



ACD

ASSOCIATION POUR LA COMPTABILITÉ DURABLE

GUIDE POUR MOBILISER LE CONSEIL ET LA HAUTE DIRECTION

Guide pratique pour aider les équipes des finances
à mobiliser le conseil d'administration et la haute
direction vers la durabilité

OUTIL D'EXAMEN DES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

CHARTERED
PROFESSIONAL
ACCOUNTANTS
CANADA





OUTIL D'EXAMEN DES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les caractéristiques du conseil d'administration ont une influence considérable sur la manière dont ses membres s'acquittent de leurs responsabilités, interagissent, prennent des décisions et dirigent l'organisation. Avant de mobiliser le conseil vers la durabilité, il serait utile que le chef des finances et son équipe comprennent les caractéristiques du conseil : la gouvernance, les compétences, la composition et les comportements.

Gouvernance



Caractéristiques du conseil d'administration :

- Les membres du conseil d'administration comprennent que le fait de ne pas tenir suffisamment compte des facteurs sociaux et environnementaux et de mettre l'accent sur le rendement à court terme risque d'entraîner un manquement à leurs obligations fiduciaires.
- En s'acquittant des responsabilités qui lui incombent dans le cadre de son mandat, le conseil d'administration adopte systématiquement une perspective plus large des parties prenantes dans une optique à court, moyen et long terme.
- Le conseil d'administration, directement ou par l'intermédiaire de ses comités, surveille et rend compte de la durabilité.
- Le conseil d'administration évalue la performance de l'organisation en fonction de la stratégie intégrée.

Ces caractéristiques influent sur la capacité du conseil à :

- respecter les obligations fiduciaires, adhérer au but de l'organisation, et maintenir l'acceptabilité sociale de ses activités;
- prendre de meilleures décisions, mieux éclairées, qui profitent à la fois à l'organisation et à ses parties prenantes;
- gérer les risques efficacement et accroître la résilience tant aux chocs à court terme qu'aux tendances à long terme;
- être responsable de l'atteinte des objectifs stratégiques et du suivi de la performance de l'entreprise.

Compétences



Caractéristiques du conseil d'administration :

- Les membres du conseil d'administration possèdent les compétences et l'expérience requises pour reconnaître le rôle de l'organisation en tant que gestionnaire de l'environnement naturel et pour soutenir la résilience des collectivités où elle exerce ses activités.
- Les membres du conseil d'administration s'entendent sur ce que signifie être une entreprise durable et sur la pertinence de la durabilité pour la création de valeur à court et à long terme.
- Les membres du conseil d'administration sont conscients des risques et des occasions liés à la durabilité et intègrent leur évaluation de ces risques dans leur réflexion stratégique et leur surveillance de la gestion des risques.

Ces caractéristiques influent sur la capacité du conseil à :

- mettre à profit les connaissances et les compétences de ses membres pour ajouter de la valeur et contribuer au succès de l'organisation;
- définir l'orientation stratégique et surveiller la création de valeur à court et à long terme;
- identifier et gérer les risques, et réagir rapidement aux occasions.

Composition



Caractéristiques du conseil d'administration :

- La composition du conseil d'administration est diversifiée et inclusive sur le plan des caractéristiques personnelles (genre, origine ethnique, etc.), de l'origine sociale, de la compétence fonctionnelle, des aptitudes, de l'expérience et des types de personnalité.
- Le conseil d'administration comprend un président qui encourage un dialogue ouvert et au moins un membre compétent en matière de durabilité.
- Le recrutement des membres du conseil d'administration garantit une composition constamment diversifiée et inclusive, avec les aptitudes, l'expérience et les compétences appropriées.

Ces caractéristiques influent sur la capacité du conseil à :

- veiller à ce qu'un large éventail de perspectives soient prises en compte et à ce que les expériences soient exploitées;
- penser de manière créative et prendre des décisions de manière plus réfléchie et équilibrée;
- développer une culture de conseil d'administration adaptable et répondre efficacement au changement.

Comportements



Caractéristiques du conseil d'administration :

- Les membres du conseil adhèrent à l'objectif sociétal de l'organisation et vivent selon les valeurs de celle-ci.
- Ils adoptent des comportements de leadership responsables et éthiques.
- Ils promeuvent la pleine intégration de la durabilité dans la conduite normale des affaires et dans toutes les prises de décisions.
- Ils adoptent une approche ouverte et recherchent la contribution des principaux groupes de parties prenantes, ainsi que les conseils des experts concernés.

Ces caractéristiques influent sur la capacité du conseil à :

- exercer un leadership cohérent, aligné sur le but, les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation;
- rechercher une plus grande collaboration et agir en conséquence, le cas échéant;
- inspirer la confiance dans sa capacité à diriger l'organisation sur un parcours durable et rentable à long terme.



OUTIL D'EXAMEN DES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Vous trouverez ci-dessous un outil composé de questions pour aider l'équipe des finances à examiner les caractéristiques du conseil d'administration et comprendre comment celles-ci influent sur la capacité du conseil à fournir une orientation et à prendre des décisions sur la durabilité.

Gouvernance



Questions pour vous aider à examiner les caractéristiques du conseil d'administration :

- Les membres du conseil d'administration comprennent-ils que le fait de ne pas tenir suffisamment compte des facteurs sociaux et environnementaux et de mettre l'accent sur le rendement à court terme risque d'entraîner un manquement aux obligations fiduciaires du conseil?
- Le conseil d'administration adopte-t-il systématiquement une perspective plus large des parties prenantes dans une optique à court, moyen et long terme?
- Le conseil d'administration, directement ou par l'intermédiaire de ses comités, surveille-t-il et rend-il compte de la durabilité?
- Le conseil d'administration évalue-t-il la performance de l'organisation en fonction de la stratégie intégrée?

Ces caractéristiques influent sur la capacité du conseil à :

- respecter les obligations fiduciaires, adhérer au but de l'organisation, et maintenir l'acceptabilité sociale de ses activités;
- prendre de meilleures décisions, mieux éclairées, qui profitent à la fois à l'organisation et à ses parties prenantes;
- gérer les risques efficacement et accroître la résilience tant aux chocs à court terme qu'aux tendances à long terme;
- être responsable de la réalisation des objectifs stratégiques et du suivi de la performance de l'entreprise.

Compétences



Questions pour vous aider à examiner les caractéristiques du conseil d'administration :

- Les membres du conseil d'administration possèdent-ils les compétences et l'expérience requises pour reconnaître le rôle de l'organisation en tant que gestionnaire de l'environnement naturel et pour soutenir la résilience des collectivités où elle exerce ses activités?
- Les membres du conseil d'administration s'entendent-ils sur ce que signifie être une entreprise durable et sur la pertinence de la durabilité pour la création de valeur à court et à long terme?
- Les membres du conseil d'administration sont-ils conscients des risques et des occasions liés à la durabilité et intègrent-ils leur évaluation de ces risques dans leur réflexion stratégique et leur surveillance de la gestion des risques?

Ces caractéristiques influent sur la capacité du conseil à :

- mettre à profit les connaissances et les compétences de ses membres pour ajouter de la valeur et contribuer au succès de l'organisation;
- définir l'orientation stratégique et surveiller la création de valeur à court et à long terme;
- identifier et gérer les risques, et réagir rapidement aux occasions.

Composition



Questions pour vous aider à examiner les caractéristiques du conseil d'administration :

- La composition du conseil d'administration est-elle diversifiée et inclusive sur le plan des caractéristiques personnelles (genre, origine ethnique, etc.), de l'origine sociale, des compétences fonctionnelles, des aptitudes, de l'expérience et des types de personnalité?
- Le président du conseil encourage-t-il le dialogue ouvert? Y a-t-il dans le conseil au moins un membre qui connaît très bien le dossier de la durabilité?
- Le conseil d'administration comprend-il un président qui encourage un dialogue ouvert et au moins un membre compétent en matière de durabilité?
- Le recrutement des membres du conseil d'administration garantit-il une composition constamment diversifiée et inclusive, avec les aptitudes, l'expérience et les compétences appropriées?

Ces caractéristiques influent sur la capacité du conseil à :

- veiller à ce qu'un large éventail de perspectives soient prises en compte et à ce que les expériences soient exploitées;
- penser de manière créative et prendre des décisions de manière plus réfléchie et équilibrée;
- développer une culture de conseil d'administration adaptable et répondre efficacement au changement.

Comportements



Questions pour vous aider à examiner les caractéristiques du conseil d'administration :

- Les membres du conseil adhèrent-ils à l'objectif sociétal de l'organisation et vivent-ils selon les valeurs de celle-ci?
- Adoptent-ils des comportements de leadership responsables et éthiques?
- Promeuvent-ils la pleine intégration de la durabilité dans la conduite normale des affaires et dans toutes les prises de décisions?
- Adoptent-ils une approche ouverte et recherchent-ils la contribution des principaux groupes de parties prenantes, ainsi que les conseils des experts concernés?

