



SDG Compass

**Le guide des ODD
à destination des entreprises**

Élaboré par :



**United Nations
Global Compact**



wbcSD

Notre planète est confrontée à des défis économiques, sociaux et environnementaux majeurs.

Afin d'y répondre, les Objectifs de Développement Durable (ODD) définissent les priorités et aspirations mondiales pour 2030. Ils constituent une chance sans précédent d'éradiquer la pauvreté extrême et d'engager la planète sur le chemin d'un développement durable.

Les gouvernements du monde entier se sont déjà entendus sur ces objectifs. C'est maintenant aux entreprises d'agir.

Le **SDG Compass** explique dans quelle mesure les ODD concernent votre entreprise et présente les outils et informations qui vous permettront de placer le développement durable au cœur de votre stratégie.

Objectifs de Développement Durable (ODD)



Que contient ce guide ?

		Page
	Résumé	
	Pourquoi les ODD sont-ils importants pour les entreprises ?	4
	Qu'est-ce que le SDG Compass ?	5
	Étape 1 Compréhension des ODD	6
	Que sont les ODD ?	7
	Compréhension de l'intérêt économique (business case)	8
	Responsabilités de base des entreprises	10
	Étape 2 Définition des priorités	11
	Cartographier la chaîne de valeur pour identifier les domaines affectés	12
	Choix des indicateurs et collecte de données	14
	Définition des priorités	15
	Étape 3 Définition des objectifs	16
	Définition de la portée des objectifs et sélection des indicateurs clés de performance (ICP)	17
	Définition d'une base de référence et sélection du type d'objectifs	18
	Fixation du niveau d'ambition	18
	Publication de l'engagement sur les ODD	20
	Étape 4 Intégration	21
	Ancrage des objectifs de développement durable dans l'activité	22
	Intégration du développement durable à toutes les fonctions	23
	Montage de partenariats	24
	Étape 5 Reporting et communication	25
	Reporting et communication efficaces	27
	Communication sur les performances en matière d'ODD	28

► Pourquoi les ODD sont-ils importants pour les entreprises ?

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) définissent les priorités et aspirations mondiales en matière de développement durable d'ici 2030. Leur but est d'orienter les efforts de chacun autour d'une série commune de cibles et d'objectifs. Les ODD appellent à une action internationale de la part des gouvernements, des entreprises et de la société civile afin d'éradiquer la pauvreté et de poser les bases d'une vie digne et pleine d'opportunités partout et pour tous.

Contrairement à leurs prédécesseurs (les Objectifs du Millénaire pour le Développement), les ODD appellent explicitement toutes les entreprises à utiliser leur créativité et leur capacité d'innovation pour répondre aux défis du développement durable. Bien qu'ils aient été approuvés par tous les gouvernements, leur succès repose en effet largement sur l'implication et la collaboration de l'ensemble des acteurs.

Les ODD constituent pour les entreprises une opportunité de développement et de mise en œuvre de solutions et de technologies pour relever les plus grands défis de développement durable auxquels notre monde est confronté.

Les ODD représentant le programme mondial du développement de nos sociétés, ils permettent aux plus grandes entreprises de montrer comment leur activité participe au progrès du développement durable, à la fois en réduisant leurs effets négatifs et en augmentant leurs effets positifs pour les êtres humains et pour la planète.

Les entreprises sont un partenaire indispensable au succès des Objectifs de Développement Durable. Elles peuvent y contribuer au travers de leurs activités et nous leur demandons, où qu'elles se trouvent, d'évaluer leurs impacts, de se fixer des objectifs ambitieux et de communiquer sur leurs résultats de manière transparente.



Ban Ki-moon,
Secrétaire général de
l'Organisation des Nations Unies

En couvrant un large éventail de thèmes liés au développement durable et pertinents pour les entreprises (pauvreté, santé, éducation, changement climatique, dégradation de l'environnement), les ODD peuvent contribuer à rapprocher les stratégies des entreprises des priorités mondiales. Les entreprises peuvent utiliser les ODD comme un cadre global au moment d'élaborer, de conduire, de communiquer et de rendre compte de leurs stratégies, objectifs et activités, et en tirer ainsi plusieurs avantages comme :

► Identifier de futures opportunités

Les ODD ont vocation à rediriger l'ensemble des investissements publics et privés. Ainsi, ils créent de nouveaux marchés pour les entreprises qui disposent de solutions innovantes et transformatrices.

► Accroître la valeur de la RSE

Alors que l'intérêt économique (business case) de la RSE est déjà bien établi, les ODD peuvent par exemple renforcer les incitations économiques pour que les sociétés utilisent les ressources de manière plus efficace ou qu'elles optent pour des alternatives plus durables, à mesure de l'internalisation croissante des externalités.

► Renforcer les relations avec les parties prenantes et accompagner les politiques

Les ODD reflètent les attentes des parties prenantes ainsi que les orientations politiques à venir à l'échelle régionale, nationale et internationale. Les entreprises qui harmonisent leurs priorités avec les ODD peuvent renforcer l'engagement de leurs clients, de leurs collaborateurs et des autres parties prenantes. Celles qui s'en affranchissent courent de plus en plus de risques réglementaires et de réputation.

► Stabiliser les marchés et les sociétés

Une entreprise ne peut pas réussir au sein d'une société qui échoue. Investir dans la réalisation des ODD vient conforter les bases de la réussite des entreprises : l'existence de marchés régulés, la transparence des systèmes financiers, la bonne gouvernance des institutions et l'absence de corruption.

► Utiliser un langage commun et des objectifs partagés

Les ODD constituent un langage et un cadre d'action communs qui aideront les entreprises à communiquer de manière plus cohérente et efficace avec les parties prenantes sur leurs impacts et leurs performances. Ces objectifs leur permettent de fédérer des partenaires pour relever ensemble les principaux défis sociétaux de la planète.

➤ Qu'est-ce que le SDG Compass ?

L'objectif du SDG Compass (que l'on pourrait traduire par « Boussole des ODD ») est d'accompagner les entreprises dans l'alignement de leurs stratégies ainsi que dans la mesure et la gestion de leur contribution aux ODD.

Le guide présente cinq étapes pour optimiser la contribution des entreprises aux ODD. Les entreprises peuvent respecter ces étapes pour s'engager sur la voie du développement durable ou ajuster leur démarche selon le niveau d'intégration de la RSE à leur stratégie.

Les cinq étapes du SDG Compass reposent sur la reconnaissance de la responsabilité qui incombe à chaque entreprise de se conformer aux lois en vigueur, de respecter les normes internationales de base et de traiter de manière prioritaire toute atteinte aux droits de l'homme.

Le SDG Compass a été développé en premier lieu à l'attention des grandes multinationales. Les petites et moyennes entreprises, de même que les autres organisations, sont également invitées à s'en inspirer et, si besoin, à l'adapter à leur situation. Il a été conçu pour une utilisation au niveau de l'entité, mais il convient aussi à l'échelle d'un produit, d'un site, d'une division ou d'une région.

Le SDG Compass est organisé en sections traitant chacune d'une des cinq étapes suivantes :

01 Compréhension des ODD

La première étape permet aux entreprises de bien comprendre et de se familiariser avec les ODD.

02 Définition des priorités

Afin de réduire les risques et de saisir les meilleures opportunités offertes par les ODD, les entreprises sont invitées à définir leurs priorités à partir d'une évaluation de leurs impacts sur les ODD dans leur chaîne de valeur, que ces impacts soient positifs ou négatifs, réels ou potentiels.

03 Définition des objectifs

La définition d'objectifs est vitale pour la réussite d'une entreprise et participe à l'appropriation des priorités et à de meilleures performances de l'organisation. En alignant les objectifs de l'entreprise sur les ODD, la direction peut envoyer un signal fort de son implication dans le développement durable.

04 Intégration

L'intégration de la durabilité à la gouvernance de l'entreprise ainsi que la fixation d'objectifs de développement durable à toutes les fonctions de l'entreprise sont indispensables pour atteindre les cibles fixées. De plus en plus d'entreprises entraînent les différents maillons de leur chaîne de valeur dans les mêmes démarches, au sein de leur secteur voire avec des gouvernements ou des organisations de la société civile.

05 Reporting et communication

Les ODD aident les entreprises à définir leur reporting sur leurs résultats en matière de développement durable à travers des indicateurs communs répondant à des priorités partagées. Le SDG Compass encourage les entreprises à intégrer les ODD dans leurs rapports et communications aux parties prenantes.





Étape 1

Compréhension des ODD

Connaître les ODD et comprendre les opportunités et les responsabilités pour l'entreprise.

Les ODD appellent toutes les entreprises à faire progresser le développement durable au travers de leurs investissements, des solutions qu'elles développent et des bonnes pratiques qu'elles adoptent. En bref à réduire leurs impacts négatifs tout en améliorant leur contribution positive à l'agenda du développement durable.

La vitesse et le degré auxquels les entreprises du monde entier développeront des modèles plus durables et plus inclusifs joueront un rôle majeur dans le succès des ODD. Toutes les entreprises sont concernées par les défis auxquels les ODD cherchent à répondre.

Dans cette étape, nous nous intéresserons à ce que sont les ODD, comment ils ont été établis, comment les entreprises peuvent les utiliser pour en tirer profit et comment ils s'articulent avec les responsabilités déjà intégrées par les entreprises en traitant les domaines suivants :

> Que sont les ODD ?	7
> Compréhension de l'intérêt économique (business case)	8
> Responsabilités de base des entreprises	10

➤ Que sont les ODD ?

Les ODD ont été créés en vue d'une action mondiale. Entre 2000 et 2015, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ont constitué un cadre de développement important et se sont révélés fructueux dans un certain nombre de domaines, comme la réduction de la pauvreté ou l'amélioration de la santé et de l'éducation dans les pays en développement.

Les ODD succèdent aux OMD et élargissent les défis que nous devons relever pour éradiquer la pauvreté. Ils incluent également un grand nombre de domaines interconnectés dans les dimensions sociales, économiques et environnementales du développement durable.

Les ODD ont vu le jour au terme de ce qui a probablement été le processus le plus inclusif de l'histoire des Nations Unies. Ils reflètent le grand nombre de propositions venues de tous les secteurs de la société et de toutes les régions du monde. Plus de 1 500 entreprises ont apporté leurs contributions et leurs orientations par l'intermédiaire du Global Compact (Pacte mondial) des Nations Unies.

