

# Mise en œuvre des objectifs de développement durable : Six étapes pour les petites et moyennes entreprises

Cory Searcy, Ph. D., ing.

## Quel est l'enjeu?

Les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies sont 17 objectifs mondiaux ambitieux conçus pour éradiquer la pauvreté, protéger l'environnement et faire progresser la paix et la prospérité partout dans le monde d'ici 2030. Les ODD peuvent s'intégrer aux organisations et fournissent un point de départ universel en vue de l'adoption de mesures appuyant les grandes priorités sociales. De plus en plus de gouvernements et de grandes organisations partout dans le monde mettent en œuvre les ODD. Cependant, on a peu mis l'accent sur la façon dont les petites et moyennes entreprises (PME) peuvent mettre en œuvre les ODD.

## Pourquoi l'enjeu est-il important?

On reconnaît de plus en plus à l'échelle mondiale que les PME ont un rôle essentiel à jouer dans l'atteinte des ODD. La mise en œuvre des ODD renforce la résilience, l'adaptabilité et l'innovation de l'organisation. Elle aide toutes les organisations à comprendre leurs principales répercussions économiques, environnementales et sociales actuelles et futures. Voilà la base nécessaire pour créer de la valeur à long terme et pour aider les organisations à répondre aux demandes des parties prenantes et à tirer parti des enjeux et des possibilités à venir.

## Que peut-on faire?

Les PME peuvent intégrer les ODD à leur stratégie d'affaires en vue de créer de la valeur. L'approche axée sur l'innovation des comptables professionnels agréés (CPA) en matière de création de valeur pour leurs organisations les positionne bien pour diriger les efforts en matière de durabilité. Les CPA qui travaillent dans des PME peuvent apprendre à décrire les ODD, à expliquer leur pertinence, à déterminer les ODD les plus importants pour leur organisation, à prioriser les principales mesures à prendre, à mesurer les progrès et à collaborer avec les parties prenantes clés en vue de passer à l'action.

## À qui s'adresse cette ligne directrice et comment la mettre en pratique?

La présente ligne directrice s'adresse aux CPA qui travaillent dans des PME à but lucratif et sans but lucratif dans tous les secteurs d'activité. Elle fournit des conseils pratiques aux CPA pour mettre en œuvre les ODD au profit de la stratégie d'affaires, de la gestion des risques et de la prise de décisions de leur organisation. Elle présente également une base solide pour la communication aux parties prenantes des activités et du rendement d'une organisation en matière de durabilité.

# Vue d'ensemble

## Présentation du sujet

### Les objectifs de développement durable

Les changements climatiques, la raréfaction des ressources et les inégalités mondiales croissantes ont mené, en 2015, à l'approbation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et des 17 objectifs de développement durable (ODD) par les 193 États membres des Nations Unies (ONU). Sept ans plus tard, l'élan demeure et il est toujours nécessaire d'adopter le développement durable, que la [Commission Brundtland](#) a défini comme un développement qui répond « aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs ».

Les ODD de l'ONU, également connus sous le nom d'Objectifs mondiaux, et les 169 cibles qui les accompagnent mettent en lumière des enjeux économiques, environnementaux et sociaux qui nécessitent une intervention urgente de la part des gouvernements, des entreprises et de la société civile. Ils offrent également une voie mondiale commune vers le progrès.

Des organisations du monde entier travaillent à la mise en œuvre des ODD. Par exemple, le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable a créé un [centre des ODD pour les entreprises](#), qui offre des feuilles de route selon le secteur, entre autres ressources. Une grande partie du travail accompli jusqu'à maintenant a été axé sur les efforts des grandes organisations, mais on reconnaît de plus en plus que les petites et moyennes entreprises (PME) ont un rôle essentiel à jouer dans la réalisation des ODD.

Ce document directeur aidera les CPA des PME à but lucratif et sans but lucratif à intégrer les ODD les plus pertinents dans leur stratégie d'affaires pour créer de la valeur. L'objectif est d'aider à gérer les risques et de bâtir des organisations plus résilientes, adaptables et novatrices qui contribuent au développement durable de la société.



# OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Source de l'image : [Nations Unies](#)



Vue d'ensemble

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

## Les ODD et les PME

Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) définit les PME comme des [organisations comptant moins de 500 employés rémunérés](#). Les PME constituent l'écrasante majorité des entreprises au Canada. Selon ISDE, des plus de 1,2 million d'entreprises au Canada, 97,9 % comptent moins de 100 employés rémunérés et 1,9 % ont entre 100 et 499 employés<sup>1</sup>.

Les PME diffèrent des grandes organisations à plusieurs égards. Les PME ont tendance à avoir des structures moins hiérarchiques, à prendre plus de risques, à confier aux employés un éventail de responsabilités et à avoir un nombre d'activités plus restreint. De plus, en comparaison avec les grandes organisations, elles ont généralement des processus de planification stratégique plus informels et des ressources moins importantes. Bien qu'il s'agisse de généralisations et que chaque PME soit différente, ces caractéristiques ont d'importantes répercussions sur la mise en œuvre des ODD.

La plupart des ressources existantes portant sur la mise en œuvre des ODD sont axées sur les grandes organisations. Par exemple, la [boussole des ODD](#) fournit des directives générales sur la mise en œuvre des ODD dans les grandes organisations, surtout en matière de présentation d'information, et ne s'adresse pas spécifiquement aux PME. Un [rapport de l'ONU](#) souligne que les PME ont un rôle essentiel à jouer dans l'atteinte des ODD.

## Principaux moteurs d'action des PME en matière d'ODD

Un [article](#) de la *Harvard Business Review* énumère les principaux avantages commerciaux du développement durable comme suit :

- Acquisition d'un avantage concurrentiel grâce à la participation des parties prenantes
- Amélioration de la gestion des risques
- Stimulation de l'innovation
- Amélioration de la performance financière
- Fidélisation de la clientèle
- Attraction et mobilisation des employés

Pour de nombreuses PME, la pression exercée par leurs clients constitue un autre facteur important de la mise en œuvre d'initiatives de durabilité. Les grandes organisations demandent de plus en plus à leurs fournisseurs de se pencher sur les aspects environnementaux et sociaux clés de leurs activités. À mesure que les politiques d'[approvisionnement durable](#) deviendront de plus en plus courantes, les PME devront répondre à de nouvelles exigences afin de conserver leurs clients existants et d'en attirer de nouveaux. Les ODD constituent un point de départ important pour les PME afin de déterminer et d'aborder les priorités clés en matière de durabilité et de se concentrer sur la création de valeur à long terme.

<sup>1</sup> Bien que les PME soient généralement définies par leur nombre d'employés, le nombre total d'employés n'est pas le seul facteur qui influe sur la capacité d'une PME à mettre en œuvre les ODD ou d'autres initiatives. Parmi les nombreux autres, mentionnons le volume des ventes, l'accès au capital, la portée commerciale, les relations avec la chaîne d'approvisionnement, les partenariats au sein du secteur d'activité et le soutien du gouvernement.



Dans le document [Introduction au projet Création de valeur : de la mesure à la décision](#), CPA Canada définit la création de valeur comme suit : « le processus par lequel une organisation instaure des conditions qui concourent :

- a) à la hausse des produits d'exploitation ou de fonctionnement et du résultat net susceptibles d'être réalisés dans l'avenir, et/ou
- b) à l'accroissement des avantages futurs pour les parties prenantes de l'organisation. »

La définition se poursuit : « Le processus de création de valeur englobe des aspects tels que l'innovation, la recherche-développement, la fabrication, la prestation de services, la formation, l'accroissement des capacités, le renforcement de la durabilité et la recherche d'effets positifs sur la société. » La mise en œuvre des ODD aidera les organisations à comprendre leurs principaux effets économiques, environnementaux et sociaux actuels et futurs, ce qui constitue le **fondement**<sup>2</sup> de la création de valeur à long terme.

### Le lien entre les ODD et RAID

La mise en œuvre des ODD est également conforme à la [philosophie RAID](#) de CPA Canada, selon laquelle les entreprises durables doivent faire preuve de résilience, d'adaptabilité et d'innovation pour demeurer viables à long terme.

- **Résilience** : Les ODD favorisent une approche proactive de la gestion des risques et aident à préparer une organisation à s'adapter aux perturbations.
- **Adaptabilité** : Les ODD favorisent la flexibilité et la capacité de s'adapter rapidement au changement et à la croissance.
- **Innovation** : Les ODD sont axés sur la création de valeur durable à long terme et reconnaissent que cela peut nécessiter la perturbation des systèmes existants.

### Comment les CPA apportent-ils une valeur ajoutée?

Les ODD fournissent une base commune d'action et un moyen clair de relier les activités d'une organisation au monde en général. Cependant, dans la pratique, la mise en œuvre des ODD peut s'avérer ardue. Chaque ODD a une utilité différente pour les diverses organisations. Une des tâches clés de la mise en œuvre des ODD consistera à les traduire au niveau organisationnel et à les lier à la stratégie d'affaires de l'organisation visant à promouvoir la création de valeur à long terme. Pour y parvenir, il faudra des mesures adaptées à l'organisation pour mesurer sa progression et, compte tenu de la vaste portée des ODD, une étroite collaboration avec les partenaires externes. Toutes ces exigences s'appuient sur les compétences techniques de base d'un CPA, en particulier la stratégie, la gouvernance et la comptabilité de gestion, et les compétences habilitantes, notamment l'éthique, la direction, la collaboration, la création de valeur et la communication. CPA Canada a affermi ces compétences dans la nouvelle [Grille de compétences 2.0](#) de son programme d'agrément. Par exemple, on s'attend à ce que les CPA adoptent la mentalité éthique de CPA, qui met l'accent sur la nécessité de protéger l'intérêt public, de gérer les risques et d'être axés sur l'avenir afin de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes.

<sup>2</sup> Le projet Voir demain de CPA Canada fournit une liste de décisions génériques en matière de création de valeur liées à une ou plusieurs des solutions de création de valeur incluses dans un [répertoire](#) exhaustif.



## C'est l'heure de passer à l'action en vue de l'atteinte des ODD

Les ODD découlent de la nécessité d'une action urgente de la part des gouvernements, des entreprises et de la société civile sur de nombreux plans. Toutefois, beaucoup de PME n'ont pas encore compris ce que signifie la durabilité dans leur cas. [Le Rapport sur les objectifs de développement durable 2021](#) fournit des statistiques mondiales générales pour chaque ODD :

- Objectif 7 : Seulement 3,4 % du total de l'énergie finale consommée dans le secteur des transports provenait de sources renouvelables.
- Objectif 8 : La pandémie de COVID-19 a entraîné la perte de l'équivalent de 255 millions d'emplois à temps plein dans le monde.
- Objectif 9 : La production manufacturière mondiale a chuté de 6,8 % en 2020.
- Objectif 12 : L'« empreinte en matières premières » a augmenté de 70 % à l'échelle mondiale entre 2000 et 2017.
- Objectif 13 : La température mondiale moyenne de 2020 était de 1,2 °C au-dessus du niveau de référence préindustriel, et tout porte à croire qu'il sera impossible de maintenir la température à 1,5 °C ou moins, comme le prévoit l'Accord de Paris.
- Objectif 15 : Plus du quart des espèces de la [Liste rouge de l'UICN](#) sont menacées d'extinction.