Ces caractéristiques influent sur la capacité du conseil à :

- exercer un leadership cohérent, aligné sur le but, les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation;
- rechercher une plus grande collaboration et agir en conséquence, le cas échéant;
- inspirer la confiance dans sa capacité à diriger l'organisation sur un parcours durable et rentable à long terme.



OUTIL D'EXAMEN DES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Question	Réponse	Exemples de ce que l'équipe des finances peut faire pour renforcer la gouvernance du conseil d'administration
Les membres du conseil d'administration comprennent-ils que le fait de ne pas tenir suffisamment compte des facteurs sociaux et environnementaux et de mettre l'accent sur le rendement à court terme risque d'entraîner un manquement aux obligations fiduciaires du conseil?		<p>Présenter l'incidence financière des risques sociaux et environnementaux ainsi que des occasions qui sont importants pour l'organisation, et mettre en évidence le risque lié à l'inaction.</p> <p>Activité 1 – Stratégie d'entreprise et planification</p>
Le conseil d'administration adopte-t-il systématiquement une perspective plus large des parties prenantes dans une optique à court, moyen et long terme?		<p>Mettre en évidence les exigences réglementaires et les pressions exercées par les investisseurs concernant les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance, et tenir compte de leur incidence sur des horizons temporels à court, moyen et long terme.</p> <p>Activité 1 – Stratégie d'entreprise et planification</p>
Le conseil d'administration, directement ou par l'intermédiaire de ses comités, surveille-t-il et rend-il compte de la durabilité?		<p>Soutenir le secrétaire général dans ses efforts pour renforcer les pratiques de gouvernance d'entreprise afin de favoriser le suivi efficace des questions en matière de durabilité et la prise de décisions connexes.</p> <p>Activité 2 – Gouvernance et gestion des risques</p>
Le conseil d'administration évalue-t-il la performance de l'organisation en fonction de la stratégie intégrée?		<p>Intégrer les facteurs sociaux et environnementaux au processus habituel de planification stratégique. Surveiller la performance et montrer comment la stratégie favorise la création de valeur à long terme, et rendre compte des résultats au conseil d'administration.</p> <p>Activité 1 – Stratégie d'entreprise et planification</p>



OUTIL D'EXAMEN DES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Question	Réponse	Exemples de ce que l'équipe des finances peut faire pour assurer la compétence du conseil d'administration
Les membres du conseil d'administration possèdent-ils les compétences et l'expérience requises pour reconnaître le rôle de l'organisation en tant que gestionnaire de l'environnement naturel et pour soutenir la résilience des collectivités où elle exerce ses activités?		Déterminer comment l'équipe des finances peut soutenir l'intégration de la durabilité dans le processus de mise en candidature, éduquer le conseil d'administration sur les questions importantes en matière de durabilité et renforcer l'engagement auprès des parties prenantes et des experts concernés. Étape 1.3 : Comprendre les caractéristiques du conseil d'administration
Les membres du conseil d'administration s'entendent-ils sur ce que signifie être une entreprise durable et sur la pertinence de la durabilité pour la création de valeur à court et à long terme?		Utiliser l'outil A4S Leadership Alignment Tool (alignement de la direction) pour aider les membres du conseil d'administration à comprendre ce que signifie une entreprise durable et à s'aligner sur une vision commune. Fournir des informations sur les questions qui sont importantes pour la création et la protection de la valeur. Activité 1 – Stratégie d'entreprise et planification
Les membres du conseil d'administration sont-ils conscients des risques et des occasions liés à la durabilité et intègrent-ils leur évaluation de ces risques dans leur réflexion stratégique et leur surveillance de la gestion des risques?		Présenter l'incidence financière des risques environnementaux et sociaux ainsi que des occasions qui sont importants pour l'organisation, et mettre en évidence le risque lié à l'inaction. Activité 1 – Stratégie d'entreprise et planification Activité 2 – Gouvernance et gestion des risques



