

Intégrer les facteurs ESG pour créer de la valeur à long terme : Cinq étapes pour l'élaboration d'une stratégie ESG

Sarah Keyes, CPA, CA

Quel est l'enjeu?

Les parties prenantes (employés, clients et collectivités) et les marchés financiers mondiaux (investisseurs, assureurs, prêteurs, agences de notation et organismes de réglementation) portent une attention accrue à l'incidence des organisations sur l'environnement, la société et la gouvernance (ESG).

Pourquoi est-ce important?

La pandémie de COVID-19 a mis encore plus en lumière les liens qui existent entre l'économie, la société et l'environnement. Il est nécessaire pour les sociétés d'élaborer une stratégie liée aux facteurs ESG (ou : stratégie ESG) afin de prendre en compte les préoccupations de toutes les parties prenantes. De cette façon, les organisations demeureront concurrentielles et créeront de la valeur à long terme. À l'heure actuelle comme dans l'avenir, la réussite des affaires passe par l'adoption d'une vision qui intègre les facteurs ESG et le soutien au changement de culture en faveur d'un capitalisme des parties prenantes. Les organisations qui ont une attitude proactive jouiront d'un avantage concurrentiel, tandis que celles qui ne portent pas attention aux facteurs ESG pourraient compromettre leur avenir.

Que peut-on faire?

Les organisations doivent intégrer les facteurs ESG les plus importants dans leurs stratégies, leur gestion des risques, leurs activités de planification financière, opérationnelle et budgétaire, leur planification des dépenses en immobilisations, leur gouvernance et leurs processus de surveillance actuels. Il en va de même pour tous les types d'organisations : sociétés ouvertes, sociétés à capital fermé, organismes sans but lucratif, sociétés du secteur public.

À qui s'adressent ces lignes directrices et en quoi consistent-elles?

Ces lignes directrices s'adressent aux CPA qui travaillent en entreprise (p. ex., qui occupent des postes liés aux activités d'exploitation, à la comptabilité de gestion et à la présentation de l'information financière), au sein d'organismes sans but lucratif et de sociétés du secteur public, ou qui occupent des postes de direction. Elles fournissent des conseils pratiques visant à aider les CPA à intégrer les facteurs ESG dans les stratégies d'affaires et la gestion des risques et de la performance au sein de leur organisation, et à répondre aux attentes des parties prenantes en matière de facteurs ESG.



Aperçu

Liens vers d'autres lignes directrices sur la comptabilité de gestion de CPA Canada

Les présentes lignes directrices peuvent être utilisées conjointement avec d'autres lignes directrices de CPA Canada qui fournissent des informations additionnelles sur des sujets connexes, comme les suivants :

- [L'approche de planification stratégique axée sur la valeur](#)
- [La cartographie des stratégies](#)
- [La planification à l'aide de scénarios](#)
- [Les inducteurs de valeur future](#)

Introduction au sujet

Une étape vers un capitalisme des parties prenantes

Le terme « développement durable » a été inventé lors de la [Commission Brundtland](#) en 1987. Il se définit comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Ce principe propose une vision de la création de valeur à long terme qui tient compte de toutes les parties prenantes, et non uniquement des organisations et de leurs actionnaires. Cette nouvelle orientation a pris une ampleur considérable au cours des dernières années.

En 2019, [la Loi canadienne sur les sociétés par actions \(LCSA\) a été modifiée](#) et établit que, lorsqu'ils agissent au mieux des intérêts de la société, les administrateurs et les dirigeants peuvent tenir compte des facteurs suivants, notamment :

- les intérêts des actionnaires, des employés, des retraités et des pensionnés, des créanciers, des consommateurs, des gouvernements;
- l'environnement;
- les intérêts à long terme de la société.

C'est aussi en 2019 que la [table ronde du milieu des affaires, qui réunissait les chefs de la direction des plus grandes sociétés dans le monde, a redéfini le mandat d'une société](#) afin d'inclure la création de valeur pour toutes les parties prenantes, soit les clients, les employés, les fournisseurs, les collectivités et les actionnaires. Cette nouvelle définition constitue un changement majeur par rapport au modèle traditionnel centré sur les intérêts des actionnaires, qui a eu une importance dominante dans le capitalisme depuis Milton Friedman.

Le [Programme 2030 pour le développement durable](#) a été adopté par l'ensemble des membres des Nations Unies en 2015. Ce programme propose un plan d'action mondial pour favoriser la paix et assurer la prospérité de la planète et de ses habitants en visant l'atteinte de 17 [objectifs de développement durable \(ODD\)](#). En tant qu'État membre des Nations Unies,



le Canada s'est engagé à contribuer à l'atteinte des ODD. Un nombre croissant de sociétés et d'investisseurs utilisent les ODD pour présenter l'information liée à leur incidence sur l'atteinte de ces objectifs mondiaux.



À l'heure actuelle, les sociétés subissent une pression de plus en plus grande pour expliquer comment elles créent de la valeur pour toutes les parties prenantes, et non seulement pour les actionnaires. Au Canada comme partout dans le monde, les points de vue sur les questions sociétales ont beaucoup changé depuis le début de la pandémie de COVID-19, laquelle a projeté à l'avant-scène certains problèmes sociaux (p. ex., la santé et l'inégalité) et enjeux environnementaux (p. ex., les changements climatiques). Selon un [sondage](#) sur les priorités budgétaires fédérales effectué en 2021 auprès des Canadiens, les deux enjeux les plus importants sont, d'une part, la santé publique et, d'autre part, la lutte contre les changements climatiques et la transition vers une économie verte.

Si elles veulent demeurer concurrentielles à l'échelle mondiale, poursuivre leurs activités et prospérer à long terme, les organisations de tous genres (sociétés ouvertes, sociétés à capital fermé et organismes sans but lucratif) devront montrer clairement comment elles créent de la valeur pour toutes les parties prenantes.



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

Que sont les facteurs ESG?

Au fil des années, de nombreux termes ont été utilisés pour décrire les concepts du développement durable, dont « responsabilité sociale des entreprises (RSE) », « durabilité » – et, le plus récent, « facteurs ESG » (pour « facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance »). Il existe une différence importante entre les facteurs ESG et la RSE/durabilité : les facteurs ESG mettent l'accent sur le sous-ensemble des facteurs liés à la RSE/durabilité qui ont une importance sur le plan financier pour une organisation. Étant donné l'incidence éventuelle sur la performance opérationnelle et financière des facteurs ESG, ceux-ci suscitent l'intérêt des intervenants des marchés financiers, notamment les actionnaires, les porteurs d'obligations, les prêteurs, les assureurs, les conseillers en vote, les agences de notation et les organismes de réglementation du secteur financier. Dans les présentes lignes directrices, ces intervenants sont désignés collectivement comme les « investisseurs et autres parties prenantes financières ».

Les facteurs ESG varient selon le secteur, la région et le type d'organisation. Ils sont souvent intangibles et interreliés, et peuvent accroître les risques et multiplier les occasions. Voici quelques exemples de facteurs ESG :

- **Environnementaux** – changements climatiques, biodiversité, gestion de l'eau
- **Sociaux** – santé et sécurité, diversité et inclusion, gestion du capital humain
- **Gouvernance** – éthique des affaires et transparence, lutte contre la corruption

Les stratégies ESG procurent une valeur à long terme pour les parties prenantes

Si les organisations maintiennent le statu quo et conservent le modèle d'affaires centré sur les intérêts des actionnaires et orienté sur le profit, elles risquent de compromettre leur acceptabilité sociale et pourraient subir un désavantage concurrentiel. La prise en compte des facteurs ESG les plus importants pour une organisation se traduit par une performance opérationnelle et financière supérieure, grâce à une diminution du coût du capital, à une réduction des risques, à une baisse des coûts d'exploitation et à une amélioration de la réputation.

Les stratégies ESG constituent un outil important pour une organisation, car elles peuvent l'aider à amorcer le virage vers un capitalisme des parties prenantes. Les organisations doivent adapter leur définition de la « valeur à long terme » afin de tenir compte d'un ensemble plus grand de parties prenantes. Une solide stratégie ESG peut générer une valeur à long terme pour les actionnaires et les parties prenantes par les moyens suivants :

- la réduction ou le transfert des risques;
- la motivation et la mobilisation des employés;
- la fidélisation des clients;
- l'établissement de partenariats d'affaires solides;
- l'amélioration de l'acceptabilité sociale.



Dans le passé, les équipes responsables de la RSE et de la durabilité ont été confinées à leurs services au sein des organisations. Aujourd'hui, il est important d'intégrer les facteurs ESG dans la stratégie, dans la gestion des risques d'entreprise et dans l'information sur la performance financière et opérationnelle de l'organisation. Les facteurs ESG ne doivent pas être traités différemment des autres risques et occasions importants.

De quelle façon le cadre RAID s'applique-t-il aux facteurs ESG?

La résilience, l'adaptabilité et l'innovation sont des éléments essentiels à la durabilité des entreprises (RAID) dans le monde actuel, où le statu quo est intenable. Les stratégies ESG doivent inclure ces mêmes éléments :

- La **résilience** des activités et des chaînes d'approvisionnement, car les risques liés aux facteurs ESG peuvent avoir des répercussions directes ou indirectes sur la performance financière et opérationnelle des organisations.
- L'**adaptabilité**, car les organisations doivent élaborer des stratégies flexibles qui peuvent évoluer selon les priorités des parties prenantes en matière de facteurs ESG.
- L'**innovation**, pour faire face aux défis posés par les facteurs ESG et tirer parti des nouvelles occasions qui en découlent à l'aide d'idées et de perspectives créatives.

Comment les CPA peuvent-ils ajouter de la valeur?

Les CPA possèdent les habiletés et les compétences requises pour aider les organisations à effectuer une transition vers un modèle d'affaires axé sur les parties prenantes et à intégrer les facteurs ESG dans la stratégie, l'évaluation et la gestion des risques et de la performance, et la présentation de l'information. Le tableau suivant présente les compétences habilitantes indiquées dans la [Grille de compétences des CPA](#) et explique de quelle façon elles concernent l'élaboration de la stratégie ESG d'une organisation.

Compétences habilitantes des CPA	Lien avec l'élaboration d'une stratégie ESG
Agir de façon éthique et selon des valeurs professionnelles	La prise en compte de la pluralité des parties prenantes concorde avec le devoir de protection de l'intérêt public des CPA et les normes les plus élevées en matière d'éthique et de professionnalisme.
Diriger	Les CPA ont l'occasion de diriger des discussions sur la stratégie ESG au sein de leurs organisations et de mettre en place des systèmes de gestion de la performance visant à surveiller les facteurs ESG.
Collaborer	Les CPA sont des professionnels respectés qui inspirent confiance, ce qui leur permet de collaborer avec des personnes et des équipes dans l'ensemble d'une organisation pour élaborer une approche multiforme de la gestion des risques et des occasions liés aux facteurs ESG.
Ajouter de la valeur	Les CPA peuvent encourager une culture ouverte de collaboration, d'innovation et axée sur la durabilité en travaillant efficacement dans l'ensemble des services de l'organisation à l'élaboration d'une stratégie ESG.



Compétences habilitantes des CPA

Lien avec l'élaboration d'une stratégie ESG

Résoudre des problèmes et prendre des décisions

Les CPA peuvent aider les organisations à s'orienter dans le domaine complexe des facteurs ESG en utilisant leurs capacités analytiques et de synthèse pour déterminer les enjeux importants liés aux facteurs ESG. Ils peuvent avoir recours à des données probantes et à des analyses pour évaluer diverses solutions, appliquer les critères de décision appropriés et élaborer des plans de mise en œuvre et de gestion du changement.

Communiquer

Les CPA peuvent aider les organisations à brosser le portrait de leur situation en matière de facteurs ESG et à expliquer comment elles créent de la valeur pour toutes les parties prenantes grâce à leur information.

Lien avec la *Grille de compétences 2.0*

La profession de CPA se transforme pour répondre aux besoins de demain. La *Grille de compétences des CPA* établit les bases du programme d'agrément des CPA. La *Grille de compétences 2.0* vise à être pertinente, à refléter les attentes et les exigences du lieu de travail et à établir des attentes raisonnables quant aux connaissances, aux habiletés, aux qualités et aux compétences qui peuvent être apprises et évaluées.

À l'heure actuelle comme dans l'avenir, l'habileté à intégrer les enjeux liés aux facteurs ESG dans la stratégie, la gestion des risques et la présentation de l'information représente une composante essentielle de la proposition de valeur des CPA. Les compétences suivantes incluses dans la *Grille de compétences 2.0* qui se rapportent aux présentes lignes directrices sont :

- **Le sens éthique des CPA**, qui reflète qui nous sommes, ce que nous faisons et où nous exerçons. Il englobe à la fois les qualités et valeurs humaines (comme la curiosité, la créativité et la résilience) et les compétences professionnelles (comme agir dans l'intérêt public et protéger celui-ci et être habile avec les technologies).
- **Les compétences du tronc commun fondamental**, soit les compétences qui concernent plusieurs sujets liés aux facteurs ESG présentés dans les présentes lignes directrices sur la comptabilité de gestion, notamment :
 - équité, diversité et inclusion;
 - perspectives et identité autochtones;
 - pensée systémique et théorie de la complexité;
 - technologies émergentes et transformatrices;
 - durabilité (dont les questions environnementales, sociales et de gouvernance).

