

Risques et occasions environnementaux et sociaux :

QUESTIONS QUE LES ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER

Alan Willis, FCPA, FCA



Risques et occasions environnementaux et sociaux

Alan Willis, FCPA, FCA

DÉNI DE RESPONSABILITÉ

La présente publication, préparée 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 de cette publication.

© 2020 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 savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

Préface

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a commandé le présent cahier d'information, intitulé *Risques et occasions environnementaux et sociaux : Questions que les administrateurs devraient poser*, pour aider les administrateurs à comprendre le rôle du conseil dans la surveillance de ces risques pour l'organisation.

Comme cette publication paraît pendant une pandémie sans précédent, le lecteur est invité à tenir compte de risques environnementaux et d'autres risques sociétaux en apparence improbables, mais dont l'incidence sur la poursuite des activités est néanmoins importante.

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises et CPA Canada aimeraient exprimer leur gratitude à l'auteur, Alan Willis.

Tom Peddie, FCPA, FCA
Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

Auteur

Alan Willis, FCPA, FCA

Direction du projet, CPA Canada

Stefan Mihailovich, GPLLM, CPA, CA
Gigi Dawe, LL. M.
Gord Beal, CPA, CA, M. Éd.

Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

Tom Peddie, FCPA, FCA
Président

Hugh Bolton, FCPA, FCA
John E. Caldwell, CPA, CA
Andrew Foley, J.D.
Carol Hansell, LL. B., MBA, F.IAS
Bill McFarland, FCPA, FCA
Kathleen O'Neill, FCPA, FCA, IAS.A
Hari Panday, FCPA, FCGA, IAS.A
Bob Strachan, FCPA, FCMA, C.Dir.
John E. Walker, CPA, CA, LL. B.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 1 |
| Partie I – Cahier d’information et questions à poser | 4 |
| Survol des enjeux environnementaux et sociaux et de leur incidence sur les entreprises | 4 |
| A. Risques et occasions relatifs au modèle d’affaires, à la stratégie et aux dépenses d’investissement | 6 |
| B. Risques et occasions liés aux opérations, à la réputation, à la réglementation et aux actions en justice | 7 |
| C. Incidences financières | 7 |
| D. Valeur des relations et des interactions avec les parties prenantes | 8 |
| E. Suivi interne et information externe | 8 |
| F. Gouvernance et surveillance | 9 |
| Conclusion | 10 |
| Partie II – Renseignements supplémentaires et analyse | 11 |
| Risques et occasions relatifs au modèle d’affaires, à la stratégie et aux dépenses d’investissement | 11 |
| Risques et occasions liés aux opérations, à la réputation, à la réglementation et aux actions en justice | 12 |
| Incidences financières | 12 |
| Valeur des relations et des interactions avec les parties prenantes | 13 |
| Suivi interne et information externe | 14 |
| <i>Surveillance des systèmes d’information de gestion et du contrôle interne</i> | 14 |
| <i>Surveillance de l’information communiquée à l’externe (obligatoire et volontaire)</i> | 14 |
| Gouvernance et surveillance | 16 |
| Annexe A – Sommaire des répercussions typiques de certains enjeux environnementaux et sociaux | 17 |
| Annexe B – Sources d’information complémentaires | 19 |

Introduction

Les enjeux environnementaux et sociaux s'imposent progressivement comme l'un des principaux facteurs de rupture influant sur la création de valeur à long terme des entreprises. Mais même s'ils sont à l'origine de risques d'entreprise, ils peuvent aussi donner naissance à des occasions d'innovation ou à de nouvelles gammes de produits et services, ouvrir de nouveaux marchés, consolider un avantage concurrentiel et favoriser la résilience des entreprises.

« [...] une entreprise ne peut réaliser des bénéfices à long terme sans adopter une raison d'être et sans tenir compte des besoins d'un large éventail de parties prenantes¹. »

Les enjeux environnementaux et sociaux touchent des sujets aussi divers que le changement climatique, les droits de la personne, la gestion de l'eau, les relations avec les collectivités, la santé et la sécurité des travailleurs, la biodiversité, la pauvreté, les inégalités et les maladies. L'annexe A présente un sommaire des répercussions typiques de certains de ces enjeux sur les entreprises.