OUTIL D'EXAMEN DES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Question	Réponse	Exemples de ce que l'équipe des finances peut faire pour renforcer et diversifier la composition du conseil d'administration
La composition du conseil d'administration est-elle diversifiée et inclusive sur le plan des caractéristiques personnelles (genre, origine ethnique, etc.), de l'origine sociale, des compétences fonctionnelles, des aptitudes, de l'expérience et des types de personnalité?		Déterminer comment l'équipe des finances peut soutenir l'intégration de la durabilité dans le processus de mise en candidature. Étape 1.3 : Comprendre les caractéristiques du conseil d'administration
Le conseil d'administration comprend-il un président qui encourage un dialogue ouvert et au moins un membre compétent en matière de durabilité?		Comprendre la dynamique du conseil d'administration. Qui peut être difficile à convaincre et qui apportera probablement son soutien? Obtenir l'adhésion des membres susceptibles d'être en faveur de la durabilité et de la promouvoir, et établir des relations avec eux. Tirer parti de leur expertise et de leur soutien. Les rencontrer individuellement en dehors des réunions régulières du conseil d'administration pour établir des relations et tenir des discussions plus stratégiques et approfondies sur la durabilité. Étape 2.2 : Mobiliser le conseil d'administration
Le recrutement des membres du conseil d'administration garantit-il une composition constamment diversifiée et inclusive, avec les aptitudes, l'expérience et les compétences appropriées?		Déterminer comment l'équipe des finances peut soutenir l'intégration de la durabilité dans le processus de mise en candidature. Étape 1.3 : Comprendre les caractéristiques du conseil d'administration



OUTIL D'EXAMEN DES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Question	Réponse	Exemples de ce que l'équipe des finances peut faire pour influencer sur les comportements du conseil d'administration
Les membres du conseil adhèrent-ils à l'objectif sociétal de l'organisation et vivent-ils selon les valeurs de celle-ci?		<p>Intégrer la durabilité dans toutes les activités courantes du conseil d'administration au fil du temps, de façon à renforcer l'adhésion et l'engagement du conseil d'administration.</p> <p>Étape 1.3 : Comprendre les caractéristiques du conseil d'administration</p>
Adoptent-ils des comportements de leadership responsables et éthiques?		<p>Attirer l'attention du conseil d'administration sur ses obligations fiduciaires en traitant des questions environnementales, sociales et de gouvernance. Collaborer avec l'équipe de la haute direction pour s'assurer que le conseil exerce une surveillance à l'égard de ces questions, ainsi qu'à l'égard des exigences réglementaires et des demandes des investisseurs connexes. Établir la reddition de comptes, et fournir aux membres du conseil d'administration des occasions de dialoguer directement avec les parties prenantes clés à propos de la performance et l'incidence de l'organisation en matière de durabilité, et les soutenir dans ces discussions.</p> <p>Étape 2.2 : Mobiliser le conseil d'administration</p>
Promeuvent-ils la pleine intégration de la durabilité dans la conduite normale des affaires et dans toutes les prises de décisions?		<p>Collaborer avec l'équipe de la haute direction pour intégrer la durabilité aux décisions financières et d'affaires. Inclure des cibles et des mesures incitatives en matière de durabilité dans la mesure de la performance afin que les hauts dirigeants s'investissent personnellement et envoient un message positif au reste de l'organisation.</p> <p>Étape 2.2 : Mobiliser le conseil d'administration</p> <p>Étape 3.2 : Intégrer la durabilité dans toutes les activités du conseil d'administration</p> <p>Étape 3.3 : Établir des rapports d'avancement</p>
Adoptent-ils une approche ouverte et recherchent-ils la contribution des principaux groupes de parties prenantes, ainsi que les conseils des experts concernés?		<p>Collaborer avec d'autres services, tels que le service de la durabilité et celui de l'information intégrée, afin de fournir au conseil d'administration des occasions de communiquer avec les principaux groupes de parties prenantes à propos de la durabilité. Inviter des experts externes à tenir le conseil d'administration au courant des risques actuels et émergents en matière de durabilité, ainsi que des répercussions pour les organisations.</p> <p>Étape 2.2 : Mobiliser le conseil d'administration</p> <p>Activité 1 – Stratégie d'entreprise et planification</p>



ACD

ASSOCIATION POUR
LA COMPTABILITÉ DURABLE

POUR NOUS JOINDRE OU EN SAVOIR PLUS



[@PrincesA4S](#)



[The Prince's Accounting for Sustainability Project \(A4S\)](#)



[ThePrincesA4S](#)



info@a4s.org



www.accountingforsustainability.org