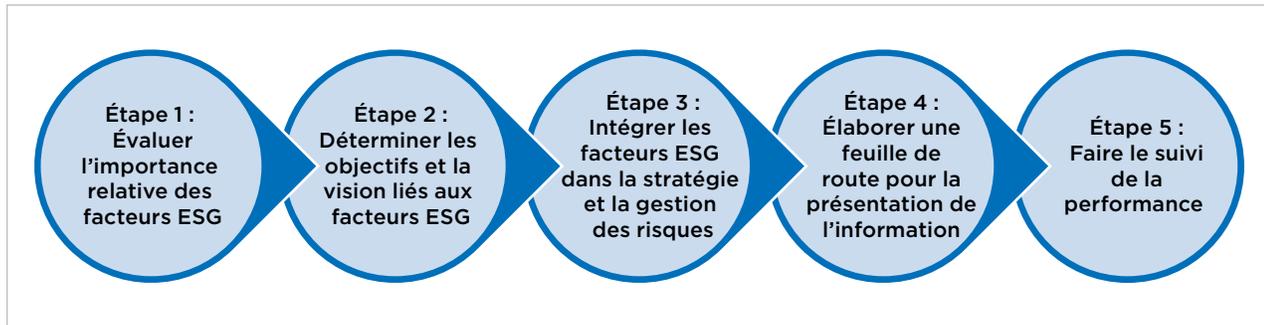
Il est important de comprendre comment l'évolution de la *Grille de compétences des CPA* est en phase avec les concepts présentés dans les présentes lignes directrices.



Processus

L'élaboration d'une stratégie ESG efficace comporte cinq étapes, comme l'indique la figure 1.

FIGURE 1 : CINQ ÉTAPES POUR L'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE ESG



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

Application du sujet à votre organisation

Étape 1

Évaluer l'importance relative des facteurs ESG

Il s'agit ici de déterminer et d'évaluer les facteurs ESG pertinents pour l'organisation. Cette évaluation se fonde sur les facteurs ESG qui intéressent les investisseurs et les autres parties prenantes, ainsi que sur les autres

facteurs jugés importants par l'organisation. L'évaluation de l'importance relative des facteurs ESG comporte quatre sous-étapes.

1a : Établir une longue liste de facteurs ESG éventuellement pertinents

Les sources permettant de déterminer les facteurs ESG éventuellement pertinents peuvent inclure notamment :

- les conclusions des entretiens, des sondages ou des ateliers visant à recueillir des renseignements auprès des parties prenantes sur les facteurs ESG les plus importants pour l'organisation;
- l'analyse comparative de l'information présentée sur les facteurs ESG par les entités comparables du secteur, les investisseurs et les assureurs;
- les demandes des investisseurs liées à l'information sur les facteurs ESG;
- les résultats de votes par procuration sur des enjeux liés aux facteurs ESG (le cas échéant);
- les règlements, les rapports et les directives publiés par les organismes de réglementation du secteur financier (comme les commissions des valeurs mobilières et les organismes de réglementation sectoriels) sur les préoccupations liées aux facteurs ESG;
- les exigences prévues par la loi et les règlements, actuelles et à venir, relatives aux enjeux liés aux facteurs ESG;
- les directives spécifiques à un secteur, dont celles d'associations sectorielles, relatives aux sujets liés aux facteurs ESG.

Principales considérations pour les OSBL et les sociétés du secteur public

- Comme ces entités n'ont pas à satisfaire aux attentes des parties prenantes financières quant aux facteurs ESG, l'évaluation de l'importance relative des facteurs ESG doit mettre l'accent sur les principaux mandants et parties prenantes. Toutefois, une évaluation de l'incidence et de la probabilité doit toujours être effectuée.
- Dans le cas des OSBL, les principales parties prenantes peuvent inclure les donateurs, les partenaires, les bénéficiaires et les collectivités.
- En ce qui concerne les entités du secteur public, les principales parties prenantes peuvent inclure les contribuables, les autres ordres de gouvernement et le grand public.



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

1b : Évaluer l'effet éventuel de chaque facteur ESG en ce qui a trait à son incidence et à sa probabilité

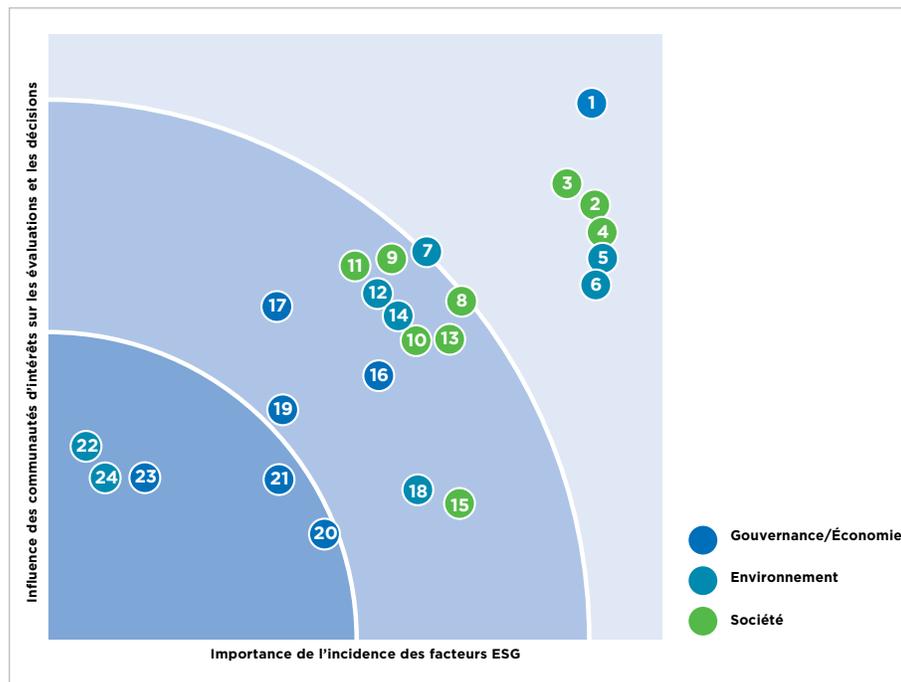
L'organisation doit déterminer les critères d'évaluation de l'incidence et de la probabilité de chaque facteur ESG éventuellement pertinent. Généralement, on définit l'incidence comme étant l'ensemble des répercussions éventuelles sur les plans opérationnel, financier et juridique ainsi que sur la réputation. La probabilité, elle, est habituellement fondée sur la probabilité des risques liés aux facteurs ESG ou de la survenue d'un événement en lien avec ces facteurs sur divers horizons temporels.