1 Fink, Larry, « A Fundamental Reshaping of Finance », 2020, www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter

2 www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gouvernance-dentreprise/publications/changement-climatique-questions-que-les-administrateurs-devraient-poser (2017)

En raison de sa nature même, le changement climatique est un enjeu environnemental aux effets socioéconomiques vastes et profonds, aussi bien à court qu'à long terme. Les entreprises se ressentent déjà de ses répercussions opérationnelles et financières. Il se classe parmi les enjeux environnementaux et sociaux les plus pressants en raison de sa nature systémique et de l'attention accrue que les investisseurs institutionnels accordent aux risques et aux occasions financiers liés au climat. Le présent cahier d'information porte cependant sur des enjeux environnementaux et sociaux autres. Pour une analyse approfondie de l'enjeu du changement climatique, consulter plutôt le *Cahier d'information sur le changement climatique : Questions que les administrateurs devraient poser*².

Parce qu'ils sont reliés entre eux, les enjeux environnementaux et sociaux peuvent augmenter les risques et multiplier les occasions pour les entreprises. Il arrive que leurs répercussions ne soient pas visibles immédiatement, mais les administrateurs doivent absolument en tenir compte dans le cadre de leur surveillance stratégique.

Trois tendances montrent l'importance grandissante des enjeux environnementaux et sociaux pour les entreprises et leur conseil d'administration :

1. une nouvelle perception de la raison d'être de l'entreprise au sein de la société et de son rôle de création de valeur pour différents groupes de parties prenantes;
2. l'intérêt accru des investisseurs à l'égard des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) qui influent sur leurs décisions, leurs besoins d'information et la mobilisation de l'entreprise;
3. l'importance croissante d'un dialogue entre l'entreprise et les parties prenantes dans la création de valeur à long terme³.

En 2019, la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) a été modifiée. Depuis longtemps, en common law, les administrateurs et les dirigeants de sociétés régies par la LCSA ne sont pas tenus de considérer uniquement les intérêts des actionnaires lorsqu'ils agissent dans l'intérêt de la société. Ce principe est désormais inscrit dans la loi⁴. Les administrateurs et les dirigeants peuvent aussi tenir compte des facteurs suivants :

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

3 CPA Canada, *À surveiller : Incidences sur les entreprises des grands enjeux environnementaux et sociaux*, 2018, www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/information-financiere-et-non-financiere/durabilite-environnement-et-responsabilite-sociale/publications/incidences-entreprises-grands-enjeux-environnementaux-sociaux

4 McMillan LLP, *New Requirements for CBCA Corporations: June 2019 Amendments*, 2019, www.mcmillan.ca/New-Requirements-for-CBCA-Corporations-June-2019-Amendments

De plus en plus, les investisseurs réalisent qu'il existe des risques réciproques associés aux enjeux environnementaux et sociaux : l'effet de ces enjeux sur l'entreprise, d'une part, et l'effet de l'entreprise elle-même sur l'environnement et la société, d'autre part. Les investisseurs cherchent davantage à se faire entendre des conseils d'administration et à obtenir plus d'informations fiables sur les risques financiers et les occasions que représentent les enjeux environnementaux et sociaux pour la performance d'une entreprise et pour ses perspectives de création de valeur⁵.

Il y a longtemps que les investisseurs s'intéressent aux rouages de la gouvernance des entreprises et à leur surveillance des grands enjeux. Ce qui est relativement nouveau, en revanche, c'est l'idée que les enjeux environnementaux et sociaux revêtant une importance financière doivent faire l'objet d'une surveillance par le conseil d'administration. Les investisseurs veulent savoir dans quelle mesure le conseil s'acquitte efficacement de cette tâche – le « G » de « ESG ». En gros, ils veulent investir dans des entreprises bien gouvernées qui créent une valeur à long terme durable, aujourd'hui et demain.

En raison de leur ampleur et de leurs répercussions, les tendances et les enjeux environnementaux et sociaux exigent une surveillance vigilante de la part de conseils d'administration qui doivent comprendre les moteurs actuels de la réussite à long terme, la nette transformation du contexte sociétal et l'influence grandissante des enjeux environnementaux et sociaux sur le monde des affaires.

Le présent cahier d'information propose d'évaluer l'incidence des enjeux environnementaux et sociaux sur les entreprises, de même que leurs répercussions sur la création de valeur et la gouvernance, dans une perspective axée sur les risques et les occasions. Il contient des questions que les administrateurs trouveront utile d'examiner et qu'ils voudront éventuellement poser aux dirigeants dans le cadre de leur surveillance de ces enjeux.

