



Organisation
internationale
du Travail

► Les fondamentaux du leadership ESG

Cours de formation sur la durabilité
pour les entreprises



► **Les fondamentaux du leadership ESG**

Cours de formation sur la durabilité
pour les entreprises

© Organisation internationale du Travail 2025.
Première édition 2025



Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Cet ouvrage est soumis à une licence Creative Commons Attribution 4.0 International. Voir: creativecommons.org/licenses/by/4.0. L'utilisateur est autorisé à réutiliser et à partager (copier et redistribuer) l'ouvrage original ou à l'adapter (le remanier, le transformer ou s'en servir pour créer un nouveau produit) conformément aux termes de ladite licence. L'utilisateur doit clairement indiquer que l'OIT est la source de l'ouvrage et faire état de toute modification apportée au contenu original. L'utilisation de l'emblème, du nom et du logo de l'OIT n'est pas autorisée dans le cadre de traductions, d'adaptations ou d'autres œuvres dérivées.

Citation – L'utilisateur doit faire état de toute modification apportée à cet ouvrage. L'ouvrage doit être cité comme suit: OIT, *Les fondamentaux du leadership ESG: cours de formation sur la durabilité pour les entreprises*, Genève: Bureau international du Travail, 2025. © OIT.

Traductions – Si cet ouvrage fait l'objet d'une traduction, celle-ci doit comporter, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Ceci est une traduction d'un ouvrage de l'Organisation internationale du Travail (OIT) protégé par le droit d'auteur. Cette traduction n'a pas été élaborée, révisée ou approuvée par l'OIT et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de cette dernière. L'OIT décline toute responsabilité quant au contenu ou à l'exactitude de cette traduction, qui n'engage que la responsabilité de son ou ses auteurs.*

Adaptations – Si cet ouvrage fait l'objet d'une adaptation, celle-ci doit comporter, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Ceci est une adaptation d'un ouvrage de l'Organisation internationale du Travail (OIT) protégé par le droit d'auteur. Cette adaptation n'a pas été élaborée, révisée ou approuvée par l'OIT et ne doit pas être considérée comme une adaptation officielle de cette dernière. L'OIT décline toute responsabilité quant au contenu ou à l'exactitude de cette adaptation, qui n'engage que la responsabilité de son ou ses auteurs.*

Œuvres de tiers – La licence Creative Commons ne s'applique pas aux œuvres incluses dans cette publication qui ne relèvent pas du droit d'auteur de l'OIT. Lorsqu'une œuvre est attribuée à un tiers, l'utilisateur de l'œuvre est seul responsable d'obtenir les autorisations nécessaires auprès du détenteur des droits et sera tenu pour seul responsable en cas de violation alléguée.

Tout différend auquel la présente licence pourra donner lieu et qui ne pourra pas être résolu à l'amiable sera soumis à l'arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI). Les parties seront liées par toute sentence arbitrale rendue en tant que règlement définitif du différend.

Toute question concernant les droits et licences doit être envoyée à rights@ilo.org. Des informations concernant les publications et les produits numériques de l'OIT peuvent être consultées sur www.ilo.org/publns.

ISBN: 9789220429822 (pdf Web)

DOI: <https://doi.org/10.54394/XBJM4850>

Également disponible en anglais: *ESG leadership essentials: A sustainability training course for enterprises*, ISBN 9789220429815 (pdf Web); **espagnol:** *Fundamentos esenciales del liderazgo ESG: Un curso de formación en sostenibilidad para empresas*, ISBN 9789220429839 (pdf Web)

Les désignations utilisées dans les publications et bases de données de l'OIT, qui sont conformes à la pratique de l'Organisation des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OIT aucune prise de position quant au statut juridique de tout pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières ou limites. Voir: www.ilo.org/deni-de-responsabilite.

Les opinions et vues exprimées dans la présente publication sont propres à son ou ses auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions, les vues ou la politique de l'OIT.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part de l'OIT aucune appréciation favorable ou défavorable.

► À propos du cours de formation

L'intérêt économique de la durabilité est incontestable. Lorsque les entreprises se convertissent à la durabilité, leurs résultats s'améliorent. Elles sont non seulement plus résilientes, mais elles accèdent également à de nouveaux marchés tout en conservant l'accès aux marchés existants et en augmentant leurs possibilités de financement. La durabilité est aussi devenue incontournable. Les régulateurs, les consommateurs et d'autres acteurs exercent une pression croissante sur les entreprises pour qu'elles adoptent les normes ESG (environnementales, sociales et de gouvernance), tandis que les investisseurs recherchent de plus en plus des entreprises qui connaissent et gèrent leurs risques ESG.

Ce cours permet aux entreprises d'acquérir les connaissances, les outils et l'expérience nécessaires pour que les critères ESG leur soient bénéfiques. Les participants reçoivent les dernières informations et conseils en la matière, et quinze exercices leur donnent une expérience pratique de la mise en œuvre des pratiques ESG. À la fin de la formation, les participants repartent avec une série de documents contenant des outils pratiques et des modèles, dont ils peuvent directement se servir dans leur entreprise.

■ ■ La durabilité ouvre des perspectives et prépare les entreprises à la réussite.

Après avoir suivi cette formation, les entreprises pourront:

- Comprendre la notion de critères ESG, notamment les termes clés et les tendances actuelles.
- Reconnaître l'intérêt d'adopter des pratiques ESG et en comprendre la pertinence pour leur entreprise.
- Avoir la confiance et le savoir-faire nécessaires pour élaborer une stratégie ESG à l'échelle de l'entreprise.
- Disposer des compétences pour faire des rapports précis sur les résultats ESG de l'entreprise et les communiquer.
- Connaître de nouvelles possibilités de financement durable et savoir comment en tirer le meilleur parti.

Le cours de formation sur les fondamentaux du leadership ESG est conçu de manière à ce que les organisations d'employeurs (OE) puissent le dispenser à leurs membres. Il s'adresse aux entreprises de toute taille, de tous les secteurs et de toutes les régions du monde. Ce cours est composé de modules flexibles. Les OE peuvent dispenser l'ensemble de la formation sur deux jours complets ou choisir et combiner les modules les plus pertinents pour elles et leurs membres. Chaque module peut être adapté par l'organisation au contexte national, sectoriel et industriel des participants à la formation, ainsi qu'à la maturité des entreprises participantes sur les questions ESG.

► Remerciements

Ce cours de formation a été élaboré par le Bureau des activités pour les employeurs de l'OIT (ACT/EMP) sous la direction de Laura Greene, spécialiste principale des programmes et des opérations. Les contributions des spécialistes ACT/EMP de l'OIT ont été essentielles à l'élaboration de l'approche globale et des supports pédagogiques. Nous tenons à remercier sincèrement Randall Arias, Wade Bromley, Tadi Dube, Luis Gonzalez, Farid Hegazy, Julie Kazagui, Maria Machailo-Molebatsi et Gary Rynhart.

Nous remercions chaleureusement l'auteure principale des supports de formation, Mariska van der Linden, spécialiste de la durabilité des entreprises.

Nous sommes également reconnaissants à Eleonora Gonnelli, consultante qui a apporté son soutien à l'élaboration globale du programme de formation.

Nous tenons également à souligner la contribution apportée à différentes parties de la formation par Annpatliz Mwihaki, Bruce Ravesloot, François Fouché et Tamsin Freemantle, sous la direction de Jorge Cesar Ramirez Mata, au Centre international de formation de l'OIT.

Nous remercions tout particulièrement Meghan Woodcock pour la mise en page et la conception des supports de formation.

Enfin, nous tenons à remercier sincèrement toutes les organisations d'employeurs et associations professionnelles qui ont apporté leurs commentaires, leurs conseils et leurs encouragements tout au long du processus. Ce cours de formation n'aurait pas été le même sans leurs contributions.

► Table des matières

À propos du cours de formation	ii
Remerciements	iii
Abréviations et acronymes	vii
Informations pour les formateurs	1
Module 1. Introductions	12
1.1. Objectifs, programme et emploi du temps de la formation	13
1.2. Règles de base	13
1.3. Tour de table des participants	14
1.4. Pourquoi votre OE soutient ses membres sur les questions ESG	15
Module 2. Que sont les critères ESG?	16
2.1 Le terme ESG et ses composantes	17
2.2 Qu'est-ce qui différencie les critères ESG?	19
2.3 Le processus ESG	21
Module 3. L'intérêt économique des pratiques ESG	24
3.1 Les critères ESG sont en plein essor	25
3.2 Les avantages des pratiques ESG pour les entreprises	26
3.3 Risques et possibilités ESG	30
Module 4. Comment élaborer une stratégie ESG	35
4.1 Évaluer les résultats, les risques et les possibilités ESG	36
4.2 Impliquer les parties prenantes	40
4.3 Déterminer la matérialité	44
4.4 Hiérarchiser et atténuer les risques ESG	46
4.5 Rédiger la stratégie ESG	51
Module 5. Comment mettre en œuvre la stratégie ESG	54
5.1 Définir et attribuer les postes et les responsabilités	55
5.2 Évaluer les politiques de l'entreprise et combler les lacunes	59
5.3 Communiquer la stratégie ESG en interne	61
5.4 Suivre les résultats ESG	61

Module 6. Rapports et informations ESG	65
6.1 En quoi consiste l'information ESG?	66
6.2 Normes d'établissement de rapport reconnues	66
6.3 Envisager une vérification externe	72
6.4 Communiquer les progrès réalisés	74
Module 7. Financement durable	78
7.1 Aides et subventions pour les entreprises durables	79
7.2 Prêts durables	80
7.3 Finance durable: actions et obligations	82
7.3 Les investisseurs s'intéressent de plus en plus à la durabilité	85
Annexe 1. Glossaire	89
Annexe 2. Documents à distribuer	94
Document 1: Étude de cas: entreprise fictive Safari Foods	95
Document 2: Outil d'évaluation ESG de l'entreprise	96
Document 3: Modèle de cartographie des parties prenantes ESG	105
Document 4: Modèle de hiérarchisation des parties prenantes ESG	106
Document 5: Modèle de matrice de matérialité ESG	107
Document 6: Modèle de matrice des risques ESG	108
Document 7: Modèle d'analyse en nœud papillon	109
Document 8: Modèle de stratégie ESG	110
Document 9: Modèle de rapport ESG	114
Annexe 3. Réponses aux exercices 11 et 13 pour les formateurs	117
Annexe 4. Modèles de questionnaires de formation	123
Questionnaire avant la formation	124
Questionnaire après la formation	126
Questionnaire d'impact	128

Exercices

► Exercice 1. Entrée en matière: le jeu questionnaire ESG.	14
► Exercice 2. Différences et similitudes: pratiques ESG et autres initiatives de conduite durable des entreprises.	19
► Exercice 3. Les avantages des critères ESG pour les entreprises.	26
► Exercice 4. Risques ESG nationaux, sectoriels et d'entreprise.	34
► Exercice 5. Évaluer les résultats, les risques et les possibilités ESG.	37
► Exercice 6. Cartographie des parties prenantes ESG.	42
► Exercice 7. Hiérarchisation des parties prenantes ESG.	43
► Exercice 8. Déterminer les enjeux ESG matériels.	46
► Exercice 9. Utiliser une matrice des risques ESG.	47
► Exercice 10. Utiliser une analyse en nœud papillon.	50
► Exercice 11. Rédiger une stratégie ESG.	52
► Exercice 12. Postes et responsabilités ESG.	58
► Exercice 13. Les indicateurs ESG.	63
► Exercice 14. Analyse d'un rapport ESG du point de vue des parties prenantes.	76
► Exercice 15. Chercher le soutien des pairs pour résoudre les problèmes de financement ESG.	87

► Abréviations et acronymes

DEI	Diversité, égalité et inclusion
ESG	Environnemental, social et de gouvernance
FEI	Fonds européen d'investissement
FEM	Forum économique mondial
IA	Intelligence artificielle
IDH	Indice de développement humain
NIT	Norme internationale du travail
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
OE	Organisations d'employeurs
OIT	Organisation internationale du Travail
PDG	Président-directeur général
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
R&D	Recherche et développement
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
tCO₂e	Tonnes d'équivalent dioxyde de carbone
UE	Union européenne

► Informations pour les formateurs

Ce cours de formation pour les entreprises sur la façon de tirer le meilleur parti des normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) a été élaboré par le [programme LEADER \(Leading Employers in Action for Social and Environmental Responsibility\) de l'OIT](#). Il est conçu pour être dispensé par les organisations d'employeurs (OE) à leurs membres. Ce chapitre fournit des informations de base sur le cours de formation ainsi que des conseils sur la préparation de l'atelier de formation.

Pourquoi les organisations d'employeurs?

Beaucoup d'organisations différentes proposent des formations sur la durabilité aux entreprises, qu'il s'agisse de cabinets de conseil en gestion, de cabinets de conseil spécialisés dans les pratiques ESG ou d'universités. Dans de nombreux pays, le marché de la formation en la matière est même saturé. Alors pourquoi les OE devraient-elles s'aventurer dans ce domaine?

Les OE sont bien placées pour soutenir les entreprises

Les OE sont particulièrement bien placées pour aider les entreprises à surmonter les difficultés et saisir les possibilités ESG.

► À la portée des petites entreprises et des entreprises nationales

Les OE sont à la portée du monde de l'entreprise dans sa globalité, des petites aux grandes multinationales, dans toutes les régions et tous les secteurs. Elles ont la capacité de communiquer des solutions aux chefs d'entreprise dans un langage qu'ils peuvent comprendre et traduire en actions. Si de nombreuses formations ESG existantes sont destinées aux grandes entreprises, souvent multinationales, les OE peuvent combler les lacunes du marché lorsqu'il s'agit de former des entreprises plus petites et/ou nationales à la durabilité.

► Un partenaire de confiance

Les OE, en particulier celles à but non lucratif, sont un partenaire de confiance pour les entreprises. En tant que porte-parole des entreprises, elles entretiennent des relations à long terme avec leurs membres, contrairement à d'autres prestataires de formation. Les OE comprennent le contexte et les besoins des entreprises et sont en mesure de leur fournir un soutien sur mesure. Cela leur confère un avantage concurrentiel non négligeable.

► Compréhension technique des critères ESG

Les OE comprennent comment les questions sociales, économiques, politiques et environnementales sont liées à la durabilité, tant pour les entreprises individuelles que pour l'écosystème plus large dans lequel elles opèrent. Elles ont également une connaissance approfondie des cadres internationaux sur lesquels se fonde la durabilité, ayant souvent été directement impliquées dans les négociations à ce sujet.

► Expertise mondiale

Les OE disposent non seulement de leur propre expertise sur l'ensemble des questions de durabilité, mais leurs réseaux mondiaux leur permettent également de mobiliser et de réunir des experts techniques internationaux en cas de besoin. Elles disposent notamment d'un accès direct et unique à l'expertise de l'OIT.

Les OE bénéficient des services ESG pour leurs membres

Une enquête réalisée en 2025 par le programme LEADER de l'OIT auprès de 90 OE dans 65 pays montre que plus de la moitié (58 pour cent) d'entre elles proposent déjà des services ou des activités ESG à leurs membres, et quatre organisations sur cinq s'attendent à une croissance de la demande.

Depuis qu'elles ont lancé des services ESG pour leurs membres, les OE ont relevé les points suivants:

- ▶ Un plus grand engagement de leurs membres (56 pour cent).
- ▶ Une participation accrue aux discussions politiques (46 pour cent).
- ▶ Une augmentation de leur visibilité et de leur influence (46 pour cent).
- ▶ L'établissement de nouveaux partenariats (42 pour cent).
- ▶ L'augmentation du nombre de membres (23 pour cent).
- ▶ Une augmentation des subventions ou des financements (23 pour cent).

Le soutien de l'OIT aux OE en augmente l'impact

Compte tenu du grand nombre de formations sur la durabilité et les pratiques ESG, pourquoi les OE devraient-elles choisir de dispenser celle qui est présentée dans ce manuel?

Tout d'abord, parmi toutes les organisations des Nations Unies, l'OIT est l'experte des besoins des OE. Ce cours de formation se fonde sur une analyse de leurs besoins réalisée par le programme LEADER de l'OIT et il est conçu pour répondre exactement à ce qu'elles recherchent.

Il est important de noter que l'OIT est également à l'origine de normes relatives aux critères sociaux (le «S» de ESG). Les Normes internationales du travail (NIT) sont largement référencées et utilisées par les entreprises lorsqu'elles publient des informations ESG, en particulier les normes fondamentales du travail mentionnées dans la [Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail](#). Ces normes portent sur la liberté d'association et la négociation collective, le travail forcé, le travail des enfants, la discrimination, la sécurité et la santé au travail.

Deuxièmement, ce cours de formation s'appuie sur plus de 20 produits du programme LEADER de l'OIT relatifs aux pratiques ESG, tous spécialement conçus pour les OE. Ces produits permettent de renforcer et d'affiner les capacités des OE en la matière. Ils comprennent des modèles d'analyse de rentabilité, des notes de recherche, des vidéos, tout le matériel nécessaire pour décerner un prix ESG national, un guide sur la mise en place et le fonctionnement de services de conseil ESG, et bien d'autres encore. Ces produits permettent aux organisations d'employeurs de mettre en place (ou d'améliorer) un programme complet sur la durabilité, dont ce cours de formation peut faire partie.

Troisièmement, les critères ESG peuvent servir de cadre aux services que les OE proposent déjà, dont un grand nombre sont soutenus par l'OIT. Par exemple, de nombreuses OE proposent des services relatifs aux relations professionnelles, à la DEI, à la prévention et à la lutte contre le travail des enfants, etc. Tous ces aspects relèvent des critères ESG et sont également couverts par les NIT ainsi que par les initiatives et l'expertise de l'OIT.

Enfin, l'OIT fournit un appui supplémentaire et une expertise technique par l'intermédiaire de ses [spécialistes régionaux des activités pour les employeurs](#). Ils peuvent être contactés directement pour toute question complémentaire.



Les produits du programme LEADER de l'OIT sont disponibles dans le [centre de ressources en ligne](#) du programme. Une simple carte en ligne permet de mettre en correspondance les objectifs ESG et les niveaux de maturité des OE avec les produits adéquats. Les produits individuels sont également référencés tout au long de ce manuel pour les formateurs qui recherchent des informations supplémentaires.

Objectifs du cours

Ce cours de formation permettra aux membres des organisations d'employeurs de:

- **Comprendre la notion de critères ESG**, notamment les termes clés et les tendances actuelles.
- **Reconnaître l'intérêt économique** d'adopter des pratiques ESG au niveau de l'entreprise.
- **Élaborer et mettre en œuvre une stratégie ESG à l'échelle de l'entreprise.**
- **Communiquer des informations sur les résultats ESG de l'entreprise.**
- Identifier les possibilités de **financement durable** et les moyens d'y accéder.

Il est recommandé aux OE de certifier ce cours et de donner une certification aux participants qui atteignent tous les objectifs. Cela contribuera à les motiver et ajoutera de la crédibilité à la réalisation de la formation.

Comment utiliser le manuel de formation

Le manuel de formation et les ressources qui l'accompagnent se placent dans une perspective globale. Ils sont conçus pour être **adaptés par les OE à leur contexte national** et, idéalement, à celui du secteur et/ou de l'entreprise des participants à la formation.

Notes d'adaptation: le manuel contient des **notes pour les formateurs en italique**. Elles indiquent notamment les points sur lesquels le manuel et d'autres ressources peuvent être adaptés au contexte national, sectoriel ou de l'entreprise. Les exercices sont également en italique. Dans les diaporamas, les suggestions d'adaptation sont surlignées en jaune, avec des notes supplémentaires pour les formateurs en italique dans l'espace notes en bas des diapositives.

Structure du cours: le cours est structuré en **modules**. S'il est dispensé dans son intégralité, le cours dure deux jours complets. Le(s) formateur(s) a (ont) la possibilité de dispenser l'intégralité du cours ou de sélectionner et de combiner les modules les plus pertinents pour l'auditoire (voir ci-dessous).

Exercices et activités: le manuel propose **15 exercices** conçus pour améliorer l'apprentissage. Les formateurs n'ont pas besoin de tous les utiliser. C'est à eux de choisir les exercices les plus appropriés pour leur auditoire et de les adapter comme ils l'entendent.

Résumé et conclusion: à la fin de chaque module, le formateur dispose d'un peu de temps pour résumer les principaux points abordés, demander aux participants s'ils ont des questions ou des commentaires, puis clôturer le module.

Informations de base

Comme nous l'avons déjà mentionné, le programme LEADER de l'OIT a élaboré une série de produits ESG destinés aux OE, parmi lesquels:

- Des notes d'information démontrant l'intérêt économique des pratiques ESG pour les entreprises et les pouvoirs publics.
- Une courte vidéo de promotion de ce cours de formation, et une autre sur l'intérêt économique de la durabilité.
- Des exemples de réussite d'entreprises et d'OE en matière de durabilité.
- Des notes de recherche sur les normes de gouvernance, la terminologie relative à la durabilité et un outil de suivi des politiques.

Tous ces produits fournissent des informations de base utiles pour le cours et peuvent aider à le préparer. Les produits sont disponibles dans le [centre de ressources en ligne](#) du programme LEADER de l'OIT.

Pour préparer efficacement ce cours, les formateurs doivent également rechercher les derniers rapports mondiaux et nationaux pertinents ainsi que les directives publiées par les bourses nationales. Ces documents fournissent des informations essentielles sur les dernières tendances ESG, les exigences réglementaires et celles du marché.

Public cible

Le cours de formation convient aux entreprises de toute taille et de tout secteur, à l'exception des micro-entreprises de dix employés ou moins. Bien que le cours soit conçu pour des participants issus de différentes entreprises, il peut également être adapté pour des participants qui travaillent tous pour le même employeur ou dans le même secteur.

Deux formats sont proposés:

1. Une session complète de deux jours pour le personnel directement impliqué dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie ESG (par exemple, les responsables de la durabilité, les gestionnaires ESG, les directeurs des ressources humaines, les responsables de la conformité, les gestionnaires des risques).
2. Une formation d'introduction plus courte pour les cadres dirigeants (par exemple, les PDG, les cadres de haut niveau) fournissant une vue d'ensemble de la stratégie ESG. Cette formation peut se concentrer sur le module 2 (Que sont les critères ESG?) et le module 3 (L'intérêt économique des pratiques ESG).



La note du programme LEADER de l'OIT intitulée «**ESG for businesses of all sizes: The importance of ESG for SMEs**» examine les défis liés à l'adoption des pratiques ESG dans les entreprises de différentes tailles, en mettant l'accent sur les PME. Elle fournit des recommandations aux OE sur la manière d'adapter leurs services et communications ESG aux différentes tailles d'entreprises. Cette note est disponible dans le [centre de ressources en ligne](#) du programme LEADER de l'OIT.

Durée et format

Le cours de formation a été conçu pour être dispensé de manière flexible et les formateurs peuvent choisir et combiner les modules. Le programme de formation complet est conçu pour durer deux jours entiers si tous les modules sont couverts. La durée peut toutefois varier en fonction de la familiarité des participants avec le contenu et du niveau d'informations nationales, sectorielles ou propres à l'entreprise que les formateurs choisissent d'ajouter.

Lors de l'élaboration du programme de la formation, veuillez tenir compte des points suivants:

- **Le module 1 (Introductions)** présente le sujet et les règles du cours de formation, et propose un tour de table des participants. Il peut être suivi au début de la formation, quels que soient les autres modules choisis.
- **Le module 2 (Que sont les critères ESG?)** et le **module 3 (L'intérêt économique des pratiques ESG)** ont été conçus de manière à pouvoir être dispensés ensemble, en ligne ou en présentiel, sous la forme d'une courte introduction autonome aux critères ESG. Vous trouverez plus bas un projet de programme pour une formation d'introduction, par exemple pour les PDG.
- **Le module 4 (Comment élaborer une stratégie ESG), le module 5 (Comment mettre en œuvre la stratégie ESG) et le module 6 (Rapports et informations ESG)** sont conçus pour être dispensés ensemble et en présentiel. Il s'agit des modules les plus pratiques de la formation, qui contiennent le plus grand nombre d'exercices. Nombre de ces exercices sont fondés sur l'étude de cas d'une entreprise fictive et utilisent les résultats des exercices précédents. Le suivi de ces modules prend environ huit heures et trente minutes (sans compter les pauses) et peut donc être programmé sur deux demi-journées.
- **Le module 7 (Financement durable)** se présente sous forme d'exposé et peut également être dispensé comme une courte formation autonome, en ligne ou en présentiel.

Chaque module commence par une estimation de l'emploi du temps, qui donne des indications sur la durée globale du module et sur le temps proposé pour chaque section.

Programmes de formation

Vous trouverez ci-dessous des exemples de programmes de formation qui peuvent être modifiés par les OE pour répondre à leurs besoins. Le premier couvre la totalité du cours de formation de deux jours. Le second propose une formation introductive d'une demi-journée sous la forme d'un petit-déjeuner pour les PDG.

Exemple de structuration du programme de formation ESG sur deux jours complets

Jour 1	
8h30-10h30	Module 1. Introductions (30 minutes) 1.1 Objectifs, programme et emploi du temps de la formation (5 minutes) 1.2 Règles de base (5 minutes) 1.3 Tour de table des participants (15 minutes) 1.4 Pourquoi votre OE soutient ses membres sur les questions ESG (5 minutes)
	Module 2. Que sont les critères ESG? (40 minutes) 2.1 Le terme ESG et ses composantes (5 minutes) 2.2 Qu'est-ce qui différencie les critères ESG? (25 minutes) 2.3 Le processus ESG (5 minutes) Résumé et conclusion (5 minutes)
	Module 3. L'intérêt économique des pratiques ESG (45 minutes) 3.1 Les critères ESG sont en plein essor (5 minutes) 3.2 Les avantages des pratiques ESG pour les entreprises (40 minutes)
10h30-10h50	Pause
10h50-12h40	Suite du module 3. L'intérêt économique des pratiques ESG (35 minutes) 3.3 Les risques ESG (30 minutes) Résumé et conclusion (5 minutes)
	Module 4. Comment élaborer une stratégie ESG (75 minutes) 4.1 Évaluer les résultats, les risques et les possibilités ESG (75 minutes)
12h40-13h40	Déjeuner
13h40-15h30	Suite du module 4. Comment élaborer une stratégie ESG (110 minutes) 4.2 Impliquer les parties prenantes (75 minutes) 4.3 Déterminer la matérialité (35 minutes)
15h30-15h45	Pause
15h45-17h00	Suite du module 4. Comment élaborer une stratégie ESG (75 minutes) 4.4 Hiérarchiser et atténuer les risques ESG (75 minutes)

Jour 2	
8h30-10h10	Suite du module 4. Comment élaborer une stratégie ESG (55 minutes) 4.5 Rédiger la stratégie ESG (50 minutes) Résumé et conclusion (5 minutes)
	Module 5. Comment mettre en œuvre la stratégie ESG (45 minutes) 5.1 Définir et attribuer les postes et les responsabilités (35 minutes) 5.2 Évaluer les politiques de l'entreprise et combler les lacunes (5 minutes) 5.3 Communiquer la stratégie ESG en interne (5 minutes)
10h10-10h30	Pause
10h30-12h10	Suite du module 5. Comment mettre en œuvre la stratégie ESG (75 minutes) 5.4 Suivre les résultats ESG (70 minutes) Résumé et conclusion (5 minutes)
	Module 6. Rapports et information ESG (25 minutes) 6.1 En quoi consiste l'information ESG? (5 minutes) 6.2 Normes d'établissement de rapports reconnues (20 minutes)
12h10-13h10	Déjeuner
13h10-15h10	Suite du module 6. Rapports et information ESG (120 minutes) 6.3 Envisager une vérification externe (5 minutes) 6.4 Communiquer les progrès réalisés (110 minutes) Résumé et conclusion (5 minutes)
	Pause
15h30-17h00	Module 7. Financement durable (85 minutes) 7.1 Aides et subventions pour les entreprises durables (5 minutes) 7.2 Prêts durables (5 minutes) 7.3 Finance durable: actions et obligations (50 minutes) 7.4 Les investisseurs s'intéressent de plus en plus à la durabilité (10 minutes) Résumé et conclusion du module (5 minutes) Résumé et conclusion de la formation (10 minutes)

Exemple de structuration d'un programme de formation d'introduction aux critères ESG, sur une demi-journée

Petit-déjeuner des PDG	
8h30-9h45	Accueil (10 minutes) Le directeur général de l'OE accueille les participants et donne le ton
	Module 1. Introductions (25 minutes) 1.1 Objectifs, programme et emploi du temps de la formation (5 minutes) 1.3 Tour de table des participants (15 minutes) <i>(l'exercice proposé dans le manuel peut être remplacé par une courte session de réseautage express)</i> 1.4 Pourquoi votre OE soutient ses membres sur les questions ESG (5 minutes)
	Module 2. Que sont les critères ESG? (40 minutes) 2.1 Le terme ESG et ses composantes (5 minutes) 2.2 Qu'est-ce qui différencie les critères ESG? (25 minutes) 2.3 Le processus ESG (5 minutes) Résumé et conclusion (5 minutes)
	9h45-10h00 Pause
10h00-11h30	Module 3. L'intérêt économique des pratiques ESG (80 minutes) 3.1 Les critères ESG sont en plein essor (5 minutes) 3.2 Les avantages des pratiques ESG pour les entreprises (40 minutes) 3.3 Les risques ESG (30 minutes) Résumé et conclusion (5 minutes)
	Clôture (10 minutes) Le directeur général de l'OE remercie les participants, les informe des autres cours de formation ESG proposés par son organisation et clôture la formation

Taille du groupe

La taille du groupe peut avoir une incidence sur le rythme de la formation. Les grands groupes ont généralement besoin de plus de temps pour que l'apprentissage soit efficace, tandis que les petits groupes peuvent progresser plus rapidement. Pour une expérience de formation optimale, un groupe de 20 à 25 participants est recommandé. Si le groupe est plus important, au moins deux formateurs peuvent s'avérer nécessaires pour gérer la session plus efficacement.

Supports de formation

Le cours de formation est composé des supports suivants:

1. Ce manuel de formation
2. Un diaporama pour chaque module
3. Des documents à distribuer aux participants à la formation (voir annexe 2).
 - ▶ Document 1 – Étude de cas: entreprise fictive Safari Foods
 - ▶ Document 2 – Outil d'évaluation ESG de l'entreprise
 - ▶ Document 3 – Modèle de cartographie des parties prenantes ESG
 - ▶ Document 4 – Modèle de hiérarchisation des parties prenantes ESG
 - ▶ Document 5 – Modèle de matrice de matérialité ESG
 - ▶ Document 6 – Modèle de matrice des risques ESG
 - ▶ Document 7 – Modèle d'analyse en nœud papillon
 - ▶ Document 8 – Modèle de stratégie ESG
 - ▶ Document 9 – Modèle de rapport ESG
4. Quinze exercices pour les participants afin d'améliorer l'apprentissage et de fournir des exemples de pratiques ESG.
 - ▶ Exemples de réponses aux exercices 11 et 13 (voir annexe 3)
5. Un questionnaire avant et deux questionnaires après la formation pour évaluer l'impact de la formation sur les participants et leur entreprise (voir annexe 4).

Préparation du cours de formation

Cette section décrit le travail préparatoire qui doit être réalisé avant la formation.

Promouvoir le cours de formation

Au moins un mois avant le cours, l'OE doit le promouvoir activement auprès des entreprises concernées. Elle peut le faire par exemple par des lettres d'information, des messages de groupes WhatsApp et des messages sur les médias sociaux. Le programme LEADER de l'OIT a réalisé une vidéo, une plaquette et des cartes personnalisables pour les médias sociaux qui peuvent aider les OE à annoncer le cours. Elles sont disponibles dans le [centre de ressources en ligne](#) du programme.

Contacteur les participants à l'avance

Une ou deux semaines avant la formation, les formateurs doivent contacter les participants inscrits pour se présenter et expliquer les objectifs de la formation. Les participants doivent être invités à remplir et à renvoyer le questionnaire avant la formation.

Découvrir le lieu de la formation

Pour les formations en présentiel, les formateurs doivent idéalement visiter les lieux à l'avance et vérifier que tous les équipements nécessaires, comme un projecteur de diapositives, sont disponibles. Ils doivent également vérifier les connexions Internet et la distance par rapport aux prises de courant.

Le matériel nécessaire pour les exercices, en plus des documents à distribuer, est le suivant:

- ▶ Notes adhésives (Post-it)
- ▶ Tableau à feuilles mobiles ou tableau blanc
- ▶ Marqueurs

Les formateurs doivent réfléchir à la meilleure disposition de la salle pour leur auditoire, par exemple une table ronde plutôt qu'une salle de classe, et à la possibilité de former des petits groupes à l'intérieur ou à l'extérieur de la salle principale. Ils doivent aussi repérer l'emplacement des toilettes et des sorties de secours.

Apprendre à connaître l'auditoire

Pour que la formation soit efficace et utile, il est essentiel d'en adapter le contenu aux connaissances, à l'expérience et aux attentes des participants. Cela implique d'évaluer les connaissances et l'expérience ESG des participants. Le questionnaire avant la formation aide à jauger la familiarité de l'auditoire avec le sujet, ce qui permet aux formateurs d'adapter les supports de formation en conséquence.

Certaines entreprises peuvent avoir déjà formé leur personnel à la durabilité. Dans ce cas, les formateurs doivent s'informer sur les sujets qui ont été abordés. D'autres entreprises peuvent avoir déjà enregistré des incidents liés à la durabilité, tels que des accusations d'écoblanchiment dans les médias. Les formateurs doivent se renseigner sur ces incidents et sur la manière dont l'entreprise les a traités.

Les formateurs doivent également tenir compte des postes des participants et de leur position au sein de leur organisation. Si les participants viennent de la même entreprise mais occupent des fonctions hiérarchiques différentes, et que certains sont plus haut placés que d'autres, cela peut avoir une incidence sur leur engagement dans la formation. Par exemple, si des gestionnaires ESG sont formés et que leur PDG est présent, cela peut influencer la manière dont l'auditoire interagit avec le formateur, en fonction de la culture nationale et/ou de l'entreprise.

S'il n'est pas possible d'en savoir plus sur les participants à l'avance, les formateurs doivent consacrer quelques minutes au début de la formation pour les interroger sur leurs connaissances et leurs expériences. Toutefois, il est normalement possible d'obtenir, au minimum, une liste des participants comprenant leur poste et leur fonction hiérarchique.

Adapter la formation au contexte

Ce manuel de formation s'adresse à un auditoire mondial. Les formateurs doivent intégrer des informations relatives à leur pays lorsque celles-ci sont pertinentes et disponibles (des suggestions sont incluses dans le manuel). Si tous les participants à la formation travaillent dans le même secteur, la formation peut être adaptée pour inclure un contenu sectoriel, comme des études de cas d'entreprises de ce secteur.

Lorsque les participants à la formation viennent de la même entreprise, les supports peuvent être davantage personnalisés pour s'adapter au contexte de l'entreprise. Par exemple, si le temps le permet, la formation peut passer en revue les efforts de durabilité de l'entreprise. En outre, inviter un représentant de l'entreprise à échanger et à expliquer l'importance de l'adoption de pratiques ESG pour l'entreprise peut fournir un contexte valorisant et motiver les participants à la formation.

Formation en ligne

Si la formation se déroule en ligne, l'OE peut commencer par sélectionner une plateforme fiable comme Zoom, Microsoft Teams ou Google Meet pour la vidéoconférence. La plateforme choisie doit être dotée de fonctionnalités essentielles telles que la division en groupes d'échanges restreints et le partage d'écran pour les présentations. Pour stimuler l'engagement des participants, l'OE peut intégrer des sondages,

des sessions de questions-réponses, des vidéos, des pistes audio, etc. Les formateurs doivent fournir aux participants des instructions claires à l'avance et prévoir un bref temps d'orientation au début de la session pour présenter les fonctionnalités de la plateforme.

Étape suivante: services de conseil ESG

Outre les formations sur la durabilité proposées à leurs membres, les OE fournissent de plus en plus souvent des services de conseil ESG sur mesure aux entreprises. Pour celles qui souhaitent un appui supplémentaire après avoir participé à un cours de formation, ces services peuvent constituer une étape normale. Pour les OE, ils sont également un moyen de générer des revenus.

«Nous avons lancé notre cours de formation ESG pour les membres de la FKE et le marché kényan en octobre 2022, en nous basant sur les informations recueillies par le biais de l'outil d'évaluation ESG de l'OIT et dans les groupes de discussion des membres. Les cours ESG sont devenus extrêmement populaires, en particulier ceux qui comprennent des visites dans des entreprises montrant la voie. En mai 2025, 123 entreprises au total y avaient participé. Plusieurs d'entre elles ont souhaité aller plus loin et nous leur proposons désormais des services de conseil sur mesure. Les cours de formation ESG ont non seulement créé une demande de services de conseil en matière de durabilité, mais ils ont également contribué à couvrir les frais de nos premiers services de conseil.»

Eric Munyobi

Directeur des services de conseil et de formation

Fédération des employeurs du Kenya (FKE)

Le programme LEADER de l'OIT a réalisé un guide complet destiné aux OE sur la manière de mettre en place et de gérer des services ESG pour leurs membres. Intitulé *How to set up successful ESG advisory services: A practical guide for employer and business membership organizations on driving sustainability* (disponible dans le [centre de ressources en ligne](#) du programme LEADER de l'OIT), il aide les OE à améliorer les résultats de leurs membres en matière de durabilité tout en générant simultanément des revenus supplémentaires pour l'organisation. Le guide met l'accent sur le travail avec les petites et moyennes entreprises (PME) et est conçu pour être utilisé directement en interaction avec les membres.

Le guide est aligné sur le présent manuel de formation et offre des conseils pratiques, étape par étape, sur les points suivants:

- **Comment les OE peuvent mettre en place des services de conseil ESG payants pour leurs membres.** Le guide couvre des sujets de base allant de la compréhension de la demande du marché pour des services ESG à la conception et à la tarification de ces services, et enfin, au lancement et au suivi des résultats.
- **Comment les OE peuvent aider les entreprises à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies ESG efficaces,** depuis la réalisation d'évaluations de la matérialité et l'engagement avec les parties prenantes jusqu'à la concrétisation de la stratégie par l'intermédiaire du personnel, des politiques et des pratiques.

- **Comment aider les entreprises à rendre compte et à communiquer des informations sur leurs résultats ESG.** Cela inclut une vue d'ensemble des principaux cadres pour l'établissement de rapports utilisés par le secteur privé, des conseils pratiques pour rédiger et communiquer les résultats ESG de l'entreprise ainsi que pour célébrer les succès.
- **Comment aider les entreprises membres à accéder à un financement durable.** La durabilité est payante, notamment en facilitant l'accès au financement. Ce guide présente aux OE les options de base en matière de financement durable qui s'offrent à leurs membres.

Le guide propose une liste de possibilités de services et de méthodes de prestation dans laquelle l'OE peut faire son choix. Chaque chapitre présente des étapes pratiques, des actions et des modèles que les OE peuvent adapter à leur propre contexte et à l'entreprise avec laquelle elles travaillent. Que l'organisation débute ou cherche à élargir son offre de services ESG, ce guide lui fournit les outils et les connaissances nécessaires à la réussite.