Les PME ne peuvent pas s'attaquer seules à tous ces enjeux, mais elles peuvent jouer un rôle important pour faire progresser les efforts. Les PME doivent sortir de leur zone de confort pour atteindre les ODD et créer de la valeur afin de répondre aux demandes croissantes de leurs clients, de leurs employés et des collectivités qui les entourent. Toutes les PME s'intéressent à l'atteinte des ODD. Les PME sont un élément essentiel de la société et, comme Paul Polman et Andrew Winston l'expliquent dans leur livre [Net Positive](#), les entreprises ne peuvent pas prospérer dans des sociétés qui échouent.

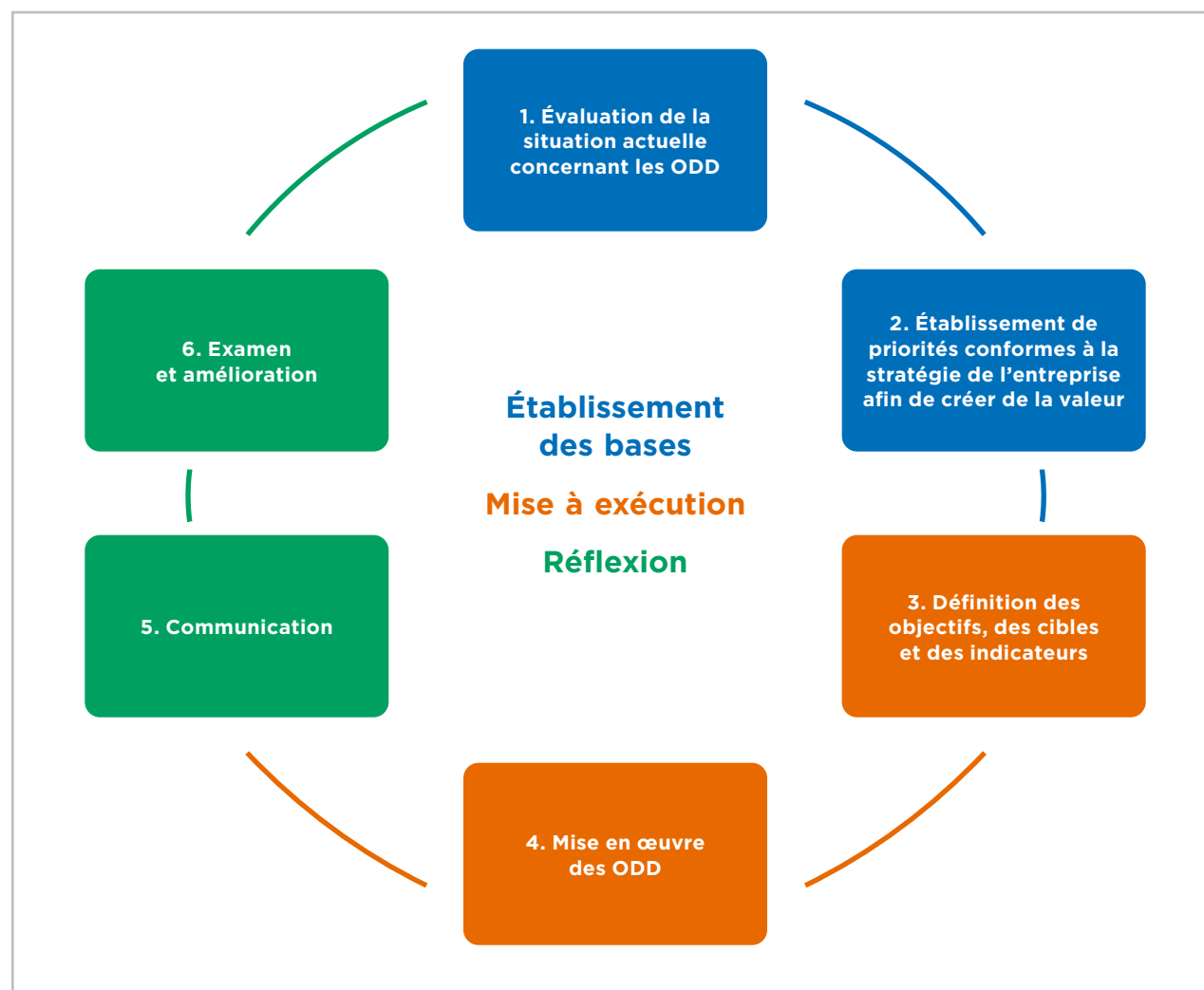
Une [enquête menée](#) en 2020 dans le cadre du Pacte mondial des Nations Unies, une initiative volontaire à l'appui des objectifs de l'ONU menée auprès de plus de 15 000 entreprises signataires dans plus de 160 pays, a révélé que 84 % prennent des mesures pour atteindre les ODD. Cependant, la majorité des entreprises estiment que les ODD ne sont pas suffisamment intégrés à leurs principales activités et que leur secteur d'activité n'évolue pas assez vite en vue de leur mise en œuvre. La difficulté d'intégration des ODD dans les stratégies fondamentales des entreprises montre la nécessité de directives supplémentaires.



# Processus

La mise en œuvre des ODD dans les PME se fait en six étapes<sup>3</sup>. Le processus est représenté de manière circulaire pour mettre en évidence la nature non linéaire du développement durable et pour illustrer que la mise en œuvre des ODD nécessite de l'adaptation et de l'innovation au fil du temps. Le processus aidera les PME à but lucratif et sans but lucratif à déterminer quels ODD sont importants pour les activités de la chaîne de valeur de l'organisation et comment elles peuvent appuyer les stratégies de l'organisation pour créer de la valeur.

FIGURE 1 : SIX ÉTAPES POUR METTRE EN ŒUVRE LES ODD DANS LES PME



<sup>3</sup> Le processus illustré dans la figure ressemble vaguement à la [boussole des ODD](#). La principale distinction réside dans le fait que le processus décrit dans le présent document d'orientation est conçu précisément pour les CPA dans les PME, en s'appuyant sur la philosophie RAID et sur la Grille de compétences du programme d'agrément de CPA Canada (Grille 2.0). Il y a aussi des différences par rapport à la boussole des ODD en ce qui concerne l'organisation des étapes, l'accent mis sur le choix de mesures concrètes, l'ajout d'une étape d'examen et d'amélioration, et l'importance accordée aux PME à chaque étape.



# Application des objectifs à votre organisation

Les six étapes de la mise en œuvre des ODD dans une PME sont décrites en détail ci-après. Des exemples de questions pour chaque étape et des facteurs à prendre en compte pour les organismes sans but lucratif sont également fournis. Une [étude de cas](#) détaillée a également été élaborée pour accompagner la présente ligne directrice afin de démontrer l'intégration de chaque étape dans une brasserie artisanale.

## Étape 1

### Évaluation de la situation actuelle concernant les ODD

Pour commencer, il est important de bâtir la compréhension interne des ODD. La PME devra également évaluer la façon dont ses activités favorisent l'atteinte des ODD ou y nuisent. Cela fournira une base pour déterminer quels ODD sont essentiels pour permettre à l'organisation de créer de la valeur. Voici les principales questions à se poser à cette étape du processus<sup>4</sup> :

- Quel est le niveau actuel de compréhension des ODD dans l'ensemble de l'organisation?
- Dans quelle mesure la formation sur les ODD doit-elle être adaptée aux différents postes au sein de l'organisation?
- Quelles sont les principales activités de la chaîne de valeur de l'organisation?
- Quelles activités de l'organisation ont un effet positif sur les ODD?
- Quelles activités de l'organisation ont un effet négatif sur les ODD?
- Quelles étapes de la chaîne de valeur de l'organisation ont les plus grandes répercussions sur les ODD?

#### 1a Croissance de la compréhension interne des ODD

Le document *Programme de développement durable à l'horizon 2030 : Un aperçu de la contribution de la profession comptable* décrit le rôle de leadership que les CPA peuvent jouer dans la mise en œuvre des ODD dans leurs organisations. Pour améliorer la compréhension interne des ODD, les CPA peuvent faire ce qui suit :

- Enrichir leur propre compréhension des ODD
- Présenter une [analyse de rentabilité](#) de la mise en œuvre des ODD dans les organisations, y compris leur rôle potentiel dans la création de valeur
- Expliquer les rôles et les responsabilités des organisations dans la mise en œuvre des ODD

<sup>4</sup> Six questions sont fournies à titre d'exemple au début de chacune des six étapes. Les questions aident à obtenir un point de départ et à susciter une réflexion plus poussée. Différentes questions peuvent être plus ou moins applicables selon le contexte. Aucun ensemble de questions ne peut s'appliquer à tous les cas.





- Élaborer un plan pour cerner les besoins en matière de formation et fournir du matériel de formation approprié
- Agir comme champion interne pour la mise en œuvre des ODD

À ce stade, il est essentiel d'établir un plan clair pour reconnaître les différents besoins d'apprentissage des diverses organisations. Par exemple, il est possible d'utiliser divers documents éducatifs, notamment des sites Web, des rapports, des vidéos, des webinaires ou des ateliers portant sur les ODD et les [principes clés](#) de la durabilité. La formation pourrait être adaptée à différents postes au sein de l'organisation, et les employés pourraient intervenir à différentes étapes du processus. L'équipe de gestion devra se familiariser avec les ODD dès le début du processus, mais d'autres employés pourront se joindre par la suite. Dans de nombreuses PME, le niveau de compréhension actuel des ODD est probablement faible et il faudra voir à l'augmenter.

Une solide compréhension des ODD et du rôle des PME dans leur mise en œuvre fournira les bases nécessaires pour soutenir le reste du processus. Bien que les PME n'aient généralement pas de ressources substantielles à consacrer à de nouvelles formations, grâce à leur structure organisationnelle relativement horizontale, au fait que la délégation des tâches y est limitée, à leurs niveaux élevés de contacts personnels et à leur culture unifiée, le besoin de formation personnalisée est possiblement moindre dans les PME que dans les grandes organisations.

### **1b Détermination des principales incidences de l'organisation sur les ODD**

Les principales incidences d'une organisation sur les ODD peuvent varier considérablement dans un même secteur d'activité et d'un secteur à l'autre. Une analyse de la chaîne de valeur (ACV) peut servir de base à l'identification et à l'évaluation de la façon dont les activités de l'organisation se croisent avec les ODD.