5 FSG, « Where ESG Fails », 2019, www.fsg.org/publications/where-esg-fails

Partie I – Cahier d’information et questions à poser

Survol des enjeux environnementaux et sociaux et de leur incidence sur les entreprises

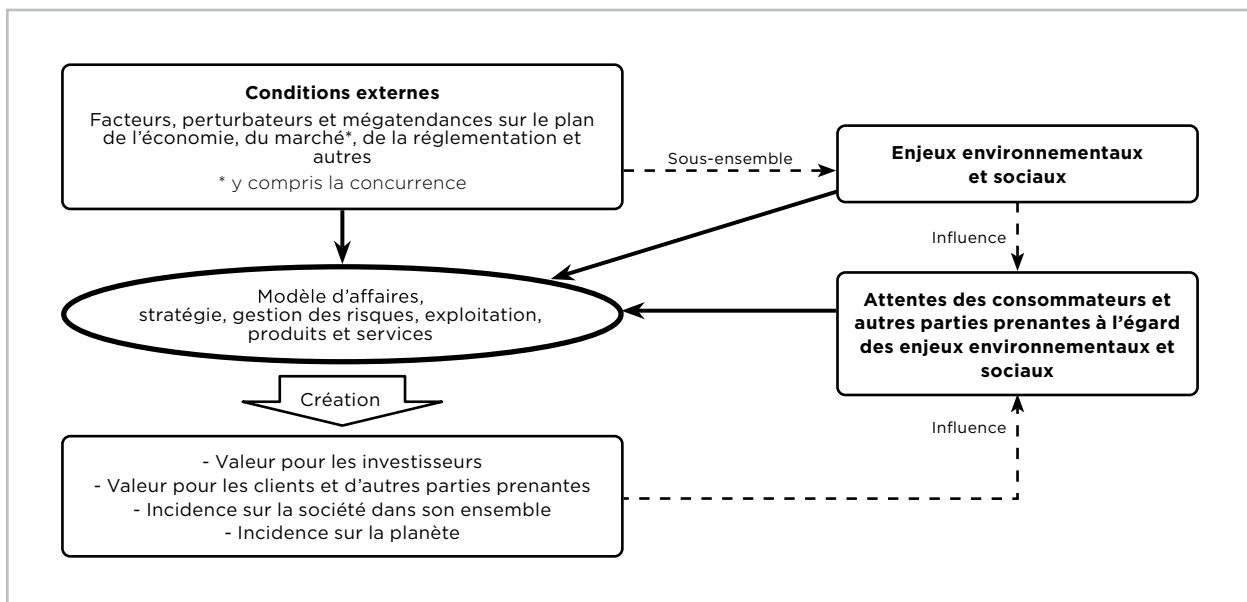
Les enjeux environnementaux et sociaux sont un facteur de rupture important susceptible d’influer fortement sur le modèle d’affaires d’une entreprise et sa stratégie de création de valeur. Ils peuvent également avoir un effet sur la gestion des risques, la disponibilité des ressources et les relations nécessaires au succès de la stratégie.

Pour exercer une saine gouvernance, le conseil doit surveiller de quelle façon la direction intègre l’examen des enjeux environnementaux et sociaux ainsi que de leurs répercussions dans tous les autres aspects de la gestion de l’entreprise. Il doit aussi surveiller la valeur ainsi créée pour l’ensemble des parties prenantes.

Les investisseurs ne veulent pas connaître uniquement les risques liés aux enjeux environnementaux et sociaux, les occasions que ces risques représentent pour l’entreprise et leur effet sur la création de valeur à court et à long terme : ils veulent aussi savoir si le conseil s’acquitte efficacement de sa tâche de gouvernance à l’égard de ces enjeux.

Voici le schéma des relations entre ces différentes notions :

FORCES EN ACTION SUR LE MODÈLE D’AFFAIRES ET LA STRATÉGIE DE CRÉATION DE VALEUR



Pour surveiller efficacement le processus qu'emploie la direction pour cerner les enjeux environnementaux et sociaux, les évaluer et y répondre, il faut avant tout que le conseil comprenne ces enjeux et leur importance éventuelle pour l'entreprise.