Module

1

Introductions

 Durée totale du module	30 minutes
1.1 Objectifs, programme et emploi du temps de la formation	5 minutes
1.2 Règles de base	5 minutes
1.3 Tour de table des participants	15 minutes
1.4 Pourquoi votre OE soutient ses membres sur les questions ESG	5 minutes

Les objectifs pédagogiques de ce module sont les suivants pour les participants:

1. **Connaître les objectifs de la formation, ainsi que les sujets abordés et l'emploi du temps quotidien.**
2. **Comprendre et respecter les règles de base de la formation.**
3. **Apprendre à se connaître.**
4. **Se sentir capable de partager et d'apprendre dans un climat de confiance.**
5. **Se sentir motivé pour participer activement.**

Cette section introductive peut se dérouler au début de la formation, quels que soient les modules couverts par les formateurs.

1.1. Objectifs, programme et emploi du temps de la formation

Les formateurs doivent informer les participants des objectifs de la formation. Si les supports ne sont pas tous utilisés, le formateur doit adapter les objectifs en conséquence. Les objectifs pédagogiques pour chaque module sont indiqués au début de chaque module.

Ce cours de formation aide les entreprises à:

- ▶ **Comprendre la notion de critères ESG**, notamment les termes clés et les tendances actuelles.
- ▶ **Reconnaître l'intérêt économique** de se convertir aux pratiques ESG au niveau de l'entreprise.
- ▶ **Élaborer et mettre en œuvre une stratégie ESG à l'échelle de l'entreprise.**
- ▶ **Faire un rapport sur les résultats ESG de l'entreprise et les communiquer.**
- ▶ Comprendre les possibilités de **financement durable** et les moyens d'y accéder.

Le formateur doit présenter le programme général de la formation et l'emploi du temps quotidien (diaporama PowerPoint de référence). Il doit modifier les diapositives en fonction (1) des modules dispensés et (2) du fait que les sessions de formation sont proposées à la journée ou à la demi-journée.

1.2. Règles de base

Les formateurs doivent se présenter et fixer les règles de base de la formation:

- ▶ Expliquez que la salle de formation est un lieu sûr, confidentiel et respectueux où chacun doit se sentir libre de parler et de partager ses propres expériences. Insistez sur le fait que les informations partagées entre les participants doivent rester confidentielles et ne pas être communiquées en dehors de la formation.
- ▶ Les téléphones portables doivent être mis en mode silencieux et les participants doivent s'abstenir d'écrire ou de lire des messages pendant la formation.
- ▶ Aucun ordinateur portable ne doit être utilisé si la formation se déroule en présentiel.
- ▶ Encouragez tout le monde à commencer et à terminer à l'heure.
- ▶ Respectez les autres participants et les animateurs et évitez de les interrompre.

Envisagez de désigner un participant pour contrôler le respect de l'horaire et un autre pour surveiller l'utilisation des téléphones et des ordinateurs portables.

1.3. Tour de table des participants



Exercice 1

Entrée en matière: le jeu questionnaire ESG.

Objectifs pédagogiques:	Permettre aux participants d'apprendre à se connaître et de créer une ambiance positive et énergique dans la salle de formation.
Durée de l'exercice:	15 minutes
Instructions:	Demandez à chaque participant de se présenter brièvement, en mentionnant son nom, sa fonction et le nom de son entreprise (sauf si les participants proviennent de la même entreprise). Ensuite, faites le jeu questionnaire ESG rapide en groupe. Les questions à choix multiples ci-dessous visent à susciter la conversation et une compétition amicale. Les bonnes réponses sont cochées. Cet exercice peut constituer un moyen efficace de briser la glace au début d'un atelier de formation en présentiel ou en ligne. - Quel est le principal gaz à effet de serre responsable du réchauffement climatique? («E» dans ESG) - Méthane ☒ Dioxyde de carbone - Azote - Oxygène - Quel est l'objectif d'un processus de «recrutement à l'aveugle»? («S» dans ESG) ☒ Supprimer les détails d'identification dans les candidatures et réduire les préjugés - Embaucher des candidats sans entretien - Privilégier les salariés avec de l'ancienneté plutôt que les nouvelles recrues - Éviter d'évaluer les qualifications lors de l'embauche - En matière de gouvernance d'entreprise, à quoi correspond le terme «lanceur d'alerte»? («G» dans ESG) ☒ Une personne qui alerte les autorités au sujet d'un comportement contraire à l'éthique. - Le rapport d'audit environnemental d'une entreprise - Un document d'orientation destiné aux membres du conseil d'administration - Un indicateur financier utilisé dans les rapports ESG - À quoi le terme «écoblanchiment» fait-il référence dans les discussions ESG? («E» dans ESG) - Investir uniquement dans les énergies renouvelables - Réglementation publique en matière de durabilité ☒ Lorsqu'une entreprise fait des déclarations fausses ou trompeuses sur son impact positif sur l'environnement - Les efforts d'une entreprise pour parvenir à des émissions nettes nulles

1.4 Pourquoi votre OE soutient ses membres sur les questions ESG

Comme nous le verrons plus loin dans cette formation de manière plus approfondie, un corpus de données de plus en plus important montre que la conversion à la durabilité est bonne pour les affaires. Parmi les points positifs, citons:

- ▶ La réduction des coûts.
- ▶ Des investisseurs et des consommateurs nouveaux et plus nombreux.
- ▶ Une meilleure réputation de l'entreprise.
- ▶ L'amélioration du recrutement et de la rétention des talents.
- ▶ Une meilleure gestion des risques.
- ▶ Des relations communautaires solides.

Bien entendu, il existe également une pression réglementaire accrue pour se conformer aux attentes ESG, ainsi qu'un impératif moral. Cependant, les effets positifs des pratiques ESG sur les résultats sont indéniables.

C'est pourquoi (*insérer le nom de l'OE*), en collaboration avec l'OIT, a mis au point cette formation pour ses membres. Il s'agit d'une initiative parmi d'autres visant à aider les entreprises à tirer pleinement parti des avantages économiques de la durabilité. (*Faites la promotion de toute autre initiative pertinente, le cas échéant*).

Le formateur peut partager une déclaration ou une vidéo motivante du président ou du directeur général de l'OE, ou celui/celle-ci peut la présenter en personne. Si vous formez du personnel de la même entreprise, le message de motivation peut également provenir du PDG ou du directeur général de l'entreprise ou d'un cadre supérieur.

Module

2

Que sont les critères ESG?

 Durée totale du module	40 minutes
2.1 Le terme ESG et ses composantes	5 minutes
2.2 Qu'est-ce qui différencie les critères ESG?	25 minutes
2.3 Le processus ESG	5 minutes
Résumé et conclusion du module	5 minutes

Les objectifs pédagogiques de ce module sont les suivants pour les participants:

- ▶ **Comprendre les composantes du terme ESG, c'est-à-dire le «E», le «S» et le «G».**
- ▶ **Comprendre en quoi les critères ESG diffèrent des autres initiatives commerciales en matière d'éthique et de durabilité et ce qui les rend uniques.**
- ▶ **Acquérir une compréhension de base du processus ESG au niveau de l'entreprise.**

Les modules 2 et 3 (L'intérêt économique des pratiques ESG) ont été conçus de manière à pouvoir être dispensés ensemble, en ligne ou en présentiel, sous la forme d'une courte introduction autonome aux critères ESG.

2.1 Le terme ESG et ses composantes

Le terme «ESG» correspond à un ensemble de critères de résultats sur la manière dont l'entreprise gère son impact social et environnemental. Les résultats ESG sont largement utilisés par:

- ▶ **Les investisseurs** pour évaluer les résultats d'une entreprise en matière de durabilité et son potentiel financier.
- ▶ **Les institutions financières**, telles que les banques, pour allouer des prêts durables.
- ▶ **Les pouvoirs publics** pour orienter et mettre en œuvre la réglementation sur la durabilité et les droits humains.

Les composantes ESG

ESG se compose de trois éléments distincts. Le «E» signifie «environnemental», le «S» signifie «social» et le «G» signifie «gouvernance». Chaque composante couvre différents critères de résultats, obtenus par le biais de différentes politiques, pratiques et initiatives de l'entreprise.

Environnemental (E)

Les critères environnementaux sont axés sur la **conservation du monde naturel**. La nature comprend toutes les plantes vivantes, les animaux et les champignons, ainsi que leurs interactions avec les éléments non vivants tels que l'air, l'eau, le sol et le climat. L'ensemble de l'économie mondiale dépend de la nature, puisque plus de la moitié du PIB mondial est modérément ou fortement tributaire de la nature¹.

Les critères environnementaux portent notamment sur:

- ▶ L'utilisation de l'énergie
- ▶ La gestion des déchets
- ▶ La prévention et la gestion de la pollution
- ▶ La conservation de la biodiversité
- ▶ Le traitement des animaux
- ▶ Le changement climatique
- ▶ La déforestation
- ▶ La raréfaction des ressources en eau

¹ Forum économique mondial, [Nature Risk Rising: Why the Crisis Engulfing Nature Matters for Business and the Economy, 2020](#).

Social (S)

Cette norme concerne les **personnes et les relations**. Il s'agit notamment des relations de l'entreprise avec ses salariés, ses fournisseurs, ses clients et les communautés où elle opère. Elle inclut des facteurs tels que le respect des droits humains, les pratiques de travail, la diversité, l'égalité et l'inclusion (DEI), la santé et la sécurité, et l'engagement communautaire. La composante sociale des critères ESG est souvent divisée en plusieurs catégories.

Droits humains et droits des travailleurs

- ▶ Conditions de travail décentes
- ▶ Protection sociale
- ▶ Relations avec les salariés
- ▶ Sécurité et santé au travail
- ▶ Travail forcé et traite des êtres humains
- ▶ Travail des enfants

Diversité, égalité et inclusion

- ▶ Égalité entre hommes et femmes
- ▶ Égalité des chances

Lieu de travail

- ▶ Culture du lieu de travail
- ▶ Vie privée et sécurité des données

Conflits et politique

- ▶ Engagement dans les zones à risque
- ▶ Risque politique
- ▶ Inégalités sociales

Impact des parties prenantes

- ▶ Engagement communautaire
- ▶ Philanthropie
- ▶ Sécurité des consommateurs
- ▶ Accessibilité des produits

Gouvernance (G)

Il s'agit de normes de **gestion d'une entreprise** couvrant, par exemple:

- ▶ La rémunération des dirigeants
- ▶ Les audits
- ▶ Les contrôles internes
- ▶ Les droits des actionnaires
- ▶ L'efficacité du conseil d'administration
- ▶ La gestion des risques
- ▶ La transparence et la corruption.



Informations supplémentaires

Si les normes environnementales et sociales sont relativement simples à appréhender, la compréhension des normes de gouvernance peut s'avérer plus difficile. Le programme LEADER de l'OIT fournit un document intitulé «**The «G» in ESG for EBMOs**», qui donne des précisions sur la gouvernance dans le cadre ESG, en se concentrant sur le leadership, la prise de décision et la responsabilité. Il comprend des études de cas et des bonnes pratiques. Ce document est disponible dans le [centre de ressources en ligne](#) du programme LEADER de l'OIT.

2.2 Qu'est-ce qui différencie les critères ESG?

Il existe de nombreuses initiatives en matière de conduite responsable des entreprises autres que les pratiques ESG, sur lesquelles les participants à la formation ont peut-être déjà travaillé ou dont ils ont entendu parler. Bien qu'elles soient liées aux critères ESG, elles sont différentes. Parmi les plus courantes, citons les objectifs de développement durable (ODD), la conduite responsable des entreprises (CRE), la responsabilité sociale des entreprises (RSE), les principes relatifs aux entreprises et aux droits humains, et l'investissement socialement responsable (ISR).



Exercice 2

Différences et similitudes: pratiques ESG et autres initiatives de conduite durable des entreprises.

Objectifs pédagogiques:

Permettre aux participants de comprendre les similitudes et les différences entre les critères ESG et les initiatives existantes en matière de conduite éthique et durable des entreprises. À un niveau plus élémentaire, cet exercice doit encourager les participants à mettre en commun leurs connaissances sur ces deux éléments.

Durée de l'exercice:

20 minutes

Instructions:

Répartissez les participants en cinq groupes. Demandez à chaque groupe de comparer les critères ESG à l'une des initiatives ci-dessous (ODD, CRE, RSE, entreprises et droits humains, ISR). Demandez à chaque groupe de trouver au moins une similitude et une différence. Après dix minutes, demandez à un porte-parole de chaque groupe de faire une brève présentation à l'ensemble des participants. Notez toutes les réponses et utilisez les informations ci-dessous pour faire un bilan avec les participants.

Si la formation est en ligne, cet exercice peut être adapté. Le formateur peut demander à l'ensemble du groupe de participants quelles sont les initiatives en matière de conduite éthique et durable des entreprises qu'ils connaissent et en quoi elles sont similaires ou différentes des critères ESG.

Critères ESG et autres initiatives: similitudes et différences

► Objectifs de développement durable (ODD)

Les ODD sont des objectifs mondiaux définis par les Nations Unies pour relever les défis environnementaux, sociaux et économiques les plus urgents. Bien que les cadres des ODD et des critères ESG soient tous deux axés sur la durabilité, ils répondent à des objectifs et à des publics quelque peu différents, mais qui se recoupent. Ce sont principalement les pouvoirs publics, les organisations à but non lucratif et les communautés qui se servent des ODD pour l'élaboration de politiques et le suivi au niveau national. Les cadres ESG sont utilisés pour l'évaluation des résultats, la gestion des risques et les décisions d'investissement des entreprises. Cela dit, de nombreuses entreprises s'inspirent des ODD dans leur stratégie ESG et les mentionnent dans leurs rapports ESG pour montrer qu'elles sont en phase avec les priorités mondiales.

► Conduite responsable des entreprises (CRE)

La CRE est un cadre pratique qui permet aux entreprises de mettre les ODD en œuvre. Elle les aide à éviter les conséquences négatives de leurs activités et à les traiter, ainsi qu'à contribuer au développement durable. La CRE est souvent utilisée dans les politiques, la conformité et la gestion des risques des entreprises, et elle est liée aux cadres réglementaires. L'objectif est généralement d'aller au-delà des exigences réglementaires. Contrairement aux pratiques ESG, la CRE n'est pas guidée par les attentes des investisseurs ou d'autres parties prenantes et elle n'implique pas d'évaluation mesurable de la durabilité. La CRE peut être mise en œuvre par le biais de différentes approches, notamment la RSE et les principes relatifs aux entreprises et aux droits humains.

► Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La RSE se concentre sur les initiatives volontaires d'une entreprise pour gérer son impact sociétal et environnemental. La RSE a une orientation interne et met l'accent sur le changement de la culture organisationnelle. Elle comprend souvent l'évaluation des résultats de l'entreprise par rapport à des objectifs économiques, environnementaux et sociaux au moyen de l'approche du «triple bilan». Celle-ci élargit les paramètres traditionnels de réussite des entreprises à des catégories communément appelées les trois «P»: les personnes, la planète et le profit.

► Entreprises et droits humains

Avec la RSE, les principes relatifs aux entreprises et aux droits humains contribuent à donner effet à la CRE. Ils correspondent à l'ensemble des [Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme](#) adoptés en 2011. Ces principes définissent les différents devoirs et responsabilités qui incombent aux gouvernements et aux entreprises. Ils reposent sur trois piliers: le devoir (l'obligation) de l'État de protéger les droits humains, la responsabilité (attendue) des entreprises de respecter les droits humains et l'accès à des voies de recours pour les personnes dont les droits ont été violés.

► Investissement socialement responsable (ISR)

L'ISR s'appuie sur les principes de conduite responsable des entreprises et de durabilité. Il s'agit d'une stratégie d'investissement qui prend en compte des considérations environnementales, sociales et de gouvernance en plus des considérations financières. L'objectif est de générer des rendements financiers compétitifs tout en contribuant à des résultats sociétaux et environnementaux positifs.

L'ISR et les critères ESG favorisent l'investissement éthique et sont des cadres utilisés par les investisseurs. Cependant, alors que l'ISR se concentre sur l'exclusion des investissements contraires à l'éthique (comme dans le tabac et les armes) et sur l'investissement actif dans des entreprises qui promeuvent des pratiques responsables, les critères ESG se concentrent sur l'évaluation des résultats des entreprises en matière de durabilité. En outre, les critères ESG concernent un groupe de parties prenantes plus large que les seuls investisseurs. L'ISR est le précurseur de l'investissement ESG (vous trouverez plus d'informations sur les investissements durables dans le module 7).

Les critères ESG sont uniques

En résumé, par rapport à d'autres initiatives du secteur privé orientées vers la durabilité et le comportement éthique, les critères ESG sont uniques pour plusieurs raisons:

- Ils forment un **cadre d'évaluation des entreprises et des investissements** plutôt qu'une initiative politique, un ensemble de principes ou des lignes directrices en matière d'éthique.
- Ils sont **impulsés par les parties prenantes**, avec une contribution des investisseurs, des consommateurs, de la communauté locale et au-delà.

- ▶ Ils comprennent une **évaluation et un suivi systématiques des résultats en matière de durabilité**. Les critères ESG s'appuient sur des données mesurables et des systèmes de notation.
- ▶ Ils sont fortement axés sur l'identification, la prévention et l'atténuation des **risques**, ainsi que sur l'exploitation optimale des **possibilités** de croissance durable.



Le glossaire en annexe 1 présente une vue d'ensemble des différents termes et initiatives relatifs à la durabilité des entreprises.

Le programme LEADER de l'OIT a publié une brève note à l'intention des OE intitulée «**Navigating the ESG Alphabet Soup**», qui fait le point sur la terminologie relative aux critères ESG et à d'autres initiatives en matière de durabilité des entreprises. Vous pouvez accéder à ce document (en anglais) en visitant [le centre de ressources en ligne du programme LEADER de l'OIT](#).

2.3 Le processus ESG

Cette section fournit une brève introduction aux modules 5 et 6, qui abordent en profondeur la manière d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie ESG d'entreprise, ainsi que la façon d'établir des rapports et de communiquer des informations sur les résultats ESG. Cette section peut être raccourcie pour les participants qui suivent également la formation sur les modules 5 et 6.

Le processus d'évaluation et de communication des résultats en matière de durabilité au niveau de l'entreprise contribue à rendre les critères ESG uniques. Le parcours ESG d'une entreprise comporte trois étapes fondamentales: **l'élaboration de la stratégie, sa mise en œuvre, l'établissement et la communication de rapports**. Une fois que l'entreprise a communiqué ses résultats ESG aux parties prenantes concernées, elle se sert des informations disponibles pour revoir sa stratégie ESG, revenant ainsi à la première étape d'élaboration pour recommencer le cycle en vue d'une amélioration permanente.

Mesurer les résultats ESG

La mesure des résultats en matière de durabilité est l'une des pierres angulaires des pratiques ESG. L'évaluation des résultats ESG repose sur des paramètres clairs qui ont été mesurés de manière cohérente au fil du temps. Ils sont généralement définis dans la **stratégie ESG, élaborée en consultation avec les principales parties prenantes, telles que le personnel, la clientèle, les investisseurs et la communauté locale**.

Vous trouverez ci-dessous des exemples de paramètres de base couramment utilisés.

▶ Paramètres environnementaux

- ▶ Consommation d'énergie (MWh).
- ▶ Émissions de gaz à effet de serre (tCO₂e²).
- ▶ Consommation d'eau (m³).
- ▶ Quantité de déchets produits (par ex. en kg).

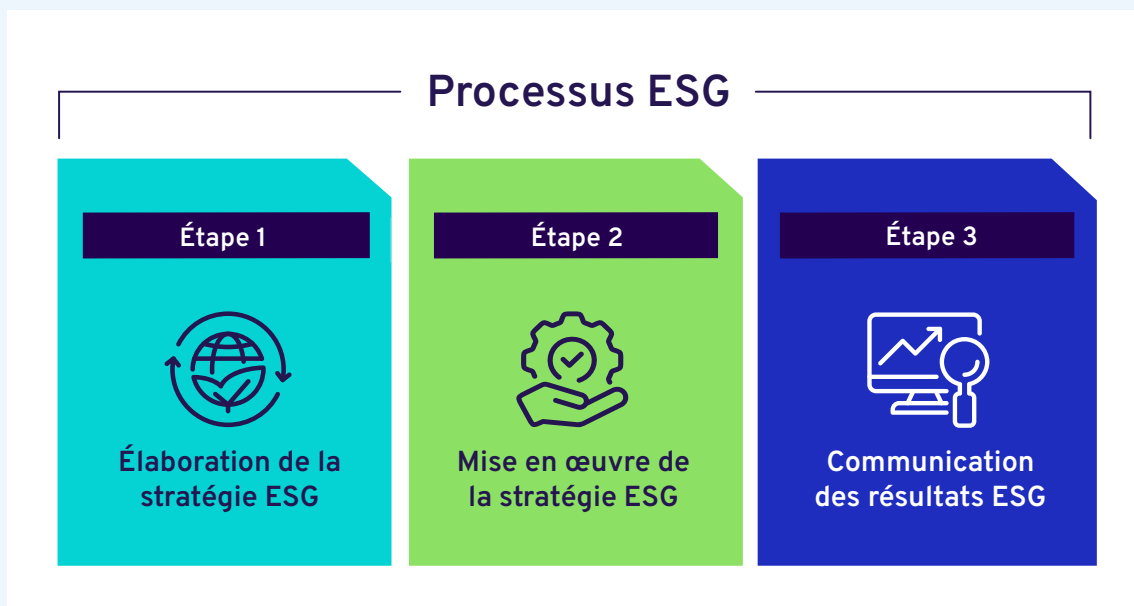
² Tonnes d'équivalent dioxyde de carbone.

► Paramètres sociaux

- ▶ Taille et composition de la main-d'œuvre (par ex. nombre total de salariés, avec ventilation par données démographiques clés telles que le sexe).
- ▶ Formation et développement des compétences des salariés (par ex. nombre moyen d'heures de formation par salarié).
- ▶ Résultats en matière de santé et de sécurité (par ex. nombre annuel d'accidents sur le lieu de travail).

► Paramètres de gouvernance

- ▶ Composition et diversité du conseil d'administration (par ex. pourcentage actuel de femmes membres du conseil d'administration et évolution dans le temps).
- ▶ Gestion des risques (par ex. nombre annuel d'évaluations des risques effectuées).
- ▶ Protection des données (par ex. nombre d'incidents relatifs à un accès non autorisé aux données de l'entreprise).



Normes reconnues pour l'établissement de rapports

Les normes reconnues pour l'établissement de rapports ESG peuvent aider une entreprise à mesurer ses résultats ESG et à en faire état de manière structurée. L'adoption d'une norme existante et reconnue peut **rationaliser le processus d'établissement de rapports ESG, améliorer la précision des données et renforcer la crédibilité auprès des parties prenantes**. Cependant, elle peut aussi être **lourde et coûteuse** sans être pour autant nécessaire dans le cas des petites entreprises.

Vous trouverez ci-dessous des exemples de normes d'établissement de rapports **facultatives** couramment utilisées dans le secteur privé.

► **Global Reporting Initiative (GRI)**

La GRI fournit des normes générales et sectorielles pour l'établissement de rapports d'ensemble sur la durabilité et constitue l'un des cadres les plus largement utilisés.

► **Normes IFRS d'information en matière de durabilité**

Les normes IFRS sont conçues pour les marchés financiers et se concentrent sur les risques et les possibilités ESG qui sont financièrement importants pour les entreprises.

► **Organisation internationale de normalisation (ISO)**

L'approche de l'ISO en matière de normes est plus opérationnelle. Les normes ISO mondiales telles que ISO 14001 (management environnemental) et ISO 26000 (responsabilité sociale) sont de nature technique et se concentrent sur les systèmes de gestion, les processus et l'amélioration des résultats.

Au-delà des normes d'information facultatives, de plus en plus d'entreprises sont soumises à des normes obligatoires. Celles-ci peuvent être émises par les bourses nationales ou les pouvoirs publics nationaux ou régionaux.

Veuillez mentionner brièvement toute norme d'information facultative ou obligatoire concernant les participants et leur entreprise.

Résumez et concluez le module (5 minutes)

Module

3

L'intérêt économique des pratiques ESG

 Durée totale du module	80 minutes
3.1 Les critères ESG sont en plein essor	5 minutes
3.2 Les avantages des pratiques ESG pour les entreprises	40 minutes
3.3 Les risques ESG	30 minutes
Résumé et conclusion	5 minutes

Les objectifs pédagogiques du module 3 sont de permettre aux participants de comprendre:

- **Pourquoi les critères ESG sont de plus en plus mis en avant.**
- **Quelles sont les parties prenantes qui poussent à leur adoption.**
- **Les avantages des pratiques ESG pour les entreprises.**
- **Quels sont les risques ESG les plus pressants.**

Ce chapitre examine les arguments économiques en faveur des critères ESG d'un point de vue mondial. Les formateurs sont invités à ajouter des informations pertinentes par rapport au contexte national, sectoriel et de l'entreprise.

Les modules 3 et 2 (Que sont les critères ESG?) ont été conçus de manière à pouvoir être dispensés ensemble, en ligne ou en présentiel, comme une courte introduction autonome aux critères ESG.

3.1 Les critères ESG sont en plein essor

De plus en plus d'entreprises adoptent des critères ESG, et elles ne sont pas seules. Les parties prenantes, des **investisseurs aux gouvernements en passant par le personnel et les consommateurs**, font pression pour que les entreprises et autres organisations s'y mettent. Ces parties prenantes s'intéressent non seulement à l'impact social et environnemental des entreprises, mais aussi à la manière dont les questions ESG exercent une influence sur leurs performances et leurs perspectives financières.

Une grande majorité d'OE perçoivent que la demande de services ESG est en train de croître et continuera à le faire. Selon une enquête réalisée en 2025 par le programme LEADER de l'OIT auprès de 90 OE dans 65 pays:

- Huit OE sur dix signalent que la demande de leurs membres pour des services ESG a augmenté au cours des cinq dernières années.
- Quatre OE sur cinq s'attendent à ce que la demande de services ESG augmente dans les un à trois ans à venir.

L'impulsion mondiale en faveur de la durabilité est motivée par des problématiques urgentes telles que **le changement climatique et l'augmentation des inégalités sociales**. Dans de nombreux pays, les entreprises sont désormais légalement tenues de rendre compte de leurs politiques, pratiques et résultats en matière de durabilité. Les chaînes d'approvisionnement des entreprises sont de plus en plus au centre de l'attention, et un nombre croissant de mesures législatives exigent des entreprises qu'elles identifient, préviennent, atténuent et rendent compte de leurs impacts sociaux et environnementaux, y compris ceux de leurs fournisseurs indirects. En outre, les investisseurs sont désormais plus enclins à allouer des capitaux aux entreprises qui font preuve de solides pratiques ESG, puisqu'elles sont liées à une meilleure performance globale.

Ces tendances ont placé les considérations ESG au cœur de la stratégie et des activités des entreprises. Elles ne sont plus facultatives et font partie intégrante de la réussite de l'entreprise.

3.2 Les avantages des pratiques ESG pour les entreprises

Un corpus de données de plus en plus important montre que les modèles d'entreprise durable ont un impact positif important, y compris sur les résultats financiers. Cette section examine de plus près pourquoi et comment les critères ESG profitent aux entreprises.

Les entreprises qui adoptent les critères ESG augmentent leur impact social et environnemental ainsi que leurs résultats financiers



Pour démontrer l'intérêt pour les entreprises d'adopter les critères ESG, les formateurs peuvent diffuser cette courte [vidéo du programme LEADER de l'OIT](#) (3 minutes), en anglais.



Informations supplémentaires

La GRI a réalisé cette [vidéo de deux minutes](#) avec une interview (en anglais) de la PME sud-africaine Tipp Focus qui explique comment l'adoption des normes ESG a profité à l'entreprise.



Exercice 3

Les avantages des critères ESG pour les entreprises.

Objectifs pédagogiques:	Permettre aux participants de prendre conscience de l'intérêt économique des critères ESG
Durée de l'exercice:	20 minutes
Instructions:	Les formateurs demandent aux participants d'écrire sur des notes Post-it séparées quels sont, selon eux, les trois impacts les plus positifs de l'adoption de critères ESG sur les résultats d'une entreprise. Demandez-leur d'afficher les notes sur un mur ou un tableau blanc. Examinez-les ensemble et classez-les par catégories, si possible. Les formateurs doivent comparer avec la liste des avantages ci-dessous et mentionner ceux que les participants n'ont pas vus avant de se pencher sur chacun en détail. Si la formation se déroule en ligne, cet exercice peut être remplacé par une discussion de groupe.

Les critères ESG présentent de nombreux avantages pour les entreprises qui les adoptent:

- ▶ Réduire les coûts.
- ▶ Améliorer la gestion des risques.
- ▶ Attirer des consommateurs.
- ▶ Améliorer la réputation de l'entreprise.
- ▶ Éviter les coûts de mise en conformité.
- ▶ Accéder à des financements et à des fonds.
- ▶ Attirer et conserver les meilleurs talents.
- ▶ Favoriser l'innovation.
- ▶ Établir de solides relations avec la communauté et les pouvoirs publics.

Chaque avantage est examiné plus en détail ci-dessous.

Dans la mesure du possible, les formateurs doivent remplacer les éléments illustrant chaque avantage ci-dessous par des données pertinentes dans le contexte national, sectoriel et/ou de l'entreprise.

a. Réduire les coûts

Les stratégies ESG permettent de réduire les coûts et d'améliorer la stabilité financière grâce à l'efficacité opérationnelle. Par exemple, la chambre de commerce du Queensland, en Australie, aide les entreprises à réduire leurs coûts de 22 pour cent grâce à son programme de durabilité ecoBiz. Celui-ci appuie les PME pour vérifier leur utilisation des ressources, gérer les émissions de carbone et réaliser des économies, tout en réduisant les déchets, la consommation d'eau et d'énergie.



Informations supplémentaires

Pour plus d'informations sur les programmes de durabilité de la chambre de commerce du Queensland et leur impact, veuillez consulter l'étude de cas correspondante (en anglais) dans le [centre de ressources en ligne du programme LEADER de l'OIT](#).

b. Améliorer la gestion des risques

Les pratiques ESG comprennent l'identification et la gestion des risques liés aux facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance. Cela permet non seulement de réduire les coûts, comme nous l'avons déjà vu, mais aussi d'assurer la résilience et la continuité des activités de l'entreprise à long terme. Nous allons examiner de plus près les risques ESG dans un instant.

c. Attirer des consommateurs

Les consommateurs préfèrent de plus en plus les produits et les entreprises durables. Ils soutiennent de plus en plus les marques qui partagent leurs valeurs et contribuent activement au bien-être sociétal et environnemental, en particulier les plus jeunes (qui sont à la fois des consommateurs d'aujourd'hui et de demain). Les investissements des entreprises dans les initiatives ESG peuvent donc ouvrir de nouveaux marchés et de nouveaux segments de clientèle.

- ▶ Une étude a montré qu'une majorité (85 pour cent) de consommateurs dans 17 pays a déjà modifié son comportement d'achat pour qu'il soit plus durable, ce changement étant plus important pour les jeunes générations³.
- ▶ Les consommateurs sont prêts à payer plus cher pour des produits durables. Une étude portant sur 31 pays a montré que les quatre cinquièmes (80 pour cent) des consommateurs se disent prêts à payer près de 10 pour cent de plus pour des produits durables ou répondant à des critères durables⁴.

Veuillez mentionner toute autre étude de marché pertinente pour les participants à la formation.

³ Simon-Kucher, [Global Sustainability Study 2021](#), 2021.

⁴ PwC, [Consumers Willing to Pay 9.7% Sustainability Premium, Even as Cost-of-Living and Inflationary Concerns Weigh : PwC 2024 Voice of the Consumer Survey](#), 15 mai 2024.

d. Améliorer la réputation de l'entreprise

De solides résultats en matière de durabilité permettent de construire et de maintenir la réputation de l'entreprise de différentes manières⁵.

► Fidélisation des clients

Les consommateurs sont plus fidèles aux marques qui font preuve de responsabilité et de durabilité. L'attachement d'une entreprise à des pratiques éthiques allant au-delà du profit renforce également la confiance des consommateurs.

► Différenciation de la marque

De bons résultats ESG différencient une entreprise de la concurrence et lui permettent de se démarquer.

► L'avantage du premier arrivé

Lorsqu'une entreprise est la première à adopter des pratiques ESG ou à faire quelque chose de nouveau autour des critères ESG, elle bénéficie d'un avantage concurrentiel.

e. Éviter les coûts de mise en conformité

De plus en plus de gouvernements et d'organismes de réglementation imposent des règles plus strictes en matière de protection de l'environnement, de responsabilité sociale et de gouvernance d'entreprise. On observe également une tendance mondiale à la normalisation et à l'obligation d'établir des rapports sur la durabilité.

Les nouvelles réglementations englobent de plus en plus les chaînes d'approvisionnement, ce qui signifie qu'elles concernent des entreprises de toutes tailles dans le monde entier. Bien que les exigences en matière de rapports pour les PME puissent être moins onéreuses, la pression augmente.

Une mise en conformité proactive par l'adoption de normes ESG permet d'éviter les pénalités et les problèmes juridiques. Plus important encore, elle évite aussi de perdre l'accès au marché. Vous trouverez ci-dessous des exemples de nouvelles réglementations liées aux critères ESG.

- Trois grandes bourses chinoises (celles de Shanghai, de Shenzhen et de Beijing) imposent de nouvelles directives en matière de rapports sur la durabilité. Les grandes entreprises cotées seront tenues de rendre compte des aspects ESG de leurs activités et de leurs chaînes d'approvisionnement. Les premiers rapports sont attendus en 2026⁶.
- En 2023, la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) de la Commission européenne est entrée en vigueur. Elle élargit le champ d'application de l'obligation d'information, normalise l'établissement de rapports et étend la portée des rapports à la chaîne de d'approvisionnement. Toutes les grandes entreprises et les entreprises cotées en bourse, y compris des PME et des entreprises de pays tiers qui exercent une activité importante dans l'UE, doivent établir des rapports conformément aux normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS). La directive est mise en œuvre progressivement et s'appliquera de manière générale à partir de 2028.
- En 2024, le Conseil de l'Union européenne a adopté la directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité (CSDDD), qui exige des entreprises qu'elles fassent preuve de diligence raisonnable en matière de droits humains et d'environnement pour remédier aux impacts négatifs de leurs actions, y compris dans leurs chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale. Les nouvelles règles devraient entrer en vigueur en 2027.

⁵ Voir, par exemple, «[Comment une démarche ESG peut-elle améliorer la réputation et l'image de marque d'une entreprise](#)», de Global Partner Solutions.

⁶ White and Case, [ESG in APAC: 3 Trends to Watch in 2024](#), 7 mars 2024.

f. Accéder au financement et à d'autres fonds

L'adoption de pratiques durables peut engendrer des frais, en particulier au début du parcours ESG, lorsque l'entreprise passe à des pratiques (plus) durables. Lorsque les entreprises ne disposent pas de fonds propres, elles peuvent lever des fonds auprès d'autres sources. La bonne nouvelle est que les entreprises durables ont souvent plus de possibilités d'accès aux financements que les autres entreprises.

► Les investisseurs s'intéressent aux résultats ESG...

Les investisseurs financiers et les bailleurs de fonds exigent de plus en plus des entreprises qu'elles présentent de solides résultats ESG. Cela s'explique en partie par la pression réglementaire, mais aussi par le fait que des données sont régulièrement mises à disposition pour montrer l'impact positif des pratiques ESG sur les résultats des entreprises. Bloomberg prévoit que les actifs ESG détenus par les investisseurs (tels que les actions et les obligations) dépasseront les 40 000 milliards de dollars É.-U. d'ici à 2030 et représenteront plus de 25 pour cent des 140 000 milliards de dollars d'actifs sous gestion attendus⁷.

► ...et les bailleurs de fonds aussi.

La tendance en matière de crédit aux entreprises suivent une trajectoire similaire à celle observée dans le domaine de l'investissement. Les entreprises qui intègrent les critères ESG ont plus de chances d'obtenir des prêts, et potentiellement à un meilleur taux, de la part des banques et d'autres organismes de crédit. Le marché des prêts durables a enregistré une croissance solide en 2024, atteignant 907 milliards d'euros (environ 1 024 milliards de dollars É.-U.) au niveau mondial, soit une augmentation de 17 pour cent par rapport à 2023⁸.

► Aides, subventions et autres soutiens publics

De nombreux pouvoirs publics (nationaux, régionaux et municipaux) offrent des incitations aux entreprises pour qu'elles deviennent plus durables. Il peut s'agir d'allègements fiscaux, de subventions, de garanties d'emprunt et de conseils techniques gratuits.

Le module 6 traitera plus en détail du financement et de la finance durable.

g. Attirer et conserver les meilleurs talents

Les entreprises qui s'engagent résolument en faveur des pratiques ESG sont plus attractives pour les meilleurs talents qui recherchent un emploi utile et responsable, ce qui a un impact positif sur leurs résultats. La composante sociale des pratiques ESG, qui se concentre sur la culture d'entreprise, l'engagement communautaire et la DEI, est particulièrement influente lorsqu'il s'agit de recruter et de retenir les talents. Les exemples suivants montrent que l'action des entreprises en matière de DEI, sans parler de tous les aspects ESG, entraîne des résultats positifs importants pour les entreprises.

- Les recherches menées par le BIT auprès de 12 000 salariés dans 75 pays montrent que l'action des entreprises en matière de DEI améliore la rétention, réduit l'absentéisme et conduit à des niveaux plus élevés de productivité, d'engagement et de créativité des salariés⁹.
- En 2019, le BIT a sondé près de 13 000 entreprises dans 70 pays. Parmi celles qui suivent l'impact des initiatives de mixité pour la promotion des femmes cadres, près de 74 pour cent font état d'une hausse de leurs profits de 5 à 20 pour cent¹⁰.
- Dans une étude menée par Deloitte auprès de salariés aux États-Unis, 80 pour cent d'entre eux estiment que l'inclusion est importante lorsqu'ils choisissent un employeur et 23 pour cent ont déjà quitté une entreprise pour travailler pour un employeur plus inclusif¹¹.

⁷ Bloomberg, 8 février 2024, [Global Assets Predicted to Hit \\$40 Trillion by 2030, Despite Challenging Environment](#).

⁸ BBVA Corporate and Investment Banking, février 2025, [Green and Sustainability-Linked Loans](#).

⁹ OIT, 2022, [Transformer les entreprises par la diversité et l'inclusion](#).

¹⁰ OIT, 2019, [Femmes d'affaires et femmes cadres: les arguments en faveur du changement](#).

¹¹ Deloitte, 2017, [Unleashing the Power of Inclusion: Attracting and Engaging the Evolving Workforce](#).

h. Favoriser l'innovation

L'adoption de normes ESG débouche sur une culture organisationnelle où les salariés réfléchissent de manière créative à la réduction des déchets, à l'amélioration de l'efficacité, à l'impact sur la communauté et au développement de nouveaux produits et services qui s'alignent sur les objectifs de durabilité de l'entreprise. Par exemple, des recherches sur les entreprises cotées en bourse en Chine montrent que de bons résultats ESG exercent une influence positive sur l'innovation verte¹².

i. Établir de solides relations avec la communauté et les pouvoirs publics

L'intégration des principes ESG dans les stratégies d'entreprise renforce les communautés, ce qui a un impact sur les résultats. Par exemple, les entreprises qui mettent en œuvre des initiatives de durabilité environnementale contribuent à réduire la pollution, à gérer les déchets de manière responsable, à accroître l'utilisation des énergies renouvelables et à préserver les ressources naturelles, entre autres choses. D'autres entreprises participent à des programmes d'éducation et de formation, à l'amélioration de la prestation des soins de santé, à la construction d'infrastructures ou à l'aide d'urgence. Toutes ces initiatives contribuent à rendre les communautés plus saines et plus durables.