L'ACV est souvent centrée sur l'élaboration d'une carte globale donnant une représentation visuelle de la [chaîne de valeur](#) de l'organisation. Cette carte devrait tenir compte de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation, y compris les activités en amont (p. ex., extraction des matières premières) et les activités en aval (p. ex., utilisation des produits finaux). Une fois terminée, cette carte représentera une base de réflexion sur l'incidence de l'organisation sur les ODD. Par exemple, à chaque étape de la chaîne de valeur, l'organisation peut tenir compte de ses effets positifs et négatifs en matière d'ODD, par exemple la fourniture d'un travail décent (ODD 8), la production d'émissions qui contribuent au changement climatique (ODD 13) et la promotion de modes de consommation durables (ODD 12), parmi d'autres.

L'ACV révèle souvent que les principales incidences se produisent hors du contrôle direct de l'organisation (p. ex. les activités des fournisseurs ou la consommation des clients), ce qui accentue la nécessité de partenariats dans la mise en œuvre des ODD. Bien que l'ACV mette souvent l'accent sur les activités courantes, elle peut également être utilisée pour structurer la réflexion sur les répercussions futures potentielles, en particulier lorsqu'elle est combinée à des outils comme [la planification à l'aide de scénarios](#).

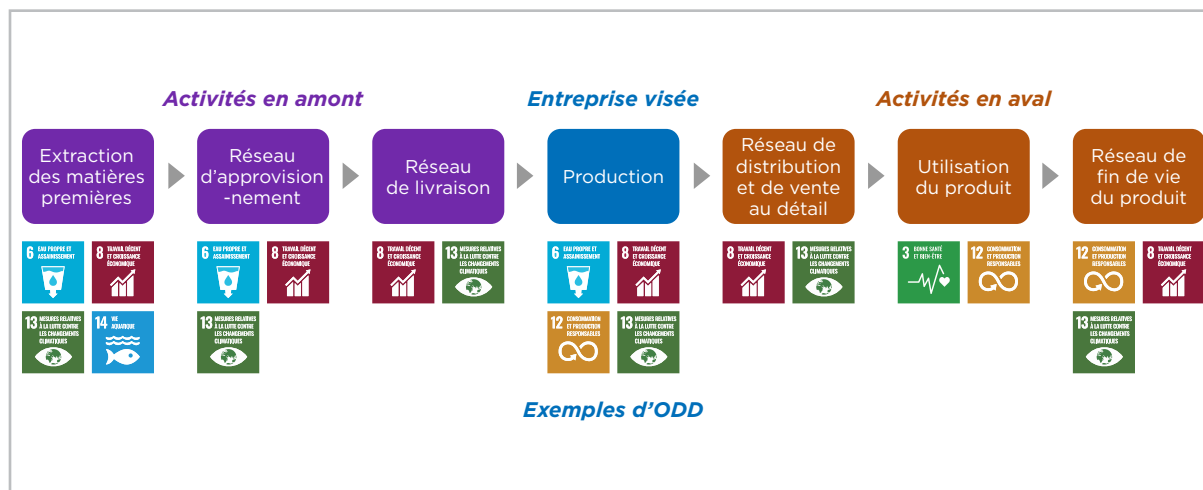


L'évaluation des incidences de l'organisation sur les ODD aide à établir les priorités qui conviennent le mieux à sa stratégie d'affaires. Bien que les cartes d'ACV élaborées à ce stade offrent une vue plus générale, plus de détails peuvent être ajoutés plus tard au besoin. Il faudra du temps pour cerner les principales incidences, mais l'ampleur restreinte des activités de la plupart des PME et leur faible nombre de fournisseurs et de clients devraient aider à garder le processus d'ACV gérable.

## Liens avec la pratique

La [boussole des ODD](#) et les [feuilles de route sectorielles des ODD](#) du Conseil mondial des entreprises pour le développement durable fournissent des exemples de la façon dont l'ACV peut aider une PME à identifier ses principales incidences sur les ODD. L'exemple de la figure 2 illustre comment une entreprise de boissons pourrait avoir une incidence sur plusieurs ODD dans les activités en amont et en aval qui ne sont pas sous son contrôle direct.

FIGURE 2 : EXEMPLE DE CHAÎNE DE VALEUR D'UNE ENTREPRISE DE BOISSONS



Ces incidences sont présentées à titre indicatif et peuvent varier selon l'entreprise, l'emplacement de ses établissements et le type de boissons qu'elle produit. L'ACV est un visuel utile pour soutenir la mise en œuvre des ODD.



Vue d'ensemble

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

## Étape 2

### Établissement de priorités conformes à la stratégie de l'entreprise afin de créer de la valeur

La stratégie d'affaires de l'organisation en matière de création de valeur servira de modèle tout au long du processus de mise en œuvre. Voici les principales questions à se poser à cette étape du processus :

- Quelle est la raison d'être de l'organisation et comment celle-ci se matérialise-t-elle?
- Comment les ODD contribuent-ils potentiellement à la capacité de l'organisation à créer de la valeur, aujourd'hui et dans l'avenir?
- Qui sont les parties prenantes internes et externes les plus importantes de l'organisation et comment sont-elles touchées par les ODD?
- Comment les ODD s'appuient-ils sur les initiatives existantes de l'organisation?
- Quels sont les ODD les plus importants pour la stratégie d'affaires de l'organisation en matière de création de valeur?
- Dans quelle mesure la mise en œuvre des ODD modifie-t-elle la stratégie d'affaires de l'organisation en matière de création de valeur?

#### 2a Réalisation d'une analyse des intérêts des parties prenantes en ce qui concerne les ODD

Les priorités de l'organisation seront influencées par les intérêts de ses parties prenantes internes et externes. Les PME ont généralement un éventail de parties prenantes plus restreint que les grandes organisations, mais la liste pourrait tout de même être longue. À titre d'exemple de parties prenantes internes, mentionnons les employés, les syndicats et les propriétaires. Pour ce qui est des parties prenantes externes, il peut s'agir de clients, d'investisseurs, de fournisseurs, de gouvernements, de collectivités locales et d'organisations de la société civile. Notons que ce sont des catégories générales et qu'il est important d'être plus précis dans la mesure du possible. L'importance relative des parties prenantes d'une organisation variera selon la question et au fil du temps et peut être conceptualisée en [fonction](#) du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence de la partie prenante.

L'analyse des parties prenantes de l'organisation s'appuie sur l'ACV et peut comprendre ce qui suit :

- une liste de toutes les personnes et de tous les groupes clés intéressés ou touchés par les activités de l'organisation;
- une brève analyse des intérêts et des attentes des parties prenantes en ce qui concerne les incidences de l'organisation sur les ODD;
- une note (qualitative ou quantitative) de l'importance de chaque partie prenante pour la contribution de l'organisation aux ODD, à partir de critères définis;
- les options dont dispose l'organisation pour prendre en compte les besoins des parties prenantes dans la mise en œuvre des ODD et pour y répondre.



Vue d'ensemble

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

Cette analyse constituera un élément clé des priorités d'action de l'organisation en ce qui concerne les ODD et orientera les décisions sur l'ampleur de la participation des parties prenantes (information, consultation, partenariats, etc.) dans le processus.

## 2b Établissement des priorités d'action en ce qui concerne les ODD

Les ODD ont des [répercussions](#) directes et indirectes claires sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour elle-même et pour ses parties prenantes (Adams, 2017). Reconnaisant que ces répercussions peuvent varier considérablement d'une PME à l'autre, les CPA peuvent :

- trouver les liens entre les incidences de l'organisation sur les ODD et sa stratégie d'affaires;
- évaluer la contribution des ODD à la création de valeur de l'organisation;
- établir des priorités pour l'action en ce qui concerne les ODD.

Les ODD ne seront pas tous aussi pertinents pour chaque organisation. Par exemple, une entreprise de boissons peut s'intéresser particulièrement à la gestion durable de l'eau (ODD 6), tandis qu'une entreprise de produits de la mer peut se concentrer sur l'utilisation durable des ressources marines (ODD 14). D'autres ODD, comme la lutte contre les changements climatiques (ODD 13), la garantie d'une production et d'une consommation responsables (ODD 12) et la promotion du travail décent (ODD 8) pourraient être pertinents pour les deux entreprises.

Même si les organisations ne devraient pas éviter les ODD qui se rapportent clairement à leurs activités, elles devront établir un ordre de priorité des objectifs. Il existe de nombreuses façons d'évaluer la contribution des ODD à la création de valeur de l'organisation. Par exemple, une organisation pourrait élaborer une [matrice d'importance relative](#) qui tient compte de l'importance des ODD pour les parties prenantes ainsi que de leur contribution à la création de valeur.

Les ODD pourraient également être mis en priorité en fonction d'un plus large éventail de facteurs. Par exemple, l'évaluation pourrait porter sur la façon dont l'organisation gérera le risque et maximisera les possibilités. D'autres critères pourraient être dérivés de la philosophie [RAID](#), comme la contribution potentielle des ODD au renforcement de la résilience, à l'amélioration de l'adaptabilité et à l'identification des possibilités d'innovation. Le processus d'établissement des priorités pourrait être davantage éclairé par ce qui suit :

- Influences internes : systèmes de gestion, processus décisionnels existants, affectation des ressources, systèmes de collecte de données, processus de présentation de l'information interne et externe, etc.
- Influences externes : chaînes d'approvisionnement, initiatives volontaires, conformité réglementaire, répercussions futures sur la responsabilité, changements technologiques, conditions du marché, politiques externes, etc.

La mise en œuvre des ODD pourrait créer de nouvelles possibilités et de nouveaux défis et la nécessité de réviser la stratégie d'affaires pour la création de valeur. Comme il est indiqué dans la [boussole des ODD](#), il peut s'agir d'occasions pour une organisation de se développer ou de tirer profit de ses incidences positives actuelles ou potentielles 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.

Une fois les priorités établies, elles devraient être résumées, liées à la stratégie d'affaires en vue de créer de la valeur et renforcées tout au long du processus de mise en œuvre. Dans les cas où les PME choisissent d'aborder plus d'un ODD, il peut être utile de les regrouper en thèmes, comme les ODD axés sur les personnes ou la planète.

## Liens avec la pratique

De nombreuses grandes organisations partagent publiquement la façon dont elles ont priorisé leurs efforts pour mettre en œuvre les ODD.

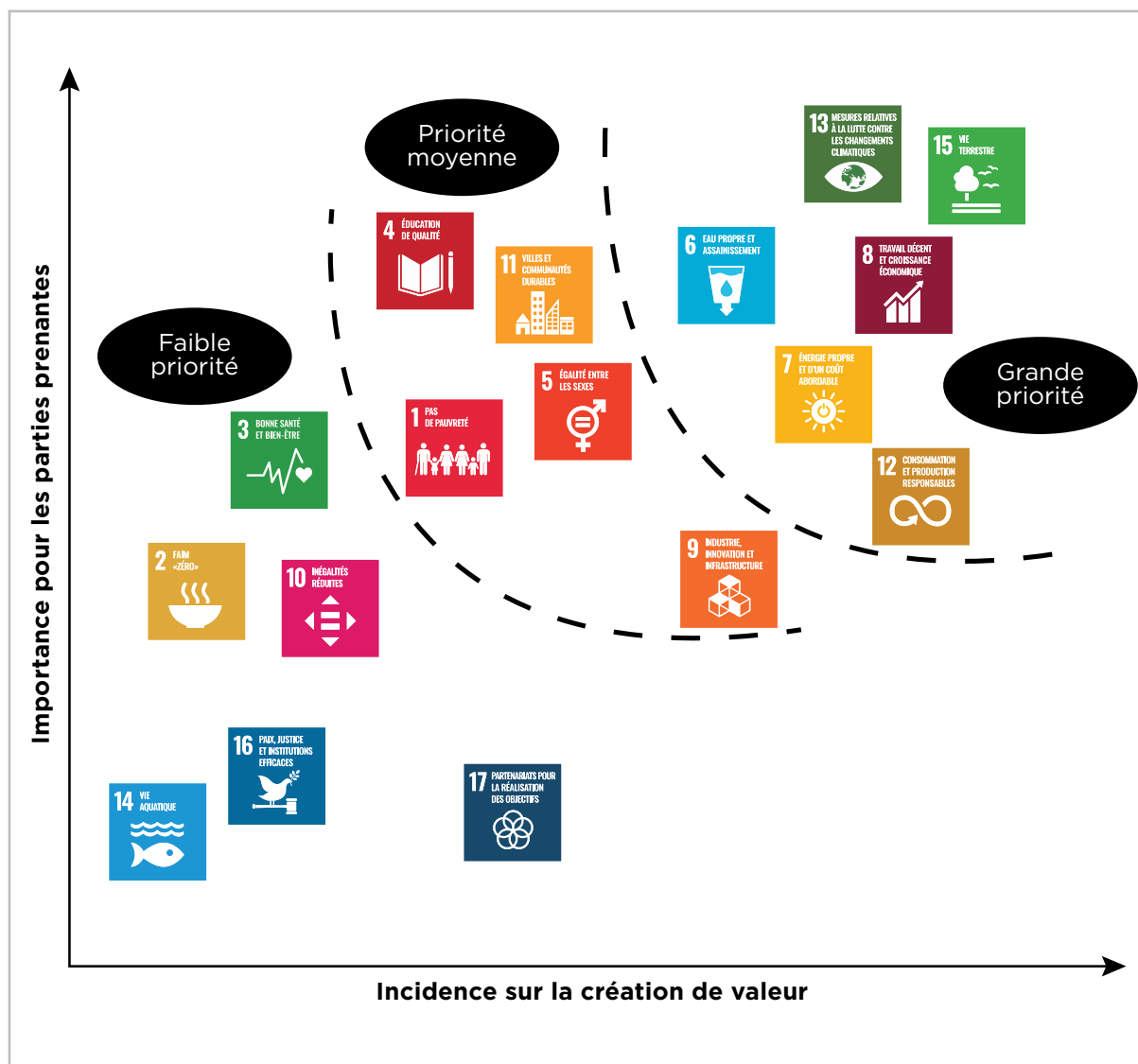
- [Pfizer](#) donne la priorité à sept ODD, en mettant particulièrement l'accent sur la santé et le bien-être (ODD 3).
- Ford se concentre sur les ODD 3 à 13 et a rédigé un [rapport](#) dans lequel elle explique ces priorités.
- [La Banque TD](#) harmonise ses activités de responsabilité sociale d'entreprise avec 12 des ODD.
- [Sollio](#), une coopérative agroalimentaire canadienne, harmonise ses activités avec les ODD 2, 3, 6, 8, 12 et 13.
- [Vancity](#), une coopérative de crédit canadienne, met l'accent sur les ODD 1, 3, 5, 8, 11, 12, 13 et 17.

Aucune PME ne sera en mesure d'atteindre tous les ODD ou ne devrait s'attendre à y répondre de façon égale et simultanée; les PME doivent choisir les ODD qui sont étroitement liés à leur stratégie d'affaires en vue de créer de la valeur. Par exemple, une PME pourrait choisir de se concentrer sur les aspects d'un ou deux ODD seulement.

La figure ci-dessous montre un exemple de matrice d'importance relative évaluant l'effet des ODD sur la stratégie d'affaires de l'organisation en vue de créer de la valeur, leur importance pour les parties prenantes et la façon dont elle pourrait classer les ODD selon que leur priorité est élevée, moyenne ou faible.



FIGURE 3 : EXEMPLE DE MATRICE D'IMPORTANCE RELATIVE POUR UNE ENTREPRISE DE PRODUITS FORESTIERS



Pour une entreprise de produits forestiers, l'organisation pourrait classer les ODD en priorités élevée (ODD 6, 7, 8, 12, 13 et 15), moyenne (ODD 1, 4, 5, 9 et 11) et faible (ODD 2, 3, 10, 14, 16 et 17). L'organisation peut choisir de se concentrer particulièrement sur une ou deux priorités fondamentales (p. ex., ODD 15), comme l'a fait Pfizer. Les exemples sont fournis à titre indicatif, mais montrent la clarté qu'une matrice d'importance relative peut fournir.



Vue d'ensemble

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

## Étape 3

### Définition des objectifs, des cibles et des indicateurs

Des objectifs clairs à court et à long terme appuyés par des cibles et des indicateurs clés de performance sont nécessaires pour mettre en œuvre les priorités définies à l'étape 2. L'organisation devrait tenir compte de ses systèmes actuels de gestion, de mesure et de collecte de données, ainsi que des mesures que les objectifs, les cibles et les indicateurs encourageront. Voici les principales questions à se poser à cette étape du processus :

- Comment les ODD peuvent-ils être traduits en objectifs et en cibles sur le plan organisationnel?
- Comment les objectifs, les cibles et les indicateurs peuvent-ils être liés aux processus existants de gestion, de mesure, de collecte de données, de présentation d'information et de prise de décisions?
- Comment les objectifs, les cibles et les indicateurs peuvent-ils être fondés sur une compréhension scientifique à jour?
- Quelles sont les principales lacunes des processus de collecte de données existants qui doivent être comblées pour appuyer les objectifs, les cibles et les indicateurs?
- Comment les objectifs, les cibles et les indicateurs seront-ils utilisés dans la formation, la communication et la prise de décisions?
- Comment l'organisation peut-elle gérer les compromis possibles entre les objectifs, les cibles et les indicateurs, en particulier à court terme?

#### 3a Définition des objectifs et des cibles

Les CPA peuvent traduire les ODD priorisés en objectifs et en cibles propres à chaque organisation, en veillant à ce qu'ils soient liés à la stratégie d'affaires en vue de créer de la valeur. Les objectifs sont axés sur une vue d'ensemble; les cibles donnent un aperçu de la façon dont les objectifs seront atteints, y compris les échéanciers.

Dans leur livre *Net Positive*, Paul Polman et Andrew Winston proposent une révision du célèbre acronyme SMART pour l'établissement des objectifs. SMART 2.0 exige que l'objectif de durabilité soit :

- **S**pécifique
- **M**esurable
- **A**spirational, **A**mbitieux ou **A**udacieux
- Tourné vers les **R**ésultats
- À **T**emps déterminé





Ce cadre met l'accent sur la nécessité d'établir des objectifs élevés en matière de durabilité et d'aller au-delà des zones de confort.

Dans la mesure du possible, les organisations devraient fonder leurs objectifs et leurs cibles sur les plus récentes données connues. Les objectifs et les cibles scientifiques tiennent compte du fait que toutes les activités organisationnelles sont assujetties aux limites et aux exigences de l'environnement naturel et de la société. Les CPA peuvent s'appuyer sur un nombre croissant de ressources, notamment les suivantes :

- [Initiative sur les cibles fondées sur la science](#) (SBTi : Science Based Targets initiative) : Plus de 2 000 entreprises dans le monde se sont engagées à fixer des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre conformes aux dernières données scientifiques sur le climat. Parmi les nombreuses ressources fournies par SBTi figurent un [manuel](#) et des [études de cas](#) pour établir des cibles fondées sur des données scientifiques. De nombreuses organisations s'appuient sur le [Protocole sur les gaz à effet de serre](#) pour les aider à établir leurs objectifs climatiques.
- [CEO Water Mandate](#) : Cette initiative est axée sur l'amélioration de la gestion de l'eau. Plus de 200 entreprises se sont engagées à respecter le mandat de CEO Water Mandate, qui met au point une [boîte à outils](#) grandissante que les organisations peuvent utiliser.
- [Réseau de cibles fondées sur la science](#) (SBTN : Science Based Targets Network) : Une initiative clé de la Global Commons Alliance, il s'agit d'un partenariat de plus de 50 organisations qui travaillent sur des cibles scientifiques pour la biodiversité, le climat, les océans, les terres et l'eau. Le SBTN a élaboré [des lignes directrices](#) détaillées pour l'établissement de cibles fondées sur des données scientifiques.
- [Future-Fit Benchmark](#) : Cette initiative offre une gamme d'outils gratuits pour l'établissement de cibles et d'indicateurs fondés sur la science. Elle [traite également explicitement](#) des liens entre le point de référence et les ODD.

Pour certains ODD, les PME peuvent trouver qu'un seul objectif est suffisant, mais pour d'autres, elles peuvent trouver qu'il faut de multiples objectifs. Bien que les ODD favorisent des objectifs audacieux, la capacité limitée de nombreuses PME signifie qu'elles devront être judicieuses pour déterminer l'orientation de leurs priorités. Les PME devraient également porter une attention particulière aux conflits entre les objectifs. Bien que les ODD favorisent une approche intégrée en matière de création de valeur, il est possible qu'il y ait des compromis à faire entre les objectifs dans la pratique, surtout à court terme. Les organisations devront trouver un équilibre entre les besoins en matière d'objectifs et de cibles à court, à moyen et à long terme.

### 3b Définition des indicateurs clés de performance

En plus de mesurer les progrès, les indicateurs clés de performance peuvent servir d'outils d'information puissants aux fins de la formation, de la communication et de la prise de décisions. Les indicateurs devraient aider à simplifier les questions complexes, fournir un aperçu des liens entre les différentes questions de durabilité et être réceptifs au changement. Il est important de comprendre les types de comportements que les indicateurs encourageront. Un mauvais ensemble d'indicateurs pourrait détourner les efforts organisationnels.