Dans son [Rapport 2019 sur l'investissement durable](#)⁶, l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada (OIRPC) expose les facteurs environnementaux et sociaux dont il tient compte dans ses décisions d'investissement, tout en observant que ces facteurs varient selon les entreprises, les secteurs et les régions. Certains de ces facteurs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Facteurs environnementaux :

- Changements climatiques et émissions de GES
- Efficacité énergétique
- Pollution de l'eau et de l'air
- Rareté des ressources en eau
- Biodiversité

Facteurs sociaux :

- Droits de la personne
- Emploi et répercussions au niveau local
- Travail des enfants
- Conditions de travail
- Santé et sécurité
- Lutte contre la corruption

Les enjeux environnementaux et sociaux peuvent aussi avoir un effet important sur les chaînes d'approvisionnement et entraîner des perturbations financières et opérationnelles. Par exemple, une société pharmaceutique pourrait voir fluctuer le prix de ses principaux intrants (comme les ingrédients actifs des médicaments qu'elle fabrique) si la demande s'élève anormalement dans le pays où se trouve le fournisseur de ceux-ci. Par ailleurs, une menace pour la sécurité des travailleurs par suite d'un événement majeur (une pandémie, par exemple) pourrait perturber les activités et réduire la disponibilité des produits offerts par les usines de fabrication. Les administrateurs doivent donc comprendre les enjeux environnementaux et sociaux touchant la chaîne d'approvisionnement de leur entreprise afin de surveiller efficacement les risques qui en découlent.

En outre, les jeunes générations orientent leurs décisions d'achat et leurs ambitions de carrière en fonction des enjeux environnementaux et sociaux qui correspondent à leurs valeurs. À mesure que les membres de ces générations accéderont au marché du travail et accumuleront de la richesse, les entreprises n'auront d'autre choix que de tenir compte d'une liste d'enjeux environnementaux et sociaux qui s'allonge sans cesse. Les préoccupations des parties prenantes sont souvent suscitées et alimentées par les médias sociaux.

6 www.investissementsrpc.com/fr/the-fund/sustainable-investing (2019)

L'un des volets principaux de la surveillance exercée par le conseil porte sur l'évaluation stratégique de l'importance des enjeux environnementaux et sociaux pertinents en fonction de leur pouvoir de nuire à la création de valeur à court, moyen ou long terme – ou, au contraire, de présenter une occasion d'innovation et d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. Pour procéder à cette évaluation, les administrateurs font appel à leur jugement pour déterminer si la direction a analysé de manière raisonnable les enjeux environnementaux et sociaux et leurs répercussions. Cette appréciation est essentielle pour évaluer les répercussions actuelles et éventuelles de ces enjeux sur l'entreprise, et la façon dont la direction en tient compte.

Pour surveiller efficacement le processus permettant à la direction de cerner les enjeux environnementaux et sociaux, de les évaluer et d'y répondre, les administrateurs voudront peut-être poser les questions suivantes :

1. Selon la direction, quels enjeux environnementaux et sociaux sont susceptibles d'être importants pour les activités de l'entreprise et ses perspectives de création de valeur?
2. Quel processus la direction a-t-elle suivi pour cerner les enjeux environnementaux et sociaux propres à l'entreprise, les évaluer et y répondre?
3. De quelles parties prenantes la direction a-t-elle tenu compte pour déterminer les enjeux environnementaux et sociaux les plus pertinents pour l'entreprise, et quelle définition de l'importance relative a servi à en évaluer le caractère significatif pour l'entreprise?

La suite de ce cahier d'information s'articule en six grands thèmes. Pour chaque thème sont proposées des questions que les administrateurs pourraient poser sur l'incidence, les risques et les occasions que représentent les enjeux environnementaux et sociaux par rapport à certains aspects des activités d'une entreprise. Le raisonnement qui sous-tend ces questions figure à la partie II de cette publication.

A. Risques et occasions relatifs au modèle d'affaires, à la stratégie et aux dépenses d'investissement

Questions que les administrateurs devraient poser sur l'incidence des risques et des occasions liés aux facteurs environnementaux et sociaux sur le modèle d'affaires, la stratégie et les dépenses d'investissement de l'entreprise :

1. Le *modèle d'affaires* de l'entreprise sur le plan de la création de valeur et de la compétitivité est-il viable à long terme si l'on tient compte de l'effet combiné des enjeux environnementaux et sociaux pertinents sur les actifs et les opérations de l'entreprise, y compris sa chaîne d'approvisionnement?
2. De quelle façon les enjeux environnementaux et sociaux pertinents ont-ils été intégrés à la *stratégie d'affaires*? Lesquels de ces enjeux ont été intégrés à une analyse de scénarios, le cas échéant, ayant servi à élaborer et à évaluer la stratégie? Quelles hypothèses ont été retenues pour l'analyse de scénarios? Ces hypothèses sont-elles raisonnables?