Cet environnement collaboratif permet aux entreprises d'opérer plus facilement et plus efficacement, réduisant ainsi les risques liés aux changements réglementaires et à l'opposition de la communauté. Les entreprises sont mieux placées pour influencer l'élaboration des politiques qui s'alignent sur leurs objectifs stratégiques et peuvent s'assurer que les régulations sont favorables et prévisibles. Des relations fécondes avec les pouvoirs publics peuvent également faciliter, par exemple, des procédures d'autorisation plus rapides, l'accès à des mesures incitatives et un meilleur soutien aux infrastructures.

Envisagez d'inclure une brève étude de cas d'une entreprise qui a bénéficié des avantages susmentionnés après avoir adopté des normes ESG. Il est à noter que cela augmentera probablement le temps nécessaire à la réalisation de ce module.



Informations supplémentaires

Le programme LEADER de l'OIT a publié une brève note d'information sur l'intérêt économique des pratiques ESG. Elle s'adresse aux entreprises et peut être adaptée par les OE à leur propre contexte. La note s'intitule «**Entreprise durable, avenir résilient: comment les ESG conduisent au succès des entreprises**» et peut être consultée dans le [centre de ressources en ligne du programme LEADER de l'OIT](#).

3.3 Risques et possibilités ESG

L'identification et la gestion des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance constituent une part importante des pratiques ESG. C'est ce qui rend l'entreprise plus résiliente et plus performante financièrement à long terme, et c'est pourquoi les investisseurs s'intéressent particulièrement aux risques ESG.

¹² Liping Wu, Xingchen Yi, Kai Hu, Oleksii Lyulyov, Tetyana Pimonenko, «[The Effect of ESG Performance on Corporate Green Innovation](#)», *Business Process Management Journal*, 3 juin 2024.

Les risques ESG peuvent découler de **facteurs internes** tels que:

- ▶ La culture organisationnelle de l'entreprise
- ▶ Ses activités
- ▶ Ses chaînes d'approvisionnement
- ▶ Son empreinte géographique (en d'autres termes, les régions dans lesquelles l'entreprise opère).

Les risques ESG peuvent également découler de **facteurs externes**, tels que:

- ▶ Les réglementations
- ▶ Les tendances du marché
- ▶ Les attentes des parties prenantes
- ▶ La situation macroéconomique (chômage, ralentissement économique, perturbations de la chaîne d'approvisionnement, etc.)

Ce module présente les risques ESG aux participants. Le suivant explique en détail comment les identifier, les prévenir et les atténuer.

Les risques et les possibilités ESG sont liés

Les risques et les possibilités ESG vont souvent de pair. Les risques ESG doivent être identifiés et gérés afin de récolter les avantages économiques décrits ci-dessus. Par exemple, si la hausse des factures d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre constituent un risque, l'installation de panneaux solaires à l'aide d'un prêt vert bon marché devient une possibilité. Les panneaux solaires réduisent les coûts énergétiques et renforcent la réputation de l'entreprise en matière de durabilité. Par rapport à ses concurrents qui n'ont pas adopté des pratiques ESG, l'entreprise équipée de panneaux solaires a des coûts énergétiques moins élevés et de meilleures références en matière de durabilité, ce qui se traduit par des avantages économiques tels qu'une meilleure réputation, plus de consommateurs, plus d'investissements, etc.

▶▶ La prise en compte des risques conduit souvent à des avantages stratégiques

Les risques ESG peuvent avoir de graves conséquences

Lorsque les risques ESG ne sont pas identifiés, prévenus et/ou atténués, les conséquences peuvent être graves. Voici des exemples de risques pour chaque composante ESG et leur impact potentiel.

▶ Risques environnementaux

Les risques tels que les phénomènes météorologiques extrêmes, la pénurie de ressources et la pollution peuvent entraîner des pertes financières, des problèmes au niveau de la chaîne d'approvisionnement, des atteintes à la réputation, etc.

▶ Risques sociaux

Ces risques comprennent les mauvaises pratiques en matière de travail, les relations avec les communautés et la satisfaction des clients. Les entreprises sont confrontées à des risques ESG liés au travail lorsqu'elles ne respectent pas les **principes et droits fondamentaux au travail**.¹³ L'absence de prise en compte des risques sociaux peut entraîner des perturbations au niveau de la main-d'œuvre, une augmentation des coûts de rotation du personnel, une atteinte à la réputation et des conflits juridiques.

¹³ Pour plus d'informations sur les normes fondamentales du travail, voir la [Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail](#).

► Risques liés à la gouvernance

Les risques liés à la gouvernance découlent des faiblesses des politiques internes, des contrôles et des normes éthiques d'une entreprise. Une mauvaise gouvernance peut conduire à la corruption, à la mauvaise gestion financière, à la fraude et au non-respect des réglementations. Ces risques peuvent nuire à la réputation de l'entreprise et compromettre sa stabilité financière et son efficacité opérationnelle.

Les formateurs peuvent présenter de brefs exemples d'entreprises pour lesquelles ces risques se sont concrétisés. Dans l'idéal, les exemples doivent correspondre au contexte national, sectoriel et de l'entreprise des participants.

Risques ESG mondiaux

Le Forum économique mondial (FEM) publie chaque année un rapport sur les risques mondiaux. Un «risque mondial» est défini comme la possibilité d'un événement ou d'une situation qui, le cas échéant, aurait un impact négatif sur une part importante du PIB, de la population ou des ressources naturelles à l'échelle mondiale. Au cours des deux dernières décennies, les **risques environnementaux ont régulièrement** augmenté pour devenir la plus grande préoccupation à long terme. Les risques sociétaux tels que les **inégalités** figurent également en bonne place parmi les principales préoccupations actuelles.

Vous trouverez ci-dessous les principaux risques mondiaux à court et à long terme identifiés par le rapport 2025 du FEM sur les risques mondiaux¹⁴, par ordre de gravité.

► Risques mondiaux à court terme (2 ans)

1. Mésinformation et désinformation
2. Phénomènes météorologiques extrêmes
3. Conflits armés étatiques (guerres civiles ou par procuration, coups d'État, terrorisme, etc.)
4. Polarisation de la société
5. Cyberespionnage et guerre cybernétique
6. Pollution
7. Inégalités
8. Migrations ou déplacements involontaires
9. Confrontation géoéconomique (sanctions, tarifs douaniers, etc.)
10. Érosion des droits humains et/ou des libertés civiles

► Risques mondiaux à long terme (10 ans)

1. Phénomènes météorologiques extrêmes (par ex. inondations et vagues de chaleur qui entraînent des pertes humaines et financières, des dommages aux écosystèmes, etc.)
2. Perte de biodiversité et effondrement des écosystèmes
3. Changements critiques du système terrestre (changements à long terme, potentiellement irréversibles, du système planétaire. Par exemple, l'élévation du niveau de la mer due à l'effondrement des calottes glaciaires, la perturbation des courants océaniques et/ou atmosphériques, la libération de carbone due au dégel du pergélisol, etc.)
4. Pénuries de ressources naturelles
5. Mésinformation et désinformation

¹⁴ Forum économique mondial, 2025, [The Global Risks Report 2025](#).

6. Conséquences négatives des technologies de l'IA
7. Inégalités
8. Polarisation de la société
9. Cyberespionnage et guerre cybernétique
10. Pollution

Risques sectoriels

Certains risques ESG sont plus fréquents dans certains secteurs que dans d'autres. Quelques exemples illustrent ce phénomène.

Si l'un des exemples de secteurs ci-dessous doit être abordé dans l'exercice 4, les formateurs doivent s'abstenir de le mentionner dans leur présentation.

► Énergie

Le secteur de l'énergie est l'un de ceux qui contribuent le plus aux problèmes environnementaux et aux controverses sur le changement climatique. Il s'agit notamment des fortes émissions de GES et de la dégradation de l'environnement, du déplacement de communautés locales et des problèmes de santé liés à des projets énergétiques.

► Industrie manufacturière

L'industrie manufacturière implique la production de biens, souvent avec de forts impacts environnementaux et sociaux tels que la consommation élevée d'eau, d'énergie et de matières premières, les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, ainsi que la pollution de l'air, de l'eau et des sols.

► Commerce de détail

Le commerce de détail a des répercussions larges et directes sur les consommateurs et les communautés, ce qui rend les questions sociales et environnementales particulièrement importantes.

► Finance

Les banques et autres prestataires de services financiers sont confrontés à des risques ESG en raison de leur fonctionnement et de leur influence considérable sur d'autres secteurs. Parmi les défis à relever, citons l'exposition au risque climatique liée aux investissements dans des industries à forte intensité de carbone et l'atteinte à la réputation due au fait d'être associé à des entreprises peu soucieuses d'éthique.

► Soins de santé

Le secteur de la santé est confronté à des risques ESG liés à des préoccupations éthiques relatives aux soins aux patients et au fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement (par ex. il a été démontré que des chaînes d'approvisionnement en gants de caoutchouc pendant la pandémie de COVID avaient recours au travail forcé). Les risques comprennent des violations de la protection des données des patients et des risques pour la sécurité des travailleurs, tels que l'exposition aux maladies infectieuses ainsi que la violence et le harcèlement.

**Exercice 4****Risques ESG nationaux, sectoriels et d'entreprise.**

Objectifs pédagogiques:	Permettre aux participants de prendre conscience des risques ESG les plus importants pour leur entreprise.
Durée de l'exercice:	20 minutes
Instructions:	Cet exercice repose sur une courte discussion de groupe autour de deux questions. 1. Les formateurs demandent aux participants quels sont les risques ESG les plus importants pour leur pays et/ou secteur et/ou entreprise. Ils notent la liste des risques et ajoutent ceux qui manquent. Ils doivent avoir préparé une liste de risques ESG nationaux/sectoriels/de l'entreprise pertinents avant la formation. 2. Les formateurs demandent ensuite aux participants si certains de ces risques représentent également des possibilités et organisent une brève discussion de groupe.

Ci-dessous, la citation de 2025 de la chambre de commerce du Queensland, en Australie, constitue un bon résumé pour clore ce module.

Elle peut être remplacée par une citation d'un membre de la direction de l'OE qui dispense la formation.

«L'un des plus grands risques à l'horizon pour les entreprises est le changement climatique. Dans le Queensland, nous venons de subir un cyclone. Nous avons actuellement des inondations. Nous avons également des feux de brousse et des sécheresses. Cela a un impact sur notre production primaire, qui est aussi notre bol alimentaire. Mais cela a également un impact sur l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement. Nous ne pouvons pas acheminer les marchandises si les chaînes d'approvisionnement sont interrompues, ce qui a également un effet sur le commerce. Et bien sûr, tout cela a un impact sur notre main-d'œuvre. Mais il existe des possibilités à saisir, et pas seulement des risques, pour les entreprises qui se préparent à ces changements. Repenser votre modèle d'entreprise pour faire face à certains de ces risques climatiques pourrait en fait vous donner une longueur d'avance sur vos concurrents.»

Cara Westerman
Directrice générale, Durabilité des entreprises
Chambre de commerce du Queensland, Australie

Résumez et concluez le module (5 minutes)

Module

4

Comment élaborer une stratégie ESG

 Durée totale du module	315 minutes
4.1 Évaluer les résultats, les risques et les possibilités ESG	75 minutes
4.2 Impliquer les parties prenantes	75 minutes
4.3 Déterminer la matérialité	35 minutes
4.4 Hiérarchiser et atténuer les risques ESG	75 minutes
4.5 Rédiger la stratégie ESG	50 minutes
Résumé et conclusion	5 minutes

Alors que les modules précédents visaient à renforcer les connaissances des participants relatives aux critères ESG, ce module couvre la **première étape pratique du parcours ESG d'une entreprise**. Les sections peuvent être considérées comme les étapes de base qu'une entreprise peut suivre pour élaborer sa première stratégie ESG. Leur ordre est indicatif et non descriptif. Dans la pratique, bon nombre de ces étapes sont liées entre elles et seront probablement menées en parallèle. Les petites entreprises peuvent nécessiter une approche moins contraignante que les grandes entreprises dont la structure est plus complexe.

Pour les participants, les objectifs pédagogiques du module 4 sont de **comprendre et d'acquérir une expérience pratique** sur les points suivants:

- ▶ **Évaluer les résultats, les risques et les possibilités ESG**
- ▶ **Impliquer les parties prenantes**
- ▶ **Déterminer la matérialité**
- ▶ **Hiérarchiser et atténuer les risques ESG**
- ▶ **Rédiger une stratégie ESG**

Tous les exercices de ce module se concentrent sur l'étude de cas de l'entreprise fictive Safari Foods (voir le document 1 à l'annexe 2) et visent à donner aux participants une expérience pratique de l'élaboration d'une stratégie ESG. L'étude de cas peut être adaptée par les formateurs en fonction des besoins et du contexte des participants à la formation. De nombreux exercices utilisent les résultats des exercices précédents, il peut donc être plus facile de conserver la même composition de groupe pour tous les exercices. Si certains exercices sont supprimés, ceux qui sont effectués devront probablement être modifiés.

Ce module est conçu pour être dispensé avec le module 5 (Comment mettre en place une stratégie ESG) et le module 6 (Rapport et information ESG). Ce sont les modules les plus pratiques de la formation, qui comportent le plus grand nombre d'exercices, et il est donc préférable de les dispenser en présentiel.

4.1 Évaluer les résultats, les risques et les possibilités ESG

Une entreprise doit avoir une compréhension de base de ses résultats ESG et, idéalement, comprendre les risques et les possibilités ESG avant de pouvoir commencer à travailler sur sa stratégie ESG. Toutefois, l'évaluation ESG est itérative. Les entreprises doivent commencer leur parcours ESG avec les informations dont elles disposent et les utiliser comme point de départ.

Dans le dernier module, nous avons déjà examiné les risques et les possibilités. Cette section s'attarde sur l'évaluation des résultats ESG.

Des données parfaites ne sont pas une condition préalable à un changement concret.

Outil d'évaluation ESG Pulse Check

L'évaluation des résultats ESG peut demander du temps et des efforts. Pour accélérer ce processus, le programme LEADER de l'OIT a conçu un outil d'évaluation de base pour les entreprises, l'«ESG Pulse Check». Cet outil (document 2) aide les entreprises à comprendre leurs points forts et leurs points faibles en matière de résultats ESG.

L'outil d'évaluation ESG est composé de 20 questions, qui demandent environ vingt à trente minutes, en supposant que la personne qui remplit le questionnaire dispose de toutes les informations nécessaires. Si l'outil sert à auto-évaluer les résultats ESG, les questions doivent être soumises à un membre du personnel concerné, comme un chargé de la durabilité ou un cadre supérieur. Il peut être nécessaire de consulter plusieurs membres du personnel pour compléter l'évaluation, car les questions couvrent tous les aspects ESG. L'outil peut également être utilisé par un expert ESG, tel qu'un membre du personnel de l'OE, afin d'évaluer l'entreprise.

En plus de fournir un aperçu des résultats ESG d'une entreprise, l'outil Pulse Check peut également servir à créer une base de référence ESG pour l'entreprise, à partir de laquelle les progrès peuvent être mesurés. Ceci implique que l'entreprise remplisse le questionnaire à intervalles réguliers.



Exercice 5

Évaluer les résultats, les risques et les possibilités ESG.

Objectifs pédagogiques:

Acquérir une expérience pratique de l'évaluation des résultats ESG et de l'identification des risques et possibilités ESG.

Durée de l'exercice:

60 minutes

Instructions:

30 minutes

Cet exercice repose essentiellement sur une analyse SWOT (points forts, points faibles, possibilités, risques) adaptée au contexte ESG. Il suppose que les participants ont récemment suivi le module 3 relatif à l'intérêt économique des critères ESG. Si ce n'est pas le cas, résumez et présentez la section 3.3 sur les risques et possibilités ESG avant de commencer cet exercice.

Répartissez les participants en petits groupes. Remettez à chaque groupe un ou plusieurs exemplaires de l'étude de cas de l'entreprise fictive Safari Foods (document 1) ainsi qu'un ou plusieurs exemplaires de l'outil d'évaluation ESG Pulse Check (document 2), disponibles à l'annexe 2. Les participants doivent se mettre dans la peau d'experts ESG qui aident Safari Foods à réaliser sa toute première évaluation de résultats ESG et à identifier les risques et les possibilités ESG au cours du processus.

Partie 1: Évaluation des résultats ESG

Les formateurs doivent demander aux participants de lire les deux documents et d'identifier:

- Au moins un point fort ESG pour Safari Foods.

Exemples de réponse: 1. La politique et les pratiques rigoureuses de Safari Foods en matière de santé et de sécurité. (2) Le nouvel entrepôt est construit avec des matériaux recyclés et équipé de panneaux solaires. (3) L'entreprise fournit des emplois locaux.

- Au moins un point faible ESG pour Safari Foods.

Exemples de réponse: (1) Destruction des excédents alimentaires. (2) Les emballages en plastique peuvent être polluants. (3) Sous-représentation des femmes, en particulier aux postes de direction, et ségrégation entre les sexes.



Exercice 5 (cont.)

Évaluer les résultats, les risques et les possibilités ESG.

Partie 2: Identifier les risques et les possibilités.

Dans le dernier module, nous avons examiné les risques et les possibilités ESG. Les formateurs doivent demander aux participants de se pencher sur les points suivants:

- Trouver au moins un risque ESG potentiel à partir de l'étude de cas. Quelles questions les participants pourraient-ils poser à l'équipe de direction de Safari Foods à propos de ces risques?

Exemples de question: (1) RISQUE LIÉ AUX FOURNISSEURS: Comment l'entreprise Safari Foods sélectionne-t-elle ses fournisseurs? Prend-elle les résultats ESG en compte? (2) RISQUE DE POLLUTION: Comment les acheteurs se débarrassent-ils des emballages en plastique? Qui fournit les emballages plastiques et leurs opérations sont-elles conformes aux réglementations en vigueur? (3) RISQUE EN MATIÈRE DE CONFORMITÉ: Les grossistes alimentaires doivent se conformer à des réglementations strictes en matière de sécurité alimentaire. Le nouveau responsable de la conformité des normes de sécurité sanitaire des aliments a-t-il les compétences requises ou est-il recruté en raison de ses liens familiaux?

- Dans le dernier module, nous avons également examiné l'intérêt économique des critères ESG. Demandez aux participants de trouver au moins une possibilité ESG à partir de l'étude de cas.

Exemples de réponse: (1) Safari Foods vend ses produits sous sa propre marque. Une fois que l'entreprise est prête à communiquer sur sa situation ESG, elle peut utiliser ses propres emballages pour atteindre directement ses clients finaux. Cela améliorera probablement l'image de marque de Safari Foods auprès des consommateurs qui se préoccupent déjà de durabilité, ce qui donnera à l'entreprise un avantage concurrentiel. (2) Au lieu d'envoyer les excédents alimentaires à la décharge, l'entreprise pourrait en faire don à la communauté locale. Cela permettrait d'améliorer le recrutement et la fidélisation du personnel, l'image de marque et éventuellement de stimuler la demande pour ses produits. (3) L'entreprise pourrait améliorer l'équilibre entre les hommes et les femmes dans l'ensemble de son personnel et en particulier aux niveaux les plus élevés, y compris au conseil d'administration. Les études montrent que cela pourrait améliorer les performances de l'entreprise.

30 minutes

Une fois le travail de groupe terminé, les formateurs réunissent tous les participants et demandent à chaque groupe de partager brièvement ses conclusions (3-4 minutes). Ils doivent noter toutes les contributions, ajouter les réponses qui ont pu être oubliées et prévoir du temps pour la discussion en groupe.

Résultats ESG de référence

Une fois que l'entreprise a une idée de base de ses résultats ESG, il est temps de déterminer comment elle se situe par rapport à d'autres. L'analyse de référence des résultats ESG d'une entreprise consiste à les comparer à ceux de ses pairs. Il s'agit de recueillir des informations à partir de bases de données publiques, de sites web d'entreprises et d'autres sources fiables. Quelques sources utiles pour comparer les informations sont mentionnées ci-dessous.

► Votre OE

Votre OE (*insérer son nom*) peut disposer de données agrégées sur les résultats ESG de ses membres. Par exemple, certaines OE utilisent l'outil d'évaluation ESG Outil Evaluation et de Rapport Rapides sous forme d'enquête pour recueillir des données ESG auprès de leurs membres. Dans ce cas, l'entreprise peut comparer ses propres résultats à ceux d'un groupe plus large.

► Principaux concurrents

L'entreprise peut identifier ses principaux concurrents et vérifier leurs résultats ESG sur leurs sites web. De nombreuses entreprises en partagent au moins certains aspects en ligne.

► Normes d'établissement de rapports reconnues

Les sites web des normes d'établissement de rapports reconnues contiennent souvent des informations de référence. Il s'agit par exemple de la [Global Reporting Initiative \(GRI\)](#) et des [normes ISO](#).

Les normes d'établissement de rapports reconnues seront examinées plus en détail dans le module 6 consacré aux rapports et à l'information ESG.

► Agences de notation ESG

Ces agences évaluent les entreprises sur la base de leurs résultats ESG, en examinant des aspects tels que l'empreinte carbone, les pratiques de travail et l'éthique d'entreprise. Ces agences collectent des données auprès des entreprises à partir de la publication de leur informations et d'enquêtes qui leur sont directement envoyées. Ces données sont ensuite analysées et converties en notations ou en scores, qui fournissent des informations précieuses aux parties prenantes telles que les investisseurs.

Voici quelques exemples d'agences de notation ESG qui fournissent (en partie) des notations ESG gratuites au niveau mondial:

- [MSCI](#)
- [Morningstar Sustainalytics](#)
- [CDP Climate, Water and Forest Scores](#)

Outre les agences de notation ESG mondiales, de nombreux pays ont des agences de notation ESG travaillant au niveau national. Les formateurs doivent les mentionner le cas échéant.

► Normes de certification

Toutes les certifications pertinentes que l'entreprise possède déjà ou dont elle souhaite se doter, telles que [MSC](#) (Marine Stewardship Council) ou [FSC](#) (Forest Stewardship Council).

Les normes de certification seront examinées de manière plus approfondie dans le module suivant.

► Exigences réglementaires

Toute exigence légale au niveau international, y compris celles découlant des normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS), doit être prise en compte dans l'exercice de référence ESG, de même que toute exigence nationale, sectorielle ou autre.

Les formateurs doivent présenter toutes les exigences réglementaires internationales, nationales, sectorielles ou autres qui sont pertinentes pour les participants. Cela peut rallonger le temps nécessaire pour dispenser ce module.

4.2 Impliquer les parties prenantes

L'engagement des parties prenantes est le processus qui consiste à impliquer les personnes, les groupes ou les organisations qui ont un intérêt ou un enjeu dans les opérations, les décisions et l'impact global de l'entreprise. Pour le dire très simplement, **il est impossible pour l'entreprise d'avoir une vue d'ensemble des risques et possibilités ESG sans consulter les parties prenantes concernées**. Il est essentiel de solliciter l'avis des parties prenantes prioritaires sur les résultats, les politiques et la démarche ESG de l'entreprise afin de s'assurer qu'ils sont les meilleurs possibles. La stratégie ESG doit s'aligner sur les attentes des parties prenantes et les conduire à s'impliquer positivement.

La collecte et l'analyse des avis des parties prenantes prioritaires aideront l'entreprise à :

- ▶ **Prendre des décisions en connaissance de cause**

L'intégration des points de vue de ceux qui sont directement concernés par les initiatives ESG signifie que la démarche de durabilité de l'entreprise repose sur la bonne vision tout en étant ancrée dans la pratique.

- ▶ **Améliorer la gestion des risques**

L'identification et le traitement proactifs des risques ESG permettent d'éviter des crises plus graves et des répercussions financières, ainsi que de garantir la conformité réglementaire.

- ▶ **Améliorer sa réputation**

La réputation d'une entreprise est fortement influencée par la qualité des relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes. Des relations positives entraînent une meilleure image de marque. En outre, la transparence au sujet des initiatives et des résultats ESG aidera l'entreprise à instaurer la confiance parmi les parties prenantes, à démontrer un réel engagement en faveur des principes ESG et à éviter les accusations d'écoblanchiment.

- ▶ **Garantir la conformité**

Une communication ouverte et honnête avec les parties prenantes concernées contribue à garantir la conformité avec des exigences réglementaires de plus en plus strictes.

▀▀ Les parties prenantes prioritaires sont souvent les personnes, les groupes et les organisations qui ont le plus d'impact sur les résultats ESG de l'entreprise et/ou qui en subissent le plus les conséquences.

Processus d'engagement des parties prenantes

L'implication des parties prenantes suppose foncièrement trois actions :

- ▶ **Faire une carte des parties prenantes**
- ▶ **Hiérarchiser les parties prenantes**
- ▶ **Consulter les parties prenantes prioritaires**

La cartographie et la hiérarchisation des parties prenantes aident l'entreprise à identifier celles qu'elle doit consulter afin de comprendre leurs intérêts, de répondre à leurs préoccupations et d'établir des relations plus solides, ce qui est essentiel pour une réussite à long terme. Une fois les informations recueillies, elles doivent être analysées afin de déterminer quels sont les enjeux ESG essentiels pour les parties prenantes prioritaires, ainsi que les points forts, les points faibles, les risques et les possibilités ESG de tous les points de vue. C'est l'étape suivante.

L'entreprise est alors prête à commencer à travailler sur un **plan d'engagement des parties prenantes**, qui sera également intégré dans sa stratégie ESG.

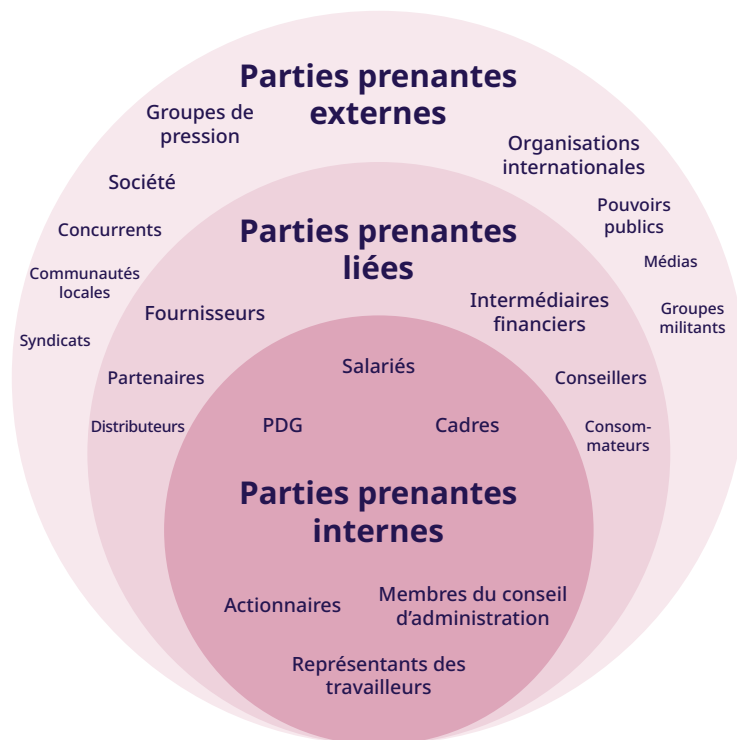
Faire une carte des parties prenantes

Il peut être utile de répartir les parties prenantes en trois groupes différents, en particulier pour les entreprises plus grandes et plus complexes.

- **Parties prenantes internes**
Personnes au sein de l'entreprise, telles que les salariés, les représentants des travailleurs, les cadres, les responsables de la santé et de la sécurité, et les membres du conseil d'administration.
- **Parties prenantes liées**
Celles qui ont une relation économique ou contractuelle avec l'entreprise, comme les fournisseurs, les partenaires et les conseillers.
- **Parties prenantes externes**
Groupes aux objectifs divers, tels que le grand public, les pouvoirs publics et les médias, qui peuvent être influencés par les activités de l'entreprise ou en subir les conséquences.

►► Un plan d'engagement des parties prenantes définit le moment où l'entreprise communiquera avec chaque groupe de parties prenantes prioritaires et sollicitera leur avis.

Exemple de carte des parties prenantes





Exercice 6

Cartographie des parties prenantes ESG.

Objectifs pédagogiques:

Acquérir une expérience pratique de la cartographie des parties prenantes ESG.

Durée de l'exercice:

30 minutes

Instructions:

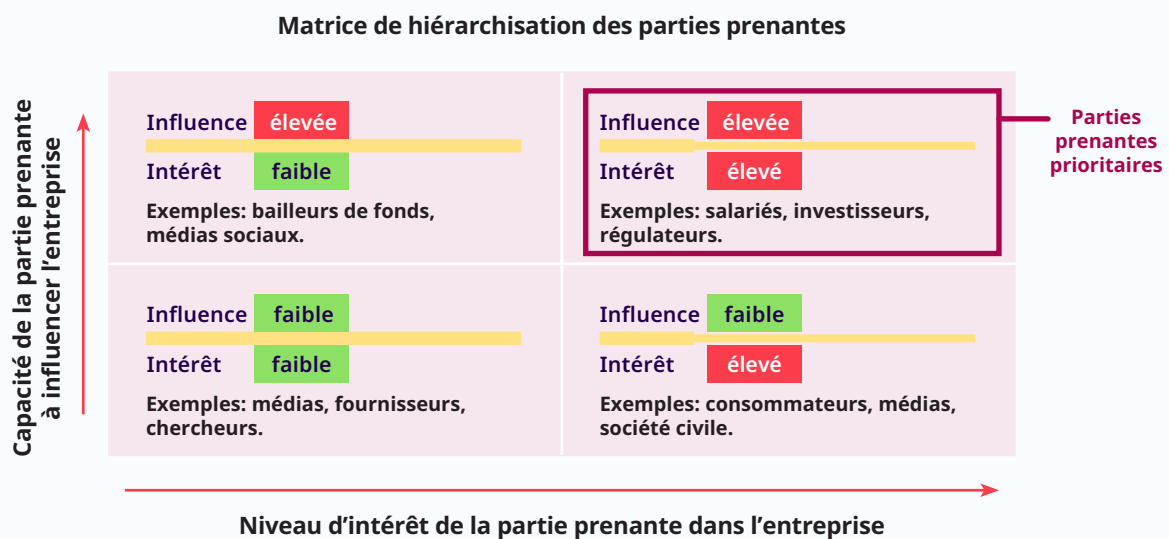
Cet exercice se penche à nouveau sur l'étude de cas de l'entreprise fictive Safari Foods (document 1). Les formateurs doivent répartir les participants en petits groupes et remettre à chaque groupe un ou plusieurs exemplaires du modèle de cartographie des parties prenantes ESG (document 3), disponible à l'annexe 2. Les participants doivent à nouveau imaginer qu'ils sont des experts ESG et qu'ils aident cette fois-ci Safari Foods à dresser la carte de ses parties prenantes.

Les formateurs doivent demander aux participants de lire les deux documents et de proposer au moins trois parties prenantes internes, liées et externes pour Safari Foods. Au bout de quinze minutes, réunissez tous les participants et demandez à chaque groupe de présenter les parties prenantes qu'il a identifiées. Les formateurs doivent copier le modèle sur le tableau et y noter toutes les parties prenantes.

Hiérarchiser les parties prenantes

Les entreprises, en particulier les plus petites, peuvent manquer de ressources pour s'engager auprès de toutes les parties prenantes concernées. Il peut être utile de raccourcir la liste en identifiant quelles sont les parties prenantes prioritaires. Une façon de procéder consiste à remplir une matrice de hiérarchisation des parties prenantes afin de les évaluer et de les hiérarchiser en fonction de l'importance des impacts ESG de l'entreprise sur les activités de prise de décision de ces parties prenantes.

Matrice de hiérarchisation des parties prenantes





Exercice 7

Hiérarchisation des parties prenantes ESG.

Objectifs pédagogiques: Acquérir une expérience pratique de la hiérarchisation des parties prenantes ESG.

Durée de l'exercice: 30 minutes

Instructions: Cet exercice revient sur l'étude de cas de l'entreprise fictive Safari Foods (document 1). Les formateurs doivent répartir les participants en petits groupes et distribuer à chaque groupe un ou plusieurs exemplaires du document 1 ainsi qu'un ou plusieurs exemplaires du modèle de matrice de hiérarchisation des parties prenantes ESG (document 4), qui sont disponibles à l'annexe 2. Les participants doivent à nouveau s'imaginer qu'ils sont des experts ESG et qu'ils aident cette fois Safari Foods à hiérarchiser ses parties prenantes.

Les formateurs doivent demander aux participants de lire les deux documents, puis de reprendre la liste des parties prenantes qu'ils ont identifiées dans le dernier exercice. Ils doivent placer chaque partie prenante dans l'un des quatre carrés de la matrice en fonction de la capacité de la partie prenante à influencer l'entreprise et de son niveau d'intérêt pour l'entreprise. Au bout de vingt minutes, réunissez les participants et demandez à chaque groupe d'indiquer où il a placé les parties prenantes. Les formateurs doivent copier le modèle de matrice sur le tableau et y placer toutes les parties prenantes.

Consulter les parties prenantes prioritaires

L'avis des parties prenantes peut être recueilli de différentes manières: conversations individuelles, enquêtes, groupes de discussion, ateliers interactifs, journées portes ouvertes, événements communautaires et panels de discussion. Vous trouverez ci-dessous des exemples de questions que les OE peuvent poser aux parties prenantes. Ces questions visent à s'assurer qu'elles se sentent écoutées tout en recueillant des informations exploitables pour la stratégie ESG de l'entreprise. Il peut être utile d'introduire et d'expliquer d'abord la notion de critères ESG.

Attentes générales

- ▶ Quelles sont vos attentes à l'égard de *(insérer le nom de l'entreprise)* pour ce qui concerne les pratiques environnementales, sociales et de gouvernance?
- ▶ Y a-t-il des initiatives ESG particulières que vous pensez que *(insérer le nom de l'entreprise)* devrait mettre en œuvre? Pourquoi?

Enjeux matériels

- ▶ Quels sont les enjeux ESG les plus importants pour vous?
- ▶ Selon vous, quels sont les enjeux ESG qui ont le plus d'impact sur *(insérer le nom de l'entreprise)*?

Résultats

- ▶ Comment évaluez-vous les résultats ESG actuels de *(insérer le nom de l'entreprise)*?
- ▶ Y a-t-il des domaines dans lesquels vous pensez que l'entreprise devrait s'améliorer?

Impact sur les parties prenantes

- Quel est l'impact positif ou négatif des activités, produits ou services de (*insérer le nom de l'entreprise*) sur vous ou votre communauté?

Communication

- Quel est le meilleur moyen pour (*insérer le nom de l'entreprise*) de vous informer de ses progrès ESG? À quelle fréquence souhaitez-vous recevoir des mises à jour?

Envisagez d'inclure une brève étude de cas sur une entreprise pertinente qui a réussi à identifier, hiérarchiser et impliquer ses parties prenantes ESG. Cela augmentera le temps nécessaire à la réalisation de ce module.

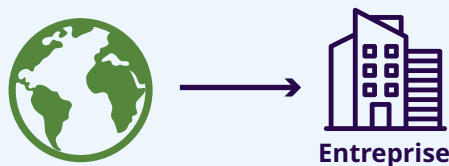
4.3 Déterminer la matérialité

Une entreprise a probablement une longue liste d'enjeux ESG pertinents. Déterminer la matérialité consiste à décider quels enjeux ESG sont les plus importants et doivent donc être intégrés dans la stratégie ESG de l'entreprise.

Simple ou double matérialité

Il est important de faire la distinction entre la simple matérialité et la double matérialité. Les normes d'information ESG reconnues exigent des entreprises qu'elles rendent compte de la **double matérialité**. C'est également de plus en plus le cas pour les PME. Pour simplifier, de nombreuses personnes utilisent le terme «matérialité», alors qu'il s'agit en réalité d'une double matérialité. On parle aussi parfois d'«importance relative des parties prenantes», car il s'agit de la manière dont l'entreprise touche ses parties prenantes (prioritaires).

Matérialité simple – Quel est l'impact des enjeux ESG externes sur l'entreprise?

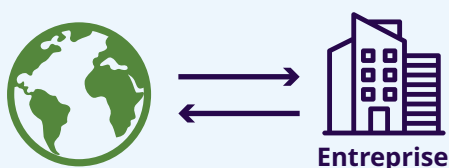


La matérialité simple mesure en fait la **matérialité financière**. Par exemple, en ce qui concerne le changement climatique, une entreprise se posera la question suivante:

- Comment le changement climatique touche-t-il les revenus, les opérations, les biens matériels et les autres éléments qui contribuent à la valeur de l'entreprise?

Les **investisseurs** sont les premiers intéressés par ce type d'informations.

Matérialité double – Quel est l'impact des enjeux ESG externes sur l'entreprise, mais aussi quel est l'impact de l'entreprise sur ces enjeux?



La matérialité double reconnaît que le monde extérieur influence l'entreprise, mais aussi que l'entreprise a une influence sur le monde extérieur. Elle mesure la **matérialité financière, environnementale et**

sociale. Par exemple, en ce qui concerne le changement climatique, une entreprise ne se posera pas une mais deux questions:

- ▶ Quel est l'impact du changement climatique sur les revenus, les biens matériels, les activités et autres de l'entreprise?
- ▶ Quel est l'impact de l'entreprise sur le changement climatique? Il peut s'agir des émissions de GES, de l'extraction de ressources (par ex. déforestation, exploitation minière), des opérations de la chaîne d'approvisionnement, etc.

Les principaux intéressés par ce type d'informations sont les **consommateurs, les salariés, la société civile, les investisseurs et les autorités de réglementation.**

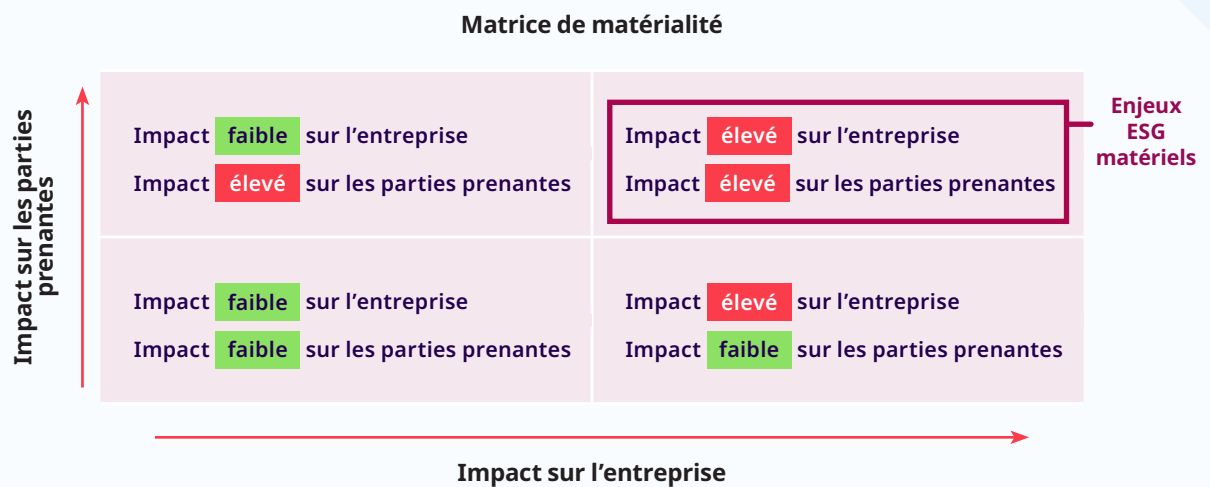
Évaluer la matérialité

La plupart des informations nécessaires pour déterminer la double matérialité ont déjà été recueillies au cours des étapes précédentes de ce module. À ce stade, l'entreprise connaît ses points forts et ses points faibles ESG, est consciente de certains des principaux risques et possibilités et a dressé une liste de parties prenantes prioritaires. Elle dispose donc d'une **longue liste** d'enjeux ESG pertinents pour l'entreprise. Les cadres ESG reconnus, tels que la [Global Reporting Initiative \(GRI\)](#) et les [normes ISO](#), peuvent également l'alimenter.