Les indicateurs doivent être étayés par des données qualitatives ou quantitatives. Dans la mesure du possible, les indicateurs devraient s'appuyer sur les systèmes de collecte de données existants de l'organisation. Si la PME n'a pas d'expérience en matière de durabilité ou d'ODD, elle peut découvrir qu'elle ne recueille pas actuellement toutes les données nécessaires. Dans de tels cas, il sera nécessaire d'évaluer les options de collecte des données et les coûts connexes. Ces coûts devraient être évalués en fonction de la valeur de l'indicateur pour mesurer les progrès, la prise de décisions, la formation et la communication. L'organisation devra peut-être utiliser progressivement certains indicateurs au fil du temps.

Les objectifs, les cibles et les indicateurs élaborés à cette étape serviront de base pour la mise en œuvre des ODD.

### Liens avec la pratique


Il existe de nombreux points de départ pour élaborer des objectifs, des cibles et des indicateurs pour la mise en œuvre des ODD.

- Le site Web des [objectifs Pivot](#) fournit une base de données de plus de 4 000 objectifs et cibles de durabilité établis par les plus grandes entreprises du monde.
- Le [projet d'intégration](#) a mis au point une base de données de plus de 900 « objectifs crédibles », qui ont été évalués selon un certain nombre de critères. Les objectifs peuvent être consultés en fonction de la catégorie d'ODD.
- Le [site Web de SDG Compass fournit une collection de plus de 1 500 exemples d'indicateurs](#).

La figure ci-dessous donne un exemple illustratif pour une société d'experts-conseils en TI qui a priorisé l'action climatique (ODD 13).



FIGURE 4 : EXEMPLES D'OBJECTIFS, DE CIBLES ET D'INDICATEURS POUR UNE ENTREPRISE DE SERVICES-CONSEILS EN TI

ODD prioritaire	Objectifs et cibles	Indicateurs
 <p>13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES</p>	Réduction de 20 % des émissions de GES attribuables aux opérations directes d'ici 2025, en utilisant 2018 comme année de référence.	Émissions annuelles du champ d'application 1
	Réduction de 20 % des émissions de GES attribuables à l'électricité achetée d'ici 2025, en utilisant 2018 comme année de référence.	Émissions annuelles du champ d'application 2
	Réduction de 35 % des émissions de GES attribuables aux opérations indirectes d'ici 2025, en utilisant 2018 comme année de référence.	Émissions annuelles du champ d'application 3

\* Consultez « The Greenhouse Gas Protocol » pour trouver les définitions et des directives de calcul. Les définitions suivantes ont été traduites à partir des définitions de ce site :

- **Champ d'application 1 (émissions directes de GES) :** Émissions directes de GES qui émanent de sources dont l'entreprise est propriétaire ou qu'elle contrôle, par exemple celles provenant de la combustion des chaudières, des fours et des véhicules dont elle est propriétaire ou qu'elle contrôle ou de la production de produits chimiques dans les installations de traitement dont elle est propriétaire ou qu'elle contrôle.
- **Champ d'application 2 (émissions indirectes de GES attribuables à l'électricité) :** Le champ d'application 2 concerne les émissions de GES attribuables à la production de l'électricité achetée et consommée par l'entreprise. L'électricité achetée englobe l'électricité qui est achetée par l'entreprise ou qui entre autrement dans le périmètre organisationnel de celle-ci. Les émissions physiques du champ d'application 2 surviennent dans les installations où l'électricité est produite.
- **Champ d'application 3 (autres émissions indirectes de GES) :** Le champ d'application 3 concerne les émissions résultant des activités de l'entreprise, mais produites par des sources non détenues ou contrôlées par celle-ci. L'extraction et la production de matières achetées, le transport du carburant acheté, ainsi que l'utilisation des produits et services vendus sont des exemples d'activités du champ d'application 3.

Dans le cas d'une entreprise de services-conseils en TI, les émissions de GES des champs d'application 1 et 2 seront générées par des activités telles que l'utilisation d'ordinateurs et de serveurs (y compris le refroidissement des centres de données), ainsi que le chauffage, la climatisation et l'éclairage des installations de l'entreprise. Les émissions du champ d'application 3 sont considérées comme facultatives dans le Protocole sur les GES, mais elles sont probablement importantes particulièrement pour une entreprise de TI. Dans ce contexte, les émissions du champ d'application 3 pourraient être axées sur les émissions provenant des voyages d'affaires et des déplacements quotidiens des employés.



Vue d'ensemble

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

## Étape 4

### Mise en œuvre des ODD

Cette étape commence par l'élaboration d'initiatives précises qui cadrent avec les activités de base énoncées dans la stratégie d'affaires. La collaboration avec les partenaires sera probablement essentielle, tout comme l'intégration aux initiatives existantes de l'organisation. Toute action doit être envisagée sous l'angle de la création de valeur. Voici les principales questions à prendre en considération :

- Quelles sont les options pour la mise en œuvre des ODD prioritésés?
- Quelles sont les mesures prises pour atteindre les objectifs et les cibles existants, et comment les ODD auront-ils une incidence sur ces efforts?
- Y a-t-il des obstacles à surmonter en vue de la mise en œuvre des ODD et que peut-on faire pour les surmonter?
- Quels partenariats clés l'organisation devrait-elle envisager pour faciliter la mise en œuvre des ODD?
- Quelles sont les ressources clés (p. ex. humaines, financières, techniques, informationnelles) nécessaires pour assurer la mise en œuvre réussie des ODD?
- Qui sera responsable des résultats?

#### 4a Détermination et priorisation des options de mise en œuvre

La détermination et la priorisation des initiatives qui permettront aux organisations d'atteindre leurs ODD prioritaires nécessiteront des critères propres à chaque organisation. Dans tous les cas, il est essentiel d'évaluer l'incidence de l'initiative sur la création de valeur et sur les parties prenantes. Les autres critères sont les suivants :

- Coûts initiaux et récurrents, conséquences de la mise en œuvre, faisabilité de la mise en œuvre, considérations juridiques et contribution à la création de valeur
- Incidence sur la résilience organisationnelle, l'adaptabilité et l'innovation
- Lien avec les initiatives organisationnelles actuelles
- Harmonisation avec les résultats attendus par l'organisation en ce qui concerne les ODD

La capacité et l'accès au capital sont vraisemblablement des enjeux cruciaux pour les PME. Les options devraient s'appuyer sur les ressources existantes (financières, humaines, technologiques, informationnelles, etc.), dans la mesure du possible, en reconnaissant que de nouvelles ressources pourraient être nécessaires et que la voie à suivre pour la mise en œuvre pourrait être différente selon les périodes.

#### 4b Détermination des partenariats clés pour la mise en œuvre des ODD

La collaboration est une compétence essentielle dans la mise en œuvre des ODD étant donné qu'ils sont beaucoup trop vastes pour qu'une organisation en particulier puisse les aborder seule. Ce fait est explicitement pris en compte dans l'ODD 17, qui met l'accent sur les partenariats.



Les partenariats revêtent souvent une importance particulière pour les PME, compte tenu de leur manque relatif de ressources et de leur manque d'influence sur les fournisseurs. Par exemple, lorsqu'elles travaillent seules, les PME ont peu d'influence sur les mauvaises conditions de travail dans leur chaîne d'approvisionnement. Cependant, si les PME établissent des partenariats avec d'autres organisations ou se joignent à une [initiative multipartite](#), la voix de chacune d'entre elles peut être amplifiée en vue de la réalisation de changements positifs. L'ONU a produit un [guide pratique](#) sur la création de partenariats pour les ODD. Comme il est indiqué dans le guide, les partenariats présentent de nombreux avantages potentiels pour l'atteinte des ODD, comme la création d'une masse critique, l'innovation, l'apprentissage partagé, les normes, le partage des risques et l'accroissement de la portée.

Pour les PME qui ont du mal à identifier des partenariats de manière précoce, il peut être judicieux de devenir membre d'organisations qui mettent un certain accent sur les ODD. Il s'agit d'un point de départ en vue de l'établissement de contacts, de la mise à contribution des ressources existantes et de l'identification des partenariats potentiels au fil du temps. Lorsqu'elles envisagent de collaborer pour atteindre les ODD, pour commencer, les PME voudront peut-être tenir compte de ce qui suit :

- Les parties prenantes de l'organisation constituent un point de départ clé dans l'établissement de collaborations. Ces personnes et ces groupes ont déjà un intérêt pour les activités de l'organisation, et certains d'entre eux pourraient être intéressés à relever les principaux défis liés à la mise en œuvre des ODD.
- La collaboration au sein du secteur d'activité de l'organisation est une occasion évidente. Par exemple, les grandes sociétés multinationales peuvent fournir à leurs fournisseurs (c.-à-d. les PME) un certain soutien pour [renforcer la capacité](#) de réaliser les ODD. Les PME peuvent également collaborer avec leurs propres fournisseurs, ou par l'entremise d'associations sectorielles et d'initiatives volontaires dans un secteur d'activité. Il pourrait également y avoir des occasions de collaborer avec des concurrents sur des questions [préconcurrentielles](#), comme l'amélioration des conditions de travail ou la création d'une infrastructure de recyclage.
- Les occasions de collaboration entre les secteurs d'activité sont également nombreuses, par exemple par le biais d'initiatives multipartites ou la participation à des [parcs éco-industriels](#). Compte tenu de leurs ressources limitées, les PME devront choisir judicieusement les collaborations intersectorielles auxquelles elles adhéreront.
- Il existe également des collaborations potentiellement riches avec la société civile. Les ONG peuvent souvent fournir des conseils sur des questions précises et contribuer à accroître la crédibilité des initiatives essentielles sur le terrain. Par exemple, [Mars a collaboré avec le World Resources Institute](#) (WRI) pour l'aider à élaborer des cibles scientifiques. Bien que Mars et le WRI soient des organisations mondiales, de nombreuses ONG travaillent avec des partenaires locaux pour résoudre des problèmes locaux.
- Les PME ont généralement peu d'influence auprès des gouvernements, mais il peut y avoir des options pour collaborer dans le cadre de coalitions plus larges. Par exemple, les PME peuvent appuyer des efforts collectifs de défense des intérêts, comme la promotion de politiques en matière d'[économie circulaire](#) et des partenariats public-privé.



Toute collaboration devra être fondée sur des objectifs communs et sur la création de valeur mutuellement avantageuse. Il est essentiel de convenir des rôles, des structures de gouvernance, de la portée, des mécanismes de responsabilisation et des modalités de cessation du partenariat. Les collaborations ne fonctionneront pas toutes comme prévu, et les PME doivent être sélectives lorsqu'elles déterminent quand s'associer et avec qui, mais les efforts de collaboration permettent aux PME de jouer dans la cour des grands en ce qui concerne les ODD. Les liens qu'entretiennent les PME avec leurs collectivités locales sont un avantage non négligeable, car ils facilitent l'identification des collaborateurs locaux.