Ces objectifs sont universellement applicables, dans les pays développés comme en développement. Les gouvernements devraient les traduire en initiatives, politiques et plans d'action au niveau national, reflétant ainsi les réalités et capacités propres à chaque pays.

Bien qu'ils s'adressent d'abord aux gouvernements, les ODD sont conçus pour mobiliser un large éventail d'organisations. Ils contribuent à unifier les priorités et les aspirations en matière de développement durable. Surtout ils reconnaissent le rôle clé que les entreprises peuvent et doivent jouer dans leur réalisation.

-
- Objectif 1** Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde
-
- Objectif 2** Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable
-
- Objectif 3** Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge
-
- Objectif 4** Assurer l'accès équitable de tous à une éducation de qualité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie
-
- Objectif 5** Parvenir à l'égalité entre les sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles
-
- Objectif 6** Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau
-
- Objectif 7** Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables, modernes et abordables
-
- Objectif 8** Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous
-
- Objectif 9** Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation
-
- Objectif 10** Réduire les inégalités au sein des pays et d'un pays à l'autre
-
- Objectif 11** Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables
-
- Objectif 12** Établir des modes de consommation et de production durables
-
- Objectif 13** Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions
-
- Objectif 14** Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable
-
- Objectif 15** Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité
-
- Objectif 16** Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous
-
- Objectif 17** Renforcer les moyens liés à la mise en œuvre et à la revitalisation du partenariat mondial pour le développement durable
-

Chaque objectif comporte plusieurs cibles concrètes et spécifiques. Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.sdgcompass.org



➤ **Compréhension de l'intérêt économique (business case)**

En s'engageant en faveur des ODD, les entreprises créent de nouvelles opportunités de croissance et améliorent leurs profils de risque. Les entreprises peuvent utiliser les ODD comme un cadre général pour élaborer, conduire, communiquer et rendre compte de leurs stratégies, objectifs et activités. Ce faisant, elles peuvent bénéficier de plusieurs avantages, notamment :

➤ **Identifier de futures opportunités**

Les défis du développement durable à l'échelle planétaire représentent déjà des opportunités de marchés pour les entreprises qui disposent ou développent des solutions efficaces et novatrices telles que :

- Les technologies innovantes en vue d'améliorer l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables, les dispositifs de stockage de l'énergie, les « bâtiments verts » et les transports durables ;
- Le remplacement de produits fabriqués de manière traditionnelle par des solutions basées sur des services et d'autres qui réduisent les émissions et déchets ;
- La réponse aux besoins du marché, vaste et encore largement inexploité, des produits et services (santé, éducation, énergie, finance et TIC) pouvant améliorer le quotidien des quatre milliards de personnes qui vivent dans la pauvreté.

Les ODD ont vocation à orienter l'ensemble des investissements publics et privés vers les défis qu'ils représentent. Ceci développera de nouveaux marchés et facilitera l'accès au capital pour les entreprises capables d'offrir des solutions et des technologies pertinentes dans des modèles d'affaires durables et inclusifs.

➤ **Créer de la valeur par la durabilité**

L'intérêt économique (business case) du développement durable est bien établi. En intégrant tout au long de leur chaîne de valeur, les entreprises peuvent protéger et créer de la valeur pour elles-mêmes, notamment en augmentant leur chiffre d'affaires, en développant de nouveaux segments de marché, en renforçant leur marque, en améliorant l'efficacité opérationnelle, en stimulant l'innovation ou en réduisant la rotation des collaborateurs.

Le travail des gouvernements et des autres acteurs du monde entier pour atteindre les ODD accroîtra encore cette valeur par différents mécanismes :

- L'introduction de taxes, d'amendes et d'autres mécanismes tarifaires qui internalisent le coût des externalités négatives. Ceci renforcera les incitations à une exploitation plus efficace des ressources ou à la recherche d'alternatives plus durables.
- Les jeunes générations attachent une importance particulière aux pratiques inclusives et responsables des entreprises et les performances en matière de développement durable commencent à compter dans la « guerre des talents ». Le moral, l'engagement et la productivité des employés seront probablement encore plus élevés dans les entreprises qui agissent pour faire avancer les ODD.
- Les décisions d'achats des consommateurs sont souvent influencées par leur perception des performances d'une entreprise en matière de développement durable ; les ODD pourraient confirmer cette tendance.

➤ **Renforcer les relations avec les parties prenantes et anticiper les politiques**

Les ODD reflètent les attentes des parties prenantes et anticipent les politiques publiques à l'échelle régionale, nationale et internationale. Les entreprises qui s'alignent sur les ODD auront une relation plus riche avec leurs clients, leurs collaborateurs et les autres parties prenantes. Celles qui s'en affranchissent courent de plus en plus de risques réglementaires et de risques de réputation.

Les entreprises qui contribuent à l'avancée des ODD auront toutes les chances :

- d'accroître la confiance des parties prenantes ;
- de renforcer leur légitimité ;
- de réduire les risques liés à leur activité,
- d'anticiper les dépenses et les obligations imposées par de futures lois, les transformant en opportunités.

➤ **Stabiliser les marchés et les sociétés**

Une entreprise ne peut pas réussir au sein d'une société en échec. L'investissement dans la réalisation des ODD conforte les dynamiques de succès des entreprises.

Une mise en œuvre réussie des ODD contribue à :

- faire sortir des milliards de personnes de la pauvreté, assurant ainsi la croissance des marchés de consommation partout dans le monde ;
- consolider l'éducation, en accroissant le niveau des qualifications et l'engagement des employés ;
- apporter plus d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, créant ainsi un « marché émergent virtuel », équivalent à la population de l'Inde et de la Chine en termes de taille et de pouvoir d'achat ;
- garantir que l'économie mondiale respecte les limites de la planète concernant l'approvisionnement en ressources essentielles comme l'eau, les sols fertiles, les métaux et les minéraux, préservant ainsi les ressources naturelles dont dépend la production des entreprises ;
- promouvoir des institutions responsables et bien gouvernées ainsi que des systèmes financiers et d'échanges transparents et régulés, réduisant de cette manière les coûts et les risques de la conduite des affaires.

➤ **Utiliser un langage commun et des objectifs partagés**

Les ODD créent un langage et un cadre d'action communs qui aideront les entreprises à communiquer de manière plus cohérente et efficace avec leurs parties prenantes sur leurs impacts et leurs performances.

En harmonisant les objectifs et les priorités dans toutes les dimensions du développement durable, les ODD inspireront des partenariats plus efficaces avec les gouvernements, les organisations de la société civile et d'autres entreprises.

Transformer notre monde : l'agenda 2030 pour le développement durable

Article 67 approuvé à l'unanimité par les 193 États membres de l'ONU :

« L'entreprise privée, l'investissement et l'innovation sont d'importants moteurs de la productivité et donc de la croissance économique et de la création d'emplois. Nous reconnaissons la diversité du secteur privé, qui va des microentreprises aux coopératives et aux sociétés multinationales. Nous engageons toutes les entreprises à appliquer leur créativité et leur innovation à la résolution des problèmes du développement durable. »



➤ Responsabilités de base des entreprises

Le SDG Compass repose sur la reconnaissance de la responsabilité qui incombe à chaque entreprise (indépendamment de sa taille, de son secteur d'activité ou de sa situation géographique) de respecter l'ensemble des lois en vigueur, les normes internationalement reconnues ainsi que les droits universels.

Comme déclaré dans les principes du Global Compact des Nations Unies pour les droits de l'homme, et réaffirmé et précisé dans les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, le respect de ces droits est distinct du travail accompli par une entreprise pour les soutenir ou les promouvoir. Toutes les entreprises ont le devoir de respecter les droits de l'homme et de traiter tout impact qu'elles causeraient, que ce soit par leurs activités ou du fait de leurs relations commerciales. Cette responsabilité ne peut pas, sauf exception, être compensée par une activité de promotion des droits de l'homme ou de contribution au développement durable.

Selon les Principes directeurs des Nations Unies, les entreprises doivent en priorité traiter toutes les atteintes aux droits de l'homme dans leurs activités ou celles des acteurs de leur chaîne de valeur. Si elles sont amenées à établir des priorités dans la gestion de ces enjeux, les Principes directeurs indiquent qu'elles doivent se fonder sur la gravité des atteintes potentielles, soit, en d'autres termes, leur ampleur, leur portée et la difficulté d'y remédier.

La priorité doit être donnée aux risques ou aux impacts négatifs sur les droits de l'homme, indépendamment des coûts ou des bénéfices potentiels pour l'entreprise. Il semble de plus en plus clair que les atteintes aux droits de l'homme vont souvent de pair avec les risques qui pèsent sur l'entreprise et que cette convergence est particulièrement forte dans le cas des atteintes les plus graves.

Principes, lignes directrices et cadres normatifs existants

Depuis plusieurs décennies, un dialogue régulier entre les entreprises, les gouvernements, la société civile et les leaders d'opinion a permis de façonner des cadres, des lignes directrices et des principes internationaux pour une conduite des affaires éthique et responsable.

La liste des principes s'appliquant universellement inclut :

- **La Déclaration tripartite de principes sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT**
- **Les principes du Global Compact des Nations Unies**
- **Les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme**

Ces principes imposent aux entreprises de respecter les droits universels ainsi que certaines normes de base. À titre d'exemple, les dix principes du Global Compact des Nations Unies sur les droits de l'homme, le travail, l'environnement et la lutte contre la corruption définissent les attentes minimales vis-à-vis d'une entreprise qui se veut durable. De la même manière, les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme réaffirment et précisent la responsabilité incombant à chaque entreprise de respecter les droits de l'homme.

Par ailleurs, les entreprises sont invitées à prendre en considération certaines lignes directrices pour leur contribution aux ODD. Ce sont notamment la **norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale** ainsi que des orientations plus régionales comme les **Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales**.

Une liste plus complète des normes, lignes directrices et principes existants ainsi que d'autres outils à destination des entreprises sont disponibles sur www.sdgcompass.org



Définir les priorités de votre entreprise parmi les ODD vous aidera à cibler vos efforts et en tirer le maximum de bénéfices.

Les 17 ODD n'ont pas tous la même importance pour votre entreprise. Le niveau de contribution à chacun d'entre eux pour votre entreprise dépendra de plusieurs facteurs et des risques et opportunités qu'ils présentent.