Les normes d'établissement de rapports ESG reconnues seront abordées plus en détail dans le module 6 sur les rapports et l'information ESG.

Pour tirer le meilleur parti de ressources limitées, l'entreprise doit ensuite dresser une **liste restreinte** d'enjeux matériels. Ce sont ceux qui ont un impact élevé sur l'entreprise ainsi que sur les parties prenantes prioritaires. Un bon moyen de les déterminer consiste à remplir une matrice de matérialité, qui classe les enjeux ESG pertinents pour l'entreprise en fonction de leur importance pour les parties prenantes et de leur impact potentiel sur l'entreprise (gains, biens matériels, opérations, etc.). Une fois identifiés, les enjeux matériels peuvent être classés comme des enjeux environnementaux, sociaux ou de gouvernance.

Matrice de matérialité





Exercice 8

Déterminer les enjeux ESG matériels.

Objectifs pédagogiques:

Acquérir une expérience pratique de l'utilisation de l'indice de matérialité ESG.

Durée de l'exercice:

30 minutes

Instructions:

Cet exercice revient sur l'étude de cas de l'entreprise fictive Safari Foods (document 1). Les formateurs doivent répartir les participants en petits groupes et remettre à chaque groupe un ou plusieurs exemplaires du modèle de matrice de matérialité ESG (document 5), disponible à l'annexe 2. Les participants doivent à nouveau se mettre dans la peau d'experts ESG et aider cette fois-ci Safari Foods à déterminer ses enjeux ESG matériels.

Les formateurs doivent demander aux participants d'examiner les points forts, les points faibles, les possibilités, les risques et les parties prenantes prioritaires ESG de Safari Foods et de dresser une liste de cinq enjeux ESG pour l'entreprise. Ils doivent placer chaque enjeu dans l'un des quatre carrés de la matrice en fonction de son impact sur l'entreprise et sur ses parties prenantes prioritaires. Au bout de quinze minutes, réunissez les participants et demandez à chaque groupe d'indiquer où il a placé les enjeux et pourquoi. Les formateurs doivent copier le modèle de matrice sur le tableau et y placer les enjeux ESG.

Voici quelques exemples d'enjeux ESG:

Questions environnementales: empreinte carbone, déchets alimentaires, approvisionnement durable, déchets d'emballage.

Questions sociales: DEI, recrutement, impact sur la communauté.

Questions de gouvernance: respect des normes de sécurité alimentaire, diversité du conseil d'administration, gestion de la chaîne d'approvisionnement.

4.4 Hiérarchiser et atténuer les risques ESG

L'entreprise a déjà identifié un certain nombre de risques dans le cadre de son évaluation initiale. Une fois que les parties prenantes ont été consultées et que les enjeux ESG matériels ont été déterminés, elle peut dresser une **longue liste** de risques et de possibilités ESG. Lorsque l'entreprise sait quels sont les risques qui requièrent son attention la plus urgente, elle peut élaborer une stratégie d'atténuation.

Hiérarchisation des risques

Une matrice des risques permet de transformer la longue liste des risques ESG en une **liste restreinte** de risques prioritaires. La première étape du processus d'évaluation des risques consiste à les classer en fonction de deux facteurs clés: la probabilité qu'ils se concrétisent et l'impact potentiel s'ils surviennent. Les risques les plus urgents, marqués en rouge ou en orange, doivent être traités en priorité car ils représentent la plus grande menace pour l'organisation. Vous trouverez des exemples de hiérarchisation des risques dans la matrice des risques ESG ci-dessous.

Matrice des risques ESG

		Matrice des risques ESG				
		Probabilité				
		Rare	Improbable	Possible	Probable	Presque certain
Impact	Mineur	Mauvaise gestion des déchets				
	Modéré		Faible de cybersécurité	Pénurie d'eau		
	Grave					Questions de sécurité et de santé des salariés
	Catastrophique				Impacts du changement climatique	

Contrairement aux évaluations de la matérialité, qui prennent en compte le point de vue des parties prenantes lorsqu'il s'agit de déterminer les principaux enjeux ESG, la matrice des risques est un outil d'évaluation interne des risques. Si les évaluations de la matérialité mettent en évidence les enjeux ESG, la matrice des risques permet aux entreprises de les hiérarchiser en déterminant le niveau de risque associé. L'idéal est de procéder à cet exercice régulièrement, ainsi qu'après tout incident ou changement important dans l'environnement de l'entreprise.



Exercice 9

Utiliser une matrice des risques ESG.

Objectifs pédagogiques:

Acquérir une expérience pratique de la hiérarchisation des risques ESG.

Durée de l'exercice:

30 minutes

Instructions:

Cet exercice revient sur l'étude de cas de l'entreprise fictive Safari Foods (document 1). Les formateurs doivent répartir les participants en petits groupes et remettre à chaque groupe un ou plusieurs exemplaires du modèle de matrice des risques ESG (document 6), disponible à l'annexe 2. Les participants doivent à nouveau imaginer qu'ils sont des experts ESG, aidant cette fois Safari Foods à hiérarchiser ses risques ESG.

Les formateurs doivent demander aux participants de reprendre la liste des risques qu'ils ont identifiés pour Safari Foods au début du module. Ils doivent placer chaque risque dans la matrice des risques en fonction de son impact et de sa probabilité. Au bout de quinze minutes, réunissez les participants et demandez à chaque groupe d'indiquer où il a placé les risques et pourquoi. Les formateurs doivent copier le modèle de matrice des risques ESG sur le tableau et y placer les enjeux ESG.

Atténuer les risques ESG

Une fois que les risques ont été hiérarchisés, des stratégies peuvent être mises en place pour atténuer ceux qui méritent une attention particulière. L'**atténuation des risques** s'entend des stratégies et des mesures prises par une entreprise pour réduire l'impact ou la probabilité de menaces potentielles. Au lieu de simplement réagir aux risques lorsqu'ils se concrétisent, l'atténuation implique une planification proactive visant à réduire les vulnérabilités au minimum et à renforcer la résilience.

L'atténuation des risques peut être :

- **Proactive:** l'entreprise anticipe les risques et élabore des mesures préventives (par exemple, en améliorant les normes environnementales ou en investissant dans des technologies plus propres).
- **Réactive:** l'entreprise met en place des plans d'urgence au cas où les risques se concrétisent (par exemple, un plan de gestion de crise ou une assurance).

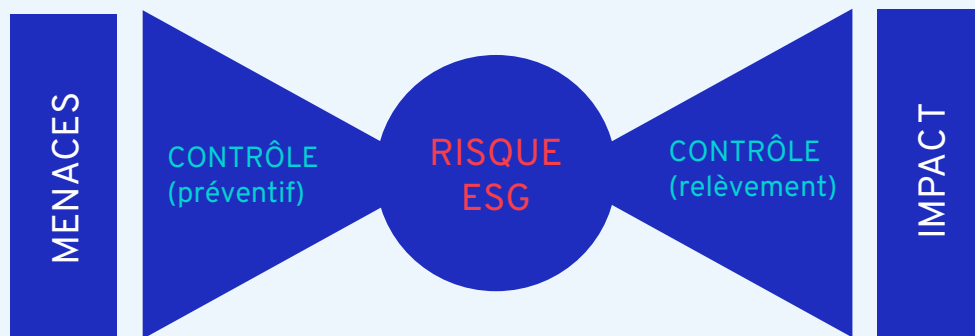
Il existe quatre grands moyens d'atténuer les risques; l'impact et la probabilité du risque déterminent la meilleure façon de procéder.

- **Accepter**
L'entreprise prend le risque volontairement et en toute connaissance de cause afin de saisir une possibilité. Par exemple, un fabricant qui utilise de grandes quantités d'eau dans une région où la pénurie d'eau est modérée peut décider d'accepter ce risque, car la délocalisation dans une région où l'approvisionnement en eau est abondant est trop coûteuse, et la pénurie d'eau est gérable.
- **Éviter**
L'entreprise décide de ne pas commencer ou de ne pas poursuivre l'activité à l'origine du risque. Par exemple, si une entreprise découvre que l'un de ses fournisseurs fait travailler des enfants, elle décide de faire preuve de diligence raisonnable. Elle détermine que le risque de travail des enfants est trop élevé et cherche donc d'autres fournisseurs.
- **Transférer**
L'entreprise partage le risque avec une autre partie, par le biais d'un accord contractuel ou d'une assurance. Par exemple, une entreprise peut confier la gestion de ses déchets toxiques à un prestataire de services de gestion des déchets certifié. Cela lui permet de respecter les réglementations environnementales et de transférer la responsabilité juridique et opérationnelle de l'élimination des déchets à une tierce partie.
- **Réduire**
L'entreprise réduit le degré d'exposition au risque et/ou la probabilité qu'il se concrétise. Par exemple, le fait de garantir des conditions et des pratiques de travail sûres dans une usine diminue le risque de nuire aux travailleurs.

Analyse en nœud papillon

L'analyse par la méthode du nœud papillon est un outil utile pour aider les entreprises à visualiser les risques et à élaborer des stratégies d'atténuation proactives. Elle consiste à identifier les menaces, les impacts et les mesures de contrôle.

Analyse ESG en nœud papillon

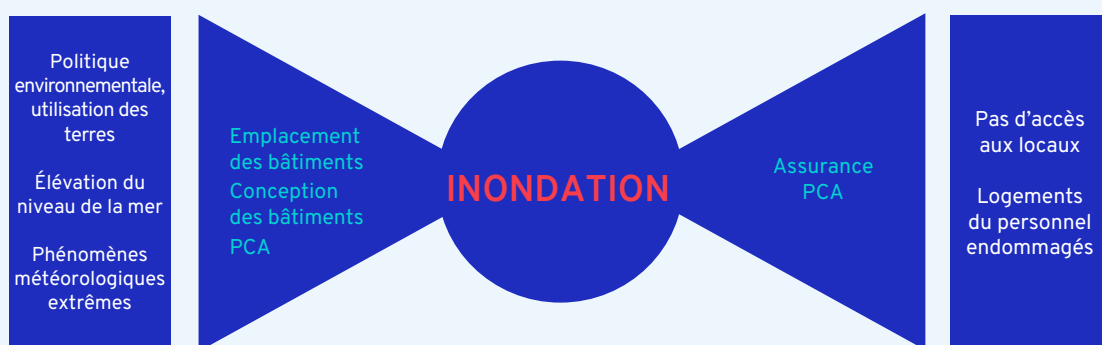


Au centre du diagramme en nœud papillon se trouve le risque ESG susceptible de nuire à l'entreprise. Sur le côté gauche se trouvent les menaces ou les causes qui pourraient conduire à la matérialisation du risque, comme une panne d'équipement, une erreur humaine ou des événements extérieurs. **Les mesures préventives réduisent la probabilité que le risque se concrétise.** Il peut s'agir d'un entretien régulier des équipements, de la formation des salariés ou de systèmes de surveillance des risques.

Sur le côté droit du diagramme se trouvent les conséquences (impact), qui décrivent les résultats potentiels si le risque se concrétise, comme des pertes financières, une atteinte à la réputation ou des amendes réglementaires. Pour faire face à ces conséquences, l'analyse identifie des **mesures de relèvement visant à minimiser l'impact** des risques. Il peut s'agir, par exemple, de plans d'urgence, d'une couverture d'assurance ou de protocoles d'intervention d'urgence.

Exemple d'analyse en nœud papillon: risque d'inondation pour une banque

Un exemple concret peut aider à comprendre comment l'analyse en nœud papillon fonctionne dans la pratique. Une banque a identifié les inondations comme un risque ESG grave pour ses activités. Les inondations perturberaient, entre autres, les opérations, auxquelles cet exemple s'attache.



Risque ESG

- Inondation.

Impact

- Impossibilité d'accéder aux locaux: les succursales inondées peuvent perturber les opérations quotidiennes.
- Logements du personnel touchés: les salariés peuvent avoir du mal à travailler en raison des dommages causés à leurs biens personnels.

Menaces

- Politique environnementale et utilisation des terres: une mauvaise planification urbaine, l'absence de règlements de zonage et la déforestation augmentent les risques d'inondation.
- Élévation du niveau de la mer: les effets progressifs du changement climatique accentuent la vulnérabilité des régions côtières.
- Phénomènes météorologiques extrêmes: phénomènes soudains et intenses causés par le changement climatique.

Mesures de contrôle préventives (avant l'événement)

- Emplacement des bâtiments: placer les installations bancaires essentielles en dehors des zones à haut risque d'inondation.
- Conception des bâtiments: concevoir les nouveaux bâtiments et rénover les anciens pour qu'ils résistent aux inondations, par exemple au moyen de barrières physiques telles que des digues ou des fondations surélevées.
- Plans de continuité des activités (PCA): élaborer des procédures opérationnelles solides pour assurer la continuité des activités en cas de perturbation.

Mesures de contrôle du relèvement (après l'événement)

- Assurance: recours à l'assurance contre les inondations pour couvrir les dommages causés aux bâtiments et aux biens.
- Plans de continuité des activités: mettre en œuvre des stratégies de continuité des activités préparées à l'avance, telles que le travail à distance pour le personnel, y compris dans d'autres bureaux.



Exercice 10

Utiliser une analyse en nœud papillon.

Objectifs pédagogiques:

Acquérir une expérience pratique de la prévention et de l'atténuation des risques ESG.

Durée de l'exercice:

30 minutes

Instructions:

Cet exercice revient sur l'étude de cas de l'entreprise fictive Safari Foods (document 1). Les formateurs répartissent les participants en petits groupes et remettent à chaque groupe un ou plusieurs exemplaires du modèle d'analyse ESG en nœud papillon (document 7), disponible à l'annexe 2. Les participants doivent à nouveau imaginer qu'ils sont des experts ESG, aidant cette fois Safari Foods à gérer ses risques ESG les plus pressants.

Les formateurs demandent aux participants de reprendre la liste des risques prioritaires qu'ils ont identifiés pour Safari Foods lors du dernier exercice (la matrice des risques ESG). Demandez-leur d'utiliser l'analyse en nœud papillon pour atténuer le risque ESG le plus pressant qu'ils ont identifié pour Safari Foods. Après quinze minutes, réunissez les participants et demandez à chaque groupe de présenter et d'expliquer sa stratégie d'atténuation des risques. Les formateurs doivent prendre des notes.

Les formateurs peuvent envisager de présenter une étude de cas d'une entreprise pertinente qui a réussi à identifier, prévenir et atténuer les risques ESG. Cela augmenterait le temps nécessaire à la réalisation de ce module.



Informations supplémentaires

Il existe de nombreuses méthodes différentes pour identifier, hiérarchiser, prévenir et atténuer les risques ESG. Les entreprises plus grandes et plus complexes peuvent être intéressées par des **cadres de gestion des risques** plus structurés tels que [ISO 31000:2018](#) et [COSO ERM](#).

COSO et le guide d'orientation [Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks](#) (2018) du World Business Council on Social Development (WBCSD) constituent une ressource gratuite utile pour les entreprises de tous secteurs et de toutes tailles.

[Business for Nature](#) a défini les dépendances et les impacts sur la nature pour de nombreux secteurs, ainsi que les risques et les actions associés.

4.5 Rédiger la stratégie ESG

L'entreprise dispose à présent de tous les éléments nécessaires pour rédiger sa stratégie ESG, qui doit contenir les sections de base suivantes.

- ▶ **Une brève description de l'entreprise**
Elle doit comprendre une description des activités et des parties prenantes de l'entreprise.
- ▶ **Une déclaration sur les raisons pour lesquelles l'entreprise adopte une stratégie ESG**
Cette déclaration doit inclure la vision ESG de l'entreprise ou, en d'autres termes, une vue d'ensemble de ses objectifs en la matière. Elle doit également indiquer clairement que l'entreprise s'engage résolument à réaliser sa vision ESG.
- ▶ **Une vue d'ensemble des résultats ESG de l'entreprise**
Cette section doit comprendre des informations de référence, une analyse des lacunes, et des informations sur toute initiative ESG déjà mise en place par l'entreprise. Les informations contenues dans la section sur les résultats ESG peuvent servir de référence pour comparer les mesures futures.
- ▶ **Un plan d'action ESG**
Le plan d'action définit les objectifs ESG de l'entreprise. Ils doivent être décomposés en cibles claires, spécifiques, mesurables et assorties d'échéances. Les ressources allouées au plan doivent être précisées.
- ▶ **Suivi et indicateurs**
La stratégie doit définir les indicateurs de base que l'entreprise utilisera pour suivre la réalisation des objectifs. Si l'entreprise prévoit d'établir des rapports ESG et de les publier conformément à une norme reconnue, la stratégie doit, dans l'idéal, dresser la liste de tous les indicateurs qui seront suivis et à quelle fréquence, ainsi que la date à laquelle les rapports seront établis.

Les prochains modules examineront plus en détail les indicateurs et les normes reconnues en matière de rapports ESG.

► **Un plan d'engagement des parties prenantes**

Ce plan définit comment (lettres d'information, réunions, site web, médias sociaux, etc.) et quand (à quelle fréquence) l'entreprise va communiquer avec ses parties prenantes prioritaires sur les résultats, les progrès et les initiatives ESG. Le plan doit également préciser comment et quand l'entreprise recueillera les avis des parties prenantes sur ses résultats et ses initiatives ESG.

► **Révision et amélioration**

La stratégie doit indiquer quand elle sera réexaminée et adaptée en vue d'une amélioration continue.

► **Responsabilités**

La stratégie ESG doit préciser quels postes et/ou fonctions dans l'entreprise sont responsables de la mise en œuvre et de la révision de la stratégie. Il peut s'agir du PDG, du conseil d'administration, de l'équipe ESG, et autres (le chapitre suivant sur la mise en œuvre examine plus en détail les fonctions et la mise en œuvre ESG).



Exercice 11

Rédiger une stratégie ESG.

Objectifs pédagogiques:

Se familiariser avec le modèle de stratégie ESG du programme LEADER de l'OIT.

Durée de l'exercice:

40 minutes

Instructions:

Cet exercice se penche à nouveau sur l'étude de cas de l'entreprise fictive Safari Foods (document 1). Les formateurs doivent répartir les participants en petits groupes et remettre au moins un exemplaire du modèle de stratégie ESG (document 8) pour deux participants. Les participants doivent à nouveau imaginer qu'ils sont des experts ESG, aidant cette fois Safari Foods à rédiger sa première stratégie ESG.

Les formateurs doivent demander aux participants de lire le document 8, qui présente un projet de stratégie ESG pour Safari Foods. Il a des lacunes en matière de ressources et d'engagement des parties prenantes (voir les cellules grises dans les tableaux correspondants du document). Demandez aux participants de combler ces lacunes. Au bout de vingt-cinq minutes, réunissez tous les participants et demandez à chaque groupe de partager ses propositions. Les formateurs doivent prendre des notes. Ils trouveront des exemples de réponses dans l'annexe 3: «Réponses aux exercices 11 et 13 pour les formateurs».

Le module suivant se penchera sur la section relative aux indicateurs dans la stratégie ESG de Safari Foods.



Informations supplémentaires

Le [SME ESG Hub](#) développé par le réseau du Pacte mondial des Nations Unies pour la Malaisie et le Brunéi contient de nombreux outils et ressources ESG utiles. Il s'agit notamment d'[outils et de ressources permettant de définir, d'évaluer et de communiquer sur des objectifs de durabilité](#) liés à des indicateurs ESG tels que l'action climatique, les droits humains, la gestion de l'énergie, l'eau, la DEI, les déchets et les politiques de lutte contre la corruption.

Le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD) a élaboré des recommandations sur la manière dont les entreprises peuvent contribuer à stopper et à contrer la perte de biodiversité. Ses [feuilles de route pour une nature positive](#) (en anglais) comprennent des conseils particuliers sur les dépendances, les impacts, les risques et les possibilités liés à la nature pour des secteurs tels que les produits pharmaceutiques, la construction, l'agroalimentaire, les produits forestiers et l'énergie.

La Capitals Coalition a réalisé des [études de cas](#) (en anglais) sur la manière dont les entreprises identifient et évaluent leurs enjeux liés à la nature.

Résumez et concluez le module (10 minutes)

Module

5

Comment mettre en œuvre la stratégie ESG

 Durée totale du module	120 minutes
5.1 Définir et attribuer les postes et les responsabilités	35 minutes
5.2 Évaluer les politiques de l'entreprise et combler les lacunes	5 minutes
5.3 Communiquer la stratégie ESG en interne	5 minutes
5.4 Suivre les résultats ESG	70 minutes
Résumé et conclusion	5 minutes

S'il est essentiel de se doter d'une bonne stratégie ESG, il faut la mettre en œuvre pour obtenir des résultats. Les entreprises doivent joindre le geste à la parole, ce qui ne peut se faire sans un **cadre de gouvernance** adéquat (l'ensemble des règles, pratiques et processus qui définissent la manière dont une entreprise est gouvernée). L'entreprise doit évaluer son cadre de gouvernance et déterminer comment il peut être (re)structuré pour permettre une mise en œuvre efficace.

Les objectifs pédagogiques du module 5 visent à ce que les participants comprennent:

- ▶ **Comment intégrer les critères ESG dans les postes et les fonctions.**
- ▶ **Quelles sont les politiques d'entreprise nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie ESG.**
- ▶ **Comment communiquer au mieux la stratégie ESG en interne.**
- ▶ **Comment suivre les résultats ESG, en se concentrant sur les indicateurs ESG.**

Ce module est conçu pour être dispensé après le module 4 et non pas comme un cours autonome.

5.1 Définir et attribuer les postes et les responsabilités

La **responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie ESG** doit être clairement attribuée à la (aux) bonne(s) personne(s), tandis que la **responsabilité de la supervision** revient au conseil d'administration ou à la direction générale. Pour ce faire, les responsabilités ESG doivent être incluses dans les **descriptions de poste** et les **cibles de gestion des résultats**. L'entreprise peut avoir besoin de restructurer, de recruter ou d'améliorer les compétences du personnel en place pour permettre la mise en œuvre de la stratégie.

Postes explicitement chargés de la mise en œuvre ESG

Les entreprises conçoivent et attribuent les postes et les responsabilités ESG de différentes manières. La responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie ESG peut incomber à un ou plusieurs des postes ci-dessous.

▶ **Chargé de la durabilité**

L'entreprise peut nommer ou recruter un spécialiste ESG, tel qu'un chargé de la durabilité. Son rôle est d'élaborer, de mettre en œuvre et de suivre les initiatives de durabilité au sein de l'entreprise. Il travaille en étroite collaboration avec ses collègues des équipes et des départements afin de s'assurer que l'entreprise atteint ses objectifs en matière de durabilité.

▶ **Direction générale ou propriétaire de l'entreprise**

Si une petite entreprise n'est pas en mesure d'embaucher un spécialiste ESG, la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie peut incomber à la direction générale ou au propriétaire de l'entreprise. Cette personne doit alors idéalement exercer des responsabilités similaires à celles du chargé de la durabilité. Une formation peut s'avérer nécessaire, ainsi qu'un soutien externe, éventuellement fourni par l'OE ou un consultant ESG.

▶ **Équipe ESG**

Les entreprises plus grandes et plus complexes peuvent constituer une équipe de salariés occupant diverses fonctions pour mettre en œuvre et appliquer la stratégie ESG. Les responsabilités de l'équipe ESG comprennent la collecte et l'analyse des données pertinentes, la coordination des actions entre les départements ou les équipes, la présentation régulière de rapports au conseil d'administration et l'engagement auprès des parties prenantes.

Les salariés qualifiés pour ces fonctions sont passionnés par la durabilité, ont le sens de la communication et occupent des postes qui leur permettent d'apporter des changements. Vous trouverez ci-dessous des exemples de salariés qui pourraient rejoindre une équipe ESG.

► **Cadre délégué**

Un haut responsable ou un cadre supérieur chargé de fournir une orientation stratégique, de veiller à l'alignement sur les objectifs de l'entreprise, d'obtenir des ressources et de défendre la stratégie ESG auprès du conseil d'administration.

► **Responsable de la durabilité**

Il s'agit d'un professionnel dédié à la stratégie ESG ou à la durabilité qui supervise l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des initiatives ESG. Il coordonne également l'équipe.

► **Spécialiste de l'environnement**

Cette personne est experte en gestion environnementale, et peut s'occuper de l'efficacité énergétique, de la gestion des déchets, des émissions et de la conformité. Elle se concentre sur la réduction de l'empreinte environnementale de l'entreprise, la gestion des risques liés au climat et la mise en œuvre d'initiatives en matière de durabilité.

► **Représentant des RH**

Il peut s'agir d'un responsable des ressources humaines ou d'un spécialiste en DEI, qui veille à ce que les facteurs sociaux tels que l'engagement des salariés, la diversité sur le lieu de travail, l'équité et l'engagement communautaire soient pris en compte.

► **Représentant financier**

Il peut s'agir du directeur financier, d'un contrôleur financier ou d'un spécialiste comptable de la durabilité. Ce membre du personnel aligne les objectifs ESG sur la planification financière, gère les budgets des initiatives et assure la transparence des rapports sur les dépenses liées à la stratégie ESG.

► **Responsable juridique et de la conformité**

Cette personne peut être un juriste d'entreprise ou un chargé de la conformité qui s'assure que la stratégie et les pratiques ESG de l'entreprise sont conformes aux réglementations, aux bonnes pratiques, aux politiques pertinentes de l'entreprise et à toutes les exigences en matière de rapports et d'information.

► **Représentant des opérations**

Il peut s'agir d'un directeur des opérations ou d'un spécialiste de la chaîne d'approvisionnement qui met en œuvre les pratiques ESG dans les domaines de la production, des achats, de la logistique et de la gestion des déchets.

► **Conseillers externes**

Consultants ou spécialistes ESG (tels que l'OE) qui apportent leur expertise en matière de cadres ESG, de références sectorielles, de tendances réglementaires, etc.

Autres postes et fonctions

Pour s'assurer que la stratégie ESG s'intègre dans les activités quotidiennes de l'entreprise, cette dernière doit attribuer des responsabilités ESG claires à **toutes** les personnes et/ou équipes concernées, et pas seulement à celles qui sont explicitement responsables de la mise en œuvre de la stratégie. Ces responsabilités peuvent être incluses dans les descriptions de poste et les critères de gestion des résultats. Le personnel concerné doit se voir fixer des cibles et des délais réalistes. Vous trouverez ci-dessous des exemples de responsabilités ESG pour différents postes et fonctions.

Ressources humaines (RH)

- ▶ Élaborer et mettre en place une formation ESG pour l'ensemble du personnel et pour certains groupes de salariés.
- ▶ Intégrer les aspects ESG dans la gestion des résultats.
- ▶ Vérifier le recrutement et la formation pour s'assurer que l'entreprise dispose des talents ESG dont elle a besoin.

Gestion des risques

- ▶ Inclure les risques ESG identifiés au chapitre précédent dans les processus d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise.
- ▶ Effectuer des tests de résistance et des analyses de scénarios axés sur les risques ESG afin de s'assurer que l'entreprise peut faire face à toute perturbation. Élaborer des stratégies d'atténuation des risques.
- ▶ Inclure les critères ESG dans les processus de diligence raisonnable pour les investissements, les fusions et autres transactions afin d'identifier d'éventuels risques ESG.

Ventes

- ▶ Intégrer les références ESG de l'entreprise dans les activités de vente et de marketing.
- ▶ Vérifier que les arguments de vente liés à la durabilité ne peuvent pas susciter d'accusations d'écoblanchiment.
- ▶ Identifier les nouveaux marchés potentiels pour les produits de l'entreprise qui ont désormais des références ESG.



Exercice 12

Postes et responsabilités ESG.

Objectifs pédagogiques:	Prendre conscience de la manière dont les différentes fonctions contribuent aux résultats ESG.
Durée de l'exercice:	20 minutes
Instructions:	Cet exercice est une courte discussion de groupe. Les participants ont déjà appris en quoi les RH, la gestion des risques et les ventes sont pertinentes pour les résultats ESG. Demandez-leur de proposer comment d'autres fonctions peuvent contribuer à la mise en œuvre de la stratégie ESG.

Exemples de réponses**Finance**

- *Réaliser des analyses coûts-avantages pour identifier les options en matière de durabilité les plus efficaces sur le plan des coûts.*
- *Identifier et solliciter des incitations financières liées à la durabilité, telles que des crédits d'impôt et des subventions.*
- *Garantir l'exactitude des rapports financiers et prévenir la fraude.*

Technologies de l'information (TI)

- *Veiller à ce que les technologies utilisées soient économes en énergie.*
- *Participer aux programmes de recyclage des technologies.*
- *Identifier, acquérir et mettre en place des technologies pour la gestion et/ou le suivi des résultats ESG, comme des calculateurs de carbone ou des systèmes de gestion de l'énergie.*

Marketing et communication

- *Produire des supports de marketing et de communication durables.*
- *Partager des mises à jour internes sur les initiatives, les progrès et les engagements ESG de l'entreprise.*
- *Inclure des informations sur les références ESG de l'entreprise dans les communications destinées aux investisseurs, aux consommateurs, aux actionnaires et aux autres parties prenantes externes.*

**Informations supplémentaires**

La description ci-dessus des actions de durabilité ESG par fonction s'appuie sur celle qui est fournie par le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD). Pour d'autres actions de durabilité par fonction, ainsi que des formations en ligne, des boîtes à outils, des études de cas et d'autres informations ESG, consulter l'[Académie du WBCSD](#).

L'engagement et le leadership au plus haut niveau sont essentiels

La stratégie ESG a besoin de **l'engagement et du leadership de la direction au plus haut niveau** pour se concrétiser, faute de quoi elle risque de rester lettre morte. Il est essentiel que l'entreprise attribue une responsabilité ESG claire au niveau du conseil d'administration et/ou de la direction générale afin de garantir l'engagement et la supervision.

La direction doit:

- ▶ **Donner le ton**
S'engager clairement en faveur d'une stratégie ESG au plus haut niveau, en signalant son importance pour l'ensemble de l'entreprise.
- ▶ **Orienter la stratégie**
Intégrer la vision et les objectifs ESG dans la stratégie globale de l'entreprise et s'assurer de leur alignement sur les objectifs à long terme de l'entreprise.
- ▶ **Allouer des ressources**
Approuver les budgets et affecter les ressources nécessaires pour mener à bien les initiatives ESG.
- ▶ **Contrôler et responsabiliser**
Suivre les progrès accomplis par rapport aux cibles ESG, responsabiliser les dirigeants/équipes de direction et veiller au respect des réglementations en vigueur.
- ▶ **Gérer les risques**
Identifier, évaluer et atténuer activement les principaux risques ESG qui pourraient avoir un impact sur la réputation ou les performances financières de l'entreprise.
- ▶ **Engager les parties prenantes**
Veiller à ce que l'entreprise s'engage auprès des parties prenantes prioritaires en vue de répondre à leurs préoccupations et de recueillir leur avis sur les priorités ESG.
- ▶ **Être attentif à la culture organisationnelle**
Encourager une culture d'entreprise qui récompense les pratiques ESG, notamment le comportement éthique, la transparence et les pratiques commerciales responsables.

5.2 Évaluer les politiques de l'entreprise et combler les lacunes

Si la stratégie ESG est la **feuille de route** – où l'entreprise se dirige et comment elle prévoit d'y parvenir – les politiques de l'entreprise sont le **règlement** – comment les principes ESG sont intégrés dans les méthodes de travail de l'entreprise. L'entreprise doit revoir ses politiques existantes pour s'assurer qu'elles sont alignées sur la stratégie ESG et afin d'identifier et de combler les éventuelles lacunes.

Il est probable qu'une entreprise ait déjà mis en place des politiques relevant des critères ESG. Cependant, celles-ci doivent refléter les enjeux ESG matériels tels qu'ils ont été déterminés par l'entreprise. Il peut donc être nécessaire de modifier les politiques existantes ou d'en créer de nouvelles. Par exemple, si une stratégie ESG a pour objectif d'améliorer la diversité mais que l'entreprise ne dispose pas de politique en matière de DEI, il est utile d'en élaborer une.

Vous trouverez ci-dessous des exemples de politiques relevant des critères ESG. Les entreprises plus petites peuvent inclure ce type d'informations dans leur code de conduite. Les politiques, pratiques et/ou procédures relatives à la composante sociale des critères ESG peuvent aussi parfois se trouver dans le guide du personnel ou dans les politiques de gouvernance (c'est le cas pour les politiques de DEI, par exemple). Des pratiques pertinentes peuvent également exister sans avoir été (entièrement) documentées.

► **Politiques environnementales**

Politique de gestion de l'environnement
 Politique de gestion des déchets
 Politique d'efficacité énergétique
 Politique de conservation de l'eau
 Politique de réduction des émissions
 Politique en matière de biodiversité et d'utilisation des sols
 Politique d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ses effets
 Politique relative au bien-être animal

► **Politiques sociales**

Politique relative aux droits humains
 Politique relative au travail forcé
 Politique relative au travail des enfants
 Politique relative à la traite des êtres humains
 Politique en matière de santé et de sécurité
 Politique de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI)
 Politique antidiscrimination
 Politiques contre la violence et le harcèlement
 Politique de formation et de perfectionnement des salariés
 Politique relative à l'accessibilité
 Politique de services à la communauté

► **Politiques de gouvernance**

Politique contre la corruption et les pots-de-vin
 Politique relative aux conflits d'intérêts
 Politique relative aux lanceurs d'alerte
 Politique de gestion des risques
 Politique de diligence raisonnable
 Politique de conformité
 Politique de protection des données
 Politique relative aux achats et aux contrats

Pour chacune de ces politiques, l'entreprise doit se poser les questions suivantes:

- Notre entreprise a-t-elle mis cette politique en place?
- Si **oui**, devons-nous la revoir? Si oui, devons-nous la modifier? Comment? Quelles sont les mesures à prendre, par qui et dans quel délai?
- Si **non**, notre entreprise doit-elle élaborer cette politique? Quelles sont les mesures à prendre, par qui et dans quel délai?

5.3 Communiquer la stratégie ESG en interne

La stratégie ESG doit être communiquée à toutes les parties prenantes prioritaires, telles que les salariés, les consommateurs, les investisseurs et les membres de la communauté. Les communications doivent être conformes au plan d'engagement des parties prenantes défini dans la stratégie ESG (voir le module 4 pour plus d'informations sur les communications externes).

À ce stade, une grande partie de la communication se fera probablement en **interne**, car le personnel doit comprendre comment il peut contribuer à la mise en œuvre de la stratégie. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples de communication interne pour une nouvelle stratégie ESG.

► Annonces de la direction

Les cadres supérieurs peuvent présenter et cautionner la stratégie ESG par le biais de réunions avec le personnel, de messages vidéo ou de lettres d'information internes afin d'en renforcer l'importance.

► Ateliers de formation

L'ensemble du personnel doit participer à une formation d'introduction à la stratégie ESG afin de s'assurer qu'elle devienne pleinement opérationnelle et que le personnel soit aligné sur la stratégie. La formation doit couvrir au moins les points suivants:

- Une introduction de base aux critères ESG, couvrant les tendances et les notions clés.
- Les raisons pour lesquelles les critères sont importants pour l'entreprise.
- Les principaux aspects de la stratégie ESG de l'entreprise et la manière dont le personnel peut y contribuer.

Il peut être utile de fournir une formation et/ou des informations plus approfondies aux cadres supérieurs et au personnel occupant des postes clés pour la mise en œuvre de la stratégie ESG (voir ci-dessous pour plus d'informations). Par exemple, les responsables de la durabilité et les responsables des installations pourraient tirer parti d'une formation supplémentaire sur la réduction des déchets et le recyclage.

► Récit visuel

L'entreprise peut utiliser des infographies, des tableaux de bord et de courtes vidéos pour faciliter la compréhension des engagements et des progrès ESG.

► Initiatives menées par les salariés

L'entreprise peut encourager les équipes à proposer des projets liés à l'ESG afin de favoriser un sentiment d'appropriation et de participation. Cela peut se faire, par exemple, par le biais d'un concours interne ou d'un défi en matière de durabilité.

La communication interne doit viser à ce que le personnel perçoive la stratégie ESG **comme personnelle et réalisable**. En d'autres termes, les salariés doivent avoir le sentiment qu'elle est pertinente pour leur travail et qu'ils peuvent jouer un rôle dans sa mise en œuvre.

5.4 Suivre les résultats ESG

Non seulement le suivi des progrès met en évidence les réussites ESG de l'entreprise, mais il permet aussi d'identifier les domaines susceptibles d'être améliorés et de renforcer l'impact. Un cadre de suivi permet de clarifier et de structurer le suivi ESG.

Le **cadre de suivi ESG est un document qui définit en quoi, comment et quand** l'entreprise va mesurer ses progrès en matière de durabilité, et qui en est responsable. Un cadre de suivi de base a déjà été inclus dans la stratégie ESG du dernier module. Il peut maintenant être développé et élargi.

La stratégie ESG de l'entreprise a déjà défini certains des paramètres, ou indicateurs clés de performance (ICP), qui serviront à suivre les progrès réalisés sur les enjeux ESG matériels. Toutefois, il peut être utile d'ajouter des indicateurs supplémentaires afin d'obtenir un tableau plus complet des résultats de l'entreprise en matière de durabilité. Pour les entreprises qui mettent en œuvre leur première stratégie ESG, il peut être préférable de commencer par un petit nombre d'indicateurs, puis de les développer au cours des années suivantes.

Les ICP doivent être alignés sur les cibles ESG de l'entreprise. Il se peut que l'entreprise suive déjà certains de ces indicateurs à d'autres fins. Les entreprises disposant de ressources suffisantes peuvent aligner leur cadre de suivi sur des normes d'information reconnues, telles que les normes GRI, ISO ou ISSB (celles-ci sont examinées plus en détail dans le module suivant), mais un format simplifié peut également fonctionner, en particulier pour les petites entreprises.

Exemples d'indicateurs ESG de base

La série d'indicateurs ESG ci-dessous donne un aperçu des résultats ESG au fil du temps. Ces indicateurs font souvent partie des cadres pour l'établissement de rapport reconnus (plus d'informations à ce sujet dans le module suivant).

Indicateurs environnementaux

- ▶ **Consommation d'énergie**
Consommation totale d'énergie (MWh) avec, si possible, une ventilation entre les sources renouvelables et non renouvelables.
- ▶ **Émissions de gaz à effet de serre (GES)**
Déclaration des émissions de GES directes (provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entreprise) et indirectes liées à l'énergie (résultant de la consommation d'énergie de l'entreprise). Ces deux types d'émissions peuvent être mesurés en tCO₂e¹⁵.
- ▶ **Utilisation de l'eau**
Consommation totale d'eau (m³) au cours de la période couverte par le rapport.
- ▶ **Production et gestion des déchets**
Quantité de déchets produits (par ex. en kilogrammes) et, le cas échéant, la part recyclée ou réutilisée.

Indicateurs sociaux

- ▶ **Taille et composition de la main-d'œuvre**
Nombre total de salariés, avec ventilation par données démographiques clés (par exemple, le sexe) lorsque cela est possible.
- ▶ **Formation et perfectionnement des salariés**
Indicateurs tels que le nombre moyen d'heures de formation par salarié ou une description du montant investi dans la formation.
- ▶ **Résultats en matière de sécurité et de santé**
Indicateurs de base tels que le nombre ou le taux annuel d'accidents sur le lieu de travail ou entraînant un arrêt de travail (lésions survenues au travail qui entraînent une perte de temps de travail productif).

