



Organisation
internationale
du Travail

► Les fondamentaux du leadership ESG

Un cahier d'exercices pour les formateurs



► **Les fondamentaux du leadership ESG**

Un cahier d'exercices pour les formateurs

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 _____. 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 _____. 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 bourse¹ 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 _____, 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 _____ 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.

¹ 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

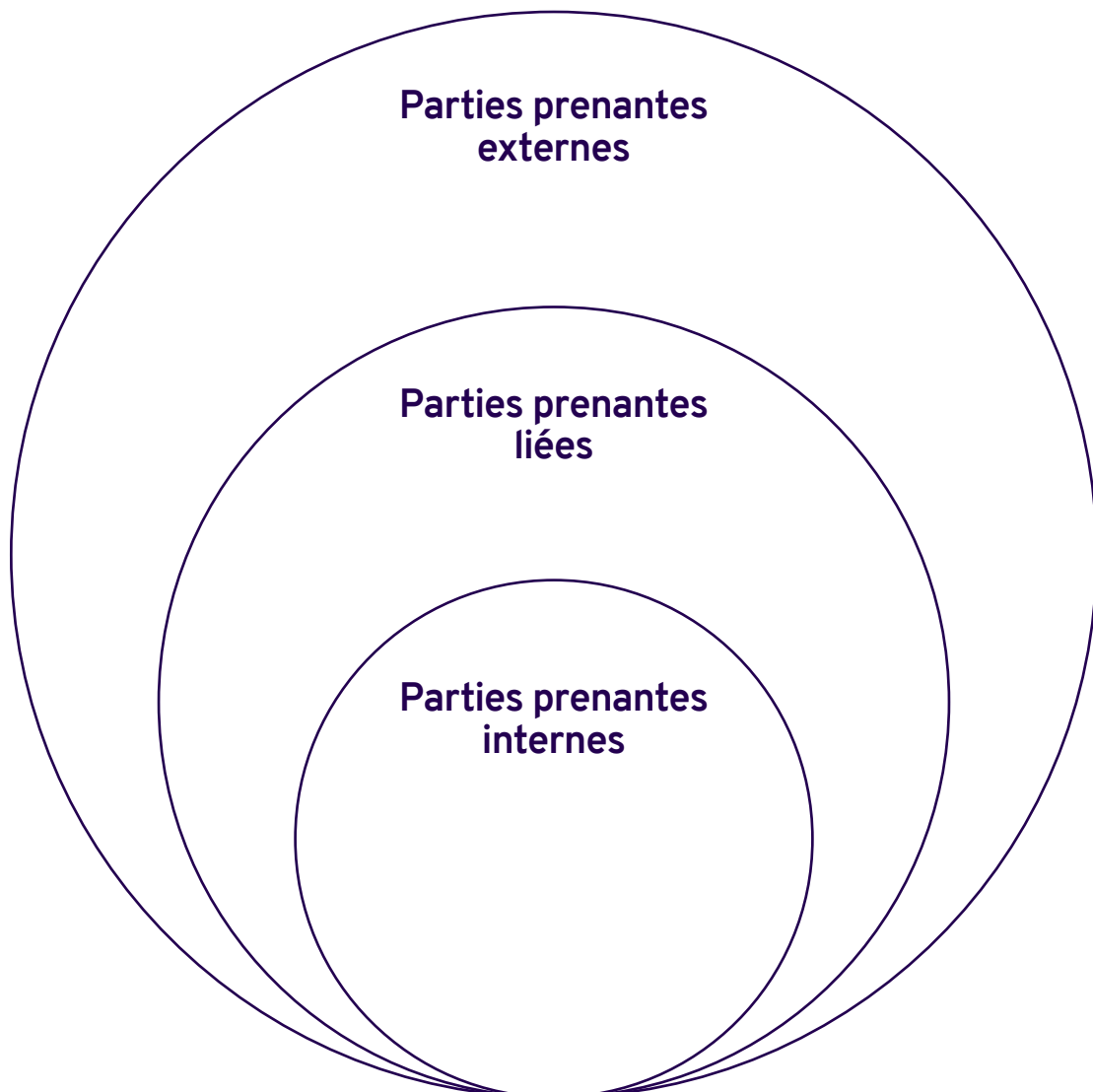
Modèle de cartographie des parties prenantes ESG

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.