#### 4c Mise à exécution

Il est essentiel de mettre en œuvre les initiatives classées par ordre de priorité conformément aux priorités, aux objectifs, aux cibles et aux indicateurs définis. C'est là que la PME améliorera ses contributions positives aux ODD ou réduira ses contributions négatives. S'appuyant sur les étapes précédentes du processus, certaines des principales considérations à ce stade sont les suivantes :

- Des initiatives particulières doivent être identifiées et dotées de ressources appropriées, et les principaux outils et obstacles doivent être pris en compte dès le début de la mise en œuvre.
- La mise en œuvre des ODD devrait être ancrée dans les activités de base de l'organisation et être alignée sur la stratégie d'affaires de l'organisation en vue de la création de valeur.
- Les ODD devraient être intégrés aux fonctions essentielles appropriées. Ils ne doivent pas être considérés comme distincts ou périphériques par rapport aux activités clés de l'organisation.
- Le but n'est pas de faire double emploi avec les initiatives existantes, mais de s'appuyer sur celles-ci, en prenant particulièrement soin de cerner les principaux points de levier existants pour la mise en œuvre.
- Différentes initiatives seront probablement mises en œuvre graduellement; il faut se demander comment le séquençage pourrait influencer le succès ou l'échec potentiel de l'initiative.
- La haute direction doit défendre l'effort de mise en œuvre des ODD.

Tout au long du processus de mise en œuvre, il est important de se rappeler que les PME n'ont généralement pas beaucoup de postes, voire aucun, axés sur le développement durable. Il est donc essentiel que la mise en œuvre des ODD soit perçue comme faisant partie du travail de chacun. Comme le souligne la [boussole des ODD](#), cela peut être encouragé en intégrant les ODD dans l'évaluation du rendement, la rémunération et les incitatifs dans les rôles à l'échelle de l'organisation. Les structures organisationnelles relativement plates, les processus souples, la culture unifiée, la haute autorité personnelle et les chaînes décisionnelles courtes des PME devraient également aider à faciliter la mise en œuvre des ODD sur le terrain.



## Liens avec la pratique

Il existe une multitude d'initiatives potentielles pour mettre en œuvre les ODD. Les options varieront considérablement selon les ODD et les différentes organisations.

Par exemple, pour lutter contre les changements climatiques (ODD 13), un fabricant pourrait alimenter la production avec des sources d'énergie renouvelable, installer de l'équipement et de l'éclairage écoénergétiques, passer à des véhicules de livraison électriques, concevoir des produits qui utilisent moins d'énergie, utiliser des matériaux recyclables et encourager les employés à se déplacer en utilisant le transport en commun. Des exemples d'initiatives pour différents types d'organisations sont facilement accessibles, comme la [matrice sectorielle des ODD](#), qui fournit des exemples pour sept secteurs d'activité différents, ainsi que l'[accélérateur des ODD pour les PME](#), qui donne de brefs exemples tirés de PME danoises.

Pour promouvoir le travail décent et la croissance économique (ODD 8), un fabricant pourrait envisager notamment les initiatives suivantes :

- Veiller à ce que tous les employés reçoivent une formation suffisante en santé et sécurité au travail
- Établir des politiques d'embauche pour promouvoir une main-d'œuvre diversifiée et inclusive
- Concevoir des postes de travail ergonomiques
- Offrir des possibilités de perfectionnement professionnel
- Promouvoir des heures de travail stables qui génèrent un revenu prévisible
- Élaborer des plans d'équité salariale qui favorisent l'équité du revenu en milieu de travail
- Améliorer l'engagement des employés (par l'intermédiaire de l'intranet, des médias sociaux, du site Web, d'événements, etc.)
- Élaborer un code de conduite des fournisseurs mettant l'accent sur des conditions de travail sécuritaires

Les exemples ci-dessus sont présentés à titre indicatif, et il existe de nombreuses autres possibilités. Les options de partenariat varieront selon les initiatives sélectionnées, mais un exemple dans le contexte de l'ODD 8 pourrait être d'explorer des initiatives sectorielles visant l'amélioration des conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement.



Vue d'ensemble

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources



## Étape 5

### Communication

L'organisation devra déterminer *quels sont les éléments* à communiquer et à qui ils doivent être communiqués, tout en reconnaissant la nécessité de présenter de l'information tant sur les progrès que sur les défis. Elle devra également se pencher sur la *façon* de présenter l'information, y compris en examinant les normes d'information existantes et les options en matière d'information intégrée. Voici les principales questions à se poser à cette étape du processus :

- Qui sont les publics clés pour les communications internes et externes de l'organisation?
- Que veulent savoir les publics clés de l'organisation au sujet de ses activités ou de ses produits?
- Quel cadre d'information répond le mieux aux besoins de l'organisation et de ses publics clés?
- Comment l'organisation compte-t-elle équilibrer la présentation d'information sur les progrès et les défis liés à la mise en œuvre des ODD?
- Quels sont les mécanismes de communication les plus efficaces pour rejoindre les publics clés de l'organisation (rapport, site Web, médias sociaux)?
- À quelle fréquence l'organisation met-elle à jour ses principales informations à fournir (p. ex. mensuelles, trimestrielles, annuelles, en temps réel)?

#### 5a Détermination des publics cibles et du cadre d'information

De nombreux publics internes et externes s'intéresseront aux progrès et aux défis de l'organisation dans la mise en œuvre de ses initiatives relatives aux ODD. L'analyse des parties prenantes effectuée plus tôt dans le processus fournit une base pour déterminer les publics cibles ainsi que leurs besoins en matière de communication. La détermination des éléments à communiquer et de la façon de les communiquer devrait être fondée sur ces besoins. Comme l'[expliquent](#) Paul Polman et Andrew Winston, « ce n'est pas à vous de déterminer ce que vos clients ou collectivités veulent savoir sur votre entreprise ou vos produits ».

Tel qu'il est indiqué dans les lignes directrices sur la comptabilité de gestion (MAG®) de CPA Canada, [Intégrer les facteurs ESG pour créer de la valeur à long terme : Cinq étapes pour l'élaboration d'une stratégie ESG](#), il existe de nombreuses normes et lignes directrices en matière d'information sur la durabilité qui sont adaptées aux besoins des différents publics.

- La présentation d'information aux investisseurs et aux parties prenantes financières peut être guidée par les [normes du Sustainability Accounting Standards Board](#) (SASB).
- La présentation d'information plus générale aux parties prenantes peut être guidée par les normes de la [Global Reporting Initiative](#) (GRI).
- Il existe également des lignes directrices sur l'intégration de la viabilité et de l'information financière au moyen du [référentiel international d'information intégrée](#).

Depuis quelques années, les normalisateurs collaborent de plus en plus pour faire correspondre leurs exigences et leurs lignes directrices. Par exemple, la [Value Reporting Foundation](#) est maintenant responsable des normes du SASB, du référentiel d'information intégrée et des [principes de gestion intégrée](#). Les lignes directrices de CPA Canada en matière de divulgation,



qui se trouvent notamment dans la publication [Informations à fournir sur les questions environnementales et sociales : guide d'introduction](#), constituent un autre point de référence important.

Les normes et les lignes directrices fournissent toutes des conseils ou des exigences en matière d'information sur la durabilité, y compris sur la structure et le contenu des rapports. Bon nombre d'entre elles ont été adaptées à différents secteurs d'activité, en particulier les normes du SASB. Les normes et lignes directrices susmentionnées sont toutes d'application volontaire, mais la présentation d'information sur la durabilité est de plus en plus encouragée, voire exigée dans différents [pays](#).

Le respect des exigences des normes d'application volontaire permettra aux PME d'accroître leur crédibilité et de présenter des informations plus uniformes. Elles doivent toutefois éviter de se lancer dans la présentation d'informations trop complexes, en raison de leurs ressources limitées. Les PME peuvent choisir d'élaborer leur propre cadre, plus limité, pour la présentation d'information sur les ODD, y compris en fournissant des informations distinctes pour les publics internes et externes.

## 5b Préparation et communication de l'information

Les informations à fournir seront fonction du cadre choisi et peuvent comprendre ce qui suit :

- une déclaration de la haute direction;
- les destinataires des informations à fournir;
- les motivations de l'organisation pour la présentation d'information;
- des renseignements sur la façon dont les informations à fournir ont été élaborées;
- la façon dont l'importance relative a été évaluée;
- les ODD prioritaires;
- le lien entre les ODD et la stratégie d'affaires;
- l'incidence des ODD sur les parties prenantes, les objectifs et les progrès réalisés par rapport aux indicateurs clés;
- les principaux effets de l'organisation sur la chaîne d'approvisionnement et leurs liens avec les ODD.

L'organisation peut tirer parti des extraits et des décisions découlant des étapes antérieures du processus.

Les PME disposent souvent de ressources limitées pour la présentation d'information. Les organisations devront trouver un équilibre entre les questions telles que l'ampleur et la profondeur des informations à fournir et les contributions – positives ou négatives – aux ODD. Il est important d'être honnête au sujet des défis que pose la réalisation des ODD. La disponibilité des données est souvent un critère clé pour déterminer quels éléments doivent être communiqués et comment ils doivent l'être. Les PME devront déterminer dans quelle mesure les parties prenantes participeront à la décision quant aux éléments à communiquer et à la façon dont l'information doit être transmise. Les rapports distincts, les sites Web et



les médias sociaux sont couramment utilisés pour fournir une combinaison d'informations intermittentes et en temps quasi réel au moyen de textes, de tableaux, de figures, d'images et d'autres mécanismes. Les normes mentionnées à l'étape 5a exposent des lignes directrices sur ces questions, entre autres.

Le [sens éthique des CPA](#) sert de guide pour déterminer quoi communiquer et comment le faire. Il met l'accent sur la nécessité pour les CPA de protéger l'intérêt public en adhérant à leurs valeurs d'intégrité, de diligence, d'objectivité et de compétence, ainsi que créer de la valeur à long terme pour les parties prenantes en utilisant une approche tournée vers l'avenir pour la société et la planète. Cet état d'esprit est étroitement lié à la montée en importance [du volet social des stratégies environnementales, sociales et de gouvernance](#) que les CPA aident à mettre en œuvre.

## Liens avec la pratique

Des [sondages de KPMG](#) ont révélé qu'au-delà de 90 % des plus grandes sociétés mondiales présentent de l'information sur la durabilité. En 2020, KPMG a constaté que la nette majorité des grandes entreprises établissaient désormais un lien entre leurs activités commerciales et les ODD dans leur information d'entreprise, mais que l'information fournie sur les ODD était souvent déséquilibrée et déconnectée des objectifs d'affaires.