De nombreuses organisations arrivent leur évaluation de l'importance relative des facteurs ESG à leurs définitions et à leurs critères d'évaluation des risques utilisés dans la gestion des risques d'entreprise. Habituellement, les registres des risques utilisent des termes similaires pour désigner l'incidence et la probabilité, ainsi qu'une échelle de notation semblable. Dans la mesure du possible, les critères d'évaluation de l'incidence et de la probabilité doivent être en phase avec les processus existants. Cette harmonisation permet une intégration plus fluide des facteurs ESG dans les registres des risques d'entreprise ainsi qu'un traitement uniforme des facteurs ESG par rapport aux autres risques et occasions, ce qui est considéré comme une pratique exemplaire. Pour obtenir plus d'information sur ce point, se reporter à l'étape 3 ci-après.

1c : Catégoriser les facteurs ESG selon leur incidence et leur probabilité

La catégorisation est établie selon les notes attribuées à chaque facteur ESG en ce qui a trait à son incidence et à sa probabilité. Par exemple, certaines organisations peuvent utiliser une échelle de notation allant de 1 à 5 pour déterminer l'incidence et la probabilité relatives de chaque facteur ESG. Dans ce cas, comme les organisations fournissent habituellement une définition pour chaque note attribuée, il est facile de voir si le risque a été évalué d'une manière uniforme et objective.

FIGURE 2 : MATRICE DE L'IMPORTANCE RELATIVE 2020



Pour fournir une représentation visuelle des résultats de leur évaluation de l'importance relative des facteurs ESG, de nombreuses organisations utiliseront une matrice (se reporter à la figure 2 : Matrice de l'importance relative 2020). Cette représentation permet aux organisations de communiquer leurs critères d'évaluation de l'incidence et de la probabilité pour expliquer comment elles ont déterminé les facteurs ESG prioritaires constituant la base de leur stratégie ESG et de la présentation aux parties prenantes de l'information sur les facteurs ESG.

1d : Valider les résultats préliminaires auprès des membres de la haute direction et du conseil d'administration

Il est souvent plus facile de procéder à la validation lors d'une rencontre sous forme d'atelier permettant d'obtenir un consensus et une compréhension mutuelle au moyen de discussions de groupe. Un tel contexte est essentiel pour obtenir l'appui de la direction de l'organisation.

À titre d'experts de l'évaluation des risques et de la détermination de l'importance financière relative, les CPA peuvent aider les organisations à effectuer des évaluations de l'importance relative des facteurs ESG en fournissant les efforts de recherches et d'analyses permettant de déterminer les facteurs ESG éventuellement importants. Ils peuvent établir des critères liés à l'incidence et à l'appréciation afin d'attribuer une note aux enjeux ESG et d'établir leur ordre de priorité. Dans la mesure du possible, les CPA peuvent également contribuer à la quantification de l'incidence financière éventuelle des facteurs ESG afin d'évaluer leur importance financière relative pour l'organisation. Cependant, les facteurs qualitatifs doivent également être considérés dans l'évaluation des facteurs ESG, étant donné les difficultés relatives aux approches conventionnelles en matière de risque (se reporter à l'étape 3b).

Questions à poser pour valider les résultats de l'évaluation de l'importance relative des facteurs ESG

- Êtes-vous d'accord avec l'ordre des priorités des risques et des occasions liés aux facteurs ESG de l'organisation?
- Est-ce que des changements doivent être apportés à l'une ou l'autre des évaluations de l'incidence et de la probabilité?
- Est-ce que des facteurs ESG pertinents n'ont pas été pris en compte lors de l'évaluation?

Étape 2

Déterminer les objectifs et la vision liés aux facteurs ESG

Les objectifs liés aux facteurs ESG des organisations doivent viser, à la base, à saisir les occasions et à atténuer les risques liés aux facteurs ESG importants définis à l'étape 1. Il faut obtenir des renseignements auprès des parties prenantes internes et externes. Afin de simplifier le processus de mobilisation, certaines organisations choisissent de regrouper les entretiens et les ateliers avec les parties prenantes et les sondages menés auprès de ces dernières dans les étapes 1 et 2.



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

Voici des questions que vous pourriez poser aux principales parties prenantes lors de la définition des objectifs liés aux facteurs ESG :

- Quelles sont notre mission et notre vision à long terme pour l'organisation? Quelle est l'incidence des facteurs ESG sur notre capacité à réaliser notre mission et notre vision?
- Quel est le niveau de notre ambition en ce qui a trait aux facteurs ESG? Où voulons-nous positionner notre organisation par rapport aux sociétés semblables en ce qui concerne les facteurs ESG?
- Y a-t-il des domaines dans lesquels notre organisation occupe déjà une position de chef de file en matière de facteurs ESG? Quelles sont les possibilités d'améliorer notre performance au chapitre des facteurs ESG que nous devrions prioriser?

Les résultats des interactions avec les parties prenantes doivent servir à définir l'énoncé de la vision de l'organisation en matière de facteurs ESG. Cette vision prend habituellement la forme d'un document interne qui oriente les efforts de l'organisation en ce qui a trait aux facteurs ESG. De plus, ce document est habituellement publié sur les sites Web des organisations, et les rapports sur les facteurs ESG y font référence. Une vision en matière de facteurs ESG devrait définir ce qui suit :

- le contexte qui explique la pertinence des facteurs ESG pour l'organisation et son secteur;
- la façon dont les facteurs ESG sont en phase avec la mission, la vision et les valeurs de l'organisation;
- l'approche en matière de facteurs ESG et les principes directeurs;
- les priorités en matière de facteurs ESG pour l'organisation, dont les cibles relatives aux facteurs ESG (cibles ESG), par exemple;
- les rôles et les responsabilités des principaux services et des équipes de la haute direction.

Principales considérations pour les OSBL et les sociétés du secteur public

- La définition de la vision en matière de facteurs ESG des OSBL et des sociétés du secteur public devrait être directement liée à la mission, à la vision et au mandat de ces entités.
- Pour ce qui est d'un OSBL, il peut s'agir d'établir un lien clair entre sa mission et les facteurs ESG pertinents. Par exemple, si les activités de l'OSBL visent principalement à combattre l'itinérance, un lien devrait être établi entre cette mission et les ODD pertinents, comme l'objectif 1 : Pas de pauvreté.
- En ce qui concerne les entités du secteur public, il peut s'agir d'établir un lien clair entre les facteurs ESG pertinents et le mandat de l'entité. Par exemple, le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce devrait établir un lien entre sa vision en matière de facteurs ESG et les ODD pertinents, comme l'objectif 8 : Travail décent et croissance économique.
- Il est essentiel pour les OSBL et les sociétés du secteur public d'établir un lien entre leurs principales missions et valeurs et les facteurs ESG pertinents. Les ODD proposent un cadre de référence utile pour ces entités.