3. Comment les enjeux environnementaux et sociaux pertinents ont-ils été évalués dans une perspective d'amélioration de la stratégie au moyen d'investissements dans l'innovation, d'une plus grande compétitivité des produits ou des services, de nouvelles sources de revenus ou d'économies de coûts?
4. Comment les enjeux environnementaux et sociaux pertinents ont-ils été considérés dans le contexte des *dépenses d'investissement* ainsi que des *fusions et acquisitions* faisant partie de la stratégie globale de l'entreprise?
5. Les enjeux environnementaux et sociaux pertinents sont-ils intégrés au cadre et aux processus de *gestion des risques d'entreprise*?

(Pour des renseignements connexes supplémentaires et une brève analyse de ces questions, consultez la [page 11.](#))

B. Risques et occasions liés aux opérations, à la réputation, à la réglementation et aux actions en justice

Questions que les administrateurs devraient poser sur l'effet des enjeux environnementaux et sociaux sur les opérations et la réputation de l'entreprise et sur ses obligations juridiques et réglementaires :

1. La direction a-t-elle effectué une évaluation raisonnable et pertinente de l'effet de la *réglementation* actuelle ou future sur les enjeux environnementaux et sociaux pertinents là où l'entreprise exerce ses activités?
2. La direction a-t-elle consacré des ressources suffisantes aux mesures préventives relatives aux enjeux environnementaux et sociaux et à la *planification de la continuité des activités*?
3. De quels enjeux environnementaux et sociaux les *investisseurs institutionnels*, les *prêteurs*, les *employés*, les *clients*, les *collectivités*, les *gouvernements* et les *ONG* ont-ils fait part à la direction, et comment la direction a-t-elle réagi?
4. Sommes-nous satisfaits de l'évaluation que la direction fait de la possibilité d'*actions en justice actuelles ou futures* contre l'entreprise relativement à des enjeux environnementaux ou sociaux?

(Pour des renseignements connexes supplémentaires et une brève analyse de ces questions, consultez la [page 12.](#))

C. Incidences financières

Questions que les administrateurs devraient poser sur la compréhension, le suivi et l'évaluation de l'incidence possible des enjeux environnementaux et sociaux sur la performance financière actuelle et future de l'entreprise et la valeur à long terme :

1. Sommes-nous satisfaits de l'évaluation que la direction fait des répercussions financières actuelles et futures des enjeux environnementaux et sociaux pertinents sur la *performance financière*, la *liquidité* et la *situation financière* de l'entreprise?
2. Sommes-nous satisfaits du suivi que la direction fait des *mesures* et *indicateurs* servant à évaluer les répercussions financières actuelles et futures des enjeux environnementaux et sociaux pertinents sur l'entreprise?

(Pour des renseignements connexes supplémentaires et une brève analyse de ces questions, consultez la [page 12](#).)

D. Valeur des relations et des interactions avec les parties prenantes

Questions que les administrateurs devraient poser sur les relations avec les principales parties prenantes (autres que les actionnaires) et les activités d'interaction visant à comprendre leurs intérêts, leurs préoccupations et leurs préférences qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'entreprise :

1. Comment l'entreprise *engage-t-elle le dialogue* avec les *parties prenantes* quant à l'effet possible des enjeux environnementaux et sociaux sur l'entreprise et quant à l'effet de l'entreprise elle-même sur la société et l'environnement?
2. Parmi les enjeux environnementaux et sociaux *jugés préoccupants* par les *principales parties prenantes*, certains ont-ils été considérés comme non pertinents par la direction? Si c'est le cas, quels sont ces enjeux, quelle évaluation la direction fait-elle de leur incidence sur l'entreprise et comment l'entreprise communique-t-elle sa réponse aux parties prenantes?
3. Quelle évaluation la direction fait-elle des *forces* et des *lacunes* des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes? Comment ces forces pourraient-elles servir la marque ou la réputation de l'entreprise – ou ces lacunes, y porter atteinte?

(Pour des renseignements connexes supplémentaires et une brève analyse de ces questions, consultez la [page 13](#).)