Il existe des milliers d'exemples de rapports sur la durabilité sur les sites Web d'entreprises et dans les bases de données comme celles de la [GRI](#) et de [Corporate Register](#). Bien que de nombreux rapports soient préparés à l'aide des normes susmentionnées, il existe également des lignes directrices spécialement conçues pour la présentation d'information sur les ODD, y compris celles du [Pacte mondial des Nations Unies](#) et de [KPMG](#).

Un nombre croissant de PME présentent de l'information sur certains aspects de leur performance en matière de durabilité, souvent sur leur site Web plutôt que dans des rapports téléchargeables distincts.

- Plusieurs des PME qui figurent parmi les [employeurs les plus verts du Canada](#) fournissent des exemples, notamment le [zoo de Toronto](#), [Sheridan Nurseries](#) et [Perkins&Will Architects](#).
- On peut trouver d'autres exemples parmi certains des [meilleurs petits et moyens employeurs au Canada](#), notamment [AET Group Inc.](#) et [BluEarth Renewables](#).
- Plus de [80 PME canadiennes se sont engagées à respecter le Pacte mondial des Nations Unies](#), et plusieurs fournissent de l'information sur la durabilité, y compris [Nomad Royalty](#), [MAG Silver](#) et [Skeena Resources](#).

À l'heure actuelle, relativement peu de PME établissent un lien clair entre l'information qu'elles fournissent et les ODD, mais les efforts déployés donnent des points de référence solides. De nombreuses PME ont reconnu qu'il était important de commencer à agir et que la communication d'information sur la durabilité et les ODD pouvait être améliorée au fil du temps.



## Étape 6

### Examen et amélioration

La mise en œuvre des ODD est un processus dynamique et itératif qui doit pouvoir évoluer en fonction des conditions changeantes. L'établissement de processus visant à améliorer continuellement la mise en œuvre des ODD aidera les PME à optimiser leur succès, leur résilience organisationnelle, leur adaptabilité et leur capacité d'innovation.

Les principales questions à examiner à cette étape du processus comprennent les suivantes :

- À quelle fréquence l'organisation se penchera-t-elle sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des ODD (de façon périodique ou continue, lors de réunions de la haute direction)?
- Les initiatives visant la mise en œuvre des ODD atteignent-elles les résultats escomptés?
- Au cours de la mise en œuvre des ODD, qu'est-ce qui a bien fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné?
- Y a-t-il eu des changements dans l'environnement interne et externe qui ont eu une incidence sur la mise en œuvre des ODD?
- Est-il nécessaire d'apporter des changements au processus de mise en œuvre des ODD (ressources, données, initiatives, responsabilités, incitatifs)?
- Faut-il mettre à jour les extrants découlant des étapes précédentes du processus?

Les facteurs dont les CPA doivent tenir compte lors du suivi des progrès comprennent les suivants :

- réussites et défis quant à la mise en œuvre des ODD jusqu'à présent;
- changements dans l'environnement interne (structure organisationnelle, priorités stratégiques) ou externe (changements réglementaires, conditions du marché, parties prenantes) qui pourraient avoir une incidence sur la mise en œuvre des ODD;
- changements dans l'importance relative des ODD par rapport à la stratégie d'affaires de l'organisation pour la création de valeur;
- état actuel de la mise en œuvre des ODD par rapport aux objectifs, aux cibles et aux indicateurs;
- suffisance des ressources (humaines, financières, technologiques) consacrées à la mise en œuvre;
- étendue de la participation des parties prenantes internes et externes à l'examen;
- ajustements apportés aux méthodes de suivi des progrès, y compris aux mécanismes de rétroaction des parties prenantes;
- identification proactive des possibilités d'amélioration et prise de mesures correctives appropriées.

Ces considérations sont données à titre d'exemple - il pourrait y en avoir d'autres. Dans la mesure du possible, les examens de la mise en œuvre des ODD devraient s'appuyer sur les processus d'évaluation et d'audit organisationnels existants. Les CPA doivent également savoir



Vue d'ensemble

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

que le processus de mise en œuvre des ODD est essentiel pour favoriser l'adhésion et le soutien à l'égard de ceux-ci. De plus, les résultats de l'examen pourraient entraîner la nécessité de réévaluer certains aspects de la mise en œuvre, y compris les priorités, les buts, les cibles et les indicateurs.

## Liens avec la pratique

La tenue régulière de suivis des progrès est un élément clé de la mise en œuvre des ODD. L'organisation devrait fixer des moments précis pour les suivis ciblés, tout en gardant à l'esprit qu'il est préférable de les réaliser de façon continue. Les progrès accomplis devraient être évalués régulièrement par les employés et les collaborateurs qui participent directement à la mise en œuvre d'une initiative, et périodiquement par la haute direction (y compris le conseil, s'il y a lieu).

Les processus de suivi sont bien établis dans de nombreuses PME. Par exemple, la tenue d'examens par la direction est une exigence clé des normes ISO, notamment en ce qui concerne la [qualité](#), [l'environnement](#) et [la santé et la sécurité au travail](#). Ces normes exigent :

- des examens à intervalles définis;
- des intrants clairs pour l'examen, comme les questions externes et internes pertinentes, les besoins des parties prenantes, les risques et les possibilités, l'état actuel de la réalisation des objectifs clés, le caractère adéquat des ressources et les possibilités d'amélioration continue;
- des extrants clairs de l'examen, comme les décisions clés, les mesures correctives, les possibilités d'intégration aux processus opérationnels de base et les répercussions sur les orientations stratégiques de l'organisation.

L'examen et l'amélioration de la mise en œuvre des ODD pourraient s'appuyer sur ces processus établis.

Les PME peuvent également s'appuyer sur les processus d'audit existants. De plus en plus, l'audit non financier complète l'audit financier ou s'y intègre. Beaucoup de grandes organisations ont mis en œuvre une assurance indépendante à l'égard de leur performance en matière de durabilité (p. ex., [Unilever](#)), et CPA Canada a élaboré [des lignes directrices](#) sur la certification de l'information relative à la durabilité. Lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir une assurance indépendante, les PME peuvent s'appuyer sur des méthodes plus informelles ou faire appel à des ressources pour [l'auto-évaluation](#).



Vue d'ensemble

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

## Considérations particulières dans les organismes sans but lucratif

De nombreux organismes sans but lucratif (OSBL) de petite taille travaillent à la mise en œuvre des ODD; en effet, le gouvernement canadien finance plusieurs projets dans le cadre de son [Programme de financement des ODD](#). Les OSBL qui mettent en œuvre les ODD doivent prendre en considération plusieurs éléments, notamment les suivants.

- Au Canada, une distinction est faite entre les organismes de bienfaisance enregistrés et les OSBL, comme il est expliqué sur le [site Web de l'Agence du revenu du Canada](#).
- Les OSBL sont généralement axés sur une mission qui s'articule autour de la bienfaisance (dans le cas d'un organisme de bienfaisance enregistré), de la défense des intérêts, de l'éducation, du bien-être social ou de la science, plutôt que sur la réalisation de profits. Du fait de leur mission, les OSBL peuvent mettre l'accent sur des ODD qui diffèrent de ceux que privilégient les organismes à but lucratif, par exemple l'éradication de la pauvreté (ODD 1), l'accès à une éducation de qualité (ODD 4) ou la réduction des inégalités (ODD 10).
- Les OSBL et les organismes à but lucratif ne voient pas du même œil les activités de création de valeur. Dans un OSBL, la valeur est souvent fondamentalement liée à l'avancement de la mission de l'organisation, qui pourrait être liée à des résultats sociaux au sens large. L'un des défis qui se présentent aux OSBL est de mesurer leur contribution à ces résultats sociaux, ce qui pourrait avoir des répercussions sur la stratégie d'affaires de l'organisation en matière de création de valeur lors de la mise en œuvre des ODD.
- Bien que les OSBL doivent générer suffisamment de revenus pour couvrir leurs dépenses et financer de nouvelles initiatives, ils ne distribuent pas de bénéfices ou de dividendes aux propriétaires ou aux actionnaires. Les OSBL exercent souvent leurs activités dans un environnement très limité en ressources, de sorte qu'ils doivent être très sélectifs lorsqu'ils déterminent quelles initiatives mettre en œuvre pour favoriser les progrès à l'égard des ODD.
- Comme toutes les organisations, les OSBL ont un éventail de parties prenantes internes et externes clés, bien que le type et l'importance de ces parties prenantes diffèrent souvent de ceux des organismes à but lucratif. Par exemple, les OSBL n'ont pas de propriétaires ni d'actionnaires. Ils ont des donateurs plutôt que des investisseurs, et ils considèrent souvent les collectivités locales comme des parties prenantes particulièrement essentielles. De nombreux OSBL reçoivent également un financement gouvernemental substantiel et considèrent donc les gouvernements comme des parties prenantes clés.



Vue d'ensemble

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

- Les OSBL ont généralement du personnel professionnel rémunéré, y compris, bien souvent, des CPA. Cependant, ils ont aussi tendance à faire davantage appel à des bénévoles que les organismes à but lucratif, ont des structures de gestion informelles et s'appuient souvent sur des décisions consensuelles. Ces façons de faire pourraient avoir des répercussions sur l'attribution des responsabilités en vue de la prise de mesures.
- Les OSBL accordent souvent une importance cruciale aux partenariats avec les collectivités locales, les ONG, les entreprises et les gouvernements pour la réalisation de leur mission. Une expérience antérieure acquise dans le cadre de collaborations significatives pourrait être utile à la mise en œuvre des ODD.
- Dans la plupart des pays, les OSBL n'ont pas les mêmes obligations d'information que les organismes à but lucratif. Bien souvent, ils ont l'habitude de fournir des informations non financières et de rendre des comptes à leurs parties prenantes, ce qui pourrait être utile aux fins de la présentation d'information sur les ODD.

Les ODD doivent être mis en œuvre conformément au contexte unique de l'organisation, y compris au sein des OSBL. Bien que le processus décrit dans le présent guide s'applique aux OSBL, les missions, stratégies, priorités, capacités et risques distincts de ces derniers auront des répercussions importantes sur la mise en œuvre des ODD.



Vue d'ensemble

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources



# Apprentissages clés

Les ODD servent de fondement pour la prise de mesures à l'appui des grandes priorités mondiales. L'intérêt croissant pour la mise en œuvre des ODD au niveau organisationnel est encourageant, puisque les gouvernements ne peuvent les atteindre seuls. Les ODD peuvent être appliqués à tous les types d'organismes – à but lucratif ou non –, y compris les PME.

La mise en œuvre des ODD est une bonne décision d'affaires pour les PME. Elle comporte de nombreux [avantages pour les entreprises](#), en aidant notamment les organisations à identifier les possibilités futures et les partenariats potentiels, à attirer des employés motivés et à bonifier leur réputation. De plus en plus, les clients des PME exigent qu'elles démontrent qu'elles prennent des mesures à l'égard de leurs principales incidences sur le plan social et environnemental. La mise en œuvre des ODD peut aider les PME à soutenir leur stratégie d'affaires pour la création de valeur.

Les CPA sont bien placés pour diriger les efforts de mise en œuvre au sein de leur organisation. Les activités liées à la durabilité, l'analyse des parties prenantes, la collaboration et la communication de l'information non financière sont des aspects de plus en plus importants du rôle. L'adoption du processus en six étapes décrit dans le présent guide aidera les PME à adapter et à mettre en œuvre les ODD d'une manière qui convient à leur organisation. Le processus tient compte du fait que diverses PME feront des choix différents au sujet de leurs priorités, de leurs objectifs, de leurs initiatives et de leurs partenaires. Il reconnaît également que les organisations ne pourront peut-être pas tout faire parfaitement du premier coup. La clé est de se lancer et de s'améliorer au fil du temps.



# Ressources

## Lignes directrices sur la comptabilité de gestion de CPA Canada

CPA Canada. (2021). [Intégrer les facteurs ESG pour créer de la valeur à long terme : Cinq étapes pour l'élaboration d'une stratégie ESG.](#)

CPA Canada. (2018). [Planification à l'aide de scénarios : Lignes directrices.](#)

## Autres publications de CPA Canada

CPA Canada. (2020). [Le cadre RAID, reflet d'une nouvelle mentalité.](#)

CPA Canada. (2020). [Informations à fournir sur les questions environnementales et sociales : guide d'introduction.](#)

CPA Canada. (2020). [Répertoire mondial des solutions associées à la création de valeur : Décisions concernant la création de valeur.](#)

CPA Canada. (2021). [Information relative à la durabilité et certification de celle-ci : Pourquoi s'y intéresser?](#)

CPA Canada. (2022). [Grille de compétences des CPA : obtention du titre canadien de CPA.](#)

CPA Canada. (2021). [L'importance croissante du volet social : le « S » dans ESG.](#)

CPA Canada. (2020). [Création de valeur : de la mesure à la décision.](#)

## Livres et articles

Mitchell, R.K., Agle, B.R., et Wood, D.J. (1997). [Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts.](#) *Academy of Management Review.*

Mooney, C.L. (2014). [5 reasons CR professionals need a value chain map.](#) *GreenBiz.*

Polman, P., et Winston, A. (2021). [Net positive: How courageous companies thrive by giving more than they take.](#) *Harvard Business Review Press.*

Searcy, C. (2017). [Sustainable procurement requires perseverance.](#) *MIT Sloan Management Review.*

Sengupta, S. (2021). [The relevance of the sustainable development goals \(SDGs\) for companies.](#) *seventeen goals Magazin.*

Stobierski, T. (2020). [What is value chain analysis? 3 steps.](#) *Harvard Business School Online Business Insights Blog.*



Vue d'ensemble

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

Whelan, T., et Fink, C. (2016). [The comprehensive business case for sustainability](#). *Harvard Business Review*.

## Exemples cités

AET Group. (2022). [Corporate sustainable responsibility](#).

Banque TD. (2021). [Rapport sur La promesse TD Prêts à agir 2021](#).

BluEarth Renewables. (2022). [Our responsibility](#).

[Canada's Greenest Employers](#). (2022).

[Canada's Top Small & Medium Employers](#). (2022).

[Conseil mondial des entreprises pour le développement durable](#). (2022).

Deloitte. (2022). [SDG accelerator for SMEs](#).

Ford. (2022). [Sustainability](#).

MAG Silver. (2022). [ESG](#).

Nomad. (2022). [ESG](#).

[Pacte mondial des Nations Unies](#). (2015).

Perkins&Will. (2022). [Sustainability](#).

Pfizer. (2017). [Our business: sustainable development goals](#).

Sheridan Nurseries. (2022). [Green initiatives](#).

Skeena. (2022). [Environmental, social and governance](#).

Sollio. (2020). [Rapport de responsabilité d'entreprise](#).

Unilever. (2022). [Partner with purpose](#).

Unilever. (2022). [Independent assurance](#).

[Vancity](#). (2021).

Zoo de Toronto. (2022). [Going green](#).

## Rapports

Adams, C.A. (2017). [The sustainable development goals, integrated thinking and the integrated report](#).

Bertels, S. (2014). [Embedding sustainability self-assessment. Embedding Project](#).



Vue d'ensemble

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

Business and Sustainable Development Commission. (2017). [\*Better business, better world.\*](#)

Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). [\*Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement : Notre avenir à tous.\*](#)

Conseil mondial des entreprises pour le développement durable et World Resources Institute. (2004). [\*The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard \(Revised Edition\).\*](#)

Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies. (2020). [\*Micro-, small, and medium-sized enterprises \(MSMEs\) and their role in achieving the SDGs.\*](#)

Fédération internationale des comptables (FIC). (2017). [\*Programme de développement durable à l'horizon 2030 : Un aperçu de la contribution de la profession comptable.\*](#)

GRI, Pacte mondial des Nations Unies et Conseil mondial des entreprises pour le développement durable. (2015). [\*SDG Compass : Le guide des ODD à destination des entreprises.\*](#)

KPMG. (2018). [\*How to report on the SDGs.\*](#)

KPMG. (2020). [\*The time has come: The KPMG survey of sustainability reporting 2020.\*](#)

Les Nations Unies et le projet de partenariat. (2020). [\*Guide pratique : Renforcer l'implication des parties prenantes pour le programme 2030.\*](#)

Nations Unies. (2021). [\*The sustainable development goals report 2021.\*](#)

Nations Unies. (2022). [\*Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030.\*](#)

Pacte mondial des Nations Unies. (2018). [\*Integrating the sustainable development goals into corporate reporting: A practical guide.\*](#)

Pacte mondial des Nations Unies. (2020). [\*UN Global Compact 20th anniversary progress report: Uniting business in the decade of action.\*](#)

Pacte mondial des Nations Unies. (2022). [\*Reporting on the SDGs.\*](#)

Science Based Targets Initiative. (2020). [\*Science-based target setting manual.\*](#)

Science Based Targets Network. (2020). [\*Science-based targets for nature: Initial guidance for business.\*](#)

The Sustainability Institute. (2020). [\*Leveraging the power of collaborations.\*](#)

World Resources Institute. (2016). [\*From doing better to doing enough: Anchoring corporate sustainability targets in science.\*](#)



Vue d'ensemble

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

## Autres ressources sur le développement durable, les rapports et les normes

[CEO Water Mandate](#). (2022).

CEO Water Mandate. (2022). [Water stewardship toolbox](#).

Conseil mondial des entreprises pour le développement durable. (2021). [SDG essentials for business](#).

Conseil mondial des entreprises pour le développement durable. (2022). [SDG business hub](#).

[Corporate Register](#). (2022).

Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies. (2022). [The partnership platform](#).

Embedding Project. (2022). [Credible goals database](#).

[Future-Fit Business](#). (2022).

GRI. (2022). [The global standards for sustainability reporting](#).

GRI, Pacte mondial des Nations Unies et Conseil mondial des entreprises pour le développement durable. (2015). [SDG Compass: Inventory of business indicators](#).

ISO. (2022). [Famille de normes ISO 9000 : Management de la qualité](#).

ISO. (2022). [Famille de normes ISO 9000 : Management environnemental](#).

ISO. (2022). [Famille de normes ISO 9000 : Santé et sécurité au travail](#).

Nations Unies. (2022). [Do you know all 17 SDGs?](#)

Objectifs Pivot. (2022). [The sustainability goals of the world's largest and leading companies](#).

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel. (2022). [Eco-industrial parks](#).

Pacte mondial des Nations Unies. (2022). [Explore our participants](#).

Pacte mondial des Nations Unies. (2022). [The ten principles of the UN Global Compact](#).

[Réseau du Pacte mondial Canada](#). (2022).

[Science Based Targets Initiative](#). (2022).

[Science Based Targets Initiative](#). (2022). Case studies.

[Science Based Targets Network](#). (2022).

Sustainability Accounting Standards Board. (2022). [Télécharger les normes du SASB](#).



Vue d'ensemble

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

Sustainable Stock Exchanges Initiative. (2022). [ESG disclosure guidance database](#).

UICN. (2022). [Liste rouge des espèces menacées de l'UICN](#).

[Value Reporting Foundation](#). (2022).

Value Reporting Foundation. (2022). [Integrated thinking](#).

Value Reporting Foundation. (2022). [International <IR> framework](#).

## Autres sites Web

[Circular Economy Leadership Canada](#). (2022).

Gouvernement du Canada. (2016). [Quelle est la différence entre un organisme de bienfaisance enregistré et un organisme sans but lucratif?](#)

Gouvernement du Canada. (2020). [Principales statistiques relatives aux petites entreprises - 2020](#).

Gouvernement du Canada. (2021). [Liste des projets financés par le Programme de financement des Objectifs de développement durable](#).



## À propos de l'auteur

Cory Searcy est professeur de génie industriel et de sciences appliquées et gestion de l'environnement à l'Université métropolitaine de Toronto (ancienne Université Ryerson). Il est actuellement vice-recteur et doyen de la Yeates School of Graduate Studies de cette université.

M. Searcy mène des recherches sur la durabilité et les chaînes d'approvisionnement des entreprises depuis deux décennies. Il a publié environ 90 articles validés par ses pairs, de même que des dizaines d'articles en ligne dans des médias comme *The Guardian*, la *MIT Sloan Management Review*, *Sustainable Brands* et *The Conversation*. M. Searcy est actuellement rédacteur en chef de la rubrique sur la durabilité des entreprises au *Journal of Business Ethics*, l'une des 50 publications utilisées par le *Financial Times* pour son classement international des écoles de commerce. De plus, à sept occasions entre 2008 et 2016, il a été juge aux Prix d'excellence en information d'entreprise (catégorie de l'information sur la durabilité) organisés chaque année par CPA Canada.

M. Searcy a été conseiller à l'Institut international du développement durable (IIDD) pendant environ dix ans. Il a également agi comme consultant, directeur de fabrication et analyste des opérations dans le secteur des soins de santé. De plus, il est titulaire d'un doctorat de l'Université de l'Alberta et est ingénieur agréé (ing.) en Ontario.



Vue d'ensemble

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources



**cpacanada.ca/ldcg**

## **AVERTISSEMENT**

Le présent document, préparé par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

© 2022 Comptables professionnels agréés du Canada.

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).