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

Étape 3

Intégrer les facteurs ESG dans la stratégie, la gestion des risques et le processus de gouvernance actuels

Utilisez la vision en matière de facteurs ESG de l'étape 2 pour orienter l'intégration des facteurs ESG importants dans la planification stratégique et les processus de détermination et d'atténuation des risques.

3a : Établir un lien entre les facteurs ESG et la planification stratégique

Le tableau suivant décrit comment les facteurs ESG peuvent être intégrés dans la stratégie.

Processus	Directives pour l'intégration des facteurs ESG
Planification stratégique et établissement de cibles	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer le lien entre les facteurs ESG et la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. • Confier officiellement des responsabilités aux équipes de la haute direction pour la détermination, l'évaluation et la gestion des risques et des occasions liés aux facteurs ESG. • Envisager de mettre sur pied un comité ou un groupe de travail interne sur les facteurs ESG pour diriger la mise en œuvre de la stratégie ESG de l'organisation, dont la présentation de l'information. • Prendre en compte explicitement les facteurs ESG pertinents dans le cadre des activités annuelles de planification stratégique et d'établissement de cibles.
Établissement de budgets et analyse financière	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les coûts et les avantages de différentes mesures visant à gérer les risques et les occasions liés aux facteurs ESG pour éclairer les décisions et répartir judicieusement les ressources. • Calculer le rendement du capital investi et le délai de récupération des investissements relatifs aux projets et aux initiatives liés aux facteurs ESG.
Planification des dépenses en immobilisations	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer la prise en compte des facteurs ESG dans les décisions liées à la planification des dépenses en immobilisations, particulièrement pour les actifs ayant un long cycle de vie (p. ex., les infrastructures et la machinerie lourde). • Analyser les coûts et les avantages des nouvelles technologies et des autres solutions conçues pour améliorer la performance au chapitre des facteurs ESG (p. ex., les parcs de véhicules ayant des moteurs économes en carburant).
Rémunération et primes	<ul style="list-style-type: none"> • Considérer l'inclusion d'indicateurs clés de performance (ICP) liés aux facteurs ESG dans les régimes de rémunération à court terme des équipes de la haute direction afin de favoriser la performance au chapitre des facteurs ESG et l'atteinte de cibles ESG.

Il n'existe pas d'approche universelle pour l'intégration des facteurs ESG dans la stratégie organisationnelle existante. Les CPA peuvent aider l'organisation à élaborer un processus de gestion des risques et des occasions liés aux facteurs ESG qui soit adapté à sa culture et à ses valeurs. Pour assurer la réussite d'une nouvelle initiative organisationnelle, il est essentiel



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

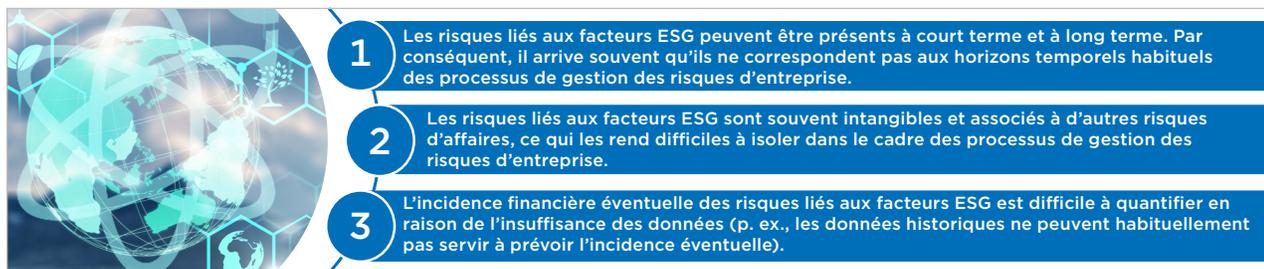
d'effectuer une gestion efficace du changement et d'encourager la mobilisation des employés. Les CPA peuvent tirer parti de leurs compétences interfonctionnelles en matière de relations et de communication pour consolider le niveau de confiance dans l'ensemble des services et des équipes afin d'élaborer une stratégie ESG intégrée.

3b : Intégrer les risques liés aux facteurs ESG importants dans les processus de gestion des risques d'entreprise

Examinez le registre des risques de l'organisation afin de déterminer s'il existe des lacunes éventuelles à régler. Si c'est le cas, considérez l'ajout de risques liés aux facteurs ESG dans ce registre.

Le diagramme ci-après présente les trois difficultés relatives à l'intégration des facteurs ESG dans les processus de gestion des risques d'entreprise. Il est important que les CPA soient au courant de ces difficultés pour pouvoir aider l'organisation à y faire face.

FIGURE 3 : DIFFICULTÉS RELATIVES À L'INTÉGRATION DES FACTEURS ESG DANS LES PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE



Mettez à jour les politiques et la documentation sur les processus internes et externes liées à l'approche de l'organisation en matière de gestion des risques afin que la prise en compte des facteurs ESG y soit mentionnée explicitement. Il s'agit d'une pratique exemplaire qui indique aux investisseurs et aux autres parties prenantes financières qu'une approche uniforme a été utilisée pour la détermination, l'évaluation, le suivi et les stratégies d'atténuation des risques, de même que pour la présentation de l'information à leur sujet.

Les CPA peuvent aider l'organisation à mettre à jour ses processus de gestion des risques d'entreprise et ses registres des risques afin d'y inclure la prise en compte des risques liés aux facteurs ESG importants. Il faut que les CPA fassent preuve de souplesse lorsqu'ils réfléchissent à la façon d'intégrer les facteurs ESG dans les processus de gestion des risques d'entreprise et qu'ils aient une perspective quantitative et qualitative quant à l'évaluation des risques liés aux facteurs ESG et à l'élaboration des plans d'atténuation.



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

Étape 4

Élaborer une feuille de route pour la présentation de l'information

Les organisations doivent s'assurer de communiquer efficacement à leurs parties prenantes la façon dont elles créent de la valeur. Ainsi, elles seront en mesure de répondre aux attentes des parties prenantes, de conserver leur accès aux capitaux, de maintenir leur image de marque et d'avoir un avantage concurrentiel.