Dans le cadre d'une approche stratégique des ODD, vous devrez en premier lieu évaluer les impacts (positifs et négatifs, actuels et potentiels) de l'activité de votre entreprise sur les ODD dans toute votre chaîne de valeur. Cela vous aidera à identifier vos impacts positifs susceptibles d'être amplifiés ainsi que les domaines où vos impacts négatifs peuvent être atténués ou éliminés.

Cette étape précise la manière dont votre entreprise peut définir ses priorités ; elle comprend trois grandes actions :

- > Cartographier la chaîne de valeur à des fins d'identification des domaines affectés 12
- > Sélectionner des indicateurs et collecte des données 14
- > Définir des priorités 15





➤ Cartographier la chaîne de valeur pour identifier les domaines concernés

Le principal impact social et environnemental de votre entreprise sur les ODD peut se trouver hors des actifs qu'elle possède ou gère, souvent en amont ou en aval de la chaîne de valeur.

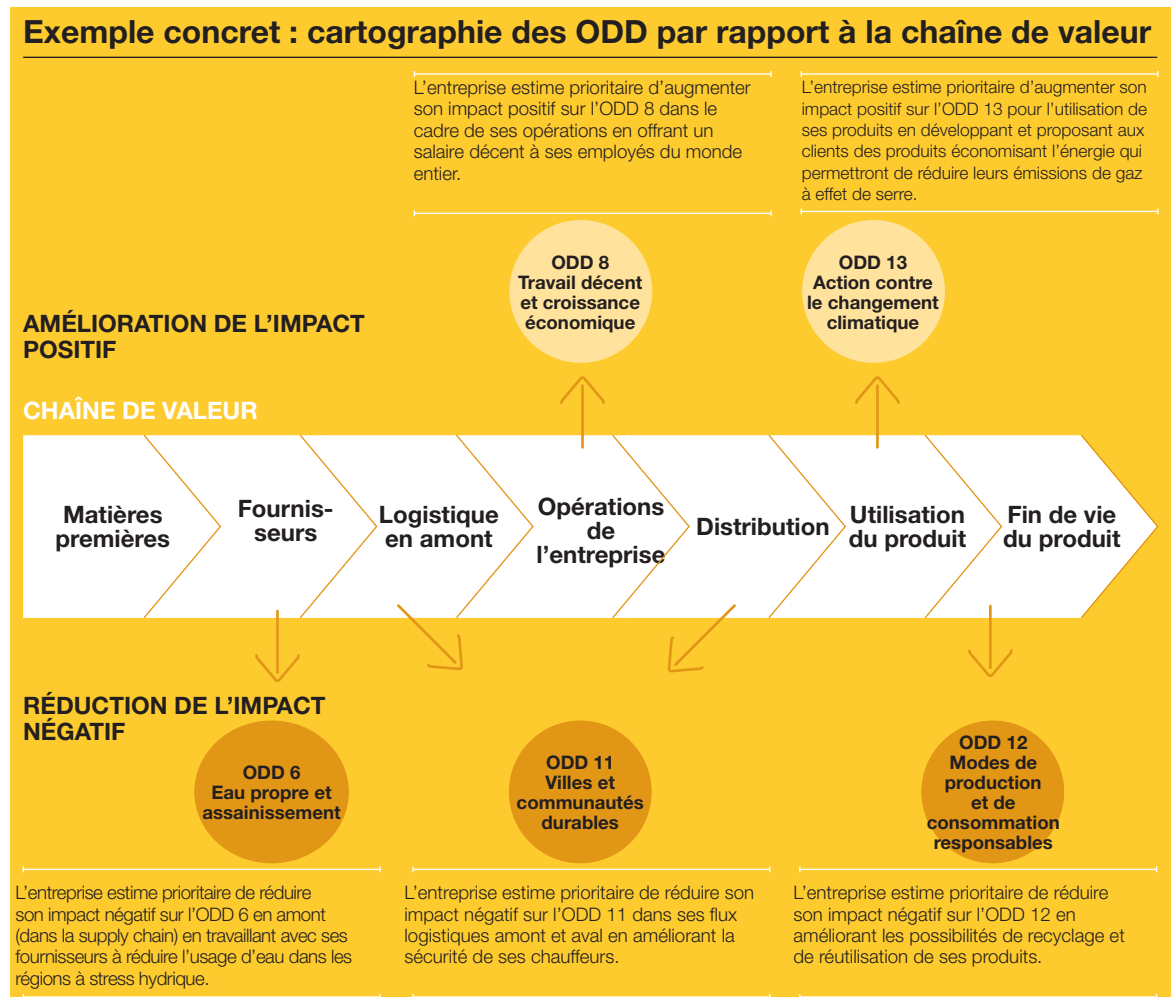
Votre entreprise a donc intérêt à considérer ses impacts sur l'intégralité de la chaîne de valeur, à évaluer les impacts et à définir les priorités qui peuvent aller des matières premières à la logistique, de la production à l'utilisation et à la fin de vie de ses produits.

Les entreprises sont ainsi invitées à réaliser une cartographie générale de leur chaîne de valeur pour identifier les maillons à forte probabilité d'impact (négatif ou positif) sur les ODD, que ces impacts soient actuels ou futurs.

Plutôt que de fournir une évaluation détaillée de chaque ODD à chaque niveau de la chaîne de valeur, cette cartographie conduit à une représentation générale des sujets où les impacts les plus forts peuvent être attendus. Cela revient à examiner chaque segment de la chaîne de valeur concerné par l'évaluation afin d'identifier les domaines dans lesquels :

- les technologies, le portefeuille de produits et les compétences clés de votre entreprise contribuent de manière positive, actuellement ou potentiellement, à la mise en œuvre d'un ou plusieurs ODD ;
- les activités de votre entreprise peuvent avoir un impact négatif réel ou potentiel sur un ou plusieurs ODD, directement ou indirectement dans toute la chaîne de valeur.

▼ Voir l'exemple ci-dessous.



Les trois actions suggérées dans cette étape concernent l'évaluation des impacts au niveau de l'entité, mais elles peuvent également être conduites à petite échelle : pour un produit, un site ou une région. Quelle que soit l'option retenue, l'entreprise a intérêt à être transparente sur les limites adoptées ainsi que sur la raison de l'éventuelle exclusion de certaines activités ou zones géographiques.

Au cours du processus de cartographie, il est recommandé de tenir compte du contexte, comme la proximité des opérations et d'autres segments de la chaîne de valeur avec des régions sensibles en matière d'ODD. Ainsi, si votre entreprise conduit ou mobilise des activités à forte intensité de main-d'œuvre dans des régions où les salaires sont faibles et les normes et droits du travail peu respectés, cela constituera probablement une zone à fort impact potentiel. De la même manière, des opérations actuelles ou potentielles dans des pays où il existe des besoins que les produits de l'entreprise pourraient aider à combler (besoins médicaux, accès à l'énergie durable) constituent des domaines à fort impact positif potentiel.

Dans certains cas, les données d'un secteur d'activité et d'autres outils sont disponibles pour aider à identifier les zones à fort impact (voir encadré ci-contre).

Le processus de cartographie ne peut se faire sans la contribution de parties prenantes externes afin d'identifier les opinions et préoccupations relatives aux impacts réels ou potentiels de l'entreprise sur les ODD. L'engagement des parties prenantes devra être inclusif et prendre en compte les perspectives des groupes vulnérables et marginalisés.

Les parties prenantes n'apportent pas nécessairement une vision exhaustive, notamment en ce qui concerne les effets positifs potentiels de l'entreprise. Par conséquent, la cartographie des zones à fort impact implique également une évaluation interne des liens réels et potentiels entre les activités de l'entreprise et les thèmes abordés par les ODD.

Outils de cartographie des domaines à fort impact dans la chaîne de valeur

De nombreux outils et méthodologies sont disponibles pour aider les entreprises à cartographier les domaines où elles ont un fort impact. De nombreuses entreprises utilisent des méthodologies d'évaluation du cycle de vie (ECV) et des modèles d'entrées-sorties étendus au niveau environnemental (EEIO).

Certains outils peuvent être appliqués à des ODD en particulier. Citons notamment le **Scope 3 Evaluator du GHG Protocol**, la **Social Hotspots Database**, le **Human Rights and Business Country Guide**, le **Global Water Tool** du WBCSD et l'**outil « d'empreinte pauvreté »**.

Ces outils (et bien d'autres) pour l'évaluation des impacts sont disponibles sur www.sdgcompass.org

Engagement des parties prenantes

Un engagement inclusif des parties prenantes internes et externes est primordial pour conduire les trois actions. L'attention portée aux problèmes, doutes, intérêts et attentes associés aux ODD vous permettra d'identifier et de vous forger une vision globale de l'impact de votre entreprise sur ces objectifs. Les parties prenantes peuvent par ailleurs vous fournir des idées et informations utiles pour détecter de nouvelles opportunités d'affaires liées aux ODD.

Il est recommandé d'accorder la priorité aux parties prenantes susceptibles d'être affectées négativement par les décisions et activités de l'entreprise. Établissez des priorités entre les autres parties prenantes selon les effets que votre entreprise exerce sur elles et en fonction de l'influence potentielle qu'elles ont sur votre organisation.

L'entreprise doit aussi faire un effort particulier pour intégrer les problèmes et les intérêts de parties prenantes qui ne sont pas en mesure d'exprimer leur avis (comme les écosystèmes et les générations futures). Il est tout aussi important d'accorder une attention raisonnable aux groupes défavorisés ou marginalisés, de même qu'à d'autres parties prenantes vulnérables comme les femmes, les enfants, les peuples autochtones et les travailleurs immigrés.



➤ **Choix des indicateurs et collecte de données**

Une fois définies ces priorités pour chacun des secteurs les plus susceptibles d'être affectés, identifiez un ou plusieurs indicateurs qui synthétisent la relation entre les activités de votre entreprise et leurs conséquences sur le développement durable, de manière à pouvoir suivre les performances de votre entreprise sur les sujets qu'elle a retenus comme prioritaires.

À ce titre, le site internet du SDG Compass (www.sdgcompass.org) propose une liste d'indicateurs pour les entreprises, établie en fonction des 17 ODD et de leurs cibles. La liste contient des indicateurs issus de sources pertinentes et mondialement reconnues comme la GRI, le SASB, l'OIT, l'OCDE et le CDP, pour n'en citer que quelques-unes. Votre entreprise peut choisir les indicateurs les plus adaptés à chaque priorité retenue ou s'en servir pour mettre en place ses propres indicateurs.

Pour décrire comment votre entreprise impacte les ODD, il est ici proposé un processus en cinq étapes, souvent appelé modèle logique, partant des inputs et passant par les activités, les résultats et les conséquences pour arriver aux impacts. Il est souvent utile d'associer à la formulation de ce modèle logique les parties prenantes de l'entreprise, y compris celles qui sont affectées. Le modèle logique et les indicateurs à utiliser peuvent être définis ensemble. Ainsi, si votre entreprise n'est pas en mesure de recueillir des informations sur les conséquences et les impacts, elle pourra peut-être en obtenir sur les résultats.

▼ Voir l'exemple ci-dessous.

Afin de sélectionner les indicateurs pertinents pour l'évaluation des impacts, votre entreprise doit d'abord choisir un ensemble d'indicateurs offrant un aperçu adéquat et équilibré de ses impacts et performances dans un domaine donné. Cela implique de prendre en considération différents types d'indicateurs, de proposer des apports, activités, résultats, conséquences et impacts et d'assurer l'équilibre entre indicateurs retardés (qui mesurent a posteriori les conséquences et les impacts) et indicateurs avancés (qui prévoient les conséquences et les impacts).

L'action suivante consiste à identifier et à collecter des données pour chacun des indicateurs sélectionnés. Il n'est pas toujours possible de recueillir directement des informations, car certains impacts surviennent en amont ou en aval de la chaîne de valeur, mais également à cause de la complexité de cette dernière. Le coût et le niveau de difficulté des mesures de données doivent être proportionnels à la valeur que celles-ci contribuent à créer.

Il est plus efficace d'utiliser des systèmes et processus existants pour la collecte de données (par exemple, extraction des informations désirées à partir de systèmes d'achats ou de ventes) que d'en développer de nouveaux. Si les informations requises ne sont pas disponibles par le biais des systèmes existants, il y a d'autres méthodes générales de collecte et de regroupement de données, comme la mise en oeuvre de systèmes de reporting (pour les opérations de l'entreprise et/ou les fournisseurs), les visites sur site, les questionnaires, les groupes de discussion, les entretiens, etc. Pour chaque action de collecte de données, il est conseillé à votre entreprise d'identifier les risques de fausse déclaration et d'instaurer des contrôles qui assureront la qualité et l'intégrité des informations. Des vérifications en interne et en externe contribueront à accroître la fiabilité des données.

Exemple concret : Le modèle logique

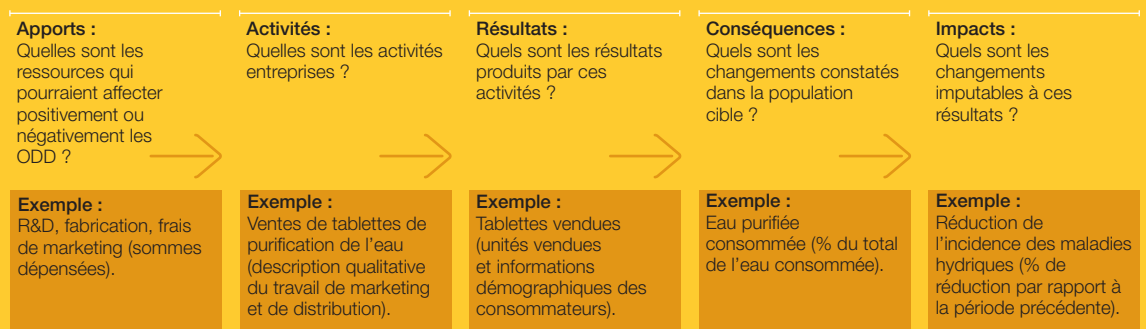
L'exemple suivant illustre le fonctionnement d'un modèle logique. Une entreprise qui investit dans le développement de tablettes de purification de l'eau a le potentiel de réduire l'incidence des maladies hydriques, contribuant ainsi au troisième ODD, but 3.3 : « D'ici à 2030, mettre fin à l'épidémie de sida, à la tuberculose, au paludisme et aux maladies tropicales négligées et combattre l'hépatite, les maladies transmises par l'eau et autres maladies transmissibles. ».

Cette entreprise pourrait appréhender sa contribution

au but 3.3 des ODD en suivant les étapes ci-dessous.

Plus on veut aller loin dans le modèle logique, plus il est difficile de recueillir des informations précises. Par conséquent, de nombreuses organisations choisissent de mesurer les apports, les activités et les résultats puis utilisent ces données pour estimer les conséquences et les impacts.

Vous trouverez plus d'informations dans le **guide du WBCSD à l'attention des entreprises sur la mesure leurs impacts socio-économiques**.





Définition des priorités

Exemple de choix d'indicateur

Prenons l'exemple d'une multinationale de fabrication qui utilise de l'eau au cours de son processus de production. L'entreprise possède de nombreuses usines, certaines étant situées dans des régions très pauvres et assez arides. Lorsqu'elle s'intéresse à sa dépendance et à son impact sur l'eau, elle souhaite d'abord évaluer lesquels de ses usines ou de ses fournisseurs clés sont implantés dans des régions sous stress hydrique. Pour ce faire, elle peut utiliser un outil de cartographie des risques liés à l'eau comme le **Global Water Tool du WBCSD**, **Aquaduct**, de **WRI**, ou le **Water Risk Filter**, proposé par WWF et la DEG.

Dans ce cas, le « total et pourcentage de prélèvements dans des régions soumises à un stress hydrique ou ayant des ressources limitées en eau » constituerait un indicateur approprié. Cependant, la quantité d'eau utilisée par l'entreprise n'est pas la seule mesure importante de son impact sur les communautés et les écosystèmes. Un indicateur de la qualité de l'eau rejetée est tout aussi primordial car il se rapporte à l'impact de l'entreprise sur la quantité d'eau disponible pour tous usages. Pour déterminer un indicateur de qualité de l'eau, l'organisation peut se servir de lignes directrices globales (fournies par exemple par l'OMS) ou de références établies par l'industrie. Afin de se conformer aux normes nationales et internationales de qualité de l'eau, l'entreprise peut opter pour l'indicateur du « pourcentage d'établissements adhérant aux normes adéquates de qualité de l'eau ». Elle peut également exploiter d'autres indicateurs d'impact sur le droit des personnes d'accéder à l'eau potable (par exemple relatifs à la disponibilité, à l'accessibilité et au caractère abordable de l'eau).

Ensemble, ces indicateurs offriront à l'entreprise un aperçu exhaustif de l'impact de ses usines sur les ressources locales en eau.

L'inventaire d'indicateurs en ligne du SDG Compass fournit des informations sur des indicateurs fréquemment employés dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, notamment à partir des **Corporate Water Disclosure Guidelines (lignes directrices régissant l'établissement de rapports sur l'eau par les entreprises)** du **CEO Water Mandate**, qui traite de la complexité et de la nature sociale des ressources en eau.

Votre entreprise doit désormais avoir un aperçu de ses impacts réels et potentiels, négatifs et positifs sur le développement durable. L'action suivante consiste à définir vos priorités par rapport aux ODD. Cette liste non exhaustive de critères peut vous y aider :

- Prenez en compte l'ampleur, la sévérité et la probabilité des impacts négatifs réels et potentiels, leur importance aux yeux des principales parties prenantes ainsi que l'opportunité d'améliorer la compétitivité par le biais de l'efficacité des ressources. D'autres considérations se rapportent à la probabilité que de nouvelles règles, des standardisations, des pénuries sur le marché (de matières ou de main-d'œuvre), des interruptions de la chaîne d'approvisionnement, des pressions des parties prenantes ou des changements de dynamique des marchés puissent au fil du temps transformer ces impacts négatifs en coûts ou en risques pour l'entreprise.
- Évaluez l'opportunité pour votre entreprise de se développer ou de tirer profit de ses impacts positifs actuels ou potentiels sur les ODD. Cela pourra prendre la forme d'opportunités en matière d'innovation, de développement de nouveaux produits ou de ciblage de nouveaux segments de marché.

Au moment de vous atteler aux trois actions de l'**étape 2**, il convient de noter que l'évaluation des impacts et la détermination des priorités ne sont pas des processus scientifiques. Ils réclament au contraire des jugements subjectifs. C'est pour cette raison qu'une documentation transparente de ce processus est encouragée. Il est recommandé de répéter ces trois actions périodiquement (par exemple tous les ans) afin de suivre la manière dont les impacts et les priorités évoluent. Si votre entreprise dispose déjà d'un système d'évaluation des impacts et d'identification des priorités, il peut être intéressant d'utiliser les ODD comme cadre global et d'intégrer le processus des trois actions à la démarche d'évaluation. Enfin, les priorités définies dans cette étape viennent s'ajouter à celles qui seront ressorties des responsabilités détaillées à l'**étape 1**.

Natural Capital Protocol et Social Capital Protocol

Le **Natural Capital Protocol** (Protocole du capital naturel, NCP) et le **Social Capital Protocol** (Protocole du capital social, SCP), encore en phase de développement au moment de la publication de ce guide, produisent une évaluation des impacts à partir du dialogue avec les parties prenantes et la transforment en mesures objectives. Au nom de la Natural Capital Coalition (NCC), le WBCSD et un large éventail d'experts ont élaboré le NCP. Le montage des partenariats nécessaires pour développer le SCP est fait par le WBCSD, accompagné de nombreux partenaires.

Le NCP et le SCP se présentent comme des cadres standardisés pour que les entreprises mesurent et donnent une valeur à leurs impacts, sur le capital naturel et le capital social respectivement. Une fois publiés, ils pourront être utilisés pour apporter des évaluations plus détaillées des éléments décrits dans cette étape.





Étape 3

Définition des objectifs

La définition d'objectifs dépend directement des résultats de l'évaluation des impacts et de l'établissement de priorités faits dans l'étape 2 et est essentielle pour assurer de bonnes performances.

La définition d'objectifs de durabilité spécifiques, mesurables et précis dans le temps permet une large appropriation et est facteur de performance au sein de l'organisation. C'est d'ailleurs une pratique de plus en plus répandue.

En s'alignant sur les ODD, les entreprises peuvent se donner des objectifs plus pertinents et communiquer plus clairement sur leur engagement en matière de développement durable.