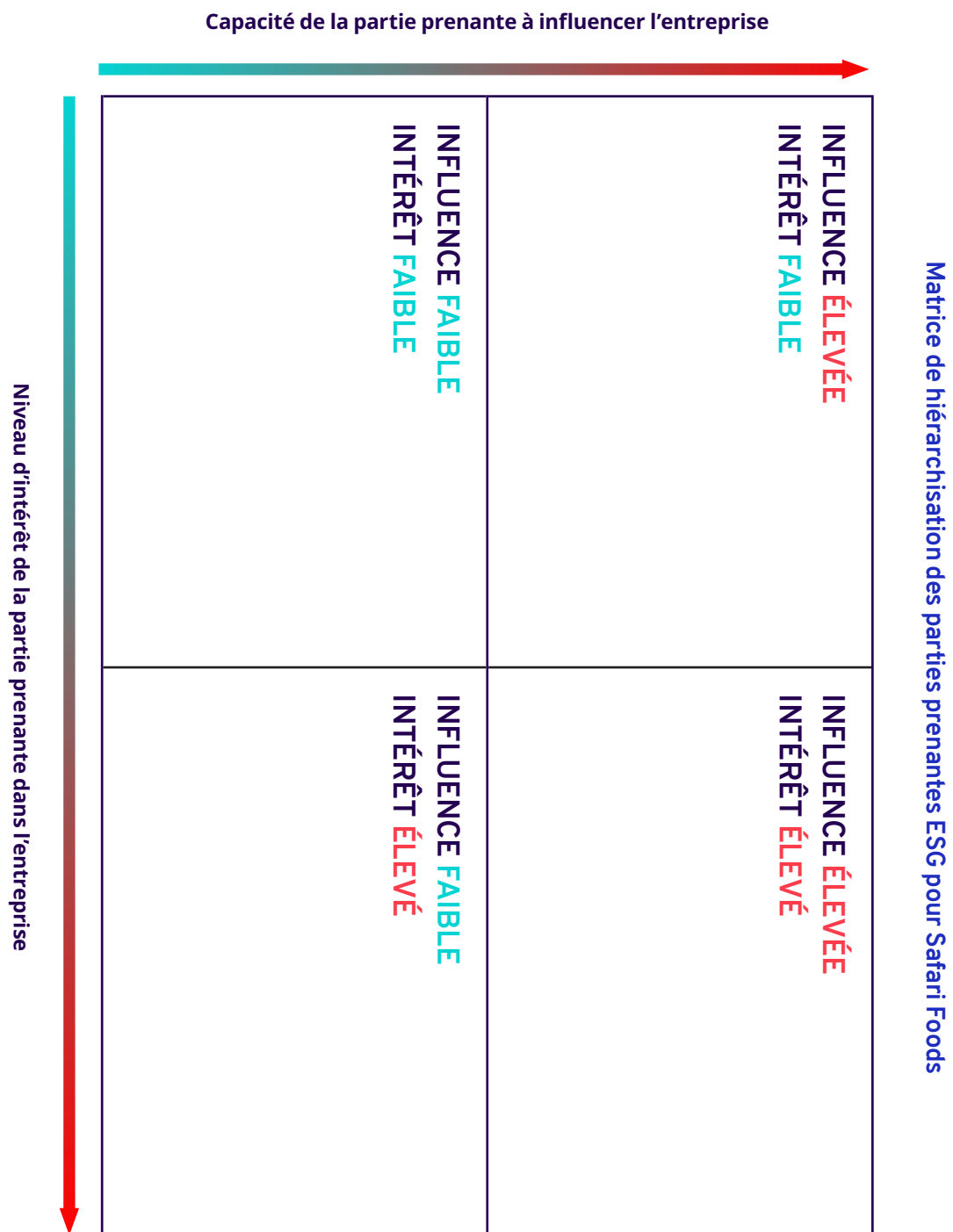
Safari Foods parties prenantes ESG



Document 4

Modèle de hiérarchisation des parties prenantes ESG

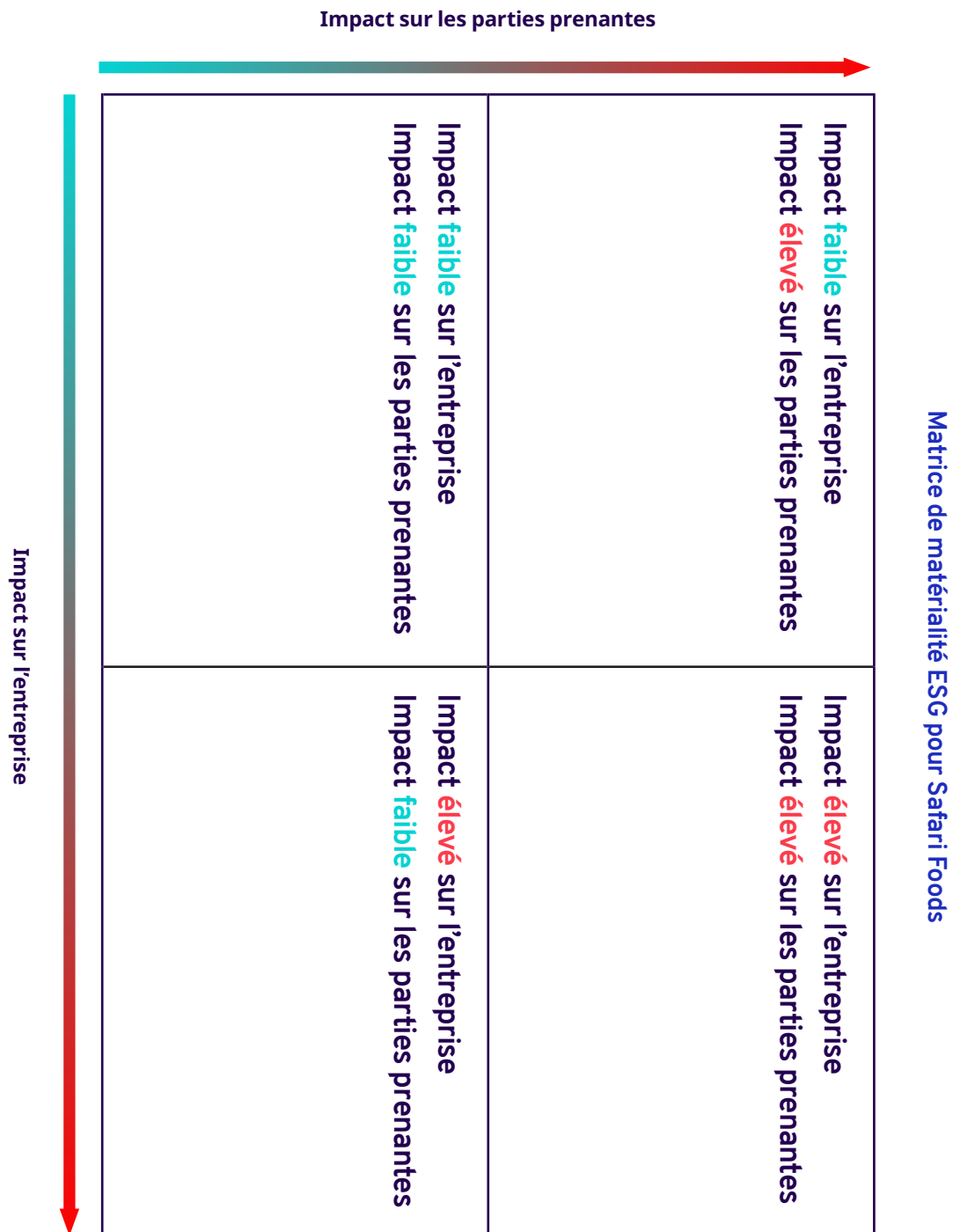
Utilisez la liste des parties prenantes identifiées dans le dernier exercice pour remplir le modèle ci-dessous.



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.

Matrice des risques ESG pour Safari Foods					
Impact	Probabilité				
	Rare	Improbable	Possible	Probable	Presque certain
Mineur					
Modéré					
Grave					
Catastrophique					

Niveau de risque

● Extrême
● Élevé
● Moyen
● Faible

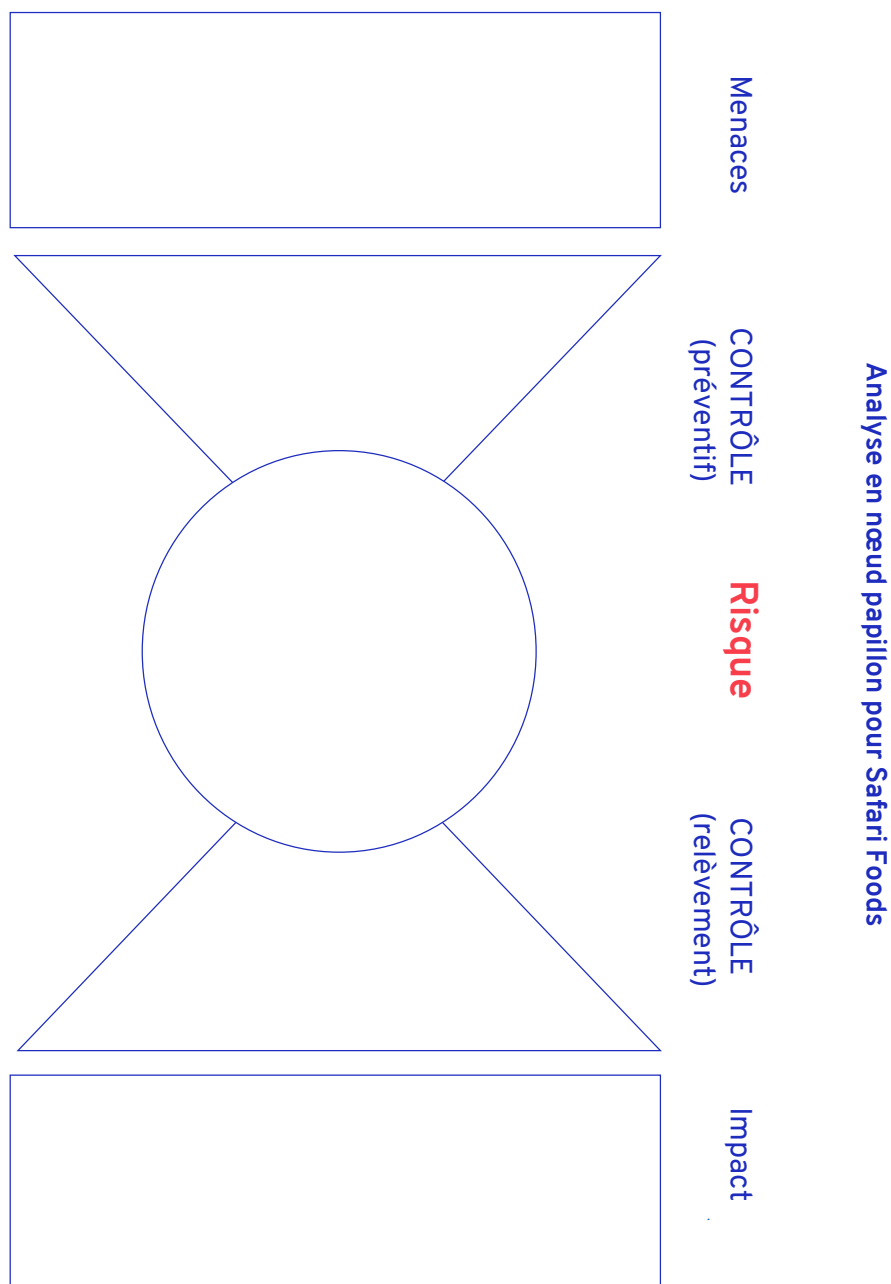
Niveau de priorité

Action immédiate exigée
Action rapide exigée
Suivi et gestion proactive
Priorité faible, impact minimal

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 _____ 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 alimentaire². 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.

² 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 _____ 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.

Organisation internationale du Travail

4 route des Morillons

CH-1211 Genève 22

Suisse

+41 22 799 7239

actemp@ilo.org