4a : Sélectionner les normes et les cadres d'information pertinents

Le monde de l'information sur les facteurs ESG est complexe. En effet, il existe plusieurs ensembles de normes et de cadres de référence d'application volontaire, notamment :

- [Les normes du Sustainability Accounting Standards Board \(SASB\)](#). Ces normes regroupent un ensemble de sujets et de mesures liés aux facteurs ESG propres à certains secteurs pour la présentation de l'information fondée sur des données à l'appui de l'intérêt des investisseurs et de l'importance financière relative. Ces sujets et ces mesures se veulent un point de départ pour les organisations qui exercent leurs activités dans un secteur donné. Ils ne sont pas exhaustifs et sont souvent utilisés conjointement avec d'autres cadres d'information.
- [Les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques \(GIFCC\)](#). Ce Groupe a été mis sur pied à la demande du Conseil de stabilité financière, et ses recommandations sur la présentation de l'information mettent particulièrement l'accent sur les risques et les occasions liés aux changements climatiques. Le cadre de référence du GIFCC adopte la perspective de l'importance financière relative, comme le font les normes du SASB. Il s'agit de l'un des cadres privilégiés par les investisseurs pour la présentation de l'information sur les risques financiers liés aux changements climatiques des organisations. Le GIFCC a publié des directives sur [les mesures, les cibles et les plans de transition liés aux changements climatiques](#) à utiliser pour déterminer les ICP pertinents liés aux changements climatiques.

Principales considérations pour les OSBL et les sociétés du secteur public

- Les obligations d'information que doivent respecter les OSBL et les entités du secteur public diffèrent considérablement de celles auxquelles sont assujetties les sociétés par actions.
- La transparence et la communication avec les principales parties prenantes sont essentielles pour les OSBL et les entités du secteur public, car celles-ci sont tenues de rendre des comptes à leurs mandants.
- Étant donné leurs missions, les OSBL et les entités du secteur public devraient songer à se servir des ODD comme cadre de référence pour présenter l'information sur leur incidence par rapport à des objectifs précis.
- Les OSBL et les entités du secteur public peuvent aussi se servir des normes du SASB, des recommandations du GIFCC et des normes de la GRI en les adaptant au besoin pour présenter de l'information sur leur performance au chapitre des facteurs ESG.
- Comme ces cadres de référence sont actuellement d'application volontaire au Canada, les OSBL et les entités du secteur public devraient en adapter l'utilisation pour s'assurer qu'ils conviennent au mandat de ces types d'organisations.



Aperçu

Processus

Application

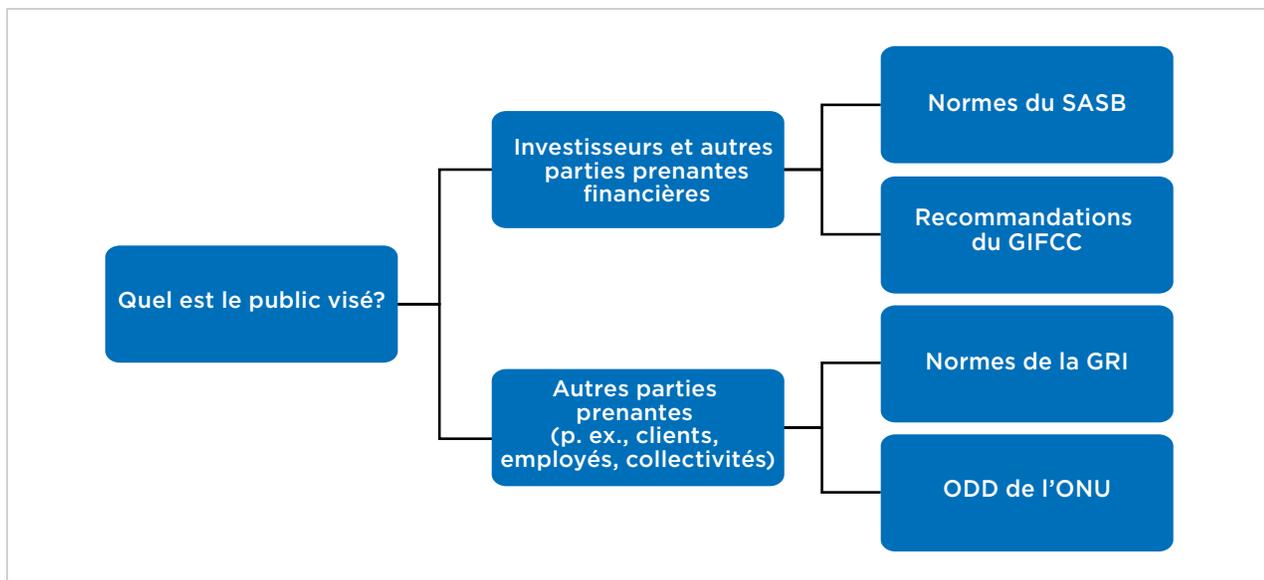
Apprentissages clés

Ressources

- **Les normes de la Global Reporting Initiative (GRI)**. Il s'agit des normes les plus utilisées par les organisations pour présenter de l'information sur la durabilité à divers types de parties prenantes externes, notamment les clients, les collectivités, les employés et les organisations non gouvernementales. Un grand nombre des mesures incluses dans les normes de la GRI mettent l'accent sur l'incidence de l'organisation sur l'environnement et la société plutôt que sur l'incidence de ces enjeux sur l'organisation.
- **Les ODD des Nations Unies (ONU)**. De plus en plus d'organisations utilisent les 169 cibles qui sous-tendent les 17 ODD pour présenter l'information sur la façon dont elles contribuent à l'atteinte de ces objectifs à l'échelle mondiale.

Utilisez l'arbre de décision suivant pour sélectionner les ensembles de normes et les cadres d'information pertinents selon le public visé.