Indicateurs de gouvernance

- ▶ **Gouvernance et stratégie en matière de durabilité**
Description de la manière dont les questions de durabilité sont intégrées dans la stratégie et les structures de gouvernance de l'entreprise.
- ▶ **Matérialité et engagement des parties prenantes**
Explication du processus de détermination des enjeux matériels pour l'entreprise, y compris la manière dont les parties prenantes sont impliquées dans ce processus.

Comme le montrent les indicateurs de gouvernance ci-dessus, les **indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs**. Dans d'autres cas, ils ne doivent pas nécessairement être des chiffres. Les «informations descriptives» sont des descriptions qui permettent de relier les chiffres des indicateurs ci-dessus à la situation globale de l'entreprise en matière de durabilité.

¹⁵ CO₂e (ou éqCO₂), ou **équivalent en dioxyde de carbone**, est une mesure utilisée pour comparer le potentiel de réchauffement global (PRG) de différents gaz à effet de serre. Les différents gaz contribuent au changement climatique à des rythmes différents, et le CO₂e permet de normaliser leurs effets pour faciliter les comparaisons. Par exemple, le PRG du méthane (CH₄) est 28 fois supérieur ou plus à celui du CO₂ et le PRG de l'oxyde nitreux (N₂O), utilisé dans les engrais, est 273 fois supérieur à celui du CO₂.



Exercice 13 Les indicateurs ESG.

Objectifs pédagogiques:	Comprendre comment définir des indicateurs pour les cibles ESG.
Durée de l'exercice:	60 minutes
Instructions:	Cet exercice revient sur la stratégie ESG de l'entreprise fictive Safari Foods (document 8). Répartissez les participants en petits groupes et demandez-leur d'examiner la section de la stratégie ESG intitulée «Suivi et indicateurs 2026», dans laquelle chaque domaine d'action ESG est assorti d'un indicateur. Demandez aux participants de proposer un indicateur supplémentaire pour chacun de ces domaines. Au bout de trente minutes, réunissez les participants et demandez à chaque groupe de présenter son indicateur. Le formateur doit prendre des notes. Il trouvera des exemples de réponses dans l'annexe 3: «Réponses aux exercices 11 et 13 pour les formateurs».



Informations supplémentaires

Le Singapore Exchange (SGX) recommande un ensemble de 27 indicateurs ESG de base comme point de départ pour les rapports sur la durabilité. Pour des conseils pratiques et succincts, ainsi que des informations sur la manière dont ces indicateurs de base s'alignent sur les normes d'information reconnues, voir SGX (2023) [Starting With a Common Set of Core ESG Metrics](#).

Dans le cadre de la CSRD, l'Union européenne a élaboré un cadre d'information volontaire en matière de durabilité destiné aux micro, petites et moyennes entreprises qui ne sont pas cotées. [La norme VSME](#) contient des informations sur les indicateurs de base, mais aussi sur la manière de collecter et de traiter les données, ainsi que des liens vers des outils en ligne utiles. La norme VSME a été publiée en décembre 2024 et les modèles de rapports qui l'accompagnent seront élaborés et publiés tout au long de l'année 2025.

Mesurer, stocker et analyser les données

Certains indicateurs clés de performance peuvent être assez simples à **mesurer**, comme le nombre total d'heures d'engagement communautaire effectuées par le personnel de l'entreprise au cours d'une période donnée. Ce type d'information peut simplement être compté par la personne responsable, saisi dans le tableur partagé et analysé. D'autres ICP sont parfois plus difficiles à appréhender, comme l'empreinte carbone. Des outils de suivi tels que les calculateurs d'empreinte carbone peuvent être utiles à cet égard (voir, par exemple, le [calculateur d'empreinte carbone des PME de Carbon Trust](#)).

En ce qui concerne **le stockage et l'analyse** des données de suivi ESG, de nombreuses entreprises utilisent simplement un **tableur centralisé et partagé**. Il existe également de nombreux logiciels, qui sont généralement payants.

Le formateur peut fournir des conseils sur les progiciels et les outils ESG adaptés au contexte des participants.

Rapport au conseil d'administration et/ou aux cadres supérieurs

La ou les personnes responsables des activités et des résultats ESG (par ex. le chargé de la durabilité, le chef de l'équipe ESG, la direction ou le propriétaire de l'entreprise) doivent présenter des rapports réguliers aux cadres supérieurs concernés et/ou au conseil d'administration. Il peut être utile de prévoir des réunions périodiques pour faire le point, par exemple tous les trimestres, afin de garantir la responsabilisation et d'ajuster les priorités si nécessaire.

Lors des réunions, l'entreprise doit notamment:

- ▶ Examiner les résultats ESG par rapport à ses objectifs en se servant des indicateurs définis dans le cadre de suivi.
- ▶ Utiliser les données de suivi pour identifier les réussites, les difficultés et les points à améliorer.
- ▶ Discuter de l'évolution des risques et possibilités ESG, ainsi que des changements intéressants dans l'environnement de l'entreprise, et déterminer les actions appropriées.
- ▶ Évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie ESG et déterminer les actions à mener (le cas échéant).

Les formateurs peuvent inclure une brève étude de cas sur une entreprise pertinente qui a mis en œuvre avec succès sa stratégie ESG et qui suit les progrès réalisés. Cette présentation augmenterait le temps nécessaire à la réalisation du module.

Résumez et concluez le module (5 minutes)

Module

6

Rapports et informations ESG

 Durée totale du module	145 minutes
6.1 En quoi consiste l'information ESG?	5 minutes
6.2 Normes d'établissement de rapport reconnues	20 minutes
6.3 Recherche d'une vérification externe	5 minutes
6.4 Communiquer les progrès réalisés	110 minutes
Résumé et conclusion	5 minutes

Ce module examine comment les entreprises peuvent rendre compte de leurs résultats ESG et les communiquer, notamment en utilisant les normes d'établissement de rapport reconnues telles que GRI, ISO et ISSB.

Les objectifs pédagogiques de ce module sont les suivants pour les participants:

- **Comprendre en quoi consiste l'information ESG.**
- **Acquérir une compréhension de base des normes de rapport ESG reconnues.**
- **Connaître la structure de base d'un rapport ESG.**
- **Comprendre les besoins des différents groupes de parties prenantes concernant les rapports de résultats ESG.**
- **Reconnaître l'importance d'une communication précise des résultats ESG à plus grande échelle.**

Ce module est conçu pour être dispensé après les modules 4 et 5 et ne peut pas être dispensé en tant que cours de formation autonome.

6.1 En quoi consiste l'information ESG?

L'information ESG est le **rapport public d'une entreprise sur ses résultats environnementaux, sociaux et de gouvernance**. C'est le moment où elle partage ses résultats en matière de durabilité avec toutes ses parties prenantes, généralement (mais pas toujours) sous la forme d'un rapport écrit. Ce rapport présente les enjeux ESG matériels de l'entreprise, son impact sur l'environnement et la vie des gens, ainsi que les activités qui contribuent à réduire, à éliminer ou à améliorer cet impact.

La production et le partage public d'informations sur les résultats ESG de l'entreprise présentent de nombreux avantages.

- Cela démontre l'**engagement** de l'entreprise en faveur de la durabilité et des pratiques commerciales éthiques, renforçant ainsi son image publique.
- Cela renforce la **participation et la motivation des salariés**, et donc leur productivité, en montrant comment leur travail contribue aux objectifs de l'entreprise.
- Cela améliore l'**accès à un financement durable**. Par exemple, un rapport ESG accessible au public peut contribuer à attirer les investisseurs à la recherche d'entreprises ayant des pratiques durables et socialement responsables qui identifient et gèrent les risques environnementaux et sociaux potentiels (plus d'informations sur le financement durable dans le module suivant).

6.2 Normes d'établissement de rapport reconnues

Les normes d'établissement de rapport ESG peuvent aider une entreprise à mesurer ses résultats ESG et à en rendre compte de manière structurée. De nombreuses normes ont été élaborées au cours des trente dernières années. Il peut être difficile, long et déroutant de déterminer quelle est la bonne norme à adopter. Heureusement, la tendance est à l'utilisation des mêmes normes par les entreprises et à l'alignement des différentes normes, ou du moins à leur référencement mutuel.

►► Lorsque les entreprises s'alignent sur les normes de rapport ESG reconnues, elles doivent également aligner leurs indicateurs ESG.

L'intérêt de l'alignement pour une entreprise

L'adoption de normes de rapport reconnues présente de nombreux avantages. Elle peut toutefois également s'avérer **lourde et coûteuse**. Les principaux avantages de l'alignement sont présentés ci-dessous.

► **Augmentation de la crédibilité et de la confiance des parties prenantes**

L'alignement sur des normes reconnues démontre l'engagement en faveur de la durabilité, de la transparence et de la responsabilisation. Cela accroît la confiance des parties prenantes telles que les clients, les investisseurs, les fournisseurs et les autorités de réglementation. Lorsque les normes prévoient également une certification ou une vérification par un tiers indépendant, la crédibilité et la confiance des parties prenantes peuvent s'en trouver renforcées (nous examinerons la vérification externe dans un instant).

► **Meilleure communication sur l'impact de la durabilité**

Les normes procurent un langage commun en matière de durabilité. Il est ainsi plus facile pour l'entreprise de présenter clairement, rapidement et de manière convaincante ses références relatives à la durabilité.

► **Avantage concurrentiel**

De nombreuses grandes entreprises exigent de leurs fournisseurs qu'ils se conforment aux normes de durabilité. Ceux qui alignent leurs cadres de rapport sur des normes reconnues ont plus de chances d'être sélectionnés comme fournisseurs privilégiés.

► **Amélioration de l'efficacité opérationnelle et réduction des coûts**

Les cadres de rapport sur la durabilité qui mettent l'accent sur l'efficacité opérationnelle, comme les normes ISO, peuvent par exemple contribuer à réduire la consommation d'énergie, les déchets et d'autres coûts.

► **Anticipation**

Les pouvoirs publics et les régulateurs imposent des exigences plus strictes en matière de durabilité et de transparence. Si une entreprise utilise des normes reconnues qui sont continuellement mises à jour et qui intègrent l'évolution des tendances ESG, elle sera prête lorsque les exigences légales en matière de conformité changeront.

► **Meilleure analyse comparative**

L'établissement de rapports sur la base de normes reconnues permet aux entreprises de comparer leurs résultats à ceux de concurrents utilisant la même norme.

► **Accès au financement durable**

De nombreuses institutions financières et de nombreux gouvernements proposent des incitations, des prêts ou des aides aux entreprises qui s'alignent sur des normes de durabilité universelles reconnues. Les entreprises qui les utilisent ont également plus de chances d'attirer les investisseurs ESG (le module 7 aborde le financement durable de manière plus approfondie).

Normes d'établissement de rapport reconnues

Les normes en matière d'établissement de rapport fournissent des exigences détaillées quant aux informations à communiquer, à la manière de les mesurer et au format pour les communiquer.

Certaines normes couvrent tous les domaines ESG, d'autres des **domaines ESG** particuliers, d'autres sont adaptées à des **secteurs**, et d'autres encore s'appliquent à des **régions du monde ou à des pays**. Certaines normes sont juridiquement contraignantes, d'autres non.

Les normes figurant dans la liste ci-dessous sont des exemples de normes d'établissement de rapport sur la durabilité couramment utilisées et reconnues, mais il en existe beaucoup d'autres. Les normes thématiques et sectorielles tendent à s'aligner sur celles qui couvrent tous les domaines ESG.

Les formateurs doivent compléter/remplacer les normes d'établissement de rapport ci-dessous par celles qui sont pertinentes dans le contexte national, sectoriel, industriel et de l'entreprise.

Normes courantes d'information obligatoire

► Exigences des bourses

Les normes ESG ne sont pas obligatoires dans les bourses de tous les pays, mais nombres d'entre elles commencent à encourager ou à exiger des sociétés cotées qu'elles publient des informations sur leurs pratiques ESG. C'est par exemple le cas en Chine (les bourses de Shanghai, Shenzhen et Beijing¹⁶), au Brésil¹⁷ et en Tanzanie¹⁸.

► Normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS)

Bien que les ESRS soient européennes, les entreprises situées à l'intérieur et à l'extérieur de l'UE sont concernées par ces normes d'information. Toutes les grandes entreprises cotées en bourse, y compris les entreprises non européennes ayant une activité importante dans l'UE, doivent rendre compte de leurs activités conformément aux normes ESRS. Cela inclut des rapports sur la chaîne d'approvisionnement. Il existe un degré élevé d'interopérabilité entre les ESRS et la GRI.

Normes courantes d'information volontaire

L'alignement sur ces normes est facultatif, à moins qu'il ne soit imposé par les gouvernements nationaux.

Exemples de normes d'information couvrant toutes les composantes ESG

Global Reporting Initiative (GRI)

- Fournit des **normes générales et sectorielles** pour les rapports d'ensemble sur la durabilité.
- Propose **des normes thématiques pour les composantes ESG** telles que les déchets, la santé et la sécurité au travail, et la fiscalité, ainsi que des normes sectorielles.
- Met l'accent sur **l'information** et fournit des lignes directrices sur ce qui doit être communiqué, en se concentrant sur les impacts économiques, environnementaux et sociaux.
- Contrairement aux normes ISO et IFRS, les normes GRI donnent la priorité à la responsabilité vis-à-vis d'un **large éventail de parties prenantes**, et pas seulement des investisseurs.
- L'un des cadres les plus **largement utilisés** pour l'établissement de rapports. En mai 2025, les normes GRI étaient utilisées par environ 14 000 organisations dans plus de 100 pays.

Normes IFRS d'information en matière de durabilité (également appelées «normes ISSB»)

- Conçues pour les **marchés financiers**, elles fournissent un cadre pour les informations financières liées à la durabilité afin d'aider les investisseurs à prendre des décisions.
- Se concentrent sur les **risques et les possibilités ESG** qui sont financièrement importants pour les entreprises.
- Ces normes sont publiées par le Conseil international des normes de durabilité (ISSB) et sont également appelées «**normes ISSB**».
- En mai 2025, 30 juridictions travaillaient à l'intégration de ces normes dans les **cadres réglementaires**.

¹⁶ White and Case, *ESG in APAC: 3 Trends to Watch in 2024*, 7 mars 2024.

¹⁷ Mattos Filho, *Brazil's Securities and Exchange Commission to Require Detailed ESG Reporting*, 23 décembre 2021.

¹⁸ Association of Tanzania Employers, *Tanzania's ESG 'State of Play'*, 2024.

Organisation internationale de normalisation (ISO)

- ▶ L'approche de l'ISO en matière de normes est plus **opérationnelle**. Les normes ISO mondiales telles que ISO 14001 (management environnemental) et ISO 26000 (responsabilité sociale) sont de nature technique et se concentrent sur les systèmes et les processus de gestion, et l'amélioration des résultats.
- ▶ Comprend des **normes sectorielles**.
- ▶ Comprend des normes par **domaines ESG** tels que la «durabilité environnementale» ou la «diversité et l'inclusion».
- ▶ Des organismes de **certification** indépendants peuvent déterminer si une entreprise se conforme aux normes ISO et, le cas échéant, la certifier. Cependant, la certification n'est pas disponible pour toutes les normes. Par exemple, il existe une certification ISO 14001 (management environnemental), mais pas de certification ISO 26000 (responsabilité sociale).
- ▶ Les normes ISO sont largement utilisées pour les rapports sur la durabilité. Par exemple, en mai 2025, il y avait plus de 500 000 certifications ISO 14001 (management environnemental) dans plus de 180 pays.

Exemples de normes d'information pour des composantes ESG particulières

- ▶ **CDP**
Ces normes soutiennent la publication d'informations environnementales. Le CDP est aligné sur plusieurs autres normes ESG, notamment la GRI, et fournit des conseils sectoriels.
- ▶ **Protocole des gaz à effet de serre: une norme de comptabilisation et de déclaration destinée aux entreprises**
Elle définit les exigences et fournit des conseils (y compris des modèles) aux organisations qui dressent un inventaire des émissions de gaz à effet de serre.
- ▶ **Groupe de travail sur les informations financières relatives à la nature (TNFD)**
Le TNFD fournit un cadre pour l'établissement de rapport, des données sectorielles, des indicateurs et des outils pour les risques ESG liés à la biodiversité.

Exemples de normes d'information sectorielles

- ▶ **Normes du Sustainability Accounting Standards Board (SASB)**
Les normes du SASB fournissent des cadres sectoriels qui permettent aux entreprises de communiquer aux investisseurs des informations ESG importantes sur le plan financier. Ces normes couvrent actuellement 77 secteurs d'activité.
- ▶ **Normes du Marine Stewardship Council (MSC)**
Ces normes de durabilité s'adressent aux producteurs de produits de la mer et aux pêcheries et s'alignent sur les ODD pertinents. Les entreprises qui respectent ces normes obtiennent la certification MSC.
- ▶ **Forest Stewardship Council (FSC)**
Le FSC établit des normes pour la gestion durable des forêts. Il certifie également des forêts, ainsi que des produits fabriqués à partir du bois qui y est récolté.

Normes sans cadre d'établissement de rapport

Toutes les normes relatives aux composantes ESG n'incluent pas de cadres pour l'établissement de rapports, mais elles peuvent néanmoins fournir des orientations, des principes ou des critères utiles que les entreprises peuvent suivre pour garantir des pratiques durables.

► Objectifs de développement durable des Nations Unies

Les ODD sont souvent mentionnés dans les rapports ESG des entreprises. Bien qu'ils ne constituent pas un cadre pour l'établissement de rapports, ils offrent une marche à suivre pour aligner une stratégie ESG sur les priorités mondiales. Les entreprises peuvent démontrer leur engagement en faveur de la durabilité en donnant la priorité à certains ODD tels qu'une «énergie propre et d'un coût abordable» (ODD 7) ou «travail décent et croissance économique» (ODD 8). Contrairement aux normes d'information telles qu'ISO ou la GRI, dont la mise en œuvre peut nécessiter des ressources importantes et des connaissances spécialisées, les ODD offrent un cadre souple sur lequel les entreprises peuvent s'aligner en fonction de leurs propres capacités et priorités. Cela peut rendre les ODD particulièrement intéressants pour les petites entreprises dont les ressources financières et humaines sont limitées.

► Normes internationales du travail

Ces normes sont largement reflétées dans les normes couramment utilisées telles que la GRI et ISO. Si les entreprises peuvent aligner leurs politiques et leurs pratiques sur ces normes, elles sont du ressort des gouvernements, qui peuvent les ratifier et les intégrer dans leur législation nationale. Les normes internationales du travail ne prévoient pas de cadre pour l'établissement de rapports.

► International Corporate Governance Network (ICGN)

Ces normes mondiales pour une gouvernance d'entreprise efficace ne disposent pas de leur propre cadre pour l'établissement de rapports. Toutefois, l'ICGN fournit des orientations et soutient l'utilisation de cadres établis tels que la GRI.

Législation nationale

Veuillez mentionner toute législation nationale relative à l'établissement de rapports et à la communication d'informations par les entreprises.

Choisir une norme d'information

Compte tenu du grand nombre de normes d'établissement de rapports existantes, il peut être difficile de trouver celle qui convient le mieux au contexte spécifique de l'entreprise. L'analyse coûts-avantages de normes concurrentes peut s'appuyer sur les lignes directrices générales suivantes.

► **Quelles sont les attentes des parties prenantes?**

L'entreprise peut avoir besoin de s'aligner sur une norme particulière en raison d'exigences réglementaires, notamment de la législation nationale, ou en raison de pressions exercées sur la chaîne d'approvisionnement.

► **Quel en est le coût?**

L'alignement de l'entreprise sur une norme, la mise en œuvre d'un système de suivi et l'établissement de rapports à ce sujet ont un coût. Y ajouter une certification, telle que MSC ou FSC, coûte encore plus cher. Lorsque les ressources de l'entreprise ne lui permettent pas de couvrir ces coûts, elle peut toujours contribuer de manière concrète à la durabilité en alignant sa stratégie ESG et ses rapports sur les ODD, qui ne requièrent pas de certification ni de ressources importantes.

► **L'entreprise dispose-t-elle de l'expertise nécessaire?**

La mise en œuvre des normes ISO et GRI nécessite une expertise technique. Si l'entreprise n'en dispose pas, elle peut confier le processus à un prestataire externe (tel que son OE), renforcer les compétences du personnel, ou recruter. Quelle que soit l'option choisie, elle nécessitera des ressources et un fort engagement interne à long terme.

► **Quels sont les objectifs ESG de l'entreprise?**

Les normes ISO ont une orientation opérationnelle et peuvent être très utiles pour faire progresser les objectifs internes de durabilité. La GRI peut être plus utile lorsqu'il s'agit de communiquer l'impact de la durabilité aux parties prenantes. Les ODD fournissent un cadre souple de haut niveau pour guider les entreprises dans leurs pratiques ESG et leur permettre de démontrer leur alignement sur les objectifs de développement mondiaux.

► **La certification est-elle nécessaire?**

Si les clients ou les régulateurs exigent une certification, les normes ISO peuvent s'avérer plus utiles. Les ODD et la GRI fonctionnent souvent bien pour les initiatives volontaires.

► **Quels sont les avantages de l'adoption de la norme?**

La démonstration des progrès réalisés par rapport à une norme d'information reconnue fera-t-elle une réelle différence? Les entreprises peuvent trouver plus facile de fixer des objectifs ESG clairs, de les mesurer et de communiquer les progrès accomplis lorsqu'elles utilisent un cadre établi tel que ISO et la GRI. Toutefois, comme nous le verrons plus en détail à l'étape 4 ci-dessous, les entreprises n'ont pas besoin de s'aligner sur une norme d'information reconnue pour démontrer leurs progrès. Lorsqu'un rapport ESG n'est pas exigé, il existe d'autres moyens de le faire. Les entreprises doivent évaluer les avantages de l'adoption d'une norme reconnue par rapport à l'élaboration de leur propre cadre pour mesurer et rendre compte des progrès accomplis.

► **Les normes d'établissement de rapport doivent-elles être sectorielles?**

Dans ce cas, les normes ISO peuvent être les plus utiles. La norme d'établissement de rapports doit être adaptée au secteur d'activité de l'entreprise et à ses propres risques ESG.

Établir des rapports en fonction de plusieurs normes

Si certaines normes d'information partagent des éléments similaires, elles ne s'alignent généralement pas parfaitement. Cela signifie que l'établissement de rapports conformément à une norme ne permet pas automatiquement à une entreprise de s'aligner sur une autre. Elle peut regarder comment ses informations relatives à la durabilité s'inscrivent dans différentes normes et concevoir ensuite son cadre pour l'établissement de rapport de manière à se conformer à plusieurs normes, si cela est souhaitable.

Les organisations à l'origine des différentes normes s'efforcent d'améliorer l'alignement. Par exemple:

- Les ODD sont reflétés dans les normes ISO et GRI.
- Il existe une certaine harmonisation entre les normes GRI et celles de l'ISSB.
- Les normes du travail de l'OIT sont intégrées dans divers cadres et normes d'information ESG.



Informations supplémentaires

Il existe de nombreuses orientations sur la manière dont les différentes normes d'établissement de rapport s'alignent. Vous en trouverez quelques exemples ci-dessous.

- ▶ Les entreprises peuvent intégrer simultanément les ODD et la GRI dans leurs rapports. La GRI, en collaboration avec les Nations Unies, a élaboré des orientations sur la manière d'intégrer les ODD dans les rapports d'entreprise: GRI (2022), [Linking the SDGs and the GRI Standards](#). Elles indiquent également quelles informations de la GRI rendent compte des ODD.
- ▶ Les normes ISO ont également été mises en adéquation avec les ODD. Cela signifie que les entreprises peuvent utiliser les normes ISO pour rendre compte de leur contribution aux ODD. L'ISO et les Nations Unies ont publié des [informations](#) en ligne qui aident à comprendre cet alignement.
- ▶ Le [SDG Compass](#) conseille les entreprises sur la manière d'aligner leur stratégie sur les ODD.
- ▶ Le manuel *Organisations d'employeurs et d'entreprises et objectifs de développement durable* de CIF OIT (2019) donne des conseils aux OE sur la manière d'aider leurs entreprises affiliées à s'aligner sur les ODD.
- ▶ [Navigating the ISSB's Sustainability Disclosure Standards: Practical Insights](#), de la Fondation IFRS (2024), contient des informations sur l'interopérabilité entre les normes ESRS et ISSB.
- ▶ Cette [page web](#) de l'EFRAG contient divers documents d'orientation sur l'interopérabilité des normes ESRS avec les IFRS, la GRI et le TNFD.

6.3 Envisager une vérification externe

La vérification externe par un tiers indépendant ajoute de la crédibilité aux rapports ESG. Elle est de plus en plus courante et, bien qu'elle ait un coût, elle présente de nombreux avantages.

▶ Crédibilité et réputation

La vérification externe par des organismes reconnus garantit que les données ESG d'une entreprise sont exactes, fiables et transparentes. Cela renforce la confiance des investisseurs, des consommateurs, des régulateurs et des autres parties prenantes dans le fait que l'entreprise aborde réellement les enjeux de durabilité et réalise des progrès concrets. Cela a un impact positif sur la réputation de l'entreprise.

▶ Gestion des risques

La vérification externe peut aider à identifier les erreurs, les incohérences et les points à améliorer dans les rapports ESG. Cela réduit les risques, notamment les atteintes à la réputation, tels que les accusations d'écoblanchiment (voir l'encadré ci-dessous pour plus d'informations), et les sanctions réglementaires dues à des erreurs ou à des omissions. Cela signifie également que l'équipe dirigeante de l'entreprise peut être sûre de disposer de données solides pour prendre des décisions.

► Normalisation

Les certifications sont souvent alignées sur des normes d'établissement de rapport reconnues, telles que la GRI. Les entreprises disposent ainsi d'un cadre cohérent pour mesurer leurs résultats ESG et en rendre compte. Cela facilite également l'analyse comparative entre les différents secteurs d'activité.

► Exigences réglementaires et exigences des investisseurs

Les informations ESG étant de plus en plus réglementées, les rapports ESG vérifiés en externe peuvent aider les entreprises à répondre aux exigences en matière de conformité et d'approvisionnement ainsi qu'à attirer les investisseurs soucieux de durabilité.

Il existe différentes manières d'obtenir une vérification externe, notamment la certification, l'assurance par un tiers et la vérification. Ces termes sont parfois utilisés de manière interchangeable, mais ils désignent en réalité des processus différents, bien que similaires.

Certification

La certification est un processus formel par lequel une organisation ou un produit est évalué par rapport à une norme spécifique ou à un ensemble de critères. Certaines normes d'information, telles que ISO, MSC et FSC, incluent la certification. Si l'entreprise répond aux exigences, elle reçoit un certificat. La certification est souvent effectuée par des organismes accrédités et est généralement valable pour une période définie.

Assurance par un tiers

Les prestataires d'assurance externes évaluent les informations fournies par l'entreprise par rapport à des normes d'information reconnues afin de donner confiance aux parties prenantes. L'évaluation est effectuée par des professionnels indépendants et qualifiés. Les organisations qui fournissent l'assurance externe requise pour les rapports CSRD sont par exemple les contrôleurs légaux et les cabinets d'audit indépendants, tels que PwC ou KPMG.

Vérification

La vérification est un peu plus élémentaire et implique qu'une organisation indépendante vérifie l'exactitude et la fiabilité de données ou d'informations spécifiques. Il s'agit de s'assurer que les informations rapportées sont correctes. La vérification sert souvent pour des données telles que les émissions de gaz à effet de serre ou les informations financières. La vérification peut être particulièrement utile dans les situations où la certification formelle ou l'assurance par un tiers ne sont pas possibles.

Si l'OE propose des services de vérification, veuillez les mentionner.

6.4 Communiquer les progrès réalisés

Partager les étapes, les réussites et les défis avec les parties prenantes permet d'instaurer la confiance, de démontrer l'engagement et de créer un sentiment d'accomplissement commun. Les principales informations sur les résultats en matière de durabilité sont souvent, mais pas toujours, communiquées sous la forme d'un rapport ESG (voir ci-dessous).

Bien que le rapport ESG soit conçu comme un document public, une entreprise peut faire beaucoup plus que simplement télécharger le rapport sur son site web pour célébrer ses réalisations. Certaines entreprises élaborent et partagent d'autres produits de communication contenant leurs messages clés en matière de durabilité. D'autres peuvent choisir de ne pas publier de rapport de durabilité et communiquer sur les progrès réalisés sur leur site web, leurs médias sociaux, lors de réunions avec les parties prenantes, etc.

■ ■ Attention à l'écoblanchiment et à l'écosilence

L'entreprise doit communiquer ses progrès par des messages, des canaux et des produits adaptés à son contexte et à ses parties prenantes. Cependant, dans tous les cas, elle doit veiller à éviter l'écoblanchiment et l'écosilence.

- **L'écoblanchiment** est une pratique qui consiste à duper les consommateurs, les investisseurs ou d'autres parties prenantes en exagérant ou en présentant de manière fallacieuse les efforts de durabilité d'une entreprise. Il s'agit généralement de situations où une entreprise prétend être respectueuse de l'environnement alors que ses pratiques réelles ne correspondent pas à ces affirmations. Les accusations d'écoblanchiment peuvent gravement nuire à la réputation d'une entreprise, éroder la confiance des parties prenantes et entraver sa réussite à long terme. Les entreprises doivent toujours donner une image précise et honnête de leurs résultats en matière de durabilité dans toutes leurs communications.
- Le terme **écosilence** (ou mutisme vert) est moins couramment utilisé. Il désigne les entreprises qui ne communiquent pas leurs résultats en matière de durabilité à leurs parties prenantes prioritaires. L'écosilence est plus fréquent dans le cas des petites entreprises.



Cette [vidéo](#) inspirante de trois minutes réalisée par le secrétariat de la GRI présente une PME colombienne, Cubiertas FM, qui a intégré les normes GRI dans sa stratégie d'entreprise. Parmi les nombreux avantages qu'elle en a retiré figure la prise de conscience de son écosilence.

Les formateurs peuvent remplacer la vidéo ci-dessus par une courte étude de cas sur une entreprise pertinente qui a réussi à rendre compte et à informer de ses résultats ESG et qui en a tiré profit. Cela peut augmenter le temps nécessaire à la réalisation de ce module.

Le rapport ESG

Un **rapport ESG**, également appelé **rapport non financier ou rapport de durabilité**, contient des informations sur les activités ESG de l'entreprise et leur impact. Il est normalement publié chaque année. Un rapport ESG est souvent structuré autour des sections de base suivantes.

► Déclaration d'engagement

Cette courte déclaration expose publiquement l'engagement de l'entreprise en faveur de la durabilité. Elle peut être signée par un cadre dirigeant, comme le PDG, ou par le conseil d'administration.

► Résumé

Vue d'ensemble des principaux résultats, des réalisations et des objectifs et activités futurs.

► Vue d'ensemble de l'entreprise

Historique, mission, valeurs et contexte du marché de l'entreprise.

► Stratégie ESG

- Vision et objectifs ESG de l'entreprise, faisant éventuellement référence à une norme reconnue telle que les ODD et/ou une norme d'établissement de rapport reconnue telle que la GRI.
- Changements opérés par l'entreprise pour atteindre ses objectifs de durabilité.
- Comment la stratégie ESG s'articule avec la stratégie globale de l'entreprise.
- Enjeux ESG matériels.
- Aperçu de l'engagement des parties prenantes.

► Résultats ESG

- Évolution des principaux indicateurs ESG dans chacun des trois domaines ESG (environnemental, social, de gouvernance), conformément aux normes d'information reconnues, le cas échéant. Dans l'idéal, les données ESG montrent les tendances d'une année sur l'autre à plus long terme.
- Description des initiatives ESG de l'entreprise au cours de la période couverte par le rapport.
- Comparaison des résultats ESG avec les critères de référence pertinents.
- Ajout éventuel du retour sur investissement de la stratégie ESG et des initiatives correspondantes (voir l'encadré ci-dessous).
- Réussites et difficultés dans la réalisation des objectifs ESG de l'entreprise.

► Perspectives

- Risques et possibilités ESG futurs pour l'innovation et la croissance.
- Objectifs ESG futurs.
- Cibles futures sous la forme de changements dans les indicateurs (par ex., «nous visons une réduction de 30 pour cent des émissions de GES au cours du prochain exercice financier»).
- Futures initiatives ESG de l'entreprise.
- Envisagez d'inclure un plan d'action.

Les premiers rapports ESG d'une entreprise décrivent souvent sa stratégie ESG et la manière dont elle est mise en œuvre. Une fois que les indicateurs sont pleinement intégrés et que davantage de données sont disponibles, le rapport peut présenter plus d'informations quantitatives.

De nombreux exemples de rapports ESG bien rédigés et bien conçus sont disponibles en ligne. Les formateurs peuvent en sélectionner deux ou trois pour les partager brièvement avec les participants. Il est important de souligner que les exemples présentés sont de bons rapports ESG, ce qui ne veut pas dire que le formateur approuve la stratégie et l'approche ESG de l'entreprise en question.



Cette vidéo du secrétariat de la GRI, [Sustainability Reporting Advice: From One SME Reporter to the Next](#), présente plusieurs PME qui partagent leurs difficultés, leurs réussites et leurs conseils en matière de rapport ESG. Veuillez commencer la vidéo à 00'30" et la terminer à 08'26", ce qui donne un clip de huit minutes.



Exercice 14

Analyse d'un rapport ESG du point de vue des parties prenantes.

Objectifs pédagogiques: Permettre aux participants de connaître la structure de base d'un rapport ESG et d'améliorer leur capacité à communiquer les résultats ESG à différentes parties prenantes prioritaires.

Durée de l'exercice: 90 minutes

Instructions: Il s'agit d'un exercice de jeu de rôle où les participants se mettent dans la peau des principales parties prenantes ESG de l'entreprise fictive Safari Foods (document 1). Les formateurs doivent répartir les participants en six groupes et demander à chacun d'entre eux d'imaginer qu'il est un membre du personnel, un fournisseur, un client, un consommateur (utilisateur final), un investisseur de Safari Foods ou la communauté locale, incarnée par l'organisation caritative À manger pour les amis.

Demandez ensuite aux participants de lire le premier rapport ESG public de Safari Foods (document 9) du point de vue de leur groupe de parties prenantes ESG et d'imaginer qu'ils se préparent à une réunion avec un cadre supérieur de l'entreprise pour discuter de ses résultats et de sa stratégie ESG. Demandez à chaque groupe de proposer des points à discuter au cours de la réunion. Il peut s'agir de:

- ▶ questions sur le rapport ESG
- ▶ suggestions pour l'action ESG future de l'entreprise.

Au bout de trente minutes, réunissez l'ensemble des participants et demandez à chaque groupe d'exposer brièvement ses questions et ses suggestions. Demandez au reste du groupe d'apporter sa contribution.

Exemples de réponses

Dans l'ensemble

Le rapport ESG pourrait être plus détaillé. Il expose ce qui a été réalisé, mais contient peu d'informations sur la manière dont cela a été fait et sur les prochaines étapes. Bien qu'il n'existe pas de règles strictes quant au contenu d'un rapport ESG qui n'est pas aligné sur un cadre d'information reconnu, la plupart des parties prenantes attendent de la transparence sur la manière dont les objectifs sont atteints et sur les engagements futurs. Actuellement, le rapport manque de crédibilité.

Membres du personnel

Question: Comment Safari Foods a-t-elle abordé la question de l'égalité entre les hommes et les femmes?

Suggestion: Même si l'égalité entre hommes et femmes figure dans le rapport ESG, il serait bon d'élargir l'action de l'entreprise pour englober la DEI dans son ensemble.

Fournisseurs

Question: Comment l'entreprise prévoit-elle de réduire les émissions de ses chaînes d'approvisionnement?

Suggestion: Safari Foods devrait consulter ses fournisseurs dans le cadre de son engagement avec les parties prenantes sur la réduction des émissions des chaînes d'approvisionnement afin de trouver la meilleure façon de procéder. Cela devrait inclure une définition claire des attentes ESG pour les fournisseurs.

**Exercice 14**
(cont.)**Analyse d'un rapport ESG du point de vue des parties prenantes.****Clients**

Question: Comment Safari Foods s'assure-t-elle que ses produits respectent les normes de durabilité et d'approvisionnement éthique?

Suggestion: Il serait intéressant que Safari Foods informe ses clients sur ses initiatives en matière de durabilité ou les invite à y participer.

Consommateurs (utilisateurs finaux)

Question: Comment Safari Foods informe-t-elle les consommateurs sur la durabilité de ses produits?

Suggestion: Safari Foods pourrait communiquer des détails sur l'approvisionnement et l'emballage durables, en étiquetant clairement les produits pour aider les consommateurs à faire des choix éclairés. Safari Foods pourrait également lancer des campagnes pour informer les consommateurs sur ses initiatives ESG (telles que le partenariat avec À manger pour les amis), en leur montrant comment leurs achats contribuent à un impact ESG positif.

Investisseurs

Question: Pourriez-vous donner plus de détails sur la manière dont les risques ESG tels que le changement climatique, les changements de réglementation et les risques pour la réputation sont gérés de manière proactive?

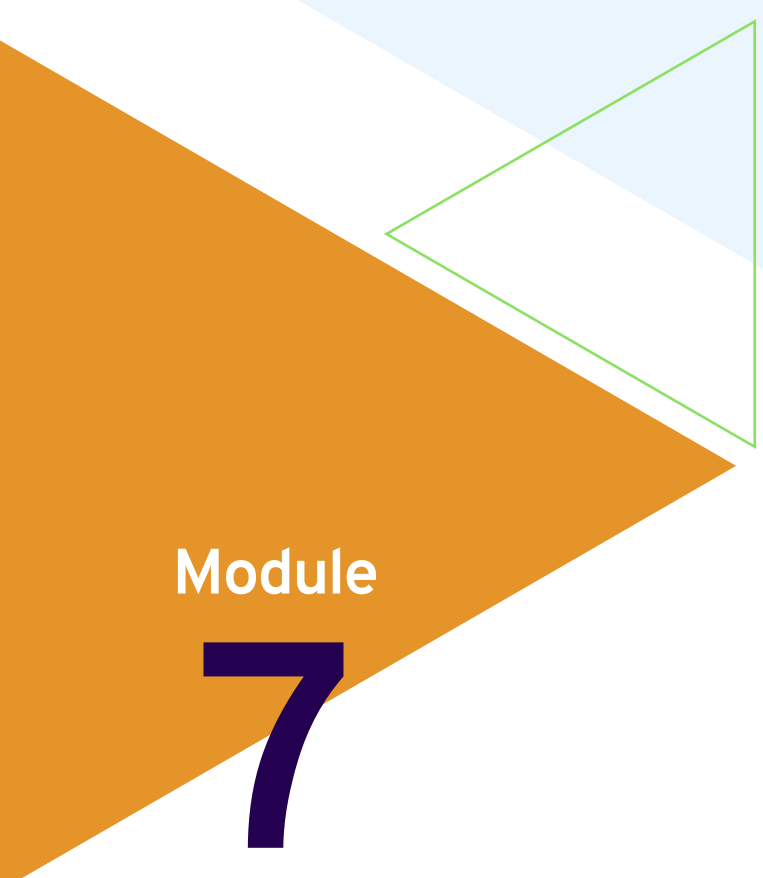
Suggestion: Safari Foods pourrait expliquer comment les investissements dans la durabilité contribueront à la réussite et à la résilience de l'entreprise à long terme.

Communauté locale (À manger pour les amis)

Question: Le rapport ESG ne mentionne pas le partenariat avec À manger pour les amis dans la section «Perspectives». Les dons alimentaires resteront-ils au cœur de la stratégie ESG de Safari Foods après 2026?

Suggestion: Établissez un accord à long terme avec À manger pour les amis, étudiez les possibilités pour les membres du personnel de Safari Foods de se porter volontaires auprès de l'organisation caritative, et publiez des mises à jour régulières sur l'impact des dons alimentaires, notamment le nombre de bénéficiaires et les avantages pour l'environnement.

Résumez et concluez le module (5 minutes)



Module

7

Financement durable

 Durée totale du module	85 minutes
7.1 Aides et subventions pour les entreprises durables	5 minutes
7.2 Prêts durables	5 minutes
7.3 Finance durable: actions et obligations	50 minutes
7.4 Les investisseurs s'intéressent de plus en plus à la durabilité	10 minutes
Résumé et conclusion du module	5 minutes
Résumé et conclusion de la formation	10 minutes

Si une stratégie ESG a généralement un coût, les entreprises qui ont opéré une transition vers des pratiques plus durables, ou qui prévoient de le faire, disposent de plus d'options pour trouver des financements, qu'elles peuvent trouver plus faciles d'accès. Ce module présente les quatre principales options de financement durable pour les entreprises.

Les objectifs pédagogiques de ce module sont de permettre aux participants d'acquérir une compréhension de base des:

- ▶ **Aides et subventions durables**
- ▶ **Prêts durables**
- ▶ **Actions durables**
- ▶ **Obligations durables**
- ▶ **Investissements durables**

Ce module se présente sous la forme d'un exposé et peut être dispensé en ligne ou hors ligne, dans le cadre d'une formation ESG plus large ou d'un atelier autonome. Il est important de l'adapter aux besoins des participants. Le formateur doit ajouter des informations spécifiques sur les options de financement disponibles pour les entreprises participant à la formation afin de s'assurer que ce module est pertinent pour son auditoire, ce qui risque d'allonger la durée de la présentation. Le financement de la durabilité est un domaine technique et l'OE peut envisager de s'associer à un expert, comme une institution financière ou un cabinet de conseil, pour dispenser ce module.

7.1 Aides et subventions pour les entreprises durables

Dans le monde entier, les pouvoirs publics proposent des incitations visant à encourager les entreprises à adopter des pratiques durables.

Aides

Les aides sont généralement accordées par le secteur public et visent à soutenir des initiatives qui profitent au public. Elles peuvent aider à débloquer les freins à l'investissement initial et constituent un moyen particulièrement populaire d'aider les entreprises à améliorer leur efficacité énergétique. Par exemple, au Royaume-Uni, le Government Workplace Charging Scheme propose des aides allant jusqu'à 14 000 livres sterling (environ 17 600 dollars É.-U.) pour l'installation de bornes de recharge de véhicules électriques sur les lieux de travail¹⁹.

Subventions

Alors que les aides sont un apport financier unique, les subventions sont une sorte de soutien continu. Elles peuvent prendre la forme de **services à prix réduits, de paiements directs ou d'allègements fiscaux** qui contribuent à diminuer les factures des entreprises durables. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples de subventions publiques destinées aux entreprises durables.

- ▶ **Allègements fiscaux pour les panneaux solaires en Inde**

En Inde, les entreprises qui investissent dans des panneaux solaires bénéficient d'un régime fiscal appelé «amortissement accéléré»²⁰. La valeur des actifs comme les panneaux solaires diminue,

¹⁹ [Workplace Charging Scheme](#) du gouvernement britannique.

²⁰ Dezan Shira and Associates, [Understanding Accelerated Depreciation of Solar Panels in India](#), 6 février 2024.

ou s'amortit, au fil du temps, ce qui entraîne un coût. L'amortissement accéléré concentre ce coût en début de période, ce qui permet aux entreprises de déduire plus tôt une plus grande partie du coût des panneaux solaires des impôts dont elles sont redevables. Alors que le taux d'amortissement fiscal normal est de 15 pour cent, le taux d'amortissement accéléré pour les projets solaires est de 40 pour cent. En pratique, cela veut dire que les entreprises qui investissent dans l'énergie solaire peuvent amortir leur investissement en quatre ou cinq ans seulement.

► **Assistance technique, formation et conseils en Irlande**

Les pouvoirs publics proposent souvent une assistance technique pour aider les entreprises à évaluer leurs besoins en matière de durabilité et à mettre en œuvre des solutions efficaces. Ces services comprennent des audits et des programmes d'efficacité énergétiques, des études de faisabilité et des consultations d'experts. Par exemple, en Irlande, l'Enterprise Energy Programme propose aux entreprises des audits énergétiques gratuits, des aides pour l'introduction de mesures d'économie d'énergie, ainsi que des formations et des conseils sur les bonnes pratiques en matière de gestion de l'énergie²¹.



Aides et subventions

Avantages

► *Pas de remboursement*

Les aides et les subventions ne doivent pas être remboursées.

► *Souplesse*

Les aides sont généralement assorties de peu de restrictions quant à leur utilisation. Les subventions offrent un soutien continu pour différentes dépenses.

► *Amélioration de la visibilité*

Les aides et les subventions peuvent renforcer la réputation d'une entreprise et la confiance des parties prenantes parce qu'elles montrent l'engagement de l'entreprise en faveur de la durabilité.

Inconvénients

► *Concurrence*

La concurrence entre entreprises pour l'obtention d'une aide peut être forte, et la disponibilité des aides limitée.

► *Exige du temps*

Les processus de demande d'aides ou de subventions et de conformité peuvent être longs et complexes.

7.2 Prêts durables

Les entreprises peuvent contracter des prêts pour financer leurs initiatives en matière de durabilité. Les prêts sont un type de financement par l'emprunt avec des mensualités normalisées (généralement le remboursement du prêt plus les intérêts). Les entreprises qui mesurent et améliorent leurs résultats en matière de durabilité sont souvent en mesure d'obtenir des prêts à des conditions plus avantageuses. Vous trouverez ci-dessous trois exemples de prêts durables.

²¹ National Enterprise Hub, [Free Training Courses to Improve Energy Efficiency](#), (consulté le 11 avril 2025).

Prêts liés à la durabilité

Les prêts liés à la durabilité sont généralement assortis d'une période de remboursement convenue à l'avance, avec un taux d'intérêt variant en fonction des résultats de l'emprunteur par rapport à des **cibles de durabilité**. Si l'emprunteur atteint les cibles, le taux d'intérêt peut diminuer, mais si les cibles ne sont pas atteintes, le taux peut augmenter.

La branche singapourienne de la banque CIMB a lancé en 2024 un nouveau prêt lié à la durabilité pour les entreprises, axé sur la réduction des émissions de carbone²². Après que des résultats cibles en matière de durabilité ont été convenus avec la CIMB, l'entreprise calcule ses émissions de carbone de référence par le biais d'une plateforme numérique fournie par la banque qui convertit automatiquement les données opérationnelles telles que la consommation de carburant, de réfrigérant et d'électricité en émissions de GES. Une fois que la réalisation des objectifs a été vérifiée par un tiers, les entreprises bénéficient d'un abattement de 0,2 pour cent sur leur prêt pour la première année et de 0,4 pour cent à partir de la deuxième année.

Prêts du secteur public

Les prêts publics sont généralement assortis de taux d'intérêt préférentiels et de conditions de remboursement souples, et ils peuvent ouvrir des perspectives aux entreprises désireuses d'adopter des méthodes de travail plus durables. Par exemple, la Banque interaméricaine de développement (BID) et la Banque brésilienne de développement (BNDES) ont créé le programme d'accès au crédit BID-BNDES, d'un montant de 900 millions de dollars É.-U., destiné aux micro, petites et moyennes entreprises et aux petits entrepreneurs de l'Amazonie brésilienne²³. Le programme de crédit a fixé des objectifs relatifs à la part des ressources destinées aux femmes (30 pour cent), aux investissements climatiques dans l'agriculture à faible émission de carbone (20 pour cent) et aux emprunteurs des municipalités dont l'indice de développement humain (IDH) est inférieur à la moyenne nationale (70 pour cent). Le programme exige de tous les emprunteurs qu'ils prouvent que leurs opérations n'entraînent pas de déforestation.

Garanties d'emprunt du secteur public

Les garanties d'emprunt du secteur public sont un type de subvention par lequel le gouvernement rembourse partiellement ou totalement un prêt en cas de défaillance de l'entreprise, ce qui réduit les risques financiers associés au prêt. De nombreux gouvernements offrent des garanties d'emprunt pour des initiatives en matière de durabilité. Ces garanties améliorent l'accès des entreprises au financement et peuvent également réduire les intérêts d'emprunt facturés par les institutions financières. La garantie de durabilité lancée par le Fonds européen d'investissement en 2024, qui soutient la transition écologique des entreprises, en est un exemple. Le FEI encourage les institutions financières à prêter aux entreprises qui lancent des projets verts en leur accordant des garanties partielles²⁴.

²² Enterprise Magazine, [CIMB Singapore Launches Enterprise Sustainability-Linked Loan Programme to Simplify and Support Sustainable Financing](#), 26 août 2024.

²³ Banque interaméricaine de développement, [IDB and BNDES Prepare \\$900 Million to Expand Financing for Small Businesses in the Brazilian Amazon](#), 19 décembre 2024.

²⁴ Banque européenne d'investissement, [Garantie de durabilité: document de cas d'utilisation](#), 2024.



Prêts

Avantages

- *Accès rapide*
Les prêts permettent d'accéder à des fonds immédiatement.
- *Peuvent être économiques*
Les prêts permettent d'emprunter de manière souple à des taux raisonnables. Les intérêts peuvent être déductibles des impôts.

Inconvénients

- *Les remboursements mensuels ne conviennent pas à toutes les entreprises*
Les mensualités normalisées peuvent poser problème si les entreprises ont des recettes irrégulières tout au long de l'année, par exemple dans le secteur du tourisme.
- *Le défaut de paiement des mensualités entraîne des frais*
Si les mensualités ne peuvent être payées pour quelque raison que ce soit, le prêteur peut imposer des pénalités ou saisir des actifs.

7.3 Finance durable: actions et obligations

Alors que le financement durable consiste à obtenir des capitaux spécifiquement destinés à des projets ESG, la finance durable concerne la manière dont l'entreprise se positionne pour attirer des investissements ESG. Les actions et les obligations sont deux des principaux instruments financiers utilisés par les entreprises pour attirer les investissements durables.



Cette [courte vidéo \(en anglais\)](#) de la Frankfurt School of Finance and Management fournit une introduction utile à la finance durable. Veuillez arrêter la vidéo à 01'20".

Actions

Les entreprises peuvent émettre des actions pour lever des fonds. Il s'agit de vendre à des investisseurs des fractions du capital (parts, ou actions) de l'entreprise. Les actions de l'entreprise peuvent être achetées et vendues par des investisseurs sur les marchés boursiers. Pour ce faire, l'entreprise doit être **cotée** en bourse. Les actions peuvent également être vendues de gré à gré en dehors d'une bourse. Avec la croissance de l'investissement durable (voir ci-dessous), les entreprises durables peuvent attirer davantage d'investissements.

L'émission d'actions pour financer des initiatives en matière de durabilité intéresse probablement davantage les grandes entreprises en raison de sa complexité. Cependant, les petites entreprises peuvent également y avoir recours. Par exemple, Toast Ale est une micro-entreprise durable établie au Royaume-Uni qui emploie 11 personnes. Engagée dans une démarche d'économie circulaire, Toast Ale utilise des excédents de pain pour brasser de la bière. En 2022, l'entreprise a levé 2 millions de livres sterling (environ 2,5 millions de dollars É.-U.) en vendant des actions à des investisseurs durables²⁵.

²⁵ The Drinks Business, [Toast Ale Raises GBP 2 Million with its 'Equity for Good' Model](#), 14 décembre 2022.



Actions

Avantages

- *Pas de remboursement*
Il n'y a aucune obligation de rembourser le capital apporté.
- *Meilleure visibilité auprès des investisseurs*
La vente d'actions, en particulier sur une bourse des valeurs, peut contribuer à améliorer la visibilité de l'entreprise auprès des investisseurs (durables). Cela peut entraîner des investissements supplémentaires.

Inconvénients

- *Dilution du capital*
Un pourcentage du capital est attribué aux investisseurs, ce qui veut dire qu'ils détiennent une partie de l'entreprise.
- *Contrôle réduit*
Les investisseurs qui détiennent une part importante du capital peuvent exercer un certain contrôle sur la stratégie et les opérations de l'entreprise.
- *Bénéfices réduits*
Les investisseurs peuvent prendre une partie des bénéfices de l'entreprise.
- *Coût et complexité*
Les frais juridiques, de garantie d'émission et administratifs peuvent être élevés, et les processus complexes.

Obligations

Les entreprises qui cherchent à augmenter leur capital pour financer leurs initiatives en matière de durabilité peuvent choisir d'émettre des obligations de société. Une obligation de société est essentiellement un prêt dans le cadre duquel les investisseurs prêtent de l'argent à l'entreprise à un taux d'intérêt fixe. Comme pour les actions, les obligations d'entreprise peuvent être achetées et vendues par des investisseurs en bourse, mais elles peuvent également être vendues de gré à gré.

Comme pour les actions durables, l'émission d'obligations durables est plus courante dans les grandes entreprises en raison de la complexité du processus. Cependant, elle peut également fonctionner pour les petites entreprises. Par exemple, la société allemande Encavis AG, qui exploite des parcs éoliens et solaires et emploie quelque 300 personnes²⁶, a émis avec succès une obligation verte en 2018 qui a permis de lever 50 millions d'euros (environ 55 millions de dollars É.-U.)²⁷. En 2023, l'entreprise a émis une autre obligation verte afin d'augmenter sa capacité de production d'énergie, dans l'objectif de lever 50 millions d'euros. Cependant, l'obligation a été si populaire auprès des investisseurs ESG, qui étaient prêts à engager plus de quatre fois le montant initialement prévu, qu'elle a levé un total de 210 millions d'euros (environ 230 millions de dollars É.-U.).

Les principaux types d'obligations durables qu'une entreprise peut émettre sont présentés ci-dessous.

► Obligations vertes

Les obligations vertes dominent le marché. Elles sont émises pour financer des projets respectueux de l'environnement, tels que les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et les initiatives de réduction de la pollution.

²⁶ Encavis, www.encavis.com/en, (consulté le 8 avril 2025).

²⁷ Martina Markosyan, «[Encavis Issues EUR-210m Green Bond](#)», *Renewable Now*, 1^{er} mars 2023.

► **Obligations bleues**

Les obligations bleues sont relativement nouvelles et sont destinées à financer des projets environnementaux liés à la mer et aux océans.

► **Obligations sociales**

Les obligations sociales se concentrent sur des projets qui traitent de questions sociales telles que les soins de santé, l'éducation, le logement abordable et la création d'emplois.

► **Obligations durables**

Les obligations durables sont à la fois des obligations vertes et des obligations sociales, dont le produit finance des projets qui présentent un intérêt à la fois environnemental et social. Ces obligations peuvent financer un large éventail d'initiatives, telles que l'agriculture durable, les systèmes de transport écologiques et la construction de logements écologiques abordables.

► **Obligations liées à la durabilité**

Les obligations liées à la durabilité n'exigent pas que les fonds soient affectés à des projets spécifiques. Elles sont plutôt basées sur les résultats: l'émetteur s'engage à atteindre des objectifs de durabilité prédéfinis, souvent liés à la réduction de l'empreinte carbone. Les obligations liées à la durabilité offrent aux sociétés émettrices une plus grande souplesse que les obligations vertes ou sociales, car les fonds peuvent être affectés à des dépenses générales de l'entreprise, à condition qu'elles soient alignées sur les objectifs de durabilité.

► **Obligations transition**

Les obligations transition permettent de lever des fonds pour financer la transition d'une entreprise vers des pratiques plus durables et une réduction des émissions de carbone. Elles sont normalement conçues pour les industries qui émettent beaucoup de carbone, comme le pétrole et le gaz, le fer et l'acier, les produits chimiques, l'aviation et le transport maritime.



Obligations

Avantages

► *Avantages fiscaux*

Les entreprises qui émettent des obligations peuvent, par exemple, déduire les intérêts payés de leur revenu imposable.

► *Évite la dilution du capital*

L'émission d'obligations de société évite la dilution du capital, contrairement à l'émission d'actions. En d'autres termes, les obligations n'entraînent pas de diminution de la part du capital des actionnaires existants.

► *Remboursement du montant du prêt à l'échéance*

Contrairement aux prêts, le financement obligataire n'exige que le paiement des intérêts avant l'échéance du prêt. Cela permet de préserver la trésorerie de l'entreprise.

Inconvénients

► *Complexité*

L'émission d'obligations durables peut s'avérer complexe et mieux convenir aux entreprises plus grandes et mieux établies. Les mini-obligations peuvent être émises par des start-ups ou des entreprises plus petites.

► *Coûts*

Comme pour l'émission d'actions, le processus d'émission d'obligations engendre des coûts et les procédures peuvent être complexes.

7.3 Les investisseurs s'intéressent de plus en plus à la durabilité

Cette section s'adresse aux entreprises plus grandes et plus complexes et peut ne pas être pertinente pour les petites entreprises.

Les entreprises qui adoptent les principes ESG intéressent à la fois les **investisseurs traditionnels** qui cherchent à acheter des actions et des obligations rentables et les **investisseurs qui veulent faire la différence**. Les instruments d'investissement ESG sont de plus en plus nombreux et les critères ESG jouent un rôle croissant dans les décisions d'investissement.

En voici deux exemples:

- La plus grande société d'investissement au monde, BlackRock, a publié un rapport en 2025²⁸ qui considère pour la première fois le capital naturel comme un facteur d'investissement clé. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'une évolution plus large vers l'intégration des actifs environnementaux – tels que la biodiversité, l'eau et l'utilisation des sols – dans la valorisation boursière des entreprises. En d'autres termes, les risques et les possibilités liés à la nature devraient être mieux pris en compte dans les estimations des résultats à long terme des entreprises, en particulier compte tenu de l'augmentation des niveaux de risque. Le rapport souligne également que plus de la moitié du PIB mondial (58 000 milliards de dollars É.-U.) dépend modérément ou fortement de la nature.
- Le fonds souverain de la Norvège, doté de 1 800 milliards de dollars É.-U. (le plus grand fonds souverain au monde), s'est retiré de 49 entreprises en 2024 pour des raisons ESG²⁹. Parmi les cessions, cinq étaient dues à des risques climatiques, 15 étaient liées à une gestion insuffisante des risques par rapport aux droits humains et 8 avaient un lien avec les mesures contre la corruption. Le fonds investit les revenus des ressources pétrolières et gazières de la Norvège et exige de toutes les entreprises dans lesquelles il investit qu'elles parviennent à des émissions nettes nulles d'ici à 2050 au plus tard.

Les informations relatives aux entreprises cotées en bourse sont de plus en plus accessibles et faciles à trouver, non seulement par les investisseurs institutionnels professionnels, mais aussi par les investisseurs privés, les journalistes, les consommateurs et d'autres parties prenantes. Les informations ESG des entreprises sont librement accessibles, par exemple auprès d'agences de notation ESG telles que [Sustainalytics](#) et [MSCI](#), mais aussi sur des sites web qui s'adressent à un public beaucoup plus large, tels que [Yahoo!finance](#). Grâce à l'intelligence artificielle (IA), les rapports ESG des entreprises sont aujourd'hui plus faciles et plus rapides à analyser que jamais.

Le diaporama de ce module comprend deux captures d'écran démontrant l'importance des informations ESG sur Yahoo!Finance. Les formateurs peuvent les remplacer par des exemples plus intéressants de canaux de communication présentant des informations publiques sur les résultats ESG de l'entreprise.

Types d'investisseurs durables

Les types d'investisseurs durables attirés par les entreprises ayant mis en place des initiatives ESG sont les suivants:

► Investisseurs à impact

Ces investisseurs cherchent à réaliser des investissements qui génèrent des changements sociaux et/ou environnementaux positifs et mesurables tout en assurant des rendements financiers. Par exemple, un investissement à impact peut financer les énergies renouvelables, l'agriculture durable ou la microfinance. Les sociétés d'investissement à impact se développent dans le monde entier.

²⁸ BlackRock, [Our Approach to Engagement on Natural Capital](#), janvier 2025.

²⁹ Bloomberg, [Norway's \\$1.8 trillion fund quit 49 companies for ESG risk in 2024](#), 6 février 2025.

Exemple

[Blue Orchard Finance Investment Managers](#) est une société suisse spécialisée dans la microfinance et l'investissement à impact sur les marchés émergents. Elle investit pour le compte de particuliers et d'investisseurs institutionnels et gère 875 millions de dollars É.-U. d'actifs. Ses fonds comprennent le Green Earth Impact Fund, dont le rendement cible est de 10 à 12 pour cent et qui répond aux ODD 6 (Eau propre et assainissement), 7 (Énergie propre et d'un coût abordable), 13 (Action pour le climat), 14 (Vie aquatique) et 15 (Vie terrestre).

► **Investisseurs socialement responsables**

Les investissements socialement responsables (ISR) sont guidés par des principes moraux et éthiques. Le principe clé de l'investissement socialement responsable est de «ne pas nuire». Les investisseurs peuvent par exemple exclure les entreprises liées à la production d'alcool, aux jeux d'argent ou à la fabrication d'armes.

Exemple

Vanguard est l'une des plus grandes sociétés d'investissement au monde, avec environ 10 400 milliards de dollars É.-U. d'actifs³⁰. Son [Vanguard FTSE Social Index Fund](#) permet aux investisseurs d'acheter des actions d'entreprises américaines qui ne sont pas impliquées dans le divertissement pour adultes, l'alcool, le tabac, le cannabis, les jeux d'argent, les armes chimiques et biologiques, les armes à sous-munitions, les mines antipersonnel, les armes nucléaires, les armes militaires conventionnelles, les armes à feu à usage civil, l'énergie nucléaire, le charbon, le pétrole ou le gaz.

► **Investisseurs ESG**

L'investissement ESG évalue les entreprises en fonction de leurs pratiques ESG et d'indicateurs financiers. Il vise principalement à éviter les investissements dans des entreprises mal notées du point de vue ESG.

Exemple

L'investissement ESG gagne en popularité. Par exemple, Vanguard a lancé en 2018 ses premiers fonds indiciels cotés (ETF) ESG³¹. Ceux-ci permettent aux investisseurs d'investir dans un panier d'actions de plus de 6 000 entreprises qui répondent aux critères ESG.

Dans la mesure du possible, les formateurs devraient remplacer les exemples ci-dessus par des exemples pertinents pour le contexte national, sectoriel et de l'entreprise des participants.

Pour conclure ce module, les formateurs peuvent ajouter une étude de cas pertinente d'une entreprise qui a réussi à obtenir et à utiliser un financement durable. Cela augmenterait le temps nécessaire pour dispenser ce module.

³⁰ Statista, [Assets Under Management \(AUM\) of Vanguard in Selected Years From 1975 to January 31, 2025](#).

³¹ Laura Crigger, «[Vanguard Makes ESG Debut](#)», [etf.com](#), 20 septembre 2018.

**Exercice 15****Chercher le soutien des pairs pour résoudre les problèmes de financement ESG.**

Objectifs pédagogiques:	Permettre aux participants de partager les difficultés et les solutions en matière de financement ESG.
Durée de l'exercice:	40 minutes
Instructions:	Cet exercice vise à conclure le module. Il s'agit d'une discussion de groupe axée sur le soutien par les pairs et le remue-méninges. Demandez aux participants de partager les défis de leur entreprise lorsqu'il s'agit de (1) financer la transition vers des pratiques plus durables et (2) d'attirer des investissements durables. Demandez aux autres participants de proposer des solutions, éventuellement à partir de leur propre expérience. Les formateurs et tout expert en financement durable présent contribuent également à la discussion.

**Informations supplémentaires**

Le Partenariat d'apprentissage «Unité d'action des Nations Unies en matière de changements climatiques» propose un cours gratuit et certifié en ligne intitulé [Introduction to Sustainable Finance](#).

Le cours en ligne de trois heures du Pacte mondial des Nations Unies pour les entreprises [Small Business, Big Impact: A Six-Step Journey to Drive Sustainability and Business Growth](#) comprend un module intitulé «comment financer votre stratégie de développement durable».

[Finance and Investment for Greening SMEs](#) de l'OCDE présente les instruments et approches financiers innovants qui réduisent l'empreinte environnementale des entreprises.

Résumez et concluez le module (5 minutes)

**Résumez et concluez la formation
et distribuez le questionnaire après la formation (10 minutes)**

Annexes

► Annexe 1. Glossaire

Ce glossaire contient certains des principaux termes liés aux critères ESG utilisés dans ce guide et de manière plus générale. Il n'établit pas de définitions universelles et ne rend pas compte de la profondeur et de la complexité de chaque terme.

Agences de notation ESG

Organismes qui évaluent les entreprises sur la base de leurs résultats ESG, en examinant des aspects tels que leur empreinte carbone, leurs pratiques de travail et leur éthique d'entreprise. Ces évaluations sont ensuite converties en notes ou en scores, qui fournissent des informations précieuses aux parties prenantes telles que les investisseurs.

Approche intégrée en matière d'information

Ce type d'approche combine la publication d'informations financières et d'informations sur la durabilité en un seul document.

B Corporation

Une B Corporation (ou B Corp) est une entreprise certifiée par l'organisation à but non lucratif B Lab pour son respect de normes élevées en matière de durabilité.

Biodiversité

La biodiversité, ou diversité biologique, désigne la variété des formes de vie sur la Terre, comme les animaux, les plantes, les champignons et même les micro-organismes tels que les bactéries, et plus encore.

Carbon Disclosure Project (CDP)

Les normes CDP aident les entreprises et les villes à communiquer des informations sur leur impact environnemental.

CEO Water Mandate

Il s'agit d'un cadre commun (et d'outils associés) pour rendre compte de la manière dont une entreprise communique l'état actuel de sa gestion de l'eau aux parties prenantes.

Climate Disclosure Standards Board (CDSB)

Le conseil des normes d'information sur le climat est un cadre pour communiquer des informations environnementales avec la même rigueur que les informations financières.

Compensation carbone

Méthode de compensation des émissions de dioxyde de carbone (CO₂, un GES) d'une entreprise par le financement de projets de réduction d'autres émissions de CO₂ ailleurs.

Conduite responsable des entreprises (CRE)

La conduite responsable des entreprises est un cadre général qui aide les entreprises à éviter les conséquences négatives de leurs activités, à les traiter et à contribuer au développement durable. La CRE s'aligne sur les principes directeurs et les instruments internationaux tels que la [Déclaration de principes tripartite concernant les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT \(Déclaration sur les EMN\)](#), les [Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur la conduite responsable des entreprises](#) et les [Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme](#). La CRE est principalement utilisée par les pouvoirs publics, les organismes de réglementation, les organisations internationales et les entreprises.

Double matérialité

Elle combine la matérialité financière et celle des parties prenantes, offrant ainsi une vue d'ensemble de l'impact et de la pertinence financière d'une entreprise (voir ci-dessous le terme «matérialité»).

Écoblanchiment

Lorsqu'une entreprise fait des déclarations fausses ou trompeuses sur l'impact environnemental positif d'un produit ou d'une pratique, ce qui entraîne généralement une atteinte à sa réputation.

Empreinte carbone des entreprises

Quantité totale d'émissions de GES provenant des activités directes ou indirectes d'une entreprise.

Évaluation de la matérialité

Processus d'identification et de hiérarchisation des enjeux ESG les plus importants pour une entreprise et ses parties prenantes.

Fondation IFRS

Organisation à but non lucratif qui a élaboré des normes de comptabilité et de durabilité fréquemment utilisées (voir les normes comptables IFRS et les normes d'information en matière de durabilité ci-dessous).

Forest Stewardship Council (FSC)

Le FSC est une organisation à but non lucratif qui établit des normes pour la gestion durable des forêts. Il gère un système de certification pour les forêts et les produits forestiers.

Gaz à effet de serre (GES)

Gaz présents dans l'atmosphère terrestre qui retiennent la chaleur et provoquent le réchauffement de la planète. Ces gaz comprennent le dioxyde de carbone (CO₂) et le méthane (CH₄).

Global Reporting Initiative (GRI)

L'initiative mondiale sur les rapports de performance est une organisation internationale qui fournit des normes couramment utilisées pour les rapports de durabilité des entreprises.

Indices ESG

Indices de marché qui suivent les résultats des entreprises excellant dans les critères ESG.

Information financière

Le processus de communication d'informations sur la performance et la position financières d'une entreprise par le biais de déclarations formelles.

International Corporate Governance Network (ICGN)

Organisation qui établit des normes mondiales couramment utilisées pour une gouvernance d'entreprise efficace.

Investissements à impact

Investissements qui visent à générer un impact social ou environnemental positif tout en assurant un rendement financier.

Investissements ESG

Stratégies d'investissement axées sur les entreprises répondant à des critères ESG stricts.

Investissement socialement responsable (ISR)

Stratégie d'investissement qui tient compte à la fois de critères éthiques et sociaux et de considérations financières.

Marine Stewardship Council (MSC)

Organisation à but non lucratif qui a élaboré des normes de durabilité et gère un système de certification pour les producteurs de produits de la mer et les pêcheries.

Matérialité

Une longue liste de sujets et d'enjeux ESG est sans doute pertinente pour toute entreprise. Déterminer leur matérialité pour une entreprise consiste à évaluer ces sujets et enjeux et à décider lesquels seront prioritaires pour passer à l'action. Ceux qui sont sélectionnés sont «matériels».

Matérialité des parties prenantes

Ce type de matérialité se concentre sur la manière dont les activités d'une entreprise ont un impact sur les facteurs environnementaux et sociaux externes.

Matérialité financière

L'impact des facteurs ESG sur la performance financière d'une entreprise.

Neutralité carbone

Lorsqu'une entreprise n'ajoute aucun GES supplémentaire à l'atmosphère terrestre. La quantité de GES émise par l'entreprise est égale à la quantité de GES qu'elle a éliminée. La neutralité carbone, ou «zéro émission nette», est un objectif fréquent dans les stratégies ESG des entreprises.

Normes comptables IFRS

Normes couramment utilisées, publiées par le Conseil international des normes comptables (IASB), pour assurer la cohérence de l'information financière dans le monde entier.

Normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG)

Cadre permettant d'évaluer les résultats d'une entreprise en matière de gestion des ressources environnementales, de responsabilité sociale et de pratiques de gouvernance d'entreprise. Les rapports ESG sont utilisés par les investisseurs, les entreprises et les parties prenantes.

Normes IFRS d'information en matière de durabilité (normes ISSB)

Normes mondiales d'information en matière de durabilité couramment utilisées, publiées par le Conseil international des normes de durabilité (ISSB).

Objectifs de développement durable (ODD)

Objectifs mondiaux fixés par les Nations Unies pour relever les défis environnementaux, sociaux et économiques les plus urgents. Le [SDG Compass](#) conseille les entreprises sur la manière d'aligner leurs stratégies sur les ODD.

Obligations bleues

Instruments d'emprunt utilisés pour financer la conservation marine et l'utilisation durable des ressources océaniques.

Obligations durables

Instruments d'emprunt qui financent des projets écologiquement et socialement positifs.

Obligations liées au développement durable (SLB)

Obligations dont les conditions financières sont liées aux résultats de l'émetteur en matière de développement durable.

Obligations sociales

Instruments d'emprunt utilisés pour financer des projets ayant des retombées sociales positives.

Obligations transition

Instruments d'emprunt finançant des activités qui aident les entreprises à réduire les émissions de carbone de leurs opérations.

Obligations vertes

Instruments d'emprunt utilisés pour financer des projets positifs pour l'environnement.

Organisation internationale de normalisation (ISO)

Organisation indépendante qui élabore et publie des normes internationales couramment utilisées, dont celles relatives à la durabilité.

Plateforme Sustainable Agriculture Initiative (SAI)

Organisation associative à but non lucratif qui définit des principes et des pratiques pour l'agriculture durable.

Prêts liés au développement durable (SLL)

Prêts dont les conditions sont liées à la réalisation par l'emprunteur d'objectifs spécifiques en matière de développement durable.

Prêts verts

Prêts destinés à financer des projets écologiquement durables.

Principes pour l'investissement responsable (PRI)

Les six principes offrent une liste d'actions possibles pour intégrer les enjeux ESG dans les pratiques d'investissement. Ils ont été élaborés par un groupe international d'investisseurs institutionnels réunis par le Secrétaire Général des Nations Unies. En signant les principes, les investisseurs s'engagent publiquement à les adopter et à les mettre en œuvre.

Protocole des gaz à effet de serre: norme de comptabilisation et de déclaration pour les entreprises

Cette norme fournit des exigences et des conseils (y compris des modèles) aux organisations qui dressent un inventaire de leurs émissions de gaz à effet de serre.

Publication d'informations sur la durabilité

Publication d'informations sur les résultats et les impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Initiatives volontaires d'une entreprise pour gérer son impact sociétal et environnemental. La RSE a une orientation interne et met l'accent sur la culture organisationnelle. Elle ne fournit pas d'évaluation mesurable de la durabilité, contrairement aux critères ESG. Ces derniers sont probablement en train de remplacer la RSE, bien qu'il s'agisse de deux approches distinctes.

Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

Organisation qui élabore des normes sectorielles pour la publication d'informations sur la durabilité. Elle fait désormais partie de l'ISSB (voir ci-dessus).

Table ronde sur l'huile de palme durable (RSPO)

Organisation à but non lucratif qui certifie la production durable d'huile de palme.

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)

Cadre permettant aux entreprises de publier des informations relatives aux possibilités et aux risques financiers liés au climat. La TCFD fait désormais l'objet d'un suivi par les IFRS (voir ci-dessus).

Task Force on Nature-Related Financial Disclosures (TNFD)

Cette organisation aide les entreprises à agir sur les enjeux liés à la nature et à en rendre compte grâce à des données, des indicateurs et des outils sectoriels. Le cadre de publication d'informations est aligné sur les normes mondiales telles que la GRI.

Taxinomie de l'UE

Système de classification qui définit les activités économiques durables sur le plan environnemental et celles qui ne le sont pas, afin de guider les investisseurs et les entreprises. L'[EU Taxonomy Navigator](#) contient des informations pratiques, notamment des questions-réponses et des conseils sur les obligations d'information.



Informations supplémentaires

Le programme LEADER de l'OIT a publié une brève note à l'intention des OE et des entreprises intitulée «**Navigating the ESG Alphabet Soup**», qui fait le point sur la terminologie complexe entourant les critères ESG en clarifiant les notions clés et en faisant la distinction entre critères ESG et des termes connexes tels que la RSE, la CRE, l'ISR et les ODD. Vous pouvez accéder à ce document en visitant [le centre de ressources en ligne du programme LEADER de l'OIT](#).

► Annexe 2. Documents à distribuer

Document 1: Étude de cas: entreprise fictive Safari Foods	95
Document 2: Outil d'évaluation ESG de l'entreprise	96
Document 3: Modèle de cartographie des parties prenantes ESG	105
Document 4: Modèle de hiérarchisation des parties prenantes ESG	106
Document 5: Modèle de matrice de matérialité ESG	107
Document 6: Modèle de matrice des risques ESG	108
Document 7: Modèle d'analyse en nœud papillon	109
Document 8: Modèle de stratégie ESG	110
Document 9: Modèle de rapport ESG	114

Document 1

Étude de cas: entreprise fictive Safari Foods

Safari Foods est un grossiste alimentaire national spécialisé dans les grains, les céréales et les farines. L'entreprise Safari Foods est établie à *(insérer le nom du pays)*. Elle s'approvisionne directement auprès de fabricants nationaux et des pays voisins. Elle transporte les marchandises par camion jusqu'à un entrepôt central situé à la périphérie de *(insérer le nom de la ville)*. Elle reconditionne ensuite les produits en utilisant du papier ou du plastique portant sa propre marque avant de les vendre et de les transporter vers les supermarchés, les boulangeries et les restaurants locaux. Les invendus sont éliminés comme des déchets.

Safari Foods a été créée il y a six ans et a enregistré une croissance rapide. La direction envisage une introduction en bourse³² pour financer la poursuite de l'expansion de l'entreprise. Celle-ci a récemment déménagé dans un nouvel entrepôt, plus grand, construit avec des matériaux de construction recyclés et équipé de panneaux solaires. Safari Foods recrute 20 travailleurs supplémentaires et prévoit d'engager le neveu du PDG en tant que responsable des normes de sécurité sanitaire des aliments. Environ 60 pour cent des travailleurs sont membres d'un syndicat indépendant.

Safari Foods emploie 600 personnes, dont 30 pour cent de femmes et 70 pour cent d'hommes. La plupart des travailleurs sont originaires de *(insérer le nom de la ville)*, ce qui enracine l'entreprise dans sa communauté locale, mais environ 20 pour cent sont des migrants originaires de pays voisins. Les femmes représentent 10 pour cent des cadres supérieurs et ne sont pas présentes au conseil d'administration. Les principales catégories de personnel sont les chauffeurs de camion, l'administration et le personnel opérationnel travaillant dans l'usine et l'entrepôt. Le personnel migrant travaille principalement dans l'usine et est généralement recruté par l'intermédiaire d'une agence d'emploi privée. La majorité des femmes travaillent dans l'administration.

L'année dernière, la région a connu une longue période de sécheresse, suivie de violentes tempêtes et d'inondations. Depuis lors, la direction a reçu plusieurs demandes d'information de la part de ses acheteurs sur les références sociales et environnementales de Safari Foods. La direction a également été informée par son OE *(insérer le nom de l'OE)* que la bourse nationale va imposer des exigences ESG de base auxquelles toutes les entreprises cotées en bourse devront se conformer. En outre, le gouvernement envisage une nouvelle loi sur l'économie circulaire qui interdira les déchets alimentaires afin d'éviter qu'ils n'émettent des gaz à effet de serre lorsqu'ils se décomposent dans les décharges.

Jusqu'à présent, l'équipe de direction de Safari Foods s'est concentrée sur la croissance et l'expansion, notamment sur la gestion d'une main-d'œuvre en augmentation, les nouveaux locaux et les fournisseurs supplémentaires. La durabilité n'a pas été une priorité. Toutefois, à la suite d'un accident de voiture impliquant un chauffeur de camion il y a quelques années, Safari Foods a recruté un expert en matière de santé et de sécurité. Les politiques et pratiques de l'entreprise en la matière sont désormais exemplaires et conformes à toutes les normes nationales et internationales pertinentes.

Compte tenu des pressions croissantes, la direction a décidé, pour la première fois, d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie ESG à l'échelle de l'entreprise et d'en rendre compte. Elle possède des connaissances ESG de base, mais le reste du personnel n'en a pas.

³² Lorsqu'une entreprise met en vente ses titres sur un marché boursier pour la première fois.

Document 2

Outil d'évaluation ESG de l'entreprise

Le modèle d'outil ci-dessous permet aux entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, ainsi qu'à d'autres organisations, d'évaluer leurs résultats ESG et d'identifier les lacunes et les possibilités d'amélioration. L'évaluation doit être effectuée régulièrement, et les résultats de la première évaluation sont considérés comme une base de référence.

L'outil d'évaluation n'est pas exhaustif. Il est destiné à fournir un aperçu rapide des résultats ESG. Pour que l'outil soit le plus efficace possible, il doit être adapté au contexte propre à l'entreprise.