Cette étape de définition d'objectifs comporte quatre actions :

- Définition de la portée des objectifs et sélection des indicateurs clés de performance (ICP) 17
- Définition d'une référence et sélection du type d'objectifs 18
- Fixation du niveau d'ambition 18
- Publication de l'engagement sur les ODD 20

➤ Définition de la portée des objectifs et sélection des indicateurs clés de performance (ICP)

Il est recommandé d'utiliser l'étape 2 pour définir les priorités stratégiques et les objectifs que l'entreprise retient comme stratégiques. Cela assure que ces objectifs comprendront des opportunités à la fois de contribuer positivement aux ODD et de réduire les impacts négatifs actuels et potentiels. Cela assurera également que les objectifs ne se limitent pas aux opérations de votre entreprise mais incluent aussi des opportunités d'améliorer le reste de la chaîne de valeur.

Depuis des années, de nombreuses entreprises se fixent des objectifs de préservation de l'environnement comme les émissions de gaz carbonique ou l'utilisation de l'eau et d'autres ressources naturelles. Il est moins courant de fixer des objectifs sur les dimensions sociales du développement durable (comme l'éradication de la pauvreté ou la lutte contre la corruption), du fait que les progrès réalisés sont plus difficiles à suivre et à mesurer. Malgré ces difficultés méthodologiques, il est conseillé aux entreprises de se fixer des objectifs couvrant toutes les priorités identifiées en ce qui concerne les aspects sociaux, économiques et environnementaux du développement durable.

La sélection d'Indicateurs Clés de Performance (ICP, ou KPI en anglais pour Key Performance Indicators) est une étape indispensable de la définition des objectifs et peut être utilisée comme un outil d'action et de communication sur le progrès. Certaines entreprises se fixent des objectifs larges ou ambigus (comme l'aspiration de devenir « neutre en carbone » sans date butoir ou définition claire du périmètre de l'objectif) qui, en tant que tels, ne permettent pas de mesurer le progrès. Nous recommandons au contraire de sélectionner quelques ICP qui, ensemble,

constitueront la base d'actions précises, mesurables et limitées dans le temps.

Le point de départ idéal pour choisir les ICP est la liste des indicateurs utilisés pour évaluer les impacts, comme indiqué à l'étape 2 « **Choix des indicateurs et collecte de données** ». Pour chaque priorité, votre entreprise pourra réduire son choix à quelques indicateurs clés, ceux qui expriment le mieux son impact sur l'ODD concerné.

Dès que possible, il est conseillé à votre entreprise de sélectionner des ICP qui mesurent directement les impacts ou les conséquences de ses activités. Cela s'avérera difficile, voire impossible, pour certains objectifs, notamment en raison d'un manque de données disponibles et pertinentes. Dans cette situation, optez pour des ICP dont on peut considérer qu'ils estimeront l'impact, par exemple en s'intéressant aux ressources que votre entreprise va investir (comme du capital) ou à des activités spécifiques qu'elle souhaite mener (comme la formation).

Il est également recommandé à votre entreprise d'utiliser, dans la mesure du possible, des indicateurs courants en tant qu'ICP. De cette manière, il sera plus aisé de regrouper et de comparer les informations d'une organisation à l'autre. Comme expliqué à l'étape 2, le site www.sdgcompass.org propose un inventaire en ligne des indicateurs les plus utilisés pour chaque but des ODD.

En plus des ICP adoptés par l'entreprise et communiqués en externe, il vous sera peut-être utile d'identifier d'autres indicateurs qui aideront certains secteurs de votre entreprise à suivre leurs progrès par rapport à des cibles plus spécifiques



➤ Définition d'une base de référence et sélection du type d'objectifs

Il est important de définir le point de départ pour chaque objectif, à partir de l'évaluation des impacts résumée à l'étape 2. Le point de départ peut être :

- Un moment particulier : ainsi, un objectif d'augmentation de 40 % du nombre de femmes dans les conseils d'administration peut être fixé pour la fin de l'année 2020 par rapport à fin 2013.
- Une période particulière : votre entreprise peut par exemple se fixer un objectif de diminution de 50 % de sa consommation moyenne d'eau sur une période de trois ans (2018-2020) par rapport à sa consommation moyenne de 2006 à 2008, supprimant ainsi les effets éventuels de court terme.

La manière dont votre entreprise établira cette référence pourra avoir des répercussions non négligeables sur vos chances d'atteindre les objectifs. Il est donc recommandé de faire preuve de transparence quant à la méthode et à la raison du choix de la référence.

Afin d'assurer un bon suivi des progrès, il faut bien sûr tenir compte des changements (fusions, acquisitions, cessions) qui affectent la cohérence et la pertinence des informations fournies. Lorsque ces événements se produisent, la valeur de référence doit être recalculée.

Votre entreprise doit également décider du type d'objectif à fixer. En général, les objectifs sont divisés en deux catégories :

- Les objectifs absolus, qui ne tiennent compte que de l'ICP, par exemple : une réduction de 30 % du nombre d'accidents liés à la santé et à la sécurité entre 2015 et 2020.
- Les objectifs relatifs (également appelés d'intensité), qui sont fixés par unité de production, par exemple : une réduction de 25 % des émissions de gaz à effet de serre de catégorie 1 par unité vendue entre 2014 et 2018.

Les objectifs absolus donnent une idée plus claire de l'impact attendu sur la société mais ne tiennent pas compte de la croissance (ou du déclin) de l'entreprise. Les cibles relatives donnent une mesure plus précise des performances de l'entreprise par unité de production, mais l'impact final de l'objectif demeure incertain. Aucun type d'objectif n'offre d'aperçu complet, il est donc recommandé d'annoncer clairement l'objectif de votre entreprise.

➤ Fixation du niveau d'ambition

Il est conseillé de bien réfléchir au niveau d'ambition que va se fixer votre entreprise sur les différents ODD et de consulter les parties prenantes internes et externes pour en évaluer les effets. Un niveau d'ambition élevé aura toutes les chances de stimuler la performance et d'avoir des résultats plus significatifs que des objectifs plus modestes. En mettant la barre au-dessus des performances normales par rapport à la référence et en fixant des objectifs sans savoir encore exactement comment les atteindre, votre entreprise encouragera l'innovation et la créativité.

Les décisions prises quant à cette ambition auront de plus des conséquences sur la réputation de l'entreprise et les leaders du secteur créent une pression stimulante sur leurs concurrents et partenaires. Ainsi, si une entreprise s'engage à verser un salaire décent à tous ses collaborateurs, ses homologues devront la suivre, sous peine de perdre leurs meilleurs éléments.

Traditionnellement, les entreprises définissent leurs ambitions en analysant leurs performances passées et actuelles, en projetant des tendances et des scénarios et en se comparant à la concurrence. Toutefois, cette façon de faire ne répond plus pleinement aux défis sociaux et environnementaux auxquels le monde est confronté.

Conscientes de cela, de grandes entreprises ont récemment adopté une approche plus exogène pour fixer leurs objectifs. Cette approche se répand dans le domaine du changement climatique où les entreprises s'engagent sur des objectifs déterminés d'après des données scientifiques ; elle émerge également dans d'autres domaines.

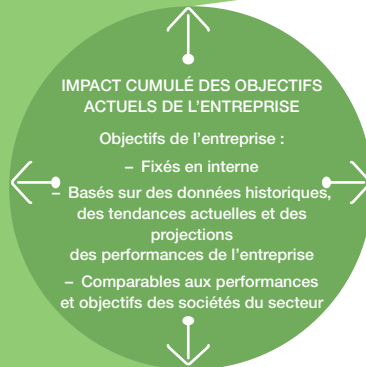
Les ODD incarnent un consensus politique inédit quant au niveau de progrès souhaité à l'échelle de la planète. Ils permettent aux entreprises d'appliquer une approche homogène pour un grand nombre de défis du développement durable. Cela implique de calquer le niveau d'ambition de l'entreprise sur les aspirations des ODD et de décider du niveau d'ambition approprié pour celle-ci, en fonction de sa taille, de son secteur d'activité et de sa situation géographique. Malgré d'inévitables obstacles méthodologiques, les différentes approches exogènes pour la définition d'objectifs conformes aux ODD pourront contribuer au leadership de l'entreprise en matière de développement durable.

Le niveau d'ambition de l'entreprise est étroitement lié à l'échéance de la réalisation des objectifs. Il peut être très intéressant de choisir une période suffisamment longue afin de fixer des objectifs ambitieux favorisant la création d'un avenir radicalement différent de la réalité d'aujourd'hui. Une fenêtre assez longue permettra également une meilleure communication : un objectif comme « 100 % de la consommation d'énergie de l'entreprise proviendra de sources renouvelables d'ici 2030 » aura probablement plus d'impact que « 75 % d'énergie renouvelable avant 2025 ». L'inconvénient est que plus l'horizon est lointain, moins il est nécessaire de rendre des comptes. Par conséquent, si l'entreprise s'engage sur des objectifs à long terme qui seraient par exemple alignés sur les 15 ans des ODD, elle devra également établir des points intermédiaires ou des objectifs à court/moyen terme.

Exemple concret : Adoption d'une approche de définition d'objectifs

APPROCHE DEPUIS L'INTÉRIEUR

Les approches actuelles de définition d'objectifs en interne ne suffisent plus à répondre aux besoins mondiaux.



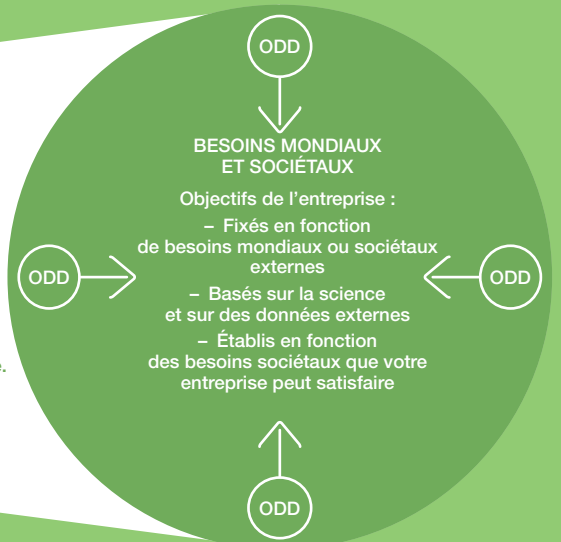
ÉCART DE PERFORMANCE

Il existe un fossé entre les performances actuelles de l'entreprise et les performances requises pour répondre aux besoins de la planète.

APPROCHE DEPUIS L'EXTÉRIEUR

En analysant les besoins du monde entier et en fixant des objectifs cohérents avec eux, les entreprises combleront l'écart existant entre les performances actuelles et les performances requises.

Les ODD représentent un consensus politique inédit sur le niveau de progrès souhaité à l'échelle de la planète.



Initiatives de fixation d'objectifs

Voici quelques-unes des initiatives toujours plus nombreuses qui soutiennent et promeuvent une approche exogène de fixation d'objectifs d'une entreprise :

- L'**initiative Science Based Targets** du CDP, du World Resources Institute (WRI), de WWF et du Global Compact des Nations Unies, invite les entreprises à se fixer des objectifs en ligne avec le consensus scientifique dominant selon lequel les émissions anthropiques nettes doivent être devenues nulles avant la fin du siècle pour que la température moyenne de la planète n'augmente pas de plus de deux degrés Celsius.
- Les **Future-Fit Benchmarks**, développés par Natural Step, qui mettent en lumière une série d'objectifs « absolus » basés sur les sciences sociales et naturelles et valables pour toutes les entreprises.

- Le projet **Action2020** du WBCSD, qui dresse le programme d'action des entreprises en faveur du développement durable jusqu'en 2020 et au-delà. Action2020 fixe des objectifs sociétaux, les « Societal Must-Have » dans neuf domaines prioritaires en s'appuyant sur les travaux scientifiques du Stockholm Resilience Centre.

Des ressources existent par ailleurs en ligne concernant les objectifs et cibles des entreprises, parmi lesquelles :

- Le **site internet des Nations Unies**, qui contient des engagements et objectifs annoncés par des entreprises.
- **PivotGoals** par Winston Eco-Strategies, qui permet aux utilisateurs d'afficher les engagements pris par 500 multinationales.



➤ Publication de l'engagement sur les ODD

Le fait de rendre publics l'ensemble ou certains des objectifs de votre entreprise peut être un outil de communication efficace car ils expriment vos aspirations en matière de développement durable en des termes simples et concrets. Une telle démarche peut inspirer et favoriser l'implication de vos employés et partenaires commerciaux et peut servir de base pour un dialogue constructif avec les parties prenantes externes.

Les avantages d'une communication publique des objectifs doivent être pesés contre le risque d'éventuelles critiques si l'entreprise ne parvient pas à atteindre ses objectifs dans les délais prévus. Afin de gérer ce risque, votre entreprise aurait intérêt à communiquer régulièrement et de façon transparente sur ses efforts, sur les progrès réalisés et sur les obstacles rencontrés.

Les entreprises peuvent annoncer l'alignement de leurs objectifs avec les ODD sur le site des Nations Unies : www.business.un.org. Cette action comporte une obligation de transparence sous forme d'un engagement à communiquer tous les ans sur les progrès accomplis dans l'atteinte des objectifs déclarés (à l'aide d'outils de reporting intégré ou de canaux de développement durable existants).

Étape 4

Intégration



La fixation des objectifs vous aura permis d'identifier vos ICP et de fixer un niveau d'ambition pour chacune des priorités stratégiques de votre entreprise. L'intégration du développement durable dans vos activités principales et sa déclinaison à l'ensemble des fonctions est essentielle pour atteindre vos objectifs.

L'intégration du développement durable peut potentiellement transformer tous les aspects de votre activité, de l'offre de produits et de services à la fin de vie des produits, en passant par la segmentation de la clientèle, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, le choix et l'utilisation des matières premières ainsi que des réseaux de transport et de distribution.

Lorsqu'il s'agit de travailler sur des objectifs partagés ou de se lancer dans des changements de méthode, les entreprises s'associent de plus en plus souvent à des partenaires afin d'augmenter leur impact et leur portée.

Dans cette étape, nous identifions la manière dont vous pouvez intégrer les ODD au moyen des actions suivantes :

- | | |
|--|----|
| > Ancrage des objectifs de développement durable dans l'activité | 22 |
| > Intégration de vos ICP à toutes les fonctions | 23 |
| > Montage de partenariats | 24 |





➤ Ancrage des objectifs de développement durable dans l'activité

Un engagement actif du PDG et des principaux responsables est la clé du succès de tout type de changement organisationnel significatif. Pour l'intégration au sein de l'entreprise d'objectifs de développement durable, l'intérêt n'est pas toujours bien compris par toutes les composantes de l'organisation et l'impulsion donnée par la direction est particulièrement importante.

Le rôle important joué par les conseils d'administration dans l'intégration du développement durable à la stratégie de long terme est aussi de plus en plus reconnu. Les conseils d'administration peuvent notamment lier les critères de recrutement et de rémunération des membres de la direction exécutive à des objectifs de développement durable.

Afin de garantir que les objectifs en matière de développement durable sont solidement ancrés dans l'organisation, deux principes sont particulièrement importants :

- Partager une vision commune de la valeur créée pour l'entreprise par ses progrès en matière de développement durable, notamment en communiquant clairement sur l'intérêt économique (business case) et sur la façon dont ces progrès sont complémentaires de la réalisation des autres objectifs de l'entreprise ;
- Intégrer des objectifs de développement durable aux analyses de performances et aux barèmes de rémunération dans l'organisation, avec des incitations supplémentaires reflétant le rôle spécifique que joue une fonction ou une personne dans l'atteinte des objectifs concernés.

Pour une efficacité optimale, les objectifs en matière de développement durable de votre entreprise doivent faire partie intégrante de ses objectifs financiers, stratégiques et opérationnels, au côté des objectifs de vente et de productivité par exemple. Enfin, les ambitions de développement durable se refléteront également dans les déclarations de mission, de vision et d'attentes de l'entreprise, ce qui liera ainsi de manière indéfectible les succès à venir au développement durable.

Exemples spécifiques à des secteurs

Afin de présenter des exemples de leadership propres à des secteurs donnés et d'aider à identifier des opportunités concrètes de progression dans les ODD pour les entreprises, le Global Compact des Nations Unies et KPMG ont dirigé le développement d'une **SDG Industry Matrix** (matrice industrielle pour atteindre les ODD) à destination de sept secteurs.

➤ Intégration du développement durable à toutes les fonctions

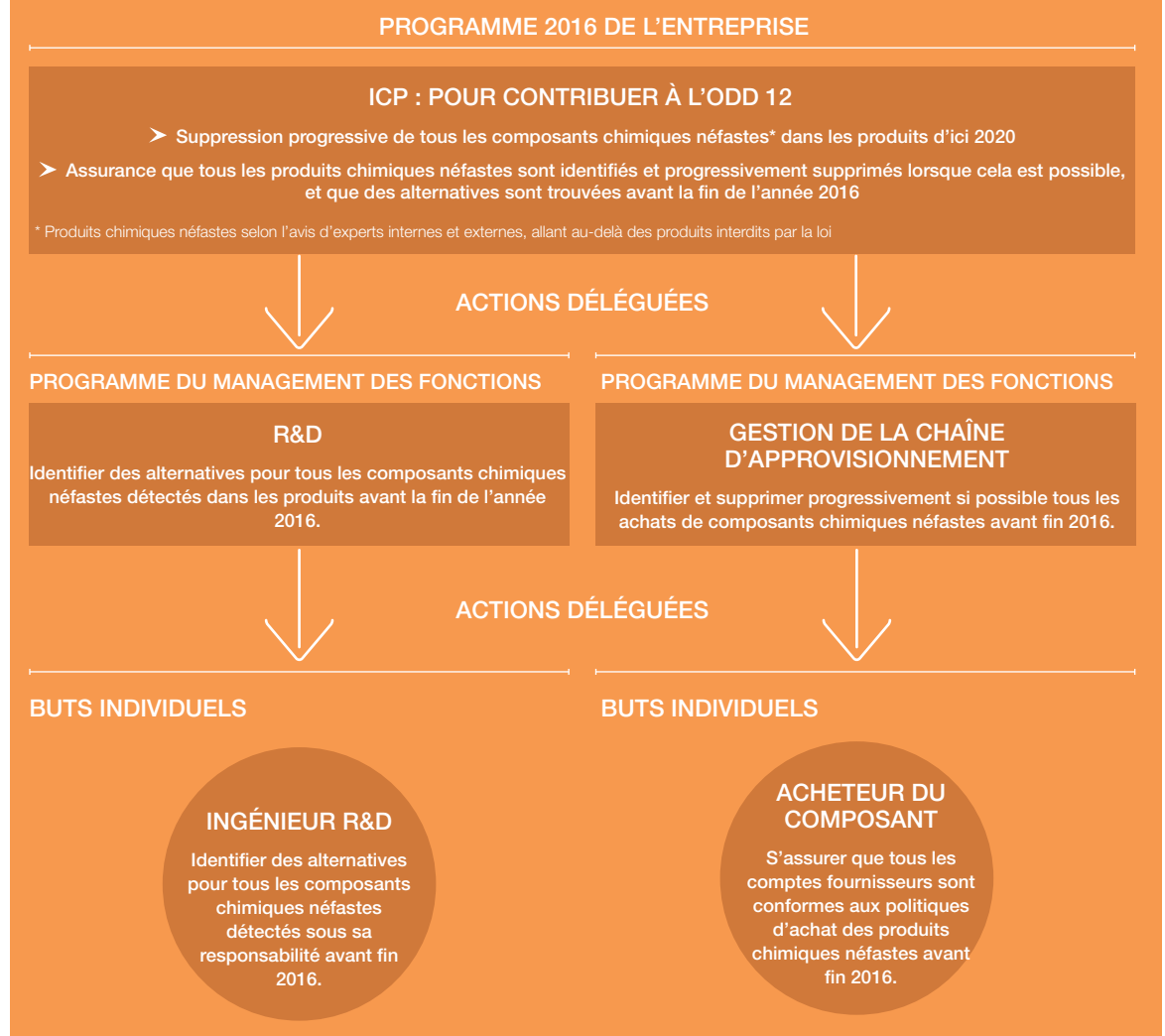
Bien que les équipes et les spécialistes du développement durable puissent jouer un rôle important dans la réalisation des objectifs de l'entreprise en la matière, l'aide et l'implication de fonctions comme la R&D, le développement commercial, la gestion des approvisionnements, les opérations et les ressources humaines sont essentielles à l'intégration de la durabilité à la culture, à la stratégie et aux opérations de l'organisation.

Selon la nature de l'entreprise et ses objectifs de développement durable, certaines fonctions sont plus importantes que d'autres. Ainsi, les objectifs relatifs aux fournisseurs auront davantage de chances de réussite s'ils sont pris en charge par le service responsable de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Dans tous les cas, la prise de responsabilité individuelle joue un rôle important dans la réalisation des cibles et objectifs.

De nombreuses pratiques peuvent contribuer aux changements organisationnels et soutenir l'intégration des objectifs au sein de l'entreprise, de la formation et de la sensibilisation à l'utilisation d'idées et d'informations obtenues par le biais de relations avec les experts et parties prenantes externes.

Afin de soutenir le développement et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise en la matière, de nombreuses entreprises ont créé des comités de développement durable ou des groupes de travail transversaux. Il arrive également que les structures de gouvernance mettent en place un comité de développement durable au sein du conseil d'administration. Ainsi, des discussions stratégiques peuvent avoir lieu sur les priorités de développement durable, ce qui peut s'avérer particulièrement précieux lors des premières phases d'une intégration.

Exemple concret : Intégration des objectifs de développement durable au sein de l'organisation





➤ Montage de partenariats

Dans une enquête de 2014, 90 % des personnes interrogées (sur un échantillon de 38 000 dirigeants, managers et leaders d'opinion) affirmaient qu'il était impossible de traiter les questions de développement durable de manière isolée.

Cette importance de la collaboration apparaît également clairement dans les ODD, l'ODD 17 mettant en évidence plusieurs cibles pour des partenariats entre secteurs.

En général, une entreprise peut envisager au moins trois types de partenariats :

- Les partenariats de chaîne de valeur : les entreprises d'une chaîne de valeur associent des ressources, des compétences et des technologies complémentaires et introduisent de nouvelles solutions sur le marché ;
- Les initiatives sectorielles : plusieurs grandes entreprises unissent leurs forces pour améliorer les normes et les pratiques de tout un secteur et surmonter des défis communs ;
- Les partenariats multipartites : les gouvernements, le secteur privé et des organisations de la société civile s'associent pour s'attaquer à des défis complexes.

Les ODD peuvent rassembler des partenaires autour de priorités et de buts partagés. L'élaboration de partenariats de développement durable efficaces demande un haut niveau d'implication des parties concernées. Les partenaires doivent fixer des objectifs communs, exploiter leurs compétences respectives, dépolitiser les projets, mettre en place des structures de gouvernance transparentes, créer un cadre de surveillance unique, se concentrer sur les impacts, prévoir les futurs besoins en ressources et créer un processus de gestion des connaissances. Dans le cas de nouveaux partenariats, il est recommandé de démarrer modestement mais de prévoir des évolutions.

Étape 5

Reporting et communication



Ces dix dernières années, l'exigence d'information des parties prenantes a abouti à un fort développement de la démarche de publication des résultats de l'entreprise en matière de développement durable. **Rendre compte et communiquer en continu sur vos progrès par rapport aux ODD permet de mieux répondre aux besoins de vos parties prenantes.**

Un grand nombre de gouvernements, de régulateurs de marchés et de places boursières ont mis en place des règles et politiques de reporting au cours des dernières années. Au moins 180 politiques et initiatives nationales existent dans le monde sur les rapports de développement durable et environ deux tiers d'entre elles sont obligatoires.

Aujourd'hui, la plupart des multinationales publient leurs impacts et leurs performances en matière de développement durable. Sur les 250 plus grandes entreprises de la planète, 93 % rendent compte de leurs performances extrafinancières (voir l'enquête 2013 de KPMG sur le reporting extrafinancier des entreprises¹).

Les ODD créent des attentes claires en matière de reporting. Le but 12.6 appelle tous les gouvernements à « inciter les entreprises, notamment les grandes organisations et les firmes transnationales, à adopter des pratiques durables et à intégrer des informations sur ces sujets à leur reporting périodique ».

Cette étape décrit les actions requises en termes de reporting et de communication :

- | | |
|---|----|
| > Reporting et communication efficaces | 27 |
| > Communication sur les performances en matière d'ODD | 28 |

¹ KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013



Le développement de systèmes de management visant à intégrer le développement durable aux décisions de gestion courante est indispensable à la transition vers des rapports plus efficaces et plus pertinents.

Bien plus qu'un simple instrument de communication vers les principales parties prenantes, un reporting efficace génère de la confiance et encourage la création de valeur. Il peut également être un puissant outil qui stimule la croissance interne et influence la prise de décision grâce à une gestion intégrée de la performance. Il n'est pas surprenant que le projet **Reporting Matters** mené par le WBCSD, en partenariat avec **Radley Yeldar**, montre que les informations sur le développement durable occupent une place de plus en plus importante dans les décisions d'investissement.

La qualité des informations publiées varie grandement d'un rapport à un autre, mais les recherches attestent d'une amélioration générale. Le développement de normes et de règles joue un rôle central dans cette évolution vers de meilleures pratiques de reporting, au même titre que la compréhension du rôle des informations non financières comme moteur de progrès.

En plus des rapports officiels, les entreprises ont de plus en plus recours à différents canaux pour communiquer sur leur stratégie et leurs performances en termes de développement durable. Les PME comme les multinationales tireront profit de produire un reporting et de rendre publique leur contribution aux ODD. Leurs sites Internet, les réseaux sociaux, certains événements, la labellisation de produits et de services, le marketing et la publicité ne sont que quelques-unes des méthodes qui ont fait leurs preuves pour informer les parties prenantes des questions de développement durable.

À leurs débuts, les rapports de développement durable étaient vus comme un moyen de créer de la confiance et d'améliorer la réputation. Désormais, ils sont devenus un outil stratégique également utilisé pour nourrir les prises de décisions durables, stimuler le développement de l'organisation, générer de meilleures performances, engager les parties prenantes et attirer les investisseurs.

Une révolution des données

L'ONU identifiera prochainement un certain nombre d'indicateurs universels qui permettront de mesurer et de surveiller les progrès dans la poursuite des ODD.

Les informations relatives aux indicateurs étant collectées et analysées par l'ONU, les gouvernements et les organismes de recherche, il en découlera une révolution des données sur le développement durable (voir www.undatarevolution.org). Cela suppose de fournir des données de bonne qualité sur les bons indicateurs au bon moment pour améliorer la prise de décision.

Cette révolution tirera parti des améliorations dans la qualité des informations produites par les entreprises sur ces sujets : des données plus accessibles, comparables, disponibles en temps réel et produites selon des normes internationalement reconnues. En proposant un inventaire des indicateurs existants analysés du point de vue des ODD, le site internet du **SDG Compass** (www.sdgcompass.org) donne aux entreprises la possibilité de se lancer sur cette voie ou d'avancer plus vite.

Le secteur privé sera un acteur clé du succès de cette révolution, en tant que producteur de données, mais aussi comme source de créativité et de financements qui faciliteront le développement de solutions et de technologies innovantes de gestion de ces données.

➤ Reporting et communication efficaces

Il est important pour les entreprises d'utiliser des normes internationalement reconnues pour leurs rapports de développement durable, à l'image des nombreux standards généraux proposés par la GRI et/ou de systèmes de reporting thématiques, comme le CDP. Il existe d'autres systèmes de reporting thématiques, comme l'UNGP Reporting Framework (système de reporting des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme) et le CSDB Framework. Le site du SDG Compass (www.sdgcompass.org) propose un aperçu général de ces normes et cadres.

Les entreprises peuvent choisir d'utiliser des communications et formats de rapports existants ou de préparer des rapports indépendants plus concis.

Au fil de l'évolution du reporting sur le développement durable dans les 20 dernières années, certains principes majeurs ont émergé. La GRI a par exemple défini dix principes pour les rapports de développement durable: inclusion des parties prenantes, contexte large de développement durable, matérialité, exhaustivité, équilibre, comparabilité, précision, ponctualité, clarté et fiabilité. Ces principes aident les entreprises à produire des informations de qualité sur les thèmes majeurs et sont utiles aussi bien pour la rédaction de rapports de développement durable que pour la communication au sens large. Certains de ces principes deviennent encore plus concrets et importants avec l'avènement des ODD. C'est notamment le cas du principe du « contexte de développement durable », qui impose aux entreprises de présenter les informations sur leurs performances au sens le plus large du développement durable et en faisant référence aux objectifs et conditions les plus larges en la matière. Les ODD constituent un cadre qui permet aux entreprises de comprendre leur contexte de développement durable.

Pour un reporting plus efficace, il est conseillé aux entreprises d'axer leurs rapports et leur communication sur les questions

pertinentes, celles qui reflètent les impacts significatifs de l'entreprise au niveau social, économique et environnemental (comme abordé à l'étape 2), qu'ils soient positifs ou négatifs, ainsi celles qui influencent de manière non négligeable les décisions et évaluations des parties prenantes, comme l'indiquent les **Lignes directrices de la GRI pour le reporting développement durable, version G4, 2013.**

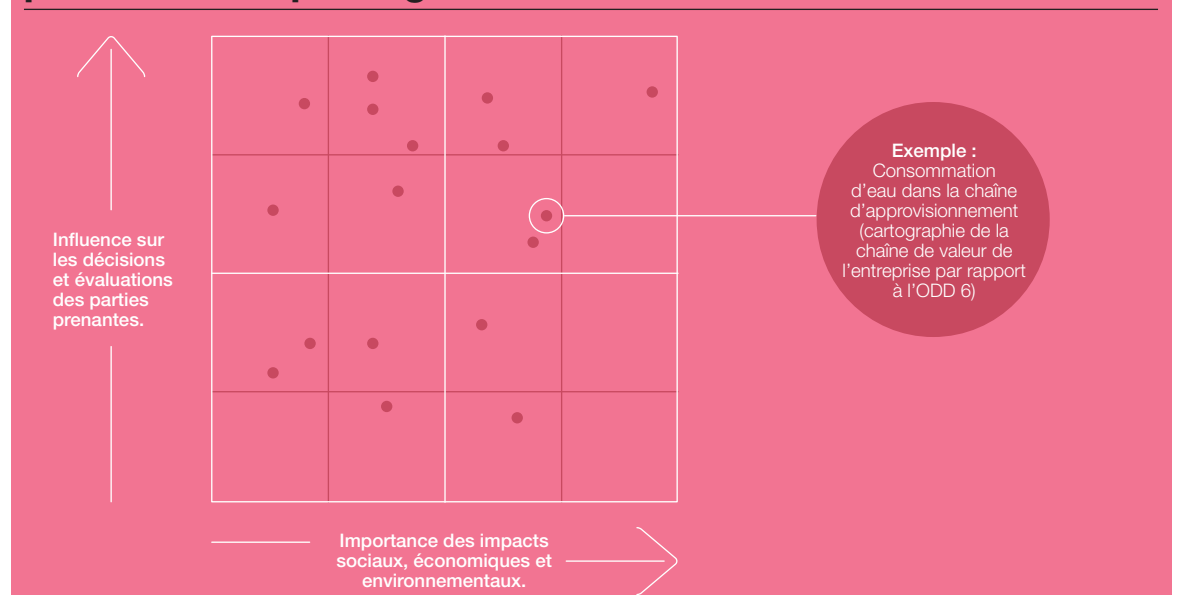
La liste des questions pertinentes de votre entreprise comprendra probablement les priorités stratégiques identifiées à l'étape 2. Vous devez rendre compte des aspects positifs et négatifs de vos performances sur ces sujets prioritaires. Cela garantira que le rapport aborde la manière dont l'entreprise assume ses responsabilités de base par rapport aux ODD, traite ses (potentiels) impacts négatifs sur les ODD et utilise ses solutions, technologies et compétences clés pour augmenter sa contribution à la réalisation des ODD.