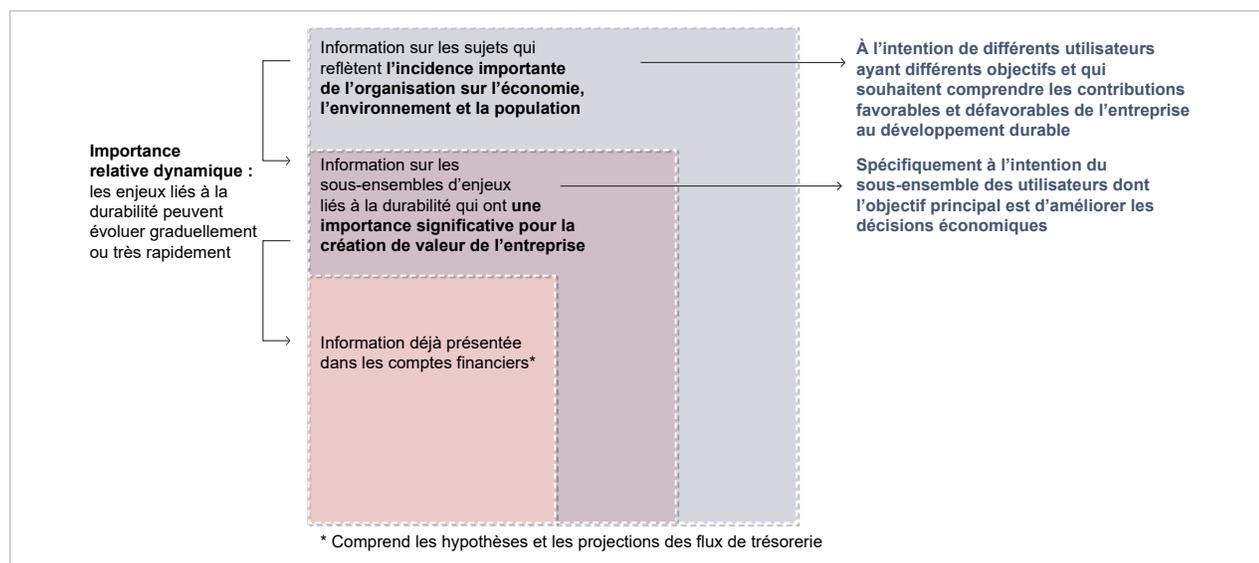
FIGURE 4 : ARBRE DE DÉCISION



L'arbre de décision est fondé sur le concept de base de l'importance relative (p. ex., les organisations doivent présenter l'information sur ce qui a le plus d'importance pour le public visé). Cependant, les CPA doivent porter attention au concept de l'« importance relative dynamique », c'est-à-dire au fait que les enjeux ESG peuvent évoluer lentement ou rapidement et que leur importance pour différents groupes de parties prenantes peut changer en fonction de cette évolution. La figure suivante provenant du document [*Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting*](#) illustre ce concept.



FIGURE 5 : IMPORTANCE RELATIVE DYNAMIQUE



La Securities Exchange Commission des États-Unis et les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont toutes deux publié des directives et mené des consultations publiques sur l'information financière relative aux facteurs ESG et aux changements climatiques. De plus, l'IFRS Foundation a mis sur pied un nouveau conseil, l'International Sustainability Standards Board ou ISSB, pour établir des normes d'information sur la durabilité, en commençant par l'établissement d'une norme d'information sur les risques financiers liés aux changements climatiques. Les CPA doivent continuer à surveiller l'évolution de l'information pour assurer que leur organisation soit prête à respecter les futures obligations d'information sur les facteurs ESG.

4b : Déterminer les ICP pour mesurer et suivre les progrès et en rendre compte

Selon les ressources dont elles disposent pour présenter l'information sur les facteurs ESG, les organisations doivent généralement adopter une approche par étapes de la collecte de données sur les facteurs ESG. Dans certains cas, les ICP liés aux facteurs ESG (ICP ESG), comme les données sur la santé et la sécurité, seront facilement accessibles. Dans d'autres cas, les organisations devront collecter de nouveaux types de données pour les ICP ESG, comme les données sur les émissions de gaz à effet de serre (GES). En utilisant les résultats de l'évaluation de l'importance relative des facteurs ESG (étape 1), les organisations doivent faire cadrer leur processus interne de collecte de données et leurs ICP existants avec les mesures recommandées dans les normes et les cadres d'information mentionnés à l'étape 4. L'exercice de mise en correspondance des ICP permet de cerner les lacunes dans les processus existants de collecte de données. L'organisation peut ainsi examiner ses systèmes et ses processus de collecte de données et planifier la collecte des données exigées ou déterminer si une estimation serait plus appropriée. Au fil du temps, les organisations doivent s'efforcer de présenter l'information de façon entièrement conforme aux normes et aux cadres d'information choisis.



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

La préparation d'une feuille de route sur trois ans pour la présentation de l'information sur les facteurs ESG est de plus en plus reconnue comme une pratique exemplaire. La feuille de route doit inclure les éléments suivants :

- les normes et les cadres d'information, dont les points à considérer pour l'avenir;
- l'intégration de l'information sur les facteurs ESG dans les documents déposés auprès des autorités de réglementation, notamment les rapports de gestion, les notices annuelles et les circulaires d'information de la direction;
- les données sur les ICP et les cibles à recueillir et à communiquer dans le cadre d'une approche par étapes;
- les sujets des informations qualitatives à fournir (p. ex., politiques de la société, structures de gouvernance).

Les CPA peuvent s'appuyer sur leur compréhension des systèmes internes de collecte de données et d'information pour assurer l'exactitude, la fiabilité, l'uniformité et la comparabilité de l'information recueillie aux fins du suivi interne (se reporter à l'étape 5) et de la présentation de l'information externe destinée aux parties prenantes. Les CPA peuvent également tirer parti de leurs compétences techniques en matière de comptabilité de gestion et de présentation de l'information financière pour aider à la préparation des rapports sur les facteurs ESG à l'intention des membres de la direction et du conseil d'administration, des investisseurs et des autres parties prenantes.

Étape 5

Faire le suivi de la performance

Il est essentiel d'élaborer un plan de suivi de la performance au chapitre des facteurs ESG. Utilisez la présentation de l'information interne pour mesurer les progrès vers l'atteinte des cibles ESG et cerner des tendances dans les ICP ESG. Le suivi proactif des facteurs ESG permet aux équipes de direction d'adapter les mesures à prendre afin d'améliorer les résultats des efforts liés aux facteurs ESG tout au long de la mise en œuvre de la stratégie ESG. Les conseils d'administration doivent superviser la mise en œuvre de la stratégie ESG et suivre les progrès vers l'atteinte des cibles au fil du temps. Le tableau suivant présente les pratiques exemplaires en ce qui a trait au suivi par la direction et à la supervision par le conseil d'administration de la performance au chapitre des facteurs ESG.



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

Rôle des membres de la direction

- Processus annuel pour la détermination et l'évaluation des facteurs ESG importants
- Suivi trimestriel des progrès vers l'atteinte des cibles ESG et des tendances relatives aux ICP ESG
- Présentation d'un rapport annuel au conseil d'administration sur les progrès vers l'atteinte des cibles ESG
- Présentation au conseil d'administration de l'information sur les exceptions et les écarts par rapport aux politiques ou aux pratiques courantes

Rôle des membres du conseil d'administration

- Examen des mises à jour annuelles sur les facteurs ESG importants (p. ex., changements liés à l'évaluation de l'importance relative des facteurs ESG)
- Examen du rapport annuel produit par la direction sur les progrès vers l'atteinte des cibles ESG
- Examen et approbation de l'information externe présentée sur les facteurs ESG importants
- Mise à jour annuelle sur les tendances (p. ex., mobilisation des investisseurs et leurs priorités en matière de facteurs ESG, lignes directrices sur le vote par procuration, nouveaux règlements)

L'information nécessaire pour effectuer le suivi interne de la performance au chapitre des facteurs ESG est souvent plus détaillée que l'information présentée aux parties prenantes externes dans les rapports sur les facteurs ESG. Un cadre d'information interne détaillée sur les facteurs ESG permet à la direction de faire un suivi proactif des facteurs ESG jugés non importants pour l'instant et de relever des données probantes indiquant une évolution de l'importance relative au fil du temps. Une approche rigoureuse en matière de suivi interne et d'information sur les facteurs ESG permet aux équipes de direction de gérer l'enjeu que représente l'importance relative dynamique (expliquée précédemment). Le conseil d'administration doit comprendre et superviser le processus de suivi interne de la direction et être régulièrement tenu au courant des changements touchant l'évaluation de l'importance relative des facteurs ESG de la société.