E. Suivi interne et information externe

Questions que les administrateurs devraient poser sur le suivi interne servant à la prise de décisions par la direction et à l'information externe à l'intention des parties prenantes (y compris les actionnaires) :

1. Les *mesures* et les *indicateurs* choisis par la direction conviennent-ils à l'établissement de cibles liées aux enjeux environnementaux et sociaux et au suivi de la performance de l'entreprise en la matière au fil du temps? Ces mesures et indicateurs conviennent-ils à l'information externe à l'intention des actionnaires et autres parties prenantes?

2. La société a-t-elle observé un *cadre établi* pour la publication de ses informations sur les enjeux environnementaux et sociaux pertinents? Quels contrôles et processus internes garantissent l'*exactitude* et la *fiabilité* des informations externes sur les enjeux environnementaux et sociaux et des données sous-jacentes servant au calcul des mesures et des indicateurs?
3. Si l'entreprise est cotée en bourse, ses *documents d'information continue* respectent-ils les obligations d'information sur les enjeux environnementaux et sociaux prévues par les organismes de réglementation des valeurs mobilières?
4. *Les actionnaires ou d'autres parties prenantes ont-ils demandé* à la direction s'ils pouvaient recevoir des informations plus étoffées sur les enjeux environnementaux et sociaux? Si c'est le cas, comment la direction a-t-elle répondu à ces demandes et en sommes-nous satisfaits?

(Pour des renseignements connexes supplémentaires et une brève analyse de ces questions, consultez la [page 14](#).)

F. Gouvernance et surveillance

Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance et la surveillance des enjeux environnementaux et sociaux pertinents :

1. La *structure des comités du conseil d'administration* et le temps prévu au programme des réunions pour traiter des enjeux environnementaux et sociaux pertinents permettent-ils une surveillance appropriée de ceux-ci?
2. Collectivement, les membres du conseil possèdent-ils l'*expertise* et les *connaissances* nécessaires pour surveiller convenablement les répercussions des enjeux environnementaux et sociaux sur l'entreprise?
3. Le *code de conduite* de l'entreprise et le *leadership* dont fait preuve le chef de la direction soulignent-ils l'importance des enjeux environnementaux et sociaux pertinents dans l'ensemble de l'organisation?
4. La *rémunération des dirigeants* et les régimes de rémunération incitative de même que les politiques, les pratiques et les mesures qui les encadrent tiennent-ils compte de la gestion des enjeux environnementaux et sociaux pertinents?
5. Des *investisseurs* ont-ils exprimé des *préoccupations*, soit dans leurs interactions, soit au moyen de résolutions d'actionnaires, quant à la gouvernance et à la surveillance des enjeux environnementaux et sociaux par l'entreprise et, si c'est le cas, quelle est notre réponse à ces préoccupations?

(Pour des renseignements connexes supplémentaires et une brève analyse de ces questions, consultez la [page 16](#).)

Conclusion

Un conseil d'administration qui s'acquitte efficacement de ses tâches supervise les décisions de la direction sur les risques et les occasions découlant des enjeux environnementaux et sociaux pertinents. Il cherche aussi à comprendre l'effet de l'entreprise sur ses principales parties prenantes (pas seulement les actionnaires) et les répercussions possibles de ces enjeux sur l'entreprise.

Le conseil doit surveiller continuellement les tendances des enjeux environnementaux et sociaux à mesure de leur évolution, et des risques et occasions qui en découlent pour l'entreprise. Pour ce faire, il doit notamment surveiller l'évaluation que la direction fait des enjeux environnementaux et sociaux qui sont importants pour le modèle d'affaires de l'entreprise, sa stratégie et ses opérations. Le conseil d'administration devrait s'intéresser de près à la façon dont les enjeux environnementaux et sociaux contribuent à la création de valeur par l'entreprise. Cette responsabilité suppose une bonne compréhension du mode de création de valeur à court et à long terme.

Pour qu'une entité préserve sa marque et sa réputation auprès de toutes ses parties prenantes, il est essentiel que sa réponse aux enjeux environnementaux et sociaux inspire confiance. C'est pourquoi les conseils d'administration, pour être efficaces, devraient considérer la valeur du point de vue des actionnaires ainsi que d'autres parties prenantes, comme les employés, les clients, les collectivités et la société dans son ensemble. En cette ère où les médias sociaux permettent l'instantanéité des communications, les conseils doivent faire en sorte que les réponses des entreprises aux enjeux environnementaux et sociaux soient communiquées sans délai.

Partie II – Renseignements supplémentaires et analyse

Risques et occasions relatifs au modèle d'affaires, à la stratégie et aux dépenses d'investissