée le 5 novembre 2010).
- Global Reporting Initiative (GRI) (2010a). Sustainability Reporting Guidelines & Mining and Metals Sector Supplement (RG Version 3.0/MMSS Final Version). *In* Global Reporting Initiative. [En ligne]. <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/ReportingFrameworkDownloads/> (Page consultée le 17 juillet 2010).
- Global Reporting Initiative (GRI) (2010b). GRI and ISO 26000: How to use the GRI Guidelines in conjunction with ISO 26000. *In* Global Reporting Initiative. [En ligne]. <http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/LatestNews/2010/GRIPublishesISOLinkageDocument.htm> (Page consultée le 27 novembre 2010).
- Global Reporting Initiative (GRI) (2006a). Lignes directrices pour le reporting développement durable (Version 3.0). *In* Global Reporting Initiative. [En ligne]. <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/FrenchLanguagePage.htm> (Page consultée le 17 juillet 2010).
- Global Reporting Initiative (GRI) (2006b). Les niveaux d'application du cadre GRI (Version 3.0). *In* Global Reporting Initiative. [En ligne]. <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/FrenchLanguagePage.htm> (Page consultée le 17 juillet 2010).

- Global Reporting Initiative (GRI) (s. d.). Oil & Gas. *In* Global Reporting Initiative. [En ligne]. <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/SectorSupplements/OilAndGas/> (Page consultée le 27 novembre 2010).
- Gouvernement du Canada (2006). Responsabilité sociale des entreprises – Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes. *In* Industrie Canada. [En ligne]. <http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/rs00126.html> (Page consultée le 23 octobre 2010).
- Guertler, G. (2010). ISO 26 000, an estimation. *In* Guertler, G. [En ligne]. http://www.26k-estimation.com/html/check_tool_iso_26000_download.html (Page consultée le 27 novembre 2010).
- Human Rights Impact Resource Centre (2010). Tools/Instruments: HRIRC - Human Rights Impact Resource Centre. *In* Human Rights Impact Resource Centre. [En ligne]. <http://www.humanrightsimpact.org/es/toolsinstruments/> (Page consultée le 23 octobre 2010).
- Idowu, S.O. and Leal Filho, W. (2009). Global Practices of CSR in Context. *In* Idowu, S.O. and Leal Filho, W. (réd.), *Global Practices of Corporate Social Responsibility* (p.1-7). Berlin Heidelberg, Springer-Verlag.
- Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF) (2007). Responsabilité sociétale : Inventaire d'outils – législation, conventions, référentiels, codes de conduite, labels, méthodes et indices boursiers. *In* IEPF. *Publications*, [En ligne]. <http://www.iepf.org/ressources/ressources-pub-desc.php?id=255> (Page consultée le 4 juillet 2010).
- International Council on Mining & Metals (ICMM) (2010). Sustainable Development Framework. *In* International Council on Mining & Metals. [En ligne]. <http://www.icmm.com/our-work/sustainable-development-framework> (Page consultée le 24 juillet 2010).
- International Finance Corporation (IFC) (2007). Recommandations : Normes de performance sur le développement social et environnemental durable. *In* IFC. *IFC Sustainability – Performance standards and Guidance Notes*, [En ligne]. <http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/Content/PerformanceStandards> (Page consultée le 4 juillet 2010).
- International Finance Corporation (IFC) (2006). Politique et Critères de Performance en matière de Durabilité Sociale et Environnementale. *In* IFC. *IFC Sustainability – Performance standards and Guidance Note*, [En ligne]. <http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/Content/PerformanceStandards> (Page consultée le 4 juillet 2010).
- Jenkins, H. and Yakovleva, N. (2006). Corporate social responsibility in the mining industry: Exploring trends in social and environmental disclosure. *Journal of Cleaner Production*, vol. 14, p. 271-284.
- Laforce, M. (2010). Mobilisations communautaires et activités minières étrangères au Pérou : sur d'anciens terrains, des mouvements nouveaux. *In* Gendron, C., Vaillancourt, J-G. et Audet, R. (réd.), *Développement durable et responsabilité sociale – De la mobilisation à l'institutionnalisation* (chap. 4, p. 45-64). Presses internationales Polytechnique.
- Levis, J. (2006). Adoption of corporate social responsibility codes by multinational companies. *Journal of Asian Economics*, vol. 17, p. 50-55.

- Ludwig Boltzmann Institute (2009). LAARGE Online Guide. *In* L.a.R.R.G.e. [En ligne]. <http://www.larrge.eu/en/larrgeguide/larrge-guide-inhaltsverzeichnis.html> (Page consultée le 13 octobre 2010).
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2010a). Guidelines for Multinational Enterprises. *In* OCDE. [En ligne]. http://www.oecd.org/about/0,3347,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html (Page consultée le 6 juillet 2010).
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2010b). 2010 update of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. *In* OCDE. [En ligne]. http://www.oecd.org/document/33/0,3343,en_2649_34889_44086753_1_1_1_1,00.html (Page consultée le 27 novembre 2010).
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2008). Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. *In* OCDE. *Text of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, [En ligne]. http://www.oecd.org/document/28/0,3343,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html (Page consultée le 6 juillet 2010).
- Organisation internationale de normalisation (ISO) (2009). Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. *In* ISO. [En ligne]. http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/-8929321/8929339/8929348/3935837/ISO_DIS_26000_Lignes_directrices_relatives_%C3%A0_la_responsabilit%C3%A9_soci%C3%A9tale.pdf?nodeid=8471382&vernum=-2 (Page consultée le 30 avril 2010).
- Organisation internationale de normalisation (ISO) (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Genève, ISO, 127 p. (ISO 26000 :2010(F)).
- ISO Consumer Policy Committee (COPOLCO) (2002). *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards, Final Report, May 2002*. Report to be considered by ISO COPOLCO at its June, 2002 Meeting in Port-of-Spain, Trinidad and Tobago, 77 p.
- Pacte Mondial de l'ONU (2010a). GRI and UN Global Compact Forge New Alliance. *In* United Nations Global Compact. [En ligne]. <http://www.unglobalcompact.org/news/50-06-24-2010> (Page consultée le 17 juillet 2010).
- Pacte Mondial de l'ONU (2010b). Le Pacte Mondial (français). *In* United Nations Global Compact. [En ligne]. <http://unglobalcompact.org/Languages/french/index.html> (Page consultée le 17 juillet 2010).
- Pacte Mondial de l'ONU (2010c). Global Compact Self Assessment Tool. *In* Global Compact Self Assessment Tool. [En ligne]. <http://www.globalcompactselfassessment.org/> (Page consultée le 5 novembre 2010).
- Pacte Mondial de l'ONU (s. d.a). UN Global Compact Management Model - Framework for Implementation. *In* United Nations Global Compact. [En ligne]. http://unglobalcompact.org/AboutTheGC/tools_resources/general.html (Page consultée le 17 juillet 2010).
- Pacte Mondial de l'ONU (s. d.b). (DRAFT) UN Global Compact and International Standard ISO 26 000 Guidance on Social Responsibility – An Introduction to Linkage between UN Global Compact principles and ISO 26 000 Core Subjects. *In* United Nations Global Compact. [En ligne]. http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_ISO_DRAFT.pdf (Page consultée le 17 septembre 2010).

- Prospectors and Developers Association of Canada (PDAC) (2007). Sustainable development and Corporate social Responsibility : Tools, codes and standards for the mineral exploration industry. *In* CommDev: The Oil, and Mining Sustainable Community Development Fund. [En ligne].
<http://www.commdev.org/content/document/detail/710/>
(Page consultée le 4 juillet 2010).
- The CSR Company (2010). The Complete CSR Toolkit. *In* The CSR Company. [En ligne].
<http://www.csr-toolkit.com/> (Page consultée le 27 novembre 2010).
- Waddock, S. and Bodwell, C. (2007). *Total Responsibility Management: The Manual*. Sheffield, Greenleaf Publishing, 192 p.

ANNEXE 1 INDICATEURS DU GRI INCLUANT LE SUPPLÉMENT MINIER

(Compilation d'après GRI, 2006a, p. 26-36 et GRI, 2010a, p. 2-5)

Cette annexe présente l'ensemble des aspects, des volets et des indicateurs de performance du GRI sous forme de tableaux (un tableau par aspect). La compilation inclut également les indicateurs supplémentaires provenant du supplément pour le secteur mines et métaux, dans ce cas, la numérotation des indicateurs débutent par MM.

Tableau A1. 1 Indicateurs de l'aspect Économie

Volets	Indicateurs de performance de base	Indicateurs de performance supplémentaires
Performance économique	<p>EC1 Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, prestations et rémunérations des salariés, donations et autres investissements pour les communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteurs de capitaux et aux États.</p> <p>EC2 Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés aux changements climatiques.</p> <p>EC3 Étendue de la couverture des retraites avec des plans de retraite à prestations définies. (de base).</p> <p>EC4 Subventions et aides publiques significatives reçues.</p>	
Présence sur le marché	<p>EC6 Politique, pratiques et part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels.</p> <p>EC7 Procédures d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels.</p>	EC5 Distribution des ratios comparant le salaire d'entrée de base et le salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels.
Impacts économiques et indirects	EC8 Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et des services, principalement publics, réalisés via une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit.	EC9 Compréhension et description des impacts économiques indirects significatifs, y compris l'importance de ces impacts.

Tableau A1. 2 Indicateurs de l'aspect Environnement

Volets	Indicateurs de performance de base	Indicateurs de performance supplémentaires
Matières	EN1 Consommation de matières en poids ou en volume EN2 Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées.	
Énergie	EN3 Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire. EN4 Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire	EN5 Énergie économisée grâce à l'efficacité énergétique. EN6 Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelables ou à rendement amélioré, réductions des besoins énergétiques obtenues suite à ces initiatives. EN7 Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues.
Eau	EN8 Volume total d'eau prélevé, par source.	EN9 Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements. EN10 Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée.
Biodiversité	EN11 Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées. EN12 Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées. MM1 Quantité de terre (possédée ou louée, et gérée pour des activités de production ou l'usage extractif) perturbée ou réhabilitée. MM2 Le nombre et le pourcentage de sites totaux identifiés comme nécessitant des plans de gestion de biodiversité selon des critères indiqués, et le nombre (pourcentage) de ces sites avec des plans en place.	EN13 Habitats protégés ou restaurés. EN14 Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité. EN15 Nombre d'espèces menacées figurant sur la Liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction.
Émissions/ Effluents et déchets	EN16 Émissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO2). EN17 Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO2). EN19 Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids. EN20 Émissions de NOx, SOx et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids. EN21 Total des rejets dans l'eau, par type et par destination.	EN18 Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues. EN24 Masse des déchets transportés, importés, exportés ou traités et jugés dangereux aux termes de la Convention de Bâle, Annexes I, II, III et VIII ; pourcentage de déchets exportés dans le monde entier. EN25 Identification, taille, statut de protection et valeur de biodiversité des sources d'approvisionnement en eau et de leur écosystème connexe significativement touchés par

	<p>EN22 Masse totale de déchets, par type et par mode de traitement.</p> <p>EN23 Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs.</p> <p>MM3 Quantité totale de terrains de recouvrement, de roche, de produits de queues et d'eaux usées et leurs risques associés</p>	l'évacuation et le ruissellement des eaux de l'organisation.
Produits et services	<p>EN26 Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci.</p> <p>EN27 Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie.</p>	
Respect des textes	EN28 Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires réglementations en matière d'environnement	
Transport		EN29 Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel.
Généralités		EN30 Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel.

Tableau A1. 3 Indicateurs de l'aspect Emploi, relations sociales et travail décent

Volets	Indicateurs de performance de base	Indicateurs de performance supplémentaires
Emploi	<p>LA1 Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique.</p> <p>LA2 Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique.</p>	<p>LA3 Prestations versées aux salariés à temps plein qui ne sont pas versées aux intérimaires, ni aux salariés en contrat à durée déterminée, ni aux salariés à temps partiel, par activités majeures.</p>
Relations entre la direction et les salariés	<p>LA4 Pourcentage de salariés couverts par une convention collective.</p> <p>LA5 Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective.</p> <p>MM4 Nombre de grèves et de lock-out durant plus d'une semaine, par pays.</p>	
Santé et sécurité au travail	<p>LA7 Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique.</p> <p>LA8 Programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques mis en place pour aider les salariés, leur famille ou les membres des communautés locales en cas de maladie grave.</p>	<p>LA6 Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes Direction-salariés d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis sur les programmes de santé et de sécurité au travail.</p> <p>LA9 Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats.</p>
Formation et éducation	<p>LA10 Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle.</p>	<p>LA11 Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière.</p> <p>LA12 Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques.</p>
Diversité et égalités des chances	<p>LA13 Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité.</p> <p>LA14 Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle.</p>	

Tableau A1. 4 Indicateurs de l'aspect Droits de l'Homme

Volets	Indicateurs de performance de base	Indicateurs de performance supplémentaires
Pratiques d'investissement et d'achat	HR1 Pourcentage et nombre total d'accords d'investissement significatifs incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point. HR2 Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises.	HR3 Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés.
Non discrimination	HR4 Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises.	
Liberté syndicale et droit de négociation	HR5 Activités identifiées au cours desquelles le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective risque d'être menacé ; mesures prises pour assurer ce droit.	
Interdiction du travail des enfants	HR6 Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants ; mesures prises pour contribuer à interdire ce type de travail.	
Abolition du travail forcé ou obligatoire	HR7 Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire ; mesures prises pour contribuer à abolir ce type de travail.	
Pratiques de sécurité		HR8 Pourcentage d'agents en charge de la sécurité ayant été formés aux politiques ou procédures de l'organisation relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité.
Droits des populations autochtones	MM5 Nombre total des opérations ayant lieu dans ou à côté des territoires de peuples autochtones, et nombre et pourcentage des opérations ou des sites où il y a eu des accords formels avec les communautés autochtones.	HR9 Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones et mesures prises.

Tableau A1. 5 Indicateurs de l'aspect Société

Volets	Indicateurs de performance de base	Indicateurs de performance supplémentaires
Communautés	SO1 Nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités, à tout stade d'avancement, sur les communautés. MM6 Nombre et description des conflits significatifs concernant l'utilisation de la terre, les droits des communautés locales et des peuples autochtones. MM7 La portée des mécanismes de résolution des griefs qui ont été employés pour résoudre les conflits concernant l'utilisation de la terre, les droits des communautés locales et des peuples autochtones, et les résultats.	
Exploitation artisanale et à petite échelle	MM8 Nombre (et pourcentage) de sites opérationnels de la compagnie où l'exploitation artisanale et à petite échelle a lieu sur ou à côté du site; les risques associés et les mesures prises pour contrôler et atténuer ces risques.	
Déplacements	MM9 Les sites où des déplacements ont eu lieu, le nombre de ménages déplacés dans chacun, et comment leurs vies ont été affectées dans le processus.	
Planification de fermeture	MM10 Nombre et pourcentage des opérations ayant un plan de fermeture.	
Corruption	SO2 Pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégique soumis à des analyses de risques en matière de corruption. SO3 Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation. SO4 Mesures prises en réponse à des incidents de corruption.	
Politiques publiques	SO5 Affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et lobbying.	SO6 Total des contributions versées en nature et en espèces aux partis politiques, hommes politiques et institutions connexes, par pays.
Comportement anti concurrentiel		SO7 Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, infractions aux lois anti-trust et pratiques monopolistiques ; résultats de ces actions.
Respect des textes	SO8 Montant des amendes significatives et nombre total des sanctions non financières pour non-respect des lois et des réglementations.	

Tableau A1. 6 Indicateurs de l'aspect Responsabilité du fait des produits

Volets	Indicateurs de performance de base	Indicateurs de performance supplémentaires
Intendance des matériaux	MM11 Programmes et progrès concernant l'intendance des matériaux.	
Santé et sécurité des consommateurs	PR1 Étapes du cycle de vie où sont évalués en vue de leur amélioration les impacts des produits et des services sur la santé et la sécurité, et pourcentage de catégories de produits et de services significatives soumises à ces procédures.	PR2 Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services, par type de résultat.
Étiquetage des produits et des services	PR3 Type d'information sur les produits et les services requis par les procédures et pourcentage de produits et de services significatifs soumis à ces exigences d'information.	PR4 Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant l'information sur les produits et les services et leur étiquetage, par type de résultat. PR5 Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction client.
Communication marketing	PR6 Programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages.	PR7 Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages, par type de résultat.
Respect de la vie privée		PR8 Nombre total de plaintes fondées pour atteinte à la vie privée et de perte de données relatives aux clients.
Respect des textes	PR9 Montant des amendes significatives encourues pour non-respect des lois et des réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation des produits et des services.	

ANNEXE 2 REVUE D'OUTILS DE MISE EN ŒUVRE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

(Sources diverses mentionnées dans les tableaux)

Tableau A2.1 Revue des outils de mise en œuvre

Promoteur de l'outil et/ou auteurs	Nom de l'outil	But de l'outil	Type d'outil (format)	Lien WEB vers l'outil	Secteur extractif	ISO 26 000
Organisations internationales						
Pacte Mondial de l'ONU 2010	<i>Global Compact Self Assessment Tool</i>	Autoévaluation de l'atteinte des principes	Check-list (Oui/Non) avec plusieurs questions détaillées pour les principes (format : questionnaire web et exportation en format excel)	http://www.globalcompactselfassessment.org/		
Pacte Mondial de l'ONU 2010	<i>UN Global Compact Management Model</i>	Fournir un cadre pour la mise en œuvre des principes	Guide (format : document)	http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2010_06_17/UN_Global_Compact_Management_Model.pdf		
Pacte Mondial de l'ONU, <i>Business Leaders Initiative on Human Rights</i> , Office UN High Commissioner for Human Rights 2010	<i>Guide for Integrating Human Rights into Business Management</i>	Fournir des lignes directrices et des ressources additionnelles pour l'implantation de pratiques respectueuses des droits humains dans l'entreprise	Guide en ligne interactif (format : document web)	http://www.integrating-humanrights.org/		
<i>International Labour Organization</i> 2008	<i>The Labour Principles of the United Nations Global Compact : A Guide for Business</i>	Améliorer la compréhension des quatre principes relatifs au droit du travail du Pacte Mondial de l'ONU et faire l'inventaire de ressources pour leur implémentation	Guide (format : document)	http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2008/108B09_260_engl.pdf		
GRI	<i>G3 Guidelines</i>	Fournir des protocoles pour le <i>reporting</i> des indicateurs	Guide (format : document)	http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/ReportingFrameworkDownloads/		

Promoteur de l'outil et/ou auteurs	Nom de l'outil	But de l'outil	Type d'outil (format)	Lien WEB vers l'outil	Secteur extractif	ISO 26 000
Organisations internationales (suite)						
GRI	Commençons le reporting	Fournir un modèle de rapport GRI niveau C	Modèle de rapport (format : gabarit de document)	http://www.globalreporting.org/LearningAndSupport/ToolsAndResources/LetsReportTemplate/		
IFC	Recommandations : Normes de perf. sur le dével. social et env. durable	Fournir des guides et des conseils aux entreprises pour l'application des principes	Plusieurs guides de référence (format : document)	http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/Content/PerformanceStandards		
<i>International Business Leaders Forum</i> et IFC 2010	<i>Guide to human rights impact assessment and management</i>	Définir les différentes étapes de l'évaluation du respect des droits humains dans l'entreprise	Guide en ligne interactif (format : document web)	http://www.guidetohriam.org		
EITI and <i>International Business Leaders Forum</i> 2008	<i>EITI Business Guide, How companies can support implementation</i>	Fournir un cadre pour le reporting de l'EITI	Guide et gabarit à remplir, checklist pour les gouvernements et les compagnies	http://www.iblf.org/~media/Files/Resources/Guides/EITI_Business_Guide.ashx	<input checked="" type="checkbox"/>	
<i>The World Bank Group/ Multilateral Investment Guarantee Agency</i> 2008	<i>The Voluntary Principles on Security and Human Rights An implementation toolkit for major project sites</i>	Faciliter l'implantation des Principes Volontaires dans les projets et l'entreprise à différents niveaux	Guide et tableau (<i>Voluntary Principles Implementation Tracking</i>) permettant d'évaluer différents thèmes des principes	http://www.commddev.org/files/2194_file_VPSHR_Toolkit_v3.pdf		

Promoteur de l'outil et/ou auteurs	Nom de l'outil	But de l'outil	Type d'outil (format)	Lien WEB vers l'outil	Secteur extractif	ISO 26 000
Gouvernement du Canada						
Environnement Canada 2009	Code de pratiques écologiques pour les mines de métaux	Adoption de pratiques pour la protection de l'environnement durant tout le cycle de vie des mines	Code de pratique (format : document)	http://www.ec.gc.ca/lcpe-cepa/default.asp?lang=Fr&n=CBE3CD59-1	<input checked="" type="checkbox"/>	
EC, IC, Affaires étrangères et du Commerce international 2003	Trousse d'information sur la production de rapport de développement durable	Promouvoir la production de rapport de développement durable	Guide en ligne (format : document web)	http://www.rapportdurabilite.ca/home/default.asp		
Industrie Canada 2006	RSE – Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes	Présenter un cadre de mise en œuvre de la RSE et de l'implication des parties prenantes tout en reliant à certains outils existants	Guide par étapes (format : document)	http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\$FILE/CSR_mar2006.pdf		
Industrie Canada Auteur : CBSR	Gouvernance axée sur la durabilité (fait parti de la trousse de durabilité)	Évaluation du cadre de gouvernance en RSE	Tableau d'analyse comparative et liste d'étapes à suivre (format : document)	http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h_rs00577.html		

Promoteur de l'outil et/ou auteurs	Nom de l'outil	But de l'outil	Type d'outil (format)	Lien WEB vers l'outil	Secteur extractif	ISO 26 000
Associations et regroupements d'entreprises						
<i>Prospectors & developers association of Canada</i> (PDAC)	e3 plus trousse d'outils	Améliorer ces trois sphères lors de l'exploration Gérance de l'environnement Santé-sécurité Responsabilité sociale	Guide explicatif complet présentant des lignes directrices, des tableaux d'analyse, des conseils et des références concernant les bonnes pratiques (format : document)	http://www.pdac.ca/e3plus/fr/ench/toolkits/index.aspx	<input checked="" type="checkbox"/>	
Association minière du Canada 2010	Vers le développement minier durable (<i>Towards Sustainable Mining</i>) Indicateurs de rendement	Améliorer la gestion des situations de crise, des résidus miniers, de l'énergie et des émissions de gaz à effet de serre, des relations externes, du rendement en matière de santé et de sécurité, de la conservation de la biodiversité	Protocole d'évaluation des différents indicateurs de rendement sous forme de tableau (check-lists) (format : document)	http://www.mining.ca/www/Towards_Sustaining_Mining/index.php	<input checked="" type="checkbox"/>	
<i>Global Business Initiative on Human Rights</i> 2010	<i>The human rights matrix beta 1.0</i>	Autoévaluation de la performance de l'entreprise face au respect des droits humains	Interface graphique en ligne permettant l'évaluation (non couvert, partiel ou couvert) des différentes sphères touchant les droits humains (format : Interface graphique)	http://www.humanrights-matrix.net/index.html		
<i>Minerals council of Australia</i> 2006	<i>Enduring Value</i>	Autoévaluation de la performance des entreprises face aux principes de l'ICMM et de <i>Enduring Value</i>	Liste des éléments pour chacun des principes et exemples d'implantation adéquate (format : document)	http://www.minerals.org.au/enduringvalue/resources/self-assesment_protocol/index.html	<input checked="" type="checkbox"/>	
<i>Canadian Association of petroleum producers</i> 2003	<i>Calculating Greenhouse gaz Emissions</i>	Calcul des émissions de gaz à effet de serre des activités pétrolières	Liste des équations, tableaux de comparaison pour les différentes machineries (format : document)	http://www.capp.ca/library/publications/environmentStewardship/pages/pubInfo.aspx?DocId=55904#BCL9MChG8FyI	<input checked="" type="checkbox"/>	

Promoteur de l'outil et/ou auteurs	Nom de l'outil	But de l'outil	Type d'outil (format)	Lien WEB vers l'outil	Secteur extractif	ISO 26 000
Associations et regroupements d'entreprises (suite)						
CEEP (<i>European Centre of Enterprises with Public Participation and Enterprises of General Economic Interest</i>)	<i>Discerno 3 : Analysing and fostering CSR Practices</i>	Autoévaluer de manière rapide l'entreprise afin de vérifier le niveau de RSE atteint et comparer aux autres compagnies	Questionnaire anonyme en ligne, rapport des résultats envoyé par courriel (format : Interface graphique)	http://www.discerno.eu/csr/index.php?lang=fr		<input checked="" type="checkbox"/> (en partie)
<i>International Petroleum Industry Environmental Conservation Association</i> (IPIECA) 2009	<i>Human Rights training toolkit 2nd edition</i>	Fournir une trousse de formation portant sur les droits humains	Présentation PowerPoint (à personnaliser), guide et ressources additionnelles (format : document)	http://www.ipieca.org/publication/human-rights-training-toolkit-2nd-edition	<input checked="" type="checkbox"/>	
Forética	SGE21 : Sistema de gestión ética y socialmente responsable	Améliorer l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales de l'organisation	Norme de système de gestion compatible avec les systèmes de management ISO (format : document)	http://www.sge21.foretica.es/recursos/doc/Home/18405_26262008181329.pdf		

Promoteur de l'outil et/ou auteurs	Nom de l'outil	But de l'outil	Type d'outil (format)	Lien WEB vers l'outil	Secteur extractif	ISO 26 000
Organisations à but non lucratif / Groupe de la société civile / Institut de recherche						
<i>Canadian Business for Social Responsibility (CBSR)</i> 2008	<i>Good Company Guidelines</i>	Identifier, améliorer et publier sur la performance environnementale, sociale et financière (basé sur le GRI)	Guide et check-list Note : le document disponible gratuitement est la version pour les PME Check-list de 2008 n'est pas disponible sauf pour les membres (format : document)	http://www.cbsr.ca/sites/default/files/GoodCompany-SummaryDocument.pdf		
<i>International Alert</i> 2008	<i>Voluntary Principles on Security and Human Rights: Performance Indicators</i>	Évaluer l'atteinte des Principes volontaires sur la sécurité et les droits humains	Guide, check-list, tableaux et critères d'évaluation pour les indicateurs (format : document)	http://www.international-alert.org/publications/pub.php?p=383		
<i>International Alert</i> 2005	<i>Screening Tool for Conflict-sensitive business practice guidance / Macro-level Conflict Risk and Impact Assessment tool (M-CRIA) / Project-level Conflict Risk and Impact Assessment tool (P-CRIA)</i>	Évaluer les pratiques du secteur extractif à différents niveaux (général, au niveau de l'entreprise ou d'un projet)	Guide avec étapes et tableaux (format : document)	http://www.international-alert.org/pdfs/conflict_sensitive_business_practice_all.pdf	<input checked="" type="checkbox"/>	
<i>Coalition for environmental and responsible Economies (CERES)</i> 2010	<i>21st Century Corporation: The Ceres Roadmap to Sustainability</i>	Intégration des préoccupations environnementales et sociales dans l'ADN de l'entreprise	Guide d'étapes et conseils (format : document)	http://www.ceres.org/ceresroadmap		

Promoteur de l'outil et/ou auteurs	Nom de l'outil	But de l'outil	Type d'outil (format)	Lien WEB vers l'outil	Secteur extractif	ISO 26 000
Organisations à but non lucratif / Groupe de la société civile / Institut de recherche (suite)						
<i>International Institute for Sustainable Development (IISD) 2007</i>	<i>Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business</i>	Présenter un cadre de mise en œuvre de la RSE et de l'implication des parties prenantes	Guide par étapes (format : document)	http://www.iisd.org/publications/pub.aspx?pno=884		
<i>Transparency International 2009</i>	<i>Business Principles for Countering Bribery - Transparency International Self-Evaluation Tool</i>	Évaluer l'atteinte, les forces et les faiblesses d'un programme d'anti-corruption	Guide d'évaluation avec des indicateurs d'auto-évaluation concrets (Tableaux et check-lists + actions et commentaires sur l'amélioration) (format : document)	http://www.transparency.org/publications/publications/toolkits/ti_set		
<i>Transparency International 2009</i>	<i>TI ABC anti-bribery checklist</i>	Évaluation générale des pratiques anti-corruption d'une entreprise	Liste d'évaluation courte (oui/non) (format : document)	http://www.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles		
<i>Responsible Jewellery Council 2009</i>	<i>RJC Certification</i>	Autoévaluer l'atteinte des principes et du code de conduite de la certification RJC	Guides et questions relatives à chacun des aspects du code. Mise en format excel pour l'audit (format : document et tableau excel)	http://www.responsiblejewellery.com/certification.html#table	<input checked="" type="checkbox"/>	
<i>The Danish Institute for Human Rights</i>	<i>Human Rights Compliance Assessment 2010</i>	Détecter les risques concernant les droits humains dans les opérations d'une entreprise ainsi que l'implémentation de ceux-ci dans les politiques et les procédures	Interface graphique Web payante de 195 questions et 947 indicateurs couvrant plus de 80 traités et conventions internationales (format : Interface graphique)	https://hrca2.humanrightsbusiness.org/		
	<i>Human Rights Compliance Assessment Quick Check 2006</i>	<i>Idem</i>	Version gratuite condensée de la version payante (environ 10% des questions) (format : document)	http://www.humanrightsbusiness.org/files/422157696/file/quick_check_august_2006.pdf		

Promoteur de l'outil et/ou auteurs	Nom de l'outil	But de l'outil	Type d'outil (format)	Lien WEB vers l'outil	Secteur extractif	ISO 26 000
Organisations à but non lucratif / Groupe de la société civile / Institut de recherche (suite)						
<i>Evans and Brereton, Centre for Social Responsibility in Mining</i> 2006	<i>Community Risks and Opportunities – a Site-Level Tool</i>	Évaluer les opportunités et les risques dans le cadre des activités d'un site minier	Guide de bonnes pratiques et check-lists de 27 champs d'impacts regroupés en 6 thèmes (format : document)	http://www.csr.uq.edu.au/docs/SMI%20Community%20Risks%20and%20Opportunities.pdf	<input checked="" type="checkbox"/>	
<i>Centre for Social Responsibility in Mining</i> 2010	<i>Cumulative impacts – A good practice guide for the Australian coal mining industry</i>	Améliorer la gestion des impacts cumulatifs dans l'industrie	Guide de bonnes pratiques (avec étapes pour l'analyse des impacts) (format : document)	http://www.csr.uq.edu.au/docs/CSRM%20SMI%20Good%20Practice%20Guide%20document%20LR.PDF	<input checked="" type="checkbox"/>	
Guido Guertler	<i>26K-Check Tool</i>	Améliorer l'identification des domaines d'action d'ISO 26 000 pertinents à l'entreprise, les activités, les impacts et les parties prenantes	Matrice des domaines d'action d'ISO 26 000 ainsi que des six questions de l'auteur (format : Excel)	http://www.26k-estimation.com/html/check_tool_iso_26000_download.html		<input checked="" type="checkbox"/>

Promoteur de l'outil et/ou auteurs	Nom de l'outil	But de l'outil	Type d'outil (format)	Lien WEB vers l'outil	Secteur extractif	ISO 26 000
Consultants et firmes						
<i>The Good Corporation Standard</i> 2010	<i>The Good Corporation Standard</i>	Évaluer la RSE d'une entreprise selon des principes et des pratiques associés au standard	Liste de principes et de pratiques (Check-list) (format : document)	http://www.goodcorporation.com/good-corporation-standard.php#about-gcs		
<i>Business for Social Responsibility and First Peoples Worldwide</i> 2004	<i>Resource/Extractive Companies and Indigenous Peoples Engagement</i> <i>RECIPE for Dialogue Project</i>	Évaluation du risque sur les problématiques liées aux groupes autochtones	Guide et liste de vérification (oui/non) (format : document)	http://www.bsr.org/consulting/RECIPE_guide.pdf	<input checked="" type="checkbox"/>	
<i>Industrial and Financial Systems (IFS)</i>	<i>Enterprise resources planning softwares</i>	Améliorer la gestion des données relatives aux droits humains, aux relations de travail, à l'environnement et à la corruption	Ensemble d'applications permettant la gestion des données relatives à la RSE (format : logiciel)	http://www.ifsworld.com/en/download/Resources/PDFs/White%20Papers/Selecting%20Manufacturing%20ERP%20for%20ISO26000%20Compliance/iso%2026000.pdf		<input checked="" type="checkbox"/> (en partie)
<i>EcoVadis</i>	<i>EcoVadis SP</i>	Évaluation de la performance en responsabilité sociale dans la chaîne de valeur (surtout pour l'industrie manufacturière)	Système de gestion de base de données, questionnaires, audits, partage d'information, évaluation en 21 critères (format : système de gestion)	http://www.ecovadis.com/website/l-en/ecovadis-sp.EcoVadis-6.aspx http://ecovadis.blogspot.com/2010/02/future-international-standard-iso-26000.html		<input checked="" type="checkbox"/> (En partie)
<i>The CSR Company</i> 2010	<i>The complete CSR toolkit</i>	Indiquer la performance en responsabilité sociale de l'organisation et des recommandations pour l'amélioration	Logiciel permettant de suivre étape par étape l'implantation de la responsabilité sociale, calculer la performance et générer des rapports (format : logiciel)	http://www.csr-toolkit.com/		<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Tennaxia</i>	Suite logicielle HSE et développement durable	Diminution des risques liés à la santé, la sécurité et l'environnement et amélioration de la performance en développement durable	Logiciel (SaaS) en trois parties : réglementaire, management et opérationnel (format : logiciel)	http://www.tennaxia.com/public/index.php/logiciel-tennaxia.html		

Promoteur de l'outil et/ou auteurs	Nom de l'outil	But de l'outil	Type d'outil (format)	Lien WEB vers l'outil	Secteur extractif	ISO 26 000
Consultants et firmes (suite)						
<i>MetricStream</i>	<i>MetricStream Corporate Social Responsibility solution</i>	Centraliser les données relatives aux audits internes et externes, les formations, les certifications et les actions correctives	Plateforme logiciel incluant les domaines de l'environnement, la gouvernance, la communauté et la sécurité au travail (format : système de gestion)	http://www.metricstream.com/solutions/corporate_social_responsibility.htm		
<i>Maplecroft 2010</i>	<i>Global Risks Portfolio</i>	Atlas mondial des risques liés à différents thèmes changements climatiques, politiques, droits humains, environnement légal et réglementaire	Plateforme permettant de visualiser sous forme de cartes les différents risques, exportation des résultats sous différents formats (format : interface web)	http://www.maplecroft.com/portfolio/		
<i>Credit 360</i>	<i>Credit 360</i>	Centraliser l'information, permettre l'analyse et la communication des données relatives à la responsabilité sociale	Système de gestion de base de données et interface graphique (format : système de gestion)	http://www.credit360.com		
<i>Darzin</i>	<i>Stakeholder engagement software</i>	Améliorer la gestion des communications avec les parties prenantes	Permet d'identifier les parties prenantes, les plaintes et les différents types de communication (format : système de gestion)	http://www.darzin.com/web/		
<i>BSI</i>	<i>Entropy system</i>	Améliorer la gestion des données et l'analyse de la performance environnementale, de qualité, de santé, de sécurité et de responsabilité sociale	Système de gestion de base de données et logiciel d'analyse (format : système de gestion)	http://www.bsi-entropy.com/		
<i>Jurat</i>	<i>Jurat'5s</i>	Améliorer la gestion des communications avec les parties prenantes	Logiciel permettant de planifier, documenter et communiquer sur l'engagement envers les parties prenantes (format : système de gestion)	http://www.juratsoftware.com/		

Promoteur de l'outil et/ou auteurs	Nom de l'outil	But de l'outil	Type d'outil (format)	Lien WEB vers l'outil	Secteur extractif	ISO 26 000
Consultants et firmes (suite)						
<i>Lawson software</i>	<i>Enterprise Resources Planning software</i>	Par différentes solutions à l'intérieur d'un système de gestion complet, améliorer la gestion environnementale, la gouvernance, la gestion des risques et la réglementation	Système de gestion intégré (format : système de gestion)	http://www.lawson.com/wcw.nsf/pub/CSR!OpenDocument&ExpandSection=4#_Section4		
SAS	<i>SAS sustainability reporting SAS Energy and Emissions Management SAS Governance, Risk and Compliance</i>	Centraliser les données, permettre la modélisation, l'analyse et la communication des performances	Système de gestion et logiciel (format : système de gestion)	http://www.sas.com/solutions/sustainability/index.html		
<i>StakeWare</i>	<i>StakeWare on-demand software</i>	Différents modules permettant la gestion des parties prenantes, le <i>reporting</i> de développement durable, les actions philanthropiques et les émissions de carbone	Interface web et logiciel (format : logiciel)	http://www.stakeware.com/products/index.html		
<i>SustainNet</i>	<i>SustainNet Software Solutions Inc.</i>	Améliorer la gestion des consultations publiques, de l'engagement des parties prenantes, des initiatives d'engagement et des débats publiques.	Système de gestion de données centralisées et interface web en ligne pour l'engagement du public dans les discussions (format : système de gestion et interface web)	http://www.sustainet.com/ppr/oducts.htm		

Promoteur de l'outil et/ou auteurs	Nom de l'outil	But de l'outil	Type d'outil (format)	Lien WEB vers l'outil	Secteur extractif	ISO 26 000
Entreprises du secteur extractif						
<i>Anglo American</i>	<i>SEAT : Socio-Economic Assessment Toolbox</i>	Améliorer l'identification et la gestion des impacts socioéconomiques des activités	Tableaux et check-lists couvrant l'identification de l'entreprise, des impacts, des parties prenantes ainsi que le suivi et le <i>reporting</i> (format : document)	http://commdev.org/content/document/detail/673/	<input checked="" type="checkbox"/>	
<i>BP</i>	<i>Human Rights A guidance note</i>	Expliquer la position de l'entreprise par rapport aux droits humains et fournir des lignes directrices pour leurs employés et cadres	Guide (format : document)	http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/STAG/NG/global_assets/downloads/BP_Human_Rights_2005.pdf	<input checked="" type="checkbox"/>	
<i>AREVA Group</i>	Référentiel AREVA way Guide méthodologique des indicateurs de développement durable	Évaluer le progrès des entités du groupe par rapport au 10 engagement de l'entreprise Améliorer et uniformiser les calculs de performance dans toutes les organisations de l'entreprise	Évaluation selon les engagements divisés en axes de progrès et calculer avec des indicateurs (non disponible) Guide (format : document)	http://www.aveva.com/FR/groupe-1274/indicateurs-de-performance-des-actions-en-matiere-de-developpement-durable.html http://www.aveva.com/mediateque/liblocal/docs/pdf/develop-durable/hors-mediacenter/protocole_simplifie_2008_fr.pdf	<input checked="" type="checkbox"/>	
<i>Barrick Gold</i>	Charte de responsabilité sociale	Refléter les engagements de l'entreprise face à l'éthique, l'environnement, la sécurité et la santé des employés et le développement des communautés	Charte et différentes politiques et codes d'éthique internes en découlant (format : document)	http://www.barrick.com/CorporateResponsibility/OurCommitment/default.aspx	<input checked="" type="checkbox"/>	
<i>Freeport-McMoRan Copper & Gold</i>	Principes de conduite des affaires	Guider les activités des organisations au sein de l'entreprise	Guide de principe soutenu par différentes politiques (communautaire, environnementale, droits humains, santé et sécurité) (format : document)	http://www.fcx.com/envir/gov_policies.htm	<input checked="" type="checkbox"/>	
<i>Goldcorp inc.</i>	Politique environnementale et de santé/sécurité	Refléter les engagements de l'entreprise face au développement durable	(format : document)	http://www.goldcorp.com/corporate_responsibility/health_safety/	<input checked="" type="checkbox"/>	

Tableau A2.2 Compagnies offrant des services relatifs à la RSE en particulier sur ISO 26 000

Compagnie	Types de services	Description	Lien internet	ISO 26 000	Secteur extractif
DNV Managing Risk	Service de consultant	Gap analysis et évaluation des besoins de l'entreprise face l'implantation d'ISO 26000	http://www.dnv.com/services/assessment/corporate_responsibility/services_solutions/social_accountability/iso_26000/	<input checked="" type="checkbox"/>	
The Good Corporation Standard	Service de consultant	Évaluation de l'atteinte des obligations d'ISO 26 000	http://www.goodcorporation.com/products-iso-26000-assessment.php	<input checked="" type="checkbox"/>	
SGS Group	Service de consultant	Identifier les opportunités d'amélioration au sein de l'entreprise et donner de la formation	http://www.sgs.com/iso-26000-guidance-on-social-responsibility?serviceId=10180366&lobId=5554	<input checked="" type="checkbox"/>	
NicoMak	Service de consultant	Ethimak : Outil de consultation en quatre modules : diagnostique, formation, mesurage (certification) et services d'accompagnement dont la typologie est basé sur ISO	http://nicomak.eu/fr/content/d-finition-de-l-thique	<input checked="" type="checkbox"/>	
RH Andersen	Services de consultant	Préparer les compagnies à implémenter les standards définies dans ISO 26 000	http://www.rhandersen.com/Page6.html	<input checked="" type="checkbox"/>	