Les CPA peuvent aider à établir des politiques et des processus de gouvernance efficaces pour gérer et superviser les facteurs ESG dans leur organisation. Ils peuvent également aider à préparer des modèles pour le suivi interne des facteurs ESG par la direction. Les CPA qui occupent des postes de direction, comme ceux qui ont des fonctions de chef des finances, ont souvent la responsabilité de collecter des données de façon continue et de présenter l'information sur les ICP et les cibles ESG. En utilisant leurs compétences de communication, les CPA peuvent aider leur organisation à effectuer un suivi proactif de la performance au chapitre des facteurs ESG afin d'assurer la réussite à long terme des stratégies ESG.



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

Apprentissages clés

Afin de prospérer au fil du temps et de demeurer concurrentielles à l'échelle mondiale, les organisations doivent élaborer de solides stratégies ESG pour gérer les risques et les occasions liés aux facteurs ESG qui sont le plus susceptibles d'avoir une incidence sur la valeur. Dans le monde postpandémie, les parties prenantes ont des attentes élevées et de plus en plus nombreuses à l'égard des facteurs ESG. Les organisations peuvent établir un lien de confiance avec les parties prenantes en faisant preuve de transparence quant à leur parcours en matière de facteurs ESG et en s'engageant à s'améliorer continuellement.

Une stratégie ESG efficace tient compte des liens qui existent entre les différentes parties prenantes, comme l'indique le diagramme ci-après.

FIGURE 6 : ÉLÉMENTS CLÉS D'UNE STRATÉGIE ESG



Pour qu'une stratégie ESG ait des résultats concrets qui contribuent significativement à la création de valeur pour toutes les parties prenantes, elle doit être intégrée dans la stratégie organisationnelle, la gestion des risques et la présentation de l'information.



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

Les CPA ont l'occasion d'appuyer leurs organisations dans l'élaboration d'approches complètes pour la gestion des enjeux ESG en établissant un lien entre les équipes interfonctionnelles et en favorisant ainsi le travail d'équipe et la collaboration. Les organisations qui arrivent à saisir les occasions liées aux facteurs ESG et à atténuer les risques liés à ces facteurs seront bien positionnées pour accroître leur avantage concurrentiel dans un monde de plus en plus interrelié.



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

Ressources

Publications de CPA Canada

- [Incidences sur les entreprises des grands enjeux environnementaux et sociaux – Cette question vous intéresse?](#)
- [Enjeux environnementaux et sociaux : document d'information à l'intention des administrateurs](#)
- [Informations à fournir sur les questions environnementales et sociales : guide d'introduction](#)

Lignes directrices sur la comptabilité de gestion de CPA Canada

- [Repenser la stratégie organisationnelle](#)
- [Cartographie des stratégies](#)
- [Planification à l'aide de scénarios](#)
- [Inducteurs de valeur future](#)

Publications d'autres organismes comptables

- [ODD de l'ONU : Programme 2030](#)
- [CPAs and the new social contract](#)

Publications et directives sur la présentation de l'information sur les facteurs ESG

- [Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting](#)
- [Normes du SASB](#)
- [Recommandations du GIFCC](#)
- [Normes de la GRI](#)
- [ODD de l'ONU](#)
- [Indications des ACVM sur les risques liés au changement climatique](#) [PDF]
- [Proposed Targeted Amendments to the IFRS Foundation Constitution to Accommodate an International Sustainability Standards Board to Set IFRS Sustainability Standards](#) [PDF]



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

À propos de l'auteure

Sarah Keyes, CPA, CA

Experte sur les changements climatiques, Sarah Keyes occupe le poste de chef de la direction d'ESG Global Advisors. Elle possède plus de 10 ans d'expérience en tant que consultante, auditrice et conseillère à l'avant-garde de la réflexion. Mme Keyes effectue des évaluations de l'importance relative des facteurs ESG ainsi que des analyses de scénarios en matière de changements climatiques, et elle élabore des feuilles de route pour la mise en œuvre des processus liés aux facteurs ESG. Elle collabore avec ses clients à l'établissement d'objectifs et de cibles ambitieux mais atteignables en matière de facteurs ESG et de changements climatiques. Elle donne régulièrement des présentations aux conseils d'administration sur les changements climatiques, les facteurs ESG et leurs répercussions sur la surveillance et la gouvernance d'entreprise, de même que sur les liens à établir avec la performance financière et opérationnelle et la valeur à long terme.

Avant de se joindre à ESG Global Advisors, Mme Keyes était directrice de projets chez CPA Canada, où elle menait des recherches pour préparer, à l'intention des sociétés, des indications ainsi que des documents phares sur l'intégration des considérations liées aux changements climatiques dans la stratégie d'affaires, la gestion des risques, la gouvernance et la présentation de l'information. Et auparavant, elle a occupé des postes de cadre supérieure chez PwC et MNP où elle travaillait auprès des sociétés du secteur de l'énergie et du secteur minier.

Elle est membre du conseil consultatif sur la stratégie climatique de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) pour la section canadienne de l'initiative de gouvernance climatique du Forum économique mondial. Elle est également directrice nationale des études du programme de gouvernance climatique de l'IAS et animatrice dans le cadre du module sur les facteurs ESG et la finance durable du programme de perfectionnement des administrateurs IAS-Rotman. Mme Keyes siège au conseil d'administration de Leading Change et de Sustainable Buildings Canada. Elle est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université McGill, détient la certification ISO 14064-3 pour la vérification des déclarations des gaz à effet de serre et a été récipiendaire, en 2018, de l'Emerging Leader Award décerné par CPA Ontario



Aperçu

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources



cpacanada.ca/lidcg

AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par CPA Canada, fournit des indications ne faisant pas autorité.

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

© 2021 Comptables professionnels agréés du Canada.

Tous droits réservés. La présente 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 demander cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.