Parallèlement à cela, pour avoir un effet, un rapport s'intéressera aux sujets les plus importants pour les parties prenantes. On entend par là le fait de répondre à leurs attentes, inquiétudes et intérêts raisonnables (comme expliqué à l'étape 2) quant aux actions de l'entreprise et aux réponses apportées aux ODD, et ce même si l'entreprise n'avait initialement pas considéré ces ODD comme prioritaires.

Une matrice constitue un moyen efficace de visualiser l'évaluation de la matérialité dans le rapport. Les domaines prioritaires, tels que ceux qui ont été identifiés à l'étape 2, seront positionnés en fonction de « l'importance des impacts sociaux, économiques et environnementaux de l'entreprise » et de « l'influence sur les décisions et les évaluations des parties prenantes ». Il n'est pas nécessaire qu'un domaine ait une importance significative des deux points de vue pour être considéré comme une priorité de reporting.

Les entreprises peuvent recourir à une validation externe indépendante afin d'améliorer la qualité et la crédibilité de leurs rapports. **▼ Voir l'exemple ci-dessous.**

Exemple concret : matrice de matérialité établissant les priorités de reporting sur les ODD





➤ **Communication sur les performances en matière d'ODD**

Les ODD offrent un langage unifié pour le reporting. Ce cadre commun peut également s'avérer utile au moment de décider des priorités de rédaction et du type d'informations à rendre publiques par l'entreprise.

De nombreuses entreprises communiquent déjà sur des thèmes abordés par les ODD, comme le changement climatique, la gestion durable de l'eau ou encore l'emploi et le travail décent. Le fait d'aligner le reporting et la communication de votre entreprise sur les ODD signifie à la fois que vos performances seront discutées à la lumière des attentes des ODD et que vos publications seront en harmonie avec le langage des ODD et assureront un dialogue cohérent avec les parties prenantes.

Pour chaque ODD identifié comme étant pertinent, les entreprises peuvent indiquer :

- Pourquoi l'ODD a été identifié ainsi et comment (par exemple, description du processus employé pour définir les priorités d'ODD et d'implication éventuelle des parties prenantes) ;
- Leurs impacts significatifs, positifs ou négatifs, associés à l'ODD concerné ;
- Leurs objectifs par rapport à l'ODD concerné et les progrès accomplis
- Leurs stratégies et pratiques pour gérer les impacts liés aux ODD et atteindre leurs objectifs par intégration aux activités de l'entreprise (par exemple, description des politiques, des systèmes de management et de processus tels que la diligence raisonnable).

Les ICP et les autres indicateurs définis par votre entreprise au cours du processus d'évaluation des impacts et de définition des objectifs (voir **étape 2** et **étape 3**) constituent le cœur de la sélection des indicateurs de reporting pertinents. Pour les besoins des rapports et de la communication, ils pourront être accompagnés d'indicateurs supplémentaires. Les deux ensembles peuvent être sélectionnés en utilisant les indicateurs d'activités croisés avec les ODD sur le site www.sdgcompass.org.

De plus, afin de pouvoir réaliser des rapports concernant les impacts sur les groupes vulnérables, défavorisés ou marginalisés, il est essentiel d'exploiter des indicateurs permettant une ventilation selon des critères socio-économiques comme le sexe, l'âge, la race, l'origine ethnique, le handicap et toute autre caractéristique pertinente.

Les entreprises optant pour un rapport indépendant sur les ODD peuvent structurer les informations autour des éléments pertinents en orientant clairement les lecteurs vers les sections où ils pourront trouver les données sur les ODD qui les intéressent le plus.

Les organisations qui intègrent des informations sur les ODD à des rapports ou communications existants peuvent utiliser des éléments visuels (comme des icônes) pour chaque ODD afin de mettre en évidence les informations relatives à l'ODD en question. Elles peuvent également faire ressortir les ODD concernés dans la table des matières. Ainsi, les entreprises utilisant un standard comme la GRI pour rendre compte de leur contribution aux ODD peuvent ajouter une colonne à leur index de contenu, signalant de cette manière les données GRI pertinentes pour leur liste d'ODD.

Les ODD couvrent des aspects sociaux, économiques et environnementaux et leur association vise à l'atteinte d'un développement durable dans toutes ses dimensions. Par conséquent, les entreprises ont intérêt à identifier ces liens et à les mettre en évidence dans leurs rapports et leurs communications. À titre d'exemple, de nombreux sujets, comme la santé, l'égalité entre les sexes ou la consommation et la production durables intéressent plusieurs ODD. Il sera sans doute utile à votre entreprise d'expliquer dans quelle mesure les progrès réalisés dans un domaine ont contribué à des améliorations dans certains autres.

Remerciements

La GRI, le Global Compact des Nations Unies et le WBCSD souhaitent remercier les nombreuses personnes, entreprises et organisations qui ont apporté leur précieuse contribution à cette publication au travers des recommandations et des commentaires fournis tout au long de la période de consultation.

Nous remercions tout particulièrement Radley Yeldar pour l'édition et la conception.

Les partenaires sont également reconnaissants à PwC, à IO Sustainability, à l'Agence suédoise pour le développement international (ASDI) et au Secrétariat d'État suisse à l'économie (SECO) pour leur soutien.

Ils remercient aussi Entreprises pour l'Environnement (EpE), partenaire en France du WBCSD, et le Global Compact France, relais local officiel du Global Compact des Nations Unies, pour la traduction de ce document.



Le SDG Compass est le fruit d'un travail collectif impliquant de nombreuses personnes de la GRI, du Global Compact des Nations Unies et du WBCSD :

GRI

Direction : Pietro Bertazzi (Bertazzi@GlobalReporting.org), Bastian Buck, Diana Danciu, Laura Espinach, Teresa Fogelberg, Anne Kullman, Punjanit Leagnavar et Rashmi van de Loenhorst

Global Compact des Nations Unies

Direction : Ole Lund Hansen (hansen4@un.org), Swati Chaudhary et Emmeline Skelton

WBCSD

Direction : Mark Didden (Didden@wbcSD.org), Anais Blasco, Emily Grady, Rodney Irwin, Carina Larsfalten et Amanda Williams

À propos du SDG Compass



United Nations
Global Compact



wbcSD

Développé par la GRI, le Global Compact des Nations Unies et le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD), le SDG Compass intègre les avis émis au cours de trois périodes de consultation par des entreprises, des organismes gouvernementaux, des universités et des organisations de la société civile du monde entier.

À propos de la GRI

La GRI est une organisation internationale indépendante, pionnière des rapports des entreprises sur le développement durable depuis 1997. Sa mission, au travers de normes de reporting de développement durable et d'un réseau multipartite, est de responsabiliser les personnes décisionnaires afin qu'elles œuvrent pour un monde et une économie plus durables.

www.globalreporting.org

À propos du Global Compact des Nations Unies

Le Global Compact des Nations Unies est un appel aux entreprises pour qu'elles prennent des mesures en faveur des objectifs de l'ONU et qu'elles alignent leurs opérations et stratégies sur des principes universels relatifs aux droits de l'Homme, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Forte de plus de 8 000 signataires issus de plus de 160 pays, c'est aujourd'hui l'initiative de développement durable la plus large dans le monde des entreprises.

www.unglobalcompact.org

À propos du WBCSD

Le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD) est engagé dans la mobilisation des entreprises du monde entier pour créer un avenir durable pour le monde économique, la société et l'environnement. Le WBCSD constitue un forum permettant à ses 200 entreprises membres de déployer leurs solutions pour sortir du statu quo.

www.wbcSD.org

Avis

Cette publication est éditée par la GRI, le Global Compact des Nations Unies et le WBCSD. Elle a été réalisée afin de proposer des lignes directrices générales sur un certain nombre de domaines et n'a pas valeur de conseils professionnels. Vous ne devez pas entreprendre d'actions sur la base des informations contenues dans le présent document sans avoir obtenu de conseils spécifiques de professionnels. Nous n'offrons aucune garantie (expresse ou implicite) quant à l'exactitude ou à l'exhaustivité des informations contenues dans ce guide. De plus, dans les limites autorisées par la loi, la GRI, le Global Compact des Nations Unies et le WBCSD, ainsi que leurs membres (le cas échéant), employés et agents déclinent toute responsabilité ou devoir de protection si vous ou toute autre personne agissez, ou vous abstenz d'agir, sur la base d'informations contenues dans cette publication ou pour toute décision basée sur ces informations.

Comment aller plus loin ?

Rendez-vous sur notre site Internet pour consulter d'autres ressources qui aideront votre entreprise à harmoniser sa stratégie avec les ODD.

Le site comporte :

- **Ce guide du SDG Compass (résumé disponible par le biais d'un téléchargement distinct) expliquant les cinq étapes de mise en œuvre de manière plus détaillée.**
- **Un inventaire en temps réel des indicateurs existants issus de sources pertinentes et mondialement reconnues, établi en fonction des 17 ODD et de leurs cibles.**
- **Un inventaire en temps réel d'outils pour les entreprises en relation avec les ODD.**
- **Un aperçu de chaque ODD sur deux pages, traitant du rôle des entreprises, illustré d'exemples d'outils, d'indicateurs et de solutions d'entreprises.**

www.sdgcompass.org

Version française éditée par Entreprises pour l'Environnement et le Global Compact France.