L'évaluation se présente sous la forme d'un questionnaire. Pour chaque composante ESG («E», «S» ou «G»), l'entreprise indique dans quelle mesure elle est d'accord ou non avec les affirmations relatives à ses méthodes de travail. Chaque affirmation est accompagnée d'une courte liste de facteurs à prendre en compte pour décider de la réponse à apporter.

Avant de commencer l'évaluation, il est utile de :

- ▶ Désigner un ou plusieurs salariés pour en prendre la direction, par exemple le chargé/responsable de la durabilité, le propriétaire de l'entreprise ou l'équipe de direction. S'il n'y a pas de personne compétente en interne, l'évaluation peut être confiée à une organisation extérieure experte, telle qu'une OE ou un cabinet de conseil ESG.
- ▶ Convenir d'un calendrier pour la réalisation de l'évaluation.
- ▶ Veiller à ce que la direction adhère au processus et le dirige.
- ▶ Commencer à réfléchir à la manière dont les résultats de l'évaluation peuvent être transformés en un plan d'action qui précise qui va faire quoi, quand et comment, et comment les actions doivent être financées.

Cet outil d'évaluation est mis à la disposition des OE dans deux formats supplémentaires. Le premier est un tableur Excel qui, une fois complété, fournit un tableau de bord qui informe les entreprises individuelles de leurs résultats ESG. Le tableur peut être modifié par les OE. Le second format est une enquête en ligne, qui peut être utilisée par les OE pour collecter des données ESG auprès de leurs membres, ce qui permet d'obtenir des résultats ESG agrégés. Pour accéder au tableur et à l'enquête, contacter actemp@ilo.org.

Modèle d'évaluation ESG

Date de l'évaluation initiale: _____

Date du jour: _____

Date de la dernière évaluation (le cas échéant): _____

Prochaine date prévue pour la révision de l'évaluation: _____

Normes environnementales

1. L'entreprise prend des mesures pour prévenir et réduire sa consommation d'énergie et ses émissions de gaz à effet de serre.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ L'entreprise contrôle-t-elle et suit-elle sa consommation d'énergie et réalise-t-elle des audits énergétiques sur site?
- ▶ L'entreprise mesure-t-elle ses émissions de gaz à effet de serre au total (en tonnes) et, le cas échéant, leur intensité (par ex. par unité de volume de production, par installation)?
- ▶ L'entreprise s'est-elle fixé des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre et de consommation d'énergie?

2. L'entreprise prend des mesures pour réduire sa consommation d'eau et traiter les eaux usées de manière responsable.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ L'entreprise dispose-t-elle d'un système de contrôle des prélèvements et de la consommation d'eau?
- ▶ L'entreprise a-t-elle mis en place des procédures pour réduire la consommation d'eau ou réutiliser/recycler l'eau?
- ▶ L'entreprise s'est-elle fixé des objectifs de réduction de la consommation d'eau?

3. L'entreprise veille à une manipulation et à un entreposage sûrs des produits chimiques, des autres substances dangereuses et des matières plastiques.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ L'entreprise a-t-elle mis en place des procédures pour gérer et éliminer les déchets dangereux, les eaux usées, les déchets solides et les émissions de substances dangereuses en suspension dans l'air?
- ▶ L'entreprise s'est-elle fixé des objectifs de réduction des déchets?
- ▶ L'entreprise réduit-elle au minimum les emballages, en particulier ceux en plastique?

4. L'entreprise a identifié les activités dangereuses et les conséquences potentielles sur la santé humaine et l'environnement en cas d'accident.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ L'entreprise dispose-t-elle de procédures détaillées, de plans, d'équipements et de programmes de formation pour prévenir les accidents et les situations d'urgence?
- ▶ L'entreprise dispose-t-elle de procédures détaillées, de plans et d'équipements pour réagir avec efficacité en cas d'accidents et face aux situations d'urgence?
- ▶ L'entreprise forme-t-elle les travailleurs à réagir aux accidents et aux situations d'urgence?

5. L'entreprise s'efforce de réduire son empreinte globale en matière de transport.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ L'entreprise réduit-elle au minimum les déplacements non nécessaires (par ex. en donnant la priorité aux modes de transport à faible impact, en encourageant l'utilisation de plateformes en ligne, en favorisant le covoiturage pour le personnel, etc.)
- ▶ L'entreprise regroupe-t-elle les expéditions et optimise-t-elle les itinéraires pour une efficacité énergétique maximale?
- ▶ L'entreprise a-t-elle opté pour des véhicules électriques?

6. L'entreprise encourage le développement et l'utilisation de technologies respectueuses de l'environnement.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ Les locaux de l'entreprise sont-ils construits avec des matériaux (par ex. bois recyclé, acier recyclé, bambou, etc.) et/ou des technologies économes en ressources (par ex. panneaux solaires, pompes à chaleur, éclairage LED, etc.)?
- ▶ L'entreprise a-t-elle dématérialisé les documents? Tous les contrats, factures et autres documents sont-ils gérés numériquement?

7. L'entreprise a mis en place des systèmes de gestion efficaces et a formé son personnel à l'évaluation et à la gestion des risques environnementaux liés à ses activités.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ L'entreprise respecte-t-elle l'ensemble des lois et réglementations nationales et environnementales, et dispose-t-elle de toutes les licences ou autorisations requises?
- ▶ L'entreprise a-t-elle défini des cibles et des objectifs environnementaux afin d'améliorer ses résultats en matière d'environnement?
- ▶ L'entreprise s'efforce-t-elle d'éviter les dommages environnementaux par un entretien régulier des processus de production et des systèmes de protection de l'environnement (tels que les systèmes de contrôle de la pollution de l'air et de traitement des eaux usées)?
- ▶ L'entreprise procède-t-elle à des évaluations systématiques des risques liés aux matériaux utilisés, aux produits et aux processus afin de s'assurer de l'absence de dommages environnementaux?
- ▶ L'ensemble du personnel concerné est-il régulièrement formé sur les questions environnementales et les attentes de l'entreprise?

8. L'entreprise participe à un dialogue régulier avec les parties prenantes au sein de la communauté sur les questions environnementales essentielles.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ L'entreprise opère-t-elle dans un secteur qui pourrait être perçu comme ayant un impact négatif sur l'habitat local et la durabilité de la région?
- ▶ L'entreprise fournit-elle des informations à toutes les parties prenantes concernées sur les incertitudes et/ou les risques éventuels de ses produits et processus pour les travailleurs, les consommateurs, le public et l'environnement?
- ▶ L'entreprise prévient-elle et réduit-elle les nuisances sonores, olfactives, lumineuses et vibratoires dans le milieu environnant?

Normes sociales

9. L'entreprise respecte l'ensemble de la législation nationale du travail.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ L'entreprise dispose-t-elle de moyens de dialogue efficaces pour aider à gérer, éviter ou concilier les intérêts opposés entre les travailleurs et la direction?
- ▶ Les travailleurs ont-ils droit à un congé maladie payé conformément à la législation nationale applicable?
- ▶ Les travailleurs bénéficient-ils de congés payés, de congés maladie et de congés parentaux conformément aux normes nationales minimales?

- ▶ Les travailleuses ont-elles droit à un congé de maternité conformément à la législation nationale, aux normes sectorielles ou aux conventions collectives?
- ▶ L'entreprise veille-t-elle à ce que la semaine de travail soit limitée à 48 heures (ou l'équivalent national), à ce que les heures supplémentaires soient limitées au strict nécessaire et à ce que les travailleurs bénéficient de pauses et de périodes de repos raisonnables?
- ▶ L'entreprise s'assure-t-elle qu'elle ne retient pas illégalement les salaires ou les primes et qu'elle paie les travailleurs en temps voulu et de manière régulière?
- ▶ L'entreprise paie-t-elle les salaires à intervalles réguliers et sans procéder à des déductions sur les salaires à des fins disciplinaires ou autres non autorisées par la législation nationale?

10. L'entreprise prend toutes les mesures nécessaires pour s'assurer qu'elle ne participe à aucune forme de travail des enfants, de travail forcé ou de travail en servitude, ni à aucune forme de traite.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ L'entreprise respecte-t-elle les normes relatives à l'âge minimum?
- ▶ L'entreprise permet-elle à tous les travailleurs de quitter les locaux de l'entreprise pendant les pauses et à la fin de leur journée de travail, et à tous les travailleurs occupant un logement de l'entreprise d'y entrer et d'en sortir librement à tout moment?
- ▶ L'entreprise (ou ses agences de recrutement) veille-t-elle à ne pas conserver les cartes d'identité, passeports, documents de voyage ou autres objets personnels sans lesquels les travailleurs ne peuvent quitter leur emploi?
- ▶ L'entreprise accorde-t-elle aux travailleurs des prêts ou des avances sur salaire fondés sur des conditions équitables clairement expliquées au travailleur, qui ne sont pas destinés à couvrir les frais de subsistance de base, dont le montant est limité et/ou qui n'obligent pas le travailleur à rester dans l'entreprise jusqu'au remboursement intégral?
- ▶ L'entreprise veille-t-elle à ce que tous les travailleurs disposent d'un contrat de travail avant de commencer à travailler et à ce que le contrat soit compris par chaque travailleur?

11. L'entreprise ne décourage ni ne restreint les syndicats indépendants.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ Les travailleurs font-ils partie d'un syndicat indépendant et libre ou sont-ils libres d'y adhérer?
- ▶ Les travailleurs peuvent-ils se réunir de manière indépendante pour discuter de problèmes liés au travail?
- ▶ La direction de l'entreprise rencontre-t-elle régulièrement les représentants des travailleurs pour discuter des problèmes liés au travail et de toute préoccupation/plainte que les travailleurs pourraient soulever?

12. L'entreprise dispose de procédures efficaces en matière de santé et de sécurité, conformes aux normes industrielles, nationales et internationales.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ Les travailleurs disposent-ils d'installations de travail sûres, adaptées et hygiéniques?
- ▶ L'entreprise veille-t-elle à ce que les travailleurs disposent de l'équipement de protection et de la formation nécessaires pour accomplir leurs tâches en toute sécurité et les responsabilités en matière de santé et de sécurité sont-elles clairement définies?
- ▶ L'entreprise veille-t-elle à ce que tous les travailleurs reçoivent la formation nécessaire pour exercer leurs fonctions en toute sécurité et à ce que les travailleurs soient pleinement informés des procédures en matière de santé et de sécurité, dans un langage et sous une forme compréhensibles pour eux?
- ▶ Les accidents en matière de santé et de sécurité sont-ils signalés et font-ils l'objet d'une enquête, impliquant notamment le(s) travailleur(s) concerné(s), et des mesures sont-elles prises pour éviter qu'ils ne se reproduisent?
- ▶ L'entreprise a-t-elle mis en place des plans spécifiques en cas de risques tels que les catastrophes naturelles (incendies, ouragans, inondations, tremblements de terre, etc.).

13. L'entreprise embauche des travailleurs sur la base de leur mérite et veille à ce qu'il n'y ait pas d'obstacles directs à l'embauche de migrants légaux, de travailleurs handicapés ou jeunes, ou d'autres personnes perçues comme des minorités.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ Lorsque l'entreprise recrute de nouveaux travailleurs, impose-t-elle des critères de sexe, d'âge, d'appartenance ethnique, de religion ou d'autres caractéristiques personnelles sans rapport avec le poste?
- ▶ Lorsque l'entreprise publie une offre d'emploi, celle-ci contient-elle des formulations telles que «les femmes, les hommes et les personnes de toutes origines ethniques sont encouragés à postuler»?
- ▶ Les décisions de l'entreprise en matière d'embauche, de salaire, de promotion, de formation, de discipline, de retraite et de licenciement reposent-elles uniquement sur des critères objectifs, et ne sont-elles pas liées à des pratiques discriminatoires, qu'elles soient intentionnelles ou non?
- ▶ Les offres d'emploi évitent-elles de mentionner des critères discriminatoires, tels que la race, le sexe ou l'âge (à moins qu'ils ne soient mentionnés dans le cadre d'une promotion légale en faveur de l'égalité des chances)?
- ▶ L'entreprise prend-elle des mesures raisonnables pour permettre aux personnes qualifiées en situation de handicap ou ayant un problème de santé d'accéder à des possibilités d'emploi dans l'entreprise, par exemple en fournissant un accès aux fauteuils roulants, des horaires de travail flexibles, des pauses plus longues, etc.?

14. L'entreprise garantit l'égalité de rémunération entre les travailleurs et les travailleuses pour un travail de valeur égale.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ Tous les travailleurs ont-ils accès aux augmentations de salaire, aux avantages, aux équipements et aux services sans distinction de sexe, de race, d'appartenance ethnique, etc.?
- ▶ L'entreprise encourage-t-elle l'emploi des femmes dans des fonctions traditionnellement dominées par les hommes (la plomberie par exemple)?
- ▶ L'entreprise soutient-elle le personnel féminin de certaines ou de toutes les manières suivantes: modalités de travail flexibles, appui en matière de soin aux enfants et aux personnes à charge, et promotion des femmes à des postes de direction?

15. L'entreprise a créé un milieu de travail sûr et inclusif.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ L'entreprise garantit-elle une tolérance zéro à l'égard de toutes les formes de harcèlement et de violence au travail et a-t-elle créé un milieu de travail sûr et inclusif pour l'ensemble du personnel, indépendamment du sexe, de la race, de l'appartenance ethnique, etc.?
- ▶ L'entreprise a-t-elle établi une définition claire des brimades, du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail dans un langage précis et concret, et a-t-elle exposé en termes précis les conséquences des menaces ou des actes commis à l'encontre d'autres travailleurs?
- ▶ L'entreprise a-t-elle mis en place des procédures, accessibles et connues de tous les travailleurs, qui leur permettent de signaler en toute sécurité les incidents de discrimination, de harcèlement et/ou de violence sur le lieu de travail?
- ▶ L'entreprise est-elle perçue comme étant alignée sur un groupe politique, religieux ou tribal? Veille-t-elle à ce qu'aucun drapeau ou emblème susceptible de semer la discorde ne soit affiché sur le lieu de travail?

16. L'entreprise emploie des hommes et des femmes issus de la communauté locale, s'investit profondément dans celle-ci et est considérée comme un acteur positif.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ L'entreprise fournit-elle des emplois dans une région où le taux d'emploi formel est élevé?
- ▶ Les travailleurs soutiennent-ils les moyens de subsistance locaux de la communauté?
- ▶ L'entreprise soutient-elle les entreprises locales, les fournisseurs locaux?
- ▶ L'entreprise fournit-elle des produits et des services qui permettent à la communauté locale d'améliorer ses résultats en matière de santé et de bien-être?
- ▶ L'entreprise produit-elle ou fournit-elle directement des services à un coût abordable qui aident grandement les personnes à accéder aux services de base tels que l'eau, l'énergie ou la gestion des déchets, et à les utiliser?
- ▶ L'entreprise mène-t-elle ou contribue-t-elle à des actions philanthropiques au sein de la communauté locale?

Normes de gouvernance

17. L'entreprise dispose de systèmes de gestion lui permettant de gérer efficacement toutes ses obligations en matière de conformité.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ L'entreprise dispose-t-elle d'un personnel et de ressources suffisants pour gérer efficacement ses systèmes de gestion de la conformité?
- ▶ Les cadres supérieurs ou le conseil d'administration exercent-ils une surveillance pour garantir la conformité?
- ▶ L'entreprise s'assure-t-elle qu'elle respecte tous les codes de pratiques pertinents des fournisseurs?

18. L'entreprise a des valeurs et des principes clairs, étayés par un engagement en faveur d'un comportement éthique qui guide toutes ses opérations.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- ▶ L'entreprise a-t-elle documenté la signification de ces valeurs/principes dans le cadre de ses opérations?
- ▶ Les valeurs/principes sont-ils largement diffusés auprès de toutes les parties prenantes?
- ▶ Les pots-de-vin et les paiements frauduleux sont-ils strictement interdits?
- ▶ Tous les travailleurs comprennent-ils qu'ils doivent respecter la lettre et l'esprit de la législation anti-corruption et anti-blanchiment d'argent?
- ▶ Les salariés sont-ils convaincus que, s'ils perdent des contrats parce qu'ils se conforment aux politiques de l'entreprise ou à la législation, ils seront soutenus par leurs supérieurs et ne subiront pas de conséquences négatives?
- ▶ Lors de la conception de nouvelles opérations, de nouveaux services ou de nouvelles activités, une évaluation des risques, des possibilités et de l'impact est-elle réalisée et prise en compte?

19. Les partenaires clés de l'entreprise, notamment les fournisseurs, n'ont pas d'impact environnemental ou social négatif.

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Sans objet

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- Les fournisseurs/partenaires clés ont-ils déjà eu des impacts négatifs documentés sur des questions environnementales, sociales ou de gouvernance (éthique et conformité), telles que des procédures judiciaires?
- Les pratiques commerciales de fournisseurs/partenaires clés en matière environnementale, sociale ou de gouvernance (éthique et conformité) sont-elles ou ont-elles été perçues comme négatives par les parties prenantes concernées (par ex. dans les médias)?
- Les fournisseurs/partenaires commerciaux ont-ils un comportement prédateur qui pourrait être perçu comme ayant un impact négatif sur la communauté?
- Les clients utilisent-ils les produits ou services de l'entreprise d'une manière qui pourrait être perçue comme ayant un impact négatif sur les emplois et les moyens de subsistance locaux ou sur l'environnement?

Autre**20. L'entreprise opère dans un secteur jugé prioritaire dans le plan de développement national du gouvernement pour atteindre les grands objectifs de développement national, tels que l'élévation du niveau d'éducation ou l'amélioration des résultats en matière de santé.**

- ☐ Oui
- ☐ Non

Facteurs à prendre en compte pour répondre:

- Les gouvernements fixent souvent des objectifs de développement national pour stimuler la croissance économique, la durabilité et le progrès social, et les entreprises peuvent aligner leurs initiatives ESG pour contribuer à ces objectifs plus larges. Dans de nombreux pays, la construction, la santé, l'éducation, l'agriculture ou tout autre secteur ayant un fort impact social et/ou environnemental sont des secteurs prioritaires. Dans certains pays, le gouvernement a déterminé dans son plan de développement national que l'industrie manufacturière et/ou le tourisme étaient des secteur(s) cible(s) pour l'expansion, car ils sont riches en emplois.
- Parmi les exemples de «contribution directe» au plan de développement national, citons les entreprises du secteur de la santé et produisant ou distribuant des produits de santé essentiels, ou les entreprises du secteur de l'éducation produisant des supports pédagogiques ou fournissant des services d'éducation et de formation. Parmi les exemples de «contribution indirecte», citons les entreprises du secteur de la construction qui fabriquent des sacs de ciment.

Document 3

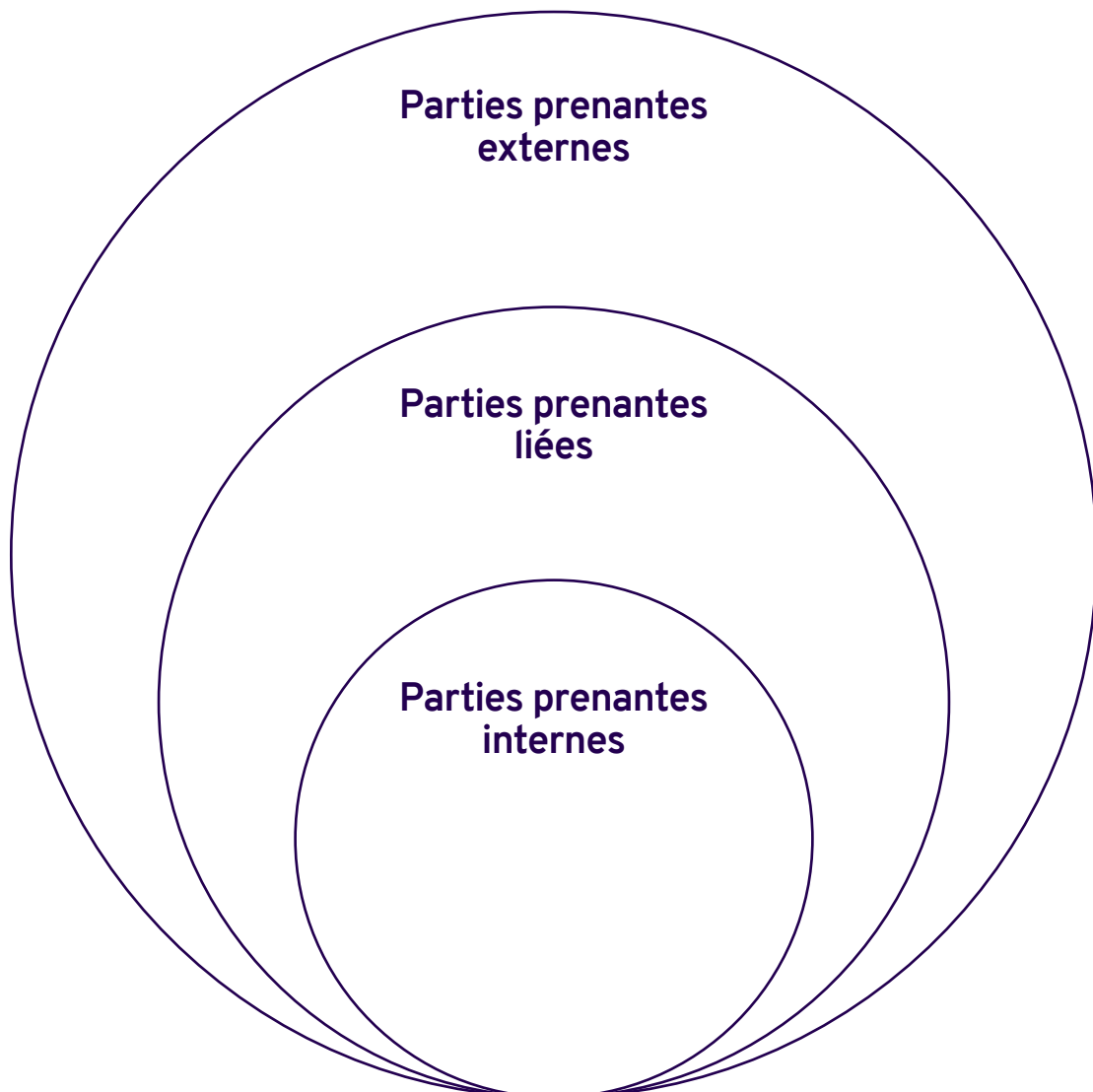
Modèle de cartographie des parties prenantes ESG

Lors de la cartographie des parties prenantes d'une entreprise, il peut être utile de les répartir en trois groupes différents.

- **Parties prenantes internes:** Personnes au sein de l'entreprise, telles que les salariés, les représentants des travailleurs, les cadres, les responsables de la santé et de la sécurité, et les membres du conseil d'administration.
- **Parties prenantes liées:** Celles qui ont une relation économique ou contractuelle avec l'entreprise, comme les fournisseurs, les partenaires et les conseillers.
- **Parties prenantes externes:** Groupes aux objectifs divers, tels que le grand public, les pouvoirs publics et les médias, qui peuvent être influencés par les activités de l'entreprise ou en subir les conséquences.

Utilisez le modèle ci-dessous pour cartographier toutes les parties prenantes de Safari Foods. Il peut s'agir des parties prenantes mentionnées dans l'étude de cas ou de celles que vous jugez pertinentes.

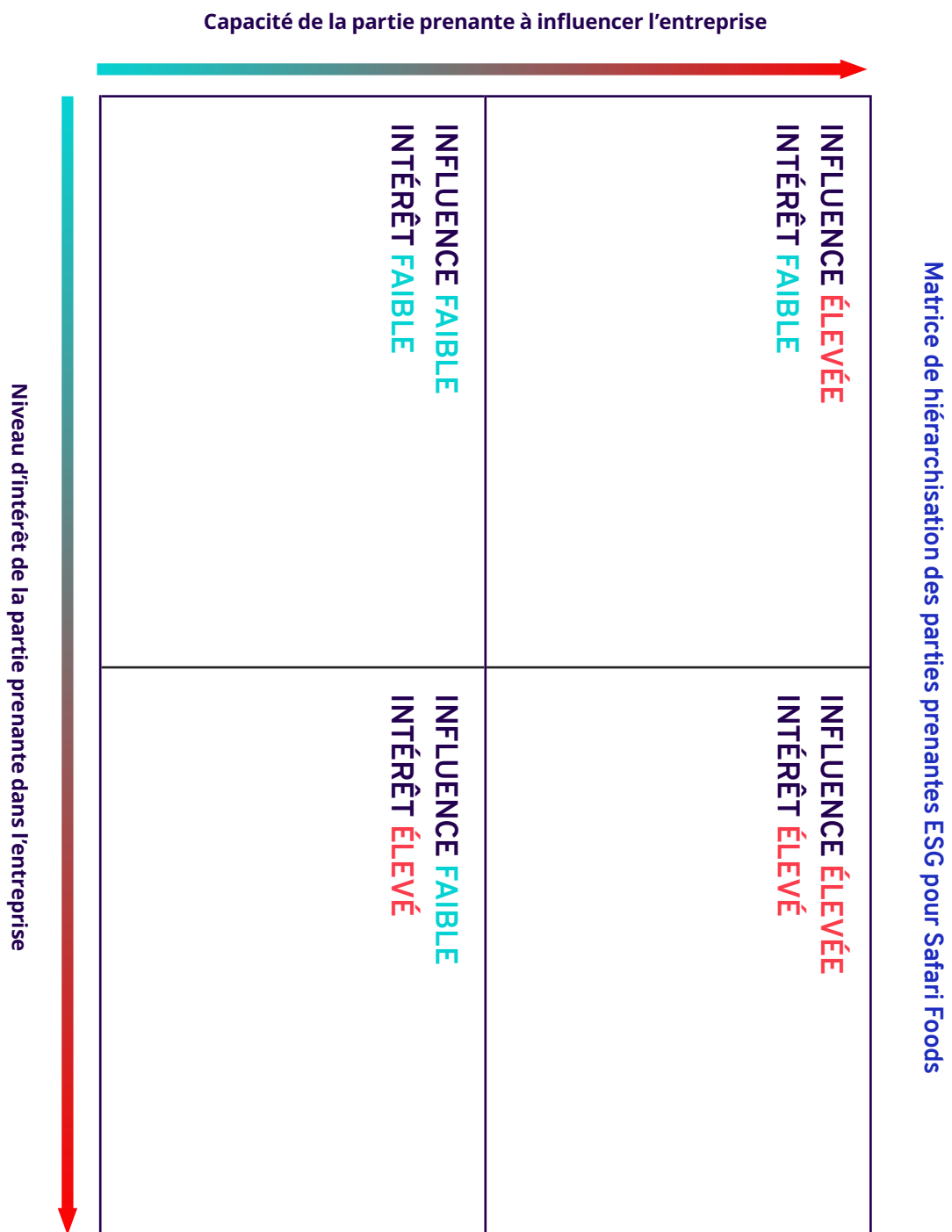
Safari Foods parties prenantes ESG



Document 4

Modèle de hiérarchisation des parties prenantes ESG

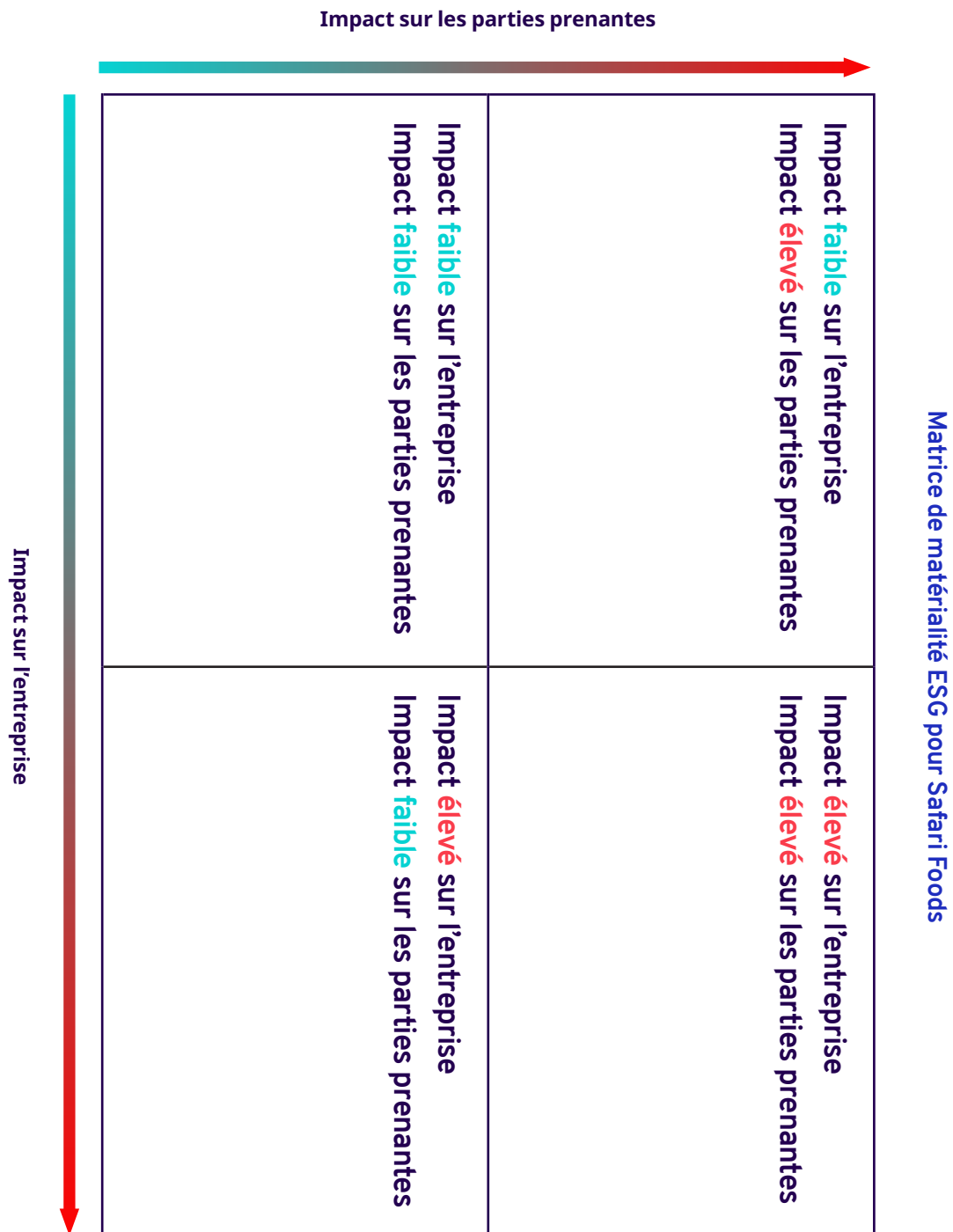
Utilisez la liste des parties prenantes identifiées dans le dernier exercice pour remplir le modèle ci-dessous.



Document 5

Modèle de matrice de matérialité ESG

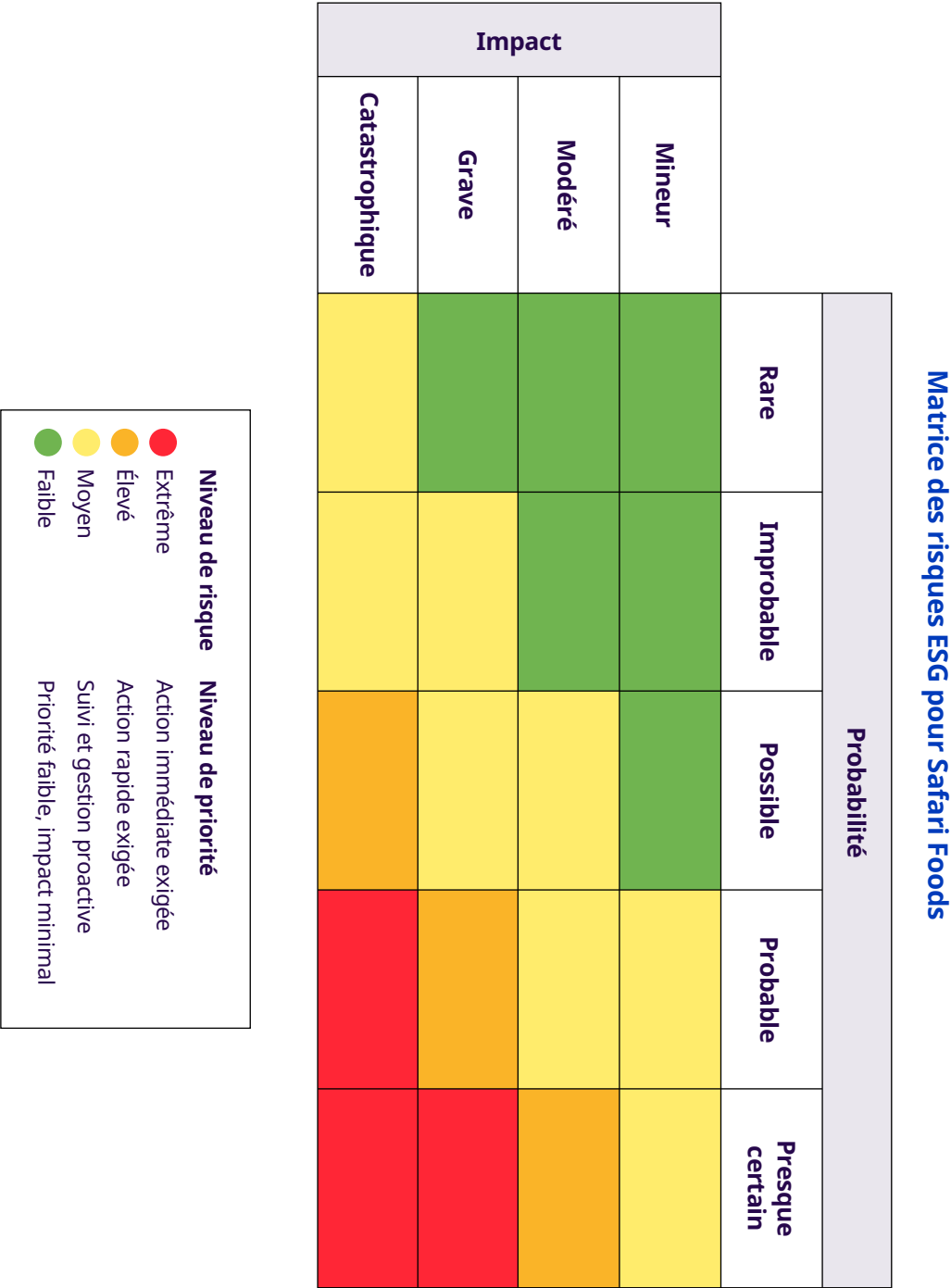
En revenant aux points forts, points faibles, possibilités, risques et parties prenantes prioritaires ESG de Safari Foods, dressez une liste d'au moins cinq enjeux ESG pour l'entreprise (par ex. «empreinte carbone», «équilibre hommes-femmes», etc.). Placez chaque enjeu dans l'un des quatre carrés de la matrice en fonction de son impact sur l'entreprise et sur ses parties prenantes prioritaires.



Document 6

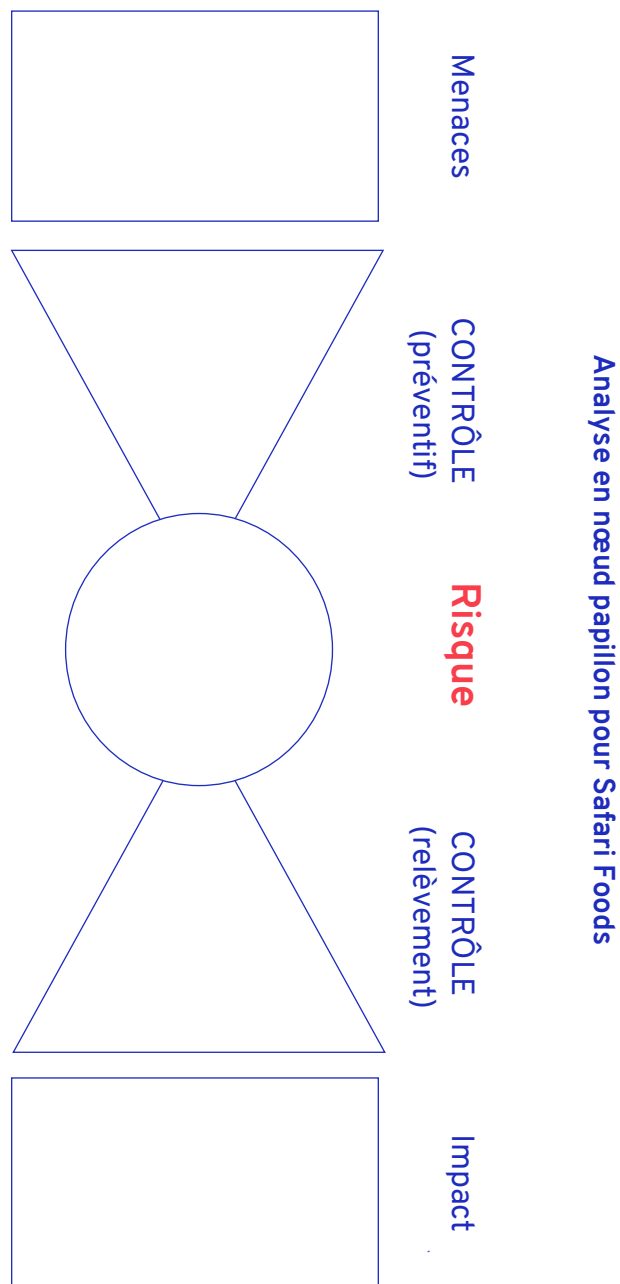
Modèle de matrice des risques ESG

Reprenez la liste des risques ESG que vous avez déjà identifiés pour Safari Foods et placez chaque risque dans la matrice ci-dessous en fonction de son impact et de sa probabilité.



Document 7**Modèle d'analyse en nœud papillon**

En reprenant le dernier exercice où vous avez identifié les risques ESG prioritaires pour Safari Foods, sélectionnez le risque le plus urgent et utilisez le modèle d'analyse en nœud papillon ci-dessous pour élaborer des stratégies d'atténuation.



Document 8

Modèle de stratégie ESG

Ce modèle décrit les sections d'une stratégie ESG de base. Safari Foods a commencé à rédiger sa stratégie, mais certaines sections sont manquantes (indiquées en gris dans chaque tableau). Aidez Safari Foods en les complétant. Dans la pratique, une stratégie ESG, en particulier pour une entreprise plus grande et plus complexe, présentera probablement beaucoup plus d'aspects ESG et contiendra plus d'informations.

Vue d'ensemble de l'entreprise

Nom de l'entreprise:	Safari Foods.
Secteur d'activité:	Grossiste alimentaire spécialisé dans les grains, les farines et les céréales.
Activités:	Safari Foods s'approvisionne auprès de producteurs, puis reconditionne et revend les produits.
Effectifs:	600 salariés.
Parties prenantes:	Personnel, fournisseurs, clients, consommateurs (utilisateurs finaux), investisseurs, communauté locale.

Déclaration ESG

Chez Safari Foods, la durabilité est au cœur de toutes nos activités. En tant que grossiste alimentaire de premier plan, nous nous engageons à adopter des pratiques environnementales responsables, à avoir un impact social et à faire preuve de gouvernance solide afin d'assurer un avenir meilleur à nos communautés et à la planète. Nous allons réduire activement notre empreinte carbone et défendre l'économie circulaire, en travaillant en étroite collaboration avec nos fournisseurs pour promouvoir un approvisionnement et des opérations durables.

Notre équipe de 600 personnes est la clé de notre réussite, et nous sommes attachés à façonner un lieu de travail diversifié et inclusif où chaque individu est valorisé et responsabilisé. La transparence, le leadership éthique et l'engagement communautaire guident nos décisions, ce qui renforce la confiance avec nos parties prenantes et conduit à un changement positif à long terme. Chez Safari Foods, nous ne nous contentons pas de distribuer de la nourriture, nous construisons un avenir durable.

Résultats ESG actuels

Safari Foods a demandé à (*insérer le nom de l'OE*) de procéder à un examen des résultats ESG dans toute l'entreprise. Il a été constaté que Safari Foods en est aux premiers stades de l'intégration des principes ESG dans ses activités et de l'analyse comparative avec ses pairs.

► Résultats environnementaux

Dans le domaine de l'environnement, nous avons récemment déménagé dans de nouveaux locaux, construits avec des matériaux recyclés et équipés de panneaux solaires. Cela a déjà permis de réduire notre empreinte carbone de 5 pour cent. Cependant, il est possible de la réduire davantage en améliorant l'efficacité de nos transports, d'autant plus que le transport représente 19 pour cent des émissions totales du système alimentaire³³. Les opérations de transport direct de Safari Foods émettent actuellement 300 tCO₂e par an. Nous n'avons pas mesuré l'empreinte carbone de nos fournisseurs.

Il est également possible de limiter les émissions de gaz à effet de serre provenant des invendus alimentaires, dont 2 600 kg sont actuellement envoyés chaque année à la décharge. Selon le gouvernement, 58 pour cent des émissions de méthane des décharges municipales de déchets solides proviennent des déchets alimentaires. Le méthane contribue fortement au changement climatique.

³³ Commission européenne, [Field to fork: global food miles generate nearly 20% of all CO2 emissions from food](#), 25 janvier 2023.

Enfin, il est clair que le changement climatique va entraîner une augmentation des phénomènes météorologiques extrêmes dans notre région, comme le montre un rapport récent de la Société météorologique nationale. Safari Foods ne dispose actuellement d'aucune stratégie d'identification et d'atténuation des risques pour faire face aux tempêtes et aux inondations qui peuvent perturber notre chaîne d'approvisionnement.

► Résultats sociaux

Sur le plan social, les femmes constituent 30 pour cent de la main-d'œuvre de Safari Foods mais elles n'occupent que 10 pour cent des postes de décision. Ce chiffre est inférieur à la moyenne de 40 pour cent pour des entreprises similaires de l'industrie alimentaire, comme l'a indiqué notre OE (*insérer le nom de l'OE*) l'année dernière. En outre, notre conseil d'administration ne compte aucune femme. L'entreprise ne dispose actuellement d'aucune stratégie formalisée de recrutement, de fidélisation et de promotion pour combler ces lacunes.

► Résultats en matière de gouvernance

En matière de gouvernance, Safari Foods a une approche exemplaire de la santé et de la sécurité des salariés. Toutefois, le système de gestion de la sécurité sanitaire des aliments de l'entreprise repose essentiellement sur des pratiques informelles. Nous manquons actuellement de politiques et de protocoles clairs en matière d'analyse et de surveillance des risques et d'actions correctives, comme l'exigent les réglementations nationales.

Plan d'action

Cette section présente les étapes et les initiatives stratégiques qui guideront nos efforts pour améliorer les résultats en matière de durabilité, garantir la conformité avec les réglementations ESG et répondre aux attentes des parties prenantes. En suivant ce plan d'action, nous visons à intégrer les principes ESG dans nos activités essentielles, à favoriser une amélioration continue et à obtenir un succès commercial à long terme.

Objectifs

Nos objectifs sont conçus pour répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance qui sont actuellement les plus matériels pour notre entreprise, en tenant compte de ceux qui ont un impact sur notre activité et sur nos parties prenantes.

► Objectifs environnementaux

1. Réduire l'empreinte carbone de nos transports de 20 pour cent en cinq ans.
2. Parvenir à zéro déchet alimentaire d'ici à 2030.
3. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'atténuation des risques ESG d'ici la fin de l'exercice.

► Objectifs sociaux

1. Accroître la représentation des femmes dans les postes de direction à 25 pour cent en cinq ans.
2. Veiller à ce qu'au moins 30 pour cent des membres du conseil d'administration soient des femmes d'ici à 2030.
3. Renforcer les liens avec la communauté locale en mettant en place et en gérant un programme de dons alimentaires d'ici à 2026, en partenariat avec l'organisation caritative locale À manger pour les amis.

► Objectifs de gouvernance

1. Renforcer les capacités de notre système de gestion de la sécurité sanitaire des aliments en recrutant un expert en la matière et en définissant des politiques et des protocoles clairs relatifs à l'analyse et à la surveillance des risques et aux actions correctives, afin de garantir que le système soit pleinement conforme aux réglementations nationales d'ici la fin de l'année.
2. Examiner quelles sont les normes d'information reconnues les plus utiles pour atteindre nos objectifs ESG, en vue d'aligner l'établissement de rapport et les informations ESG de l'entreprise sur la norme la plus appropriée au cours des deux prochaines années.

Cibles pour 2026

Le tableau ci-dessous présente les cibles annuelles qui nous permettront d'atteindre nos objectifs.

Objectifs ESG	Cibles pour 2026	Calendrier	Ressources nécessaires
E1: Réduire l'empreinte carbone des transports	Réduire de 5% l'empreinte carbone des transports	12 mois	
E2: Zéro déchet alimentaire	Réduire les déchets alimentaires de 30% grâce aux dons, à la réutilisation et au compostage.	12 mois	► Chargé de la durabilité à 20% ETP (équivalent temps plein) pour l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action ► Directeur des opérations à 10% ETP pour la supervision
E3: Stratégie d'atténuation des risques ESG	Élaborer une stratégie d'atténuation des risques ESG et commencer à la mettre en œuvre	12 mois	
S1: Femmes aux postes de décision	Augmenter de 5% la représentation des femmes aux postes de direction	12 mois	► RH à 30% ETP pour diriger l'initiative ► 700 USD pour un consultant externe en DEI
S2: Femmes dans le conseil d'administration	Augmenter le nombre de femmes au conseil d'administration de un à trois	12 mois	► RH à 30% ETP et conseil d'administration à 10% pour réviser les procédures de recrutement au conseil d'administration, faire de la publicité et recruter de nouveaux membres
S3: Liens avec la communauté locale	Travailler avec l'association caritative locale À manger pour les amis pour élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour les dons de nourriture	3 mois	► Chargé de la durabilité à 10% ETP pour diriger l'initiative ► Directeur des opérations à 5% ETP pour assurer la supervision ► Responsable de la conformité en matière de sécurité alimentaire à 5% ETP afin de s'assurer que les denrées alimentaires données répondent aux exigences réglementaires.
G1: Système de gestion de la sécurité sanitaire des aliments	Recruter et intégrer un responsable de la conformité en matière de sécurité sanitaire des aliments chargé de superviser et d'améliorer le système de gestion de la sécurité alimentaire	6 mois	► Équipe RH à 10% ETP pour recruter pour ce nouveau poste ► Directeur des opérations et directeur de la conformité à 10% ETP pour le recrutement et l'intégration
G2: Rapport et informations	Étudier les normes ESG reconnues qui conviennent le mieux à Safari Foods et rédiger un rapport à ce sujet	8 mois	► 2 000 USD pour engager un consultant ESG

Suivi et indicateurs pour 2026

Le tableau ci-dessous définit comment et quand nous contrôlerons les progrès accomplis par rapport à chaque cible au cours de l'année à venir.

Domaine d'action ESG	Cible annuelle	Indicateurs	Fréquence
E1: Réduire l'empreinte carbone des transports	Réduire de 5% l'empreinte carbone des transports	Émissions totales (tCO2e)	Mensuelle
E2: Zéro déchet alimentaire	Réduire les déchets alimentaires de 30% grâce aux dons, à la réutilisation et au compostage	Total des déchets alimentaires (kg)	Hebdomadaire
E3: Stratégie d'atténuation des risques ESG	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie	Existence d'une stratégie d'atténuation des risques ESG approuvée par le conseil d'administration (oui/non)	Annuelle
S1: Femmes aux postes de décision	Augmenter de 5% la représentation des femmes aux postes de décision	Évolution du nombre de femmes recrutées et promues à des postes de décision (%)	Annuelle
S2: Femmes membres du conseil d'administration	Augmenter de un à trois le nombre de femmes siégeant au conseil d'administration	Évolution de la proportion de femmes au conseil d'administration (%)	Annuelle
S3: Liens avec la communauté locale	Collaborer avec l'organisation caritative locale À manger pour les amis pour élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour les dons de nourriture	Nombre de réunions avec À manger pour les amis	Semestrielle
G1: Système de gestion de la sécurité sanitaire des aliments	Recruter et intégrer un responsable de la conformité en matière de sécurité sanitaire des aliments chargé de superviser et d'améliorer le système de gestion de la sécurité alimentaire	Nouveau responsable de la sécurité alimentaire et de la conformité en poste (oui/non)	Semestrielle
G2: Rapport et informations	Rapport sur les options en matière de normes ESG	Rapport final signé par le PDG (oui/non)	Unique

Plan d'engagement des parties prenantes

Les mises à jour sur les progrès, les actions et la stratégie ESG de l'entreprise seront documentées dans notre rapport ESG annuel, qui sera publié sur notre site web au début de chaque année civile. En outre, des informations seront régulièrement communiquées aux parties prenantes concernées, en particulier au personnel, aux fournisseurs, aux clients, aux consommateurs (utilisateurs finaux), aux investisseurs et à l'organisation caritative locale À manger pour les amis (représentant la communauté locale). Safari Foods sollicitera également régulièrement l'avis de ces parties prenantes sur ses progrès, ses actions et sa stratégie ESG. Notre plan d'engagement des parties prenantes ci-dessous contient des informations plus détaillées.

Document 9

Modèle de rapport ESG

Vous trouverez ci-dessous un rapport ESG de base pour l'entreprise fictive Safari Foods. Dans cet exercice de jeu de rôle, vous représentez un groupe de parties prenantes prioritaires de la liste ci-dessous:

- ▶ Membres du personnel de Safari Foods
- ▶ Fournisseurs
- ▶ Clients
- ▶ Consommateurs (utilisateurs finaux)
- ▶ Investisseurs
- ▶ La communauté locale par le biais de l'organisation caritative À manger pour les amis.

En vous mettant à la place de ce groupe de parties prenantes, imaginez que vous vous préparez à une prochaine réunion d'engagement des parties prenantes ESG avec un cadre supérieur de Safari Foods sur ses résultats et sa stratégie ESG. Préparez:

- ▶ Au moins deux questions sur les résultats et la stratégie ESG de Safari Foods sur la base de son rapport ESG.
- ▶ Toute suggestion que vous jugez pertinente pour l'action ESG future de l'entreprise.

Safari Foods Rapport ESG 2026

Chez Safari Foods, la durabilité est au cœur de nos activités. Nous reconnaissons l'importance de la responsabilité environnementale, de l'impact social et de la gouvernance éthique dans la création d'une entreprise résiliente et prospère. Notre engagement envers les principes ESG stimule nos efforts pour réduire notre empreinte carbone au minimum, défendre la diversité, l'équité et l'inclusion, et veiller à la transparence dans la prise de décision. Grâce à des initiatives proactives et à l'engagement des parties prenantes, nous cherchons à œuvrer à un changement positif dans l'industrie alimentaire tout en garantissant une valeur à long terme pour nos salariés, nos partenaires et nos communautés.

Résumé

Safari Foods accomplit beaucoup de progrès pour intégrer les principes ESG dans l'ensemble de ses activités. Au cours de l'année écoulée, nous avons réduit nos émissions de carbone liées au transport, amélioré la gestion des déchets alimentaires et lancé des initiatives visant à renforcer la diversité entre hommes et femmes dans les postes de direction. Nos améliorations en matière de gouvernance se concentrent sur le renforcement des pratiques de sécurité sanitaire des aliments et sur l'alignement de nos rapports ESG sur les meilleures normes du secteur. À l'avenir, nous continuerons d'affiner notre approche, d'approfondir l'engagement des parties prenantes et de garantir une croissance durable.

Vue d'ensemble de l'entreprise

Safari Foods est un grossiste alimentaire de premier plan spécialisé dans les grains, les farines et les céréales. Nous nous approvisionnons en produits de haute qualité auprès des producteurs, les reconditionnons et les distribuons à nos clients sur de nombreux marchés. Avec un effectif de 600 salariés, nous sommes engagés auprès de parties prenantes clés, notamment le personnel, les fournisseurs, les clients, les consommateurs, les investisseurs et les communautés locales. Notre entreprise prospère grâce à l'efficacité opérationnelle, à l'innovation axée sur la durabilité et au leadership éthique.

Stratégie ESG

Notre stratégie ESG vise à intégrer la durabilité dans nos activités principales. Nous avons établi des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance clairs afin d'améliorer les résultats et la responsabilité:

► Objectifs environnementaux

Réduire notre empreinte carbone liée au transport de 20 pour cent en cinq ans, parvenir à zéro gaspillage alimentaire d'ici à 2030 et élaborer des stratégies de résilience climatique.

► Objectifs sociaux

Augmenter la représentation des femmes à la direction de l'entreprise jusqu'à 25 pour cent d'ici à 2030, renforcer les liens avec la communauté locale par des dons de nourriture, et favoriser l'inclusion sur le lieu de travail.

► Objectifs de gouvernance

Améliorer la gestion de la sécurité sanitaire des aliments en formalisant les protocoles de risque et adopter des normes d'information ESG reconnues au cours des deux prochaines années.

Résultats ESG 2026

Nous sommes très fiers des succès relatifs à la durabilité auxquels nous sommes parvenus en 2026. Bien qu'il reste encore beaucoup à faire pour atteindre nos objectifs, nos réalisations jusqu'à ce jour témoignent de l'engagement et de la motivation de notre entreprise à avoir un impact positif sur les personnes et sur la planète.

► Réalisations environnementales

Nous avons réduit de 5 pour cent les émissions liées au transport et de 30 pour cent la mise en décharge des déchets alimentaires grâce à des dons et à des programmes de compostage.

► Progrès sociaux

La représentation des femmes dans les postes de direction a augmenté de 5 pour cent, et nous avons lancé un programme de dons alimentaires en partenariat avec l'organisation caritative locale À manger pour les amis.

► Amélioration de la gouvernance

Notre cadre de sécurité sanitaire des aliments est en train d'être renforcé sous la supervision d'un expert, et nous avons commencé à évaluer les normes mondiales d'information ESG en vue d'une harmonisation.

Perspectives

Safari Foods s'engage fermement à renforcer l'intégration des critères ESG dans l'ensemble de ses activités. Parmi nos priorités futures, nous voulons étendre les initiatives de réduction des émissions de carbone à nos chaînes d'approvisionnement, continuer à diversifier la direction et améliorer la transparence des informations ESG. En veillant à une amélioration continue, nous visons à créer un modèle d'entreprise durable qui profite à nos parties prenantes et contribue de manière positive à l'industrie alimentaire.

Groupe de parties prenantes	Méthode d'engagement	Objectifs	Fréquence
Personnel	Intranet, réunions du personnel	Démontrer l'engagement et la sensibilisation envers la stratégie ESG de Safari Foods. Partager les mises à jour sur les progrès et les possibilités pour le personnel de s'impliquer. Solliciter des avis sur les progrès, les problèmes, les difficultés, etc.	Mensuelle
Fournisseurs			
Clients	Réunions commerciales	Partager des informations sur la stratégie ESG de l'entreprise et ses progrès en la matière, et solliciter des informations sur les besoins ESG des clients et des consommateurs.	Autant que nécessaire
Consommateurs			
Investisseurs	Réunions régulières avec les investisseurs privés	Partager des messages clés sur les résultats et la stratégie ESG.	Trimestrielle
À manger pour les amis	Réunions en face à face	Démontrer l'engagement et planifier les futurs dons de nourriture.	Trimestrielle

Suivi et révision

Date de la prochaine révision de la stratégie ESG: Janvier 2027

Personnel responsable de la mise en œuvre: PDG
Directeur des RH
Équipe juridique et de conformité
Chargé de la durabilité

Supervision: Conseil d'administration

Dans un souci d'amélioration continue, Safari Foods adaptera sa stratégie ESG tous les deux ans en fonction de l'évaluation des résultats, du retour d'information des parties prenantes et de l'évolution du monde des entreprises.

► Annexe 3. Réponses aux exercices 11 et 13 pour les formateurs

Le modèle de stratégie ESG ci-dessous est le même que celui du document 8. Les réponses possibles aux exercices 11 et 13 sont indiquées en *rose* dans les tableaux.

Vue d'ensemble de l'entreprise

Nom de l'entreprise:	Safari Foods.
Secteur d'activité:	Grossiste alimentaire spécialisé dans les grains, les farines et les céréales.
Activités:	Safari Foods s'approvisionne auprès des producteurs, puis reconditionne et revend les produits.
Effectifs:	600 salariés.
Parties prenantes prioritaires:	Personnel, fournisseurs, clients, consommateurs (utilisateurs finaux), investisseurs, communauté locale.

Déclaration ESG

Chez Safari Foods, la durabilité est au cœur de toutes nos activités. En tant que grossiste alimentaire de premier plan, nous nous engageons à adopter des pratiques environnementales responsables, à avoir un impact social et à faire preuve de gouvernance solide afin d'assurer un avenir meilleur à nos communautés et à la planète. Nous allons réduire activement notre empreinte carbone et défendre l'économie circulaire, en travaillant en étroite collaboration avec nos fournisseurs pour promouvoir un approvisionnement et des opérations durables.

Notre équipe de 600 personnes est la clé de notre réussite, et nous sommes attachés à façonner un lieu de travail diversifié et inclusif où chaque individu est valorisé et responsabilisé. La transparence, le leadership éthique et l'engagement communautaire guident nos décisions, ce qui renforce la confiance avec nos parties prenantes et conduit à un changement positif à long terme. Chez Safari Foods, nous ne nous contentons pas de distribuer de la nourriture, nous construisons un avenir durable.

Résultats ESG actuels

Safari Foods a demandé à (*insérer le nom de l'OE*) de procéder à un examen des résultats ESG dans toute l'entreprise. Cette étude a constaté que Safari Foods en est aux premiers stades de l'intégration des principes ESG dans ses opérations et de l'analyse comparative avec ses pairs.

► Résultats environnementaux

Dans le domaine de l'environnement, nous avons récemment déménagé dans de nouveaux locaux, construits avec des matériaux recyclés et équipés de panneaux solaires. Cela a déjà permis de réduire notre empreinte carbone de 5 pour cent. Cependant, il est possible de la réduire davantage en améliorant l'efficacité de nos transports, d'autant plus que le transport représente 19 pour cent des émissions totales du système alimentaire³⁴. Les opérations de transport direct de Safari Foods émettent actuellement 300 tCO₂e par an. Nous n'avons pas mesuré l'empreinte carbone de nos fournisseurs.

³⁴ Commission européenne, [Field to fork : global food miles generate nearly 20% of all CO2 emissions from food](#), 25 janvier 2023.

Il est également possible de limiter les émissions de gaz à effet de serre provenant des invendus alimentaires, dont 2 600 kg sont actuellement envoyés chaque année à la décharge. Selon le gouvernement, 58 pour cent des émissions de méthane des décharges municipales de déchets solides proviennent des déchets alimentaires. Le méthane contribue fortement au changement climatique.

Enfin, il est clair que le changement climatique va entraîner une augmentation des phénomènes météorologiques extrêmes dans notre région, comme le montre un rapport récent de la Société météorologique nationale. Safari Foods ne dispose actuellement d'aucune stratégie d'identification et d'atténuation des risques pour faire face aux tempêtes et aux inondations qui peuvent perturber notre chaîne d'approvisionnement.

► Résultats sociaux

Sur le plan social, les femmes constituent 30 pour cent de la main-d'œuvre de Safari Foods mais elles n'occupent que 10 pour cent des postes de décision. Ce chiffre est inférieur à la moyenne de 40 pour cent pour des entreprises similaires de l'industrie alimentaire, comme l'a indiqué notre OE (*insérer le nom de l'OE*) l'année dernière. En outre, notre conseil d'administration ne compte aucune femme. L'entreprise ne dispose actuellement d'aucune stratégie formalisée de recrutement, de fidélisation et de promotion pour combler ces lacunes.

► Résultats en matière de gouvernance

En matière de gouvernance, Safari Foods a une approche exemplaire de la santé et de la sécurité des salariés. Toutefois, le système de gestion de la sécurité sanitaire des aliments de l'entreprise repose essentiellement sur des pratiques informelles. Nous manquons actuellement de politiques et de protocoles clairs en matière d'analyse et de surveillance des risques et d'actions correctives, comme l'exigent les réglementations nationales.

Plan d'action

Cette section présente les étapes et les initiatives stratégiques qui guideront nos efforts pour améliorer les résultats en matière de durabilité, garantir la conformité avec les réglementations ESG et répondre aux attentes des parties prenantes. En suivant ce plan d'action, nous visons à intégrer les principes ESG dans nos activités essentielles, à favoriser une amélioration continue et à obtenir un succès commercial à long terme.

Objectifs

Nos objectifs sont conçus pour répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance qui sont actuellement les plus matériels pour notre entreprise, en tenant compte de ceux qui ont un impact sur notre activité et sur nos parties prenantes.

► Objectifs environnementaux

1. Réduire l'empreinte carbone de nos transports de 20 pour cent en cinq ans.
2. Parvenir à zéro déchet alimentaire d'ici à 2030.
3. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'atténuation des risques ESG d'ici la fin de l'exercice.

► Objectifs sociaux

4. Accroître la représentation des femmes dans les postes de direction à 25 pour cent en cinq ans.
5. Veiller à ce qu'au moins 30 pour cent des membres du conseil d'administration soient des femmes d'ici à 2030. (*Cet objectif pourrait également être un objectif de gouvernance*).
6. Renforcer les liens avec la communauté locale en mettant en place et en gérant un programme de dons alimentaires d'ici à 2026, en partenariat avec l'organisation caritative locale À manger pour les amis.

► **Objectifs de gouvernance**

7. Renforcer les capacités de notre système de gestion de la sécurité sanitaire des aliments en recrutant un expert en la matière et en définissant des politiques et des protocoles clairs relatifs à l'analyse et à la surveillance des risques et aux actions correctives, afin de garantir que le système soit pleinement conforme aux réglementations nationales d'ici la fin de l'année.
8. Examiner quelles sont les normes d'information reconnues les plus utiles pour atteindre nos objectifs ESG, en vue d'aligner l'établissement de rapport et les informations ESG de l'entreprise sur la norme la plus appropriée au cours des deux prochaines années.

Cibles pour 2026

Le tableau ci-dessous présente les cibles annuelles qui nous permettront d'atteindre nos objectifs.

Objectifs ESG	Cibles pour 2026	Calendrier	Ressources nécessaires
E1: Réduire l'empreinte carbone des transports	Réduire de 5% l'empreinte carbone des transports	12 mois	► Chargé de la durabilité à 20% ETP (équivalent temps plein) pour diriger la mesure de l'empreinte carbone et élaborer un plan d'action ► Directeur des opérations à 10% ETP pour la supervision ► Équipe de conformité à 10% ETP pour solliciter des subventions publiques vertes ► 100 000 USD pour passer du diesel à l'essence et à des véhicules électriques ► 200 USD pour un logiciel de suivi automatisé des émissions
E2: Zéro déchet alimentaire	Réduire les déchets alimentaires de 30% grâce aux dons, à la réutilisation et au compostage	12 mois	► Chargé de la durabilité à 20% ETP (équivalent temps plein) pour l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action ► Directeur des opérations à 10% ETP pour la supervision
E3: Stratégie d'atténuation des risques ESG	Élaborer une stratégie d'atténuation des risques ESG et commencer à la mettre en œuvre	12 mois	► 1 000 USD pour engager un consultant ESG ► Chargé de la durabilité à 20% ETP pour gérer le processus ► Chargé de la conformité à 10% ETP pour s'assurer que la stratégie et la mise en œuvre répondent aux exigences réglementaires ► Chargé des finances à 10% ETP pour évaluer les risques financiers ► Chargé des RH à 15% ETP pour développer la formation du personnel sur la stratégie d'atténuation des risques ESG
S1: Femmes aux postes de décision	Augmenter de 5% la représentation des femmes aux postes de direction	12 mois	► RH à 30% ETP pour diriger l'initiative ► 700 USD pour un consultant externe en DEI
S2: Femmes dans le conseil d'administration	Augmenter le nombre de femmes au conseil d'administration de un à trois	12 mois	► RH à 30% ETP et conseil d'administration à 10% pour réviser les procédures de recrutement au conseil d'administration, faire de la publicité et recruter de nouveaux membres
S3: Liens avec la communauté locale	Travailler avec l'association caritative locale À manger pour les amis pour élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour les dons de nourriture	3 mois	► Chargé de la durabilité à 10% ETP pour diriger l'initiative ► Directeur des opérations à 5% ETP pour assurer la supervision ► Responsable de la conformité en matière de sécurité sanitaire des aliments à 5% ETP afin de s'assurer que les denrées alimentaires données répondent aux exigences réglementaires
G1: Système de gestion de la sécurité sanitaire des aliments	Recruter et intégrer un responsable de la conformité en matière de sécurité sanitaire des aliments chargé de superviser et d'améliorer le système de gestion de la sécurité alimentaire	6 mois	► Équipe RH à 10% ETP pour recruter pour ce nouveau poste ► Directeur des opérations et directeur de la conformité à 10% ETP pour le recrutement et l'intégration
G2: Rapport et informations	Étudier les normes ESG reconnues qui conviennent le mieux à Safari Foods et rédiger un rapport à ce sujet.	8 mois	► 2 000 USD pour engager un consultant ESG

Suivi et indicateurs 2026

Le tableau ci-dessous définit comment et quand nous contrôlerons les progrès accomplis par rapport à chaque cible au cours de l'année à venir.

Domaine d'action ESG	Cible annuelle	Indicateurs	Fréquence
E1: Réduire l'empreinte carbone des transports	Réduire de 5% l'empreinte carbone des transports	Émissions totales (tCO ₂ e) Intensité carbone par unité de nourriture vendue (kg de CO ₂ e/kg de nourriture) Impact de l'optimisation des itinéraires (réduction des émissions de CO ₂ e grâce à l'amélioration de la logistique)	Mensuelle
E2: Zéro déchet alimentaire	Réduire les déchets alimentaires de 30% grâce aux dons, à la réutilisation et au compostage	Total des déchets alimentaires (kg) Intensité des déchets alimentaires par unité de nourriture vendue (kg de déchets alimentaires/kg de nourriture) Taux de détournement de la mise en décharge (pourcentage de déchets alimentaires redistribués ou réorientés vers le compostage)	Hebdomadaire
E3: Stratégie d'atténuation des risques ESG	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie	Existence d'une stratégie d'atténuation des risques ESG approuvée par le conseil d'administration (oui/non) Part du personnel formé à la stratégie d'atténuation des risques ESG (%) Intégration de la stratégie d'atténuation des risques ESG dans la gestion des risques de l'entreprise (oui/non)	Annuelle
S1: Femmes aux postes de décision	Augmenter de 5% la représentation des femmes aux postes de décision	Évolution du nombre de femmes recrutées et promues à des postes de décision (%) Part du personnel féminin formé aux compétences de gestion (%) Évolution du nombre de femmes ayant postulé à des postes de direction (%)	Annuelle
S2: Femmes membres du conseil d'administration	Augmentation de un à trois du nombre de femmes siégeant au conseil d'administration	Évolution de la proportion de femmes au conseil d'administration (%) Évolution du nombre de femmes ayant postulé à des postes au sein du conseil d'administration (%) Taux de rétention des femmes dans le conseil d'administration (%)	Annuelle
S3: Liens avec la communauté locale	Collaborer avec l'organisation caritative locale À manger pour les amis pour les amis pour élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour les dons de nourriture	Nombre de réunions avec À manger pour les amis Existence d'un plan d'action pour les dons alimentaires (oui/non) Quantité de nourriture donnée (kg) Nombre de personnes ayant bénéficié des dons	Semestrielle
G1: Système de gestion de la sécurité sanitaire des aliments	Recruter et intégrer un responsable de la conformité en matière de sécurité sanitaire des aliments chargé de superviser et d'améliorer le système de gestion de la sécurité alimentaire	Nouveau responsable de la sécurité sanitaire des aliments et de la conformité en poste (oui/non) Nombre de nouvelles politiques et procédures introduites dans le système de gestion de la sécurité sanitaire des aliments Évolution du taux de conformité en matière de sécurité alimentaire	Semestrielle
G2: Rapport et informations	Rapport sur les options en matière de normes ESG	Rapport final signé par le PDG (oui/non) Normes d'information reconnues identifiées et adoptées par le conseil d'administration (oui/non) Normes d'information reconnues intégrées dans la stratégie ESG (oui/non)	Unique

Plan d'engagement des parties prenantes

Les mises à jour sur les progrès, les actions et la stratégie ESG de l'entreprise seront documentées dans notre rapport ESG annuel, qui sera publié sur notre site web au début de chaque année civile. En outre, des informations seront régulièrement communiquées aux parties prenantes concernées, en particulier au personnel, aux fournisseurs, aux clients, aux consommateurs (utilisateurs finaux), aux investisseurs et à l'organisation caritative locale À manger pour les amis (représentant la communauté locale). Safari Foods sollicitera également régulièrement l'avis de ces parties prenantes sur ses progrès, ses actions et sa stratégie ESG. Notre plan d'engagement des parties prenantes ci-dessous contient des informations plus détaillées.

Groupe de parties prenantes	Méthode d'engagement	Objectifs	Fréquence
Personnel	Intranet, réunions du personnel	Démontrer l'engagement et la sensibilisation envers la stratégie ESG de Safari Foods. Partager les mises à jour sur les progrès et les possibilités pour le personnel de s'impliquer. Solliciter des avis sur les progrès, les problèmes, les difficultés, etc.	Mensuelle
Fournisseurs	Réunion d'affaires	Partager des informations sur l'empreinte carbone des fournisseurs et discuter des stratégies d'amélioration.	Semestrielle
Clients	Réunions commerciales	Partager des informations sur la stratégie ESG de l'entreprise et ses progrès en la matière, et solliciter des informations sur les besoins ESG des clients et des consommateurs.	Autant que nécessaire
Consommateurs	Messages clés et adresse électronique sur les emballages	Tous les emballages doivent comporter des messages clés ESG et une adresse électronique dédiée permettant aux consommateurs de faire part de leur avis.	En continu
Investisseurs	Réunions régulières avec les investisseurs privés	Partager des messages clés sur les résultats et la stratégie ESG.	Trimestrielle
À manger pour les amis	Réunions en face à face	Démontrer l'engagement et planifier les futurs dons de nourriture.	Trimestrielle

Suivi et révision

Date de la prochaine révision de la stratégie ESG: Janvier 2027

Personnel responsable de la mise en œuvre:

PDG
Directeur des RH
Équipe juridique et de conformité
Chargé de la durabilité

Supervision:

Conseil d'administration

Dans un souci d'amélioration continue, Safari Foods adaptera sa stratégie ESG tous les deux ans en fonction de l'évaluation de ses résultats, du retour d'information des parties prenantes et de l'évolution du monde des entreprises.

► Annexe 4. Modèles de questionnaires de formation

Vous trouverez ci-dessous trois questionnaires différents:

- Un **questionnaire avant la formation** à envoyer électroniquement aux participants avant le début de la formation. Leurs réponses aideront les formateurs à l'adapter aux connaissances et à l'expérience ESG des participants.
- Un **questionnaire après la formation** à remplir en version papier (pour exploiter les réponses au maximum) à la fin de la formation. Il aidera les formateurs à évaluer la qualité perçue de la formation et les connaissances acquises par les participants.
- Un second **questionnaire d'impact** après la formation sera envoyé électroniquement aux participants environ six mois après la formation. Il vise à identifier tous les changements effectués par les participants à la suite de la formation et donne donc une bonne idée de son impact.

Ces questionnaires sont conçus comme un modèle qui peut être modifié par l'OE pour s'adapter au contexte spécifique de la formation.

Questionnaire avant à la formation

Cher participant à la formation,

Nous sommes impatients de vous voir à la prochaine formation *Les fondamentaux du leadership ESG*, qui aura lieu le **XXX**, de **XXX** à **XXX**, à **XXX**.

Ce questionnaire vise à prendre connaissance de ce que vous savez déjà sur les normes ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) et ce que vous attendez de la formation. Ces informations nous aideront à adapter la formation à vos besoins.

Ce questionnaire n'est pas un «test» et vos réponses ne seront pas «notées». Vos données seront traitées de manière confidentielle et anonyme.

Nous vous demanderons également de remplir un questionnaire à la fin de la formation afin d'évaluer ce que vous avez appris, et un autre six mois plus tard afin de nous communiquer les changements que vous avez effectués à la suite de la formation. Vos commentaires serviront à améliorer la formation autant que possible.

Nous vous remercions d'avance,

(insérer le nom de l'OE)

Modèle de questionnaire

1. Afin de traiter vos données de manière anonyme et de faire correspondre les deux questionnaires que vous allez remplir, nous devons générer un numéro aléatoire. Veuillez saisir les informations demandées dans les cases ci-dessous.

Le 5 ^{ème} chiffre de votre numéro de téléphone portable	
La première lettre de votre nom de famille	
La deuxième lettre du prénom de votre mère	

2. Quel est l'intitulé de votre emploi? _____

3. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes (cochez la case correspondante):

Affirmations	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord ni en désaccord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sait pas	Ne s'applique pas
Je sais ce que ESG signifie							
Je sais quels sont les avantages économiques de l'ESG							
J'ai confiance en ma capacité à évaluer les risques et possibilités ESG							
Je connais les politiques et procédures d'entreprise liées à l'ESG							
J'ai confiance en ma capacité à mettre en œuvre des cadres de rapport ESG efficaces							
J'ai confiance en ma capacité à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie ESG pour mon entreprise							
Je connais les possibilités de financement durable (aides, allègements fiscaux, finance durable, etc.) pour mon entreprise et je sais comment accéder à ce financement.							

4. Avez-vous déjà participé à une formation ou à un atelier ESG? (entourez votre réponse)

► Oui

Si oui, veuillez décrire brièvement la nature de la formation

► Non

5. Quelles sont les trois choses les plus importantes que vous espérez apprendre au cours de cette formation?

a. _____

b. _____

c. _____

6. Avez-vous des questions particulières que vous aimeriez que le formateur aborde? D'autres demandes?

Questionnaire après la formation

Cher participant à la formation,

Ce questionnaire a pour but d'évaluer l'impact de la formation afin de l'améliorer autant que possible. Nous vous remercions de nous y aider en remplissant le questionnaire ci-dessous.

Meilleures salutations,

(insérer le nom de l'OE)

Modèle de questionnaire

1. Afin de traiter vos données de manière anonyme et de faire correspondre ce questionnaire avec celui que vous avez déjà rempli, nous devons générer un numéro aléatoire. Veuillez saisir les informations demandées dans les cases ci-dessous.

Le 5 ^{ème} chiffre de votre numéro de téléphone portable	
La première lettre de votre nom de famille	
La deuxième lettre du prénom de votre mère	

2. Comment évaluez-vous la qualité globale de la session de formation? (entourez votre réponse).

- ▶ Excellente
- ▶ Bonne
- ▶ Moyenne
- ▶ Médiocre

3. La formation vous a-t-elle davantage sensibilisé à l'ESG ? (entourez votre réponse).

- ▶ Oui, beaucoup.
- ▶ Un peu, mais j'ai besoin de plus d'informations.
- ▶ Non, je n'ai pas appris grand-chose.

4. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes (cochez la case correspondante):

Affirmations	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord ni en désaccord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sait pas	Ne s'applique pas
Je sais ce que ESG signifie							
Je sais quels sont les avantages économiques de l'ESG							
J'ai confiance en ma capacité à évaluer les risques et possibilités ESG							
Je connais les politiques et procédures d'entreprise liées à l'ESG							
J'ai confiance en ma capacité à mettre en œuvre des cadres de rapport ESG efficaces							
J'ai confiance en ma capacité à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie ESG pour mon entreprise							
Je connais les possibilités de financement durable (aides, allègements fiscaux, finance durable, etc.) pour mon entreprise et je sais comment accéder à ce financement							

5. Quelles sont les trois choses les plus importantes que vous avez apprises dans ce cours?

a. _____

b. _____

c. _____

6. Que ferez-vous différemment compte tenu de ce que vous avez appris au cours de la formation?

7. Que fera différemment **votre entreprise** compte tenu de ce que vous avez appris pendant la formation?

8. Avez-vous d'autres commentaires ou questions?

Questionnaire d'impact

Cher participant à la formation,

Ce bref questionnaire vise à évaluer l'impact à long terme de la formation *Les fondamentaux du leadership ESG*, à laquelle vous avez participé le **XXX**. Les questions portent sur les changements que vous et votre entreprise avez effectués depuis votre participation à la formation.

Vos commentaires serviront à améliorer autant que possible nos cours de formation sur la durabilité des entreprises. Vos données seront traitées de manière confidentielle et anonyme.

Nous vous remercions pour votre temps et vos efforts,

Meilleures salutations,

(insérer le nom de l'OE)

Modèle de questionnaire

1. Afin de traiter vos données de manière anonyme et de faire correspondre ce questionnaire avec ceux que vous avez déjà remplis, nous devons générer un numéro aléatoire. Veuillez saisir les informations demandées dans les cases ci-dessous.

Le 5 ^{ème} chiffre de votre numéro de téléphone portable	
La première lettre de votre nom de famille	
La deuxième lettre du prénom de votre mère	

2. Depuis que vous avez suivi la formation *Les fondamentaux du leadership ESG*, votre entreprise a-t-elle (cochez la bonne case):

	Oui, le processus est terminé	Partiellement, en cours	Non, n'a pas commencé	Ne sait pas	Ne s'applique pas
Attribué les postes et responsabilités ESG au personnel?					
Effectué une analyse des parties prenantes ESG et identifié celles qui sont prioritaires?					
Identifié et hiérarchisé les risques et possibilités ESG?					
Élaboré une stratégie d'atténuation des risques ESG?					
Élaboré une (nouvelle) stratégie ESG?					

	Oui, le processus est terminé	Partiellement, en cours	Non, n'a pas commencé	Ne sait pas	Ne s'applique pas
Mis en œuvre la stratégie ESG susmentionnée?					
Sélectionné un cadre reconnu (GRI, ISO, etc.) pour structurer la stratégie ESG ainsi que le rapport et l'information?					
Communiqué sa stratégie et/ou ses résultats ESG aux parties prenantes, au moyen d'un rapport ESG ou d'une autre manière?					
Identifié de nouvelles possibilités de financement ESG?					
Accédé à de nouveaux financements durables?					

3. Quels sont les trois changements les plus importants (le cas échéant) que **vous** avez effectués dans votre travail au cours des six derniers mois à la suite de votre participation à la formation *Les fondamentaux du leadership ESG*?

a.

b.

c.
4. Quels sont les trois changements les plus importants (le cas échéant) que **votre entreprise** a effectués au cours des six derniers mois à la suite de votre participation à la formation *Les fondamentaux du leadership ESG*?

a.

b.

c.
5. Avez-vous d'autres commentaires ou questions?

Organisation internationale du Travail

4 route des Morillons

CH-1211 Genève 22

Suisse

+41 22 799 7239

actemp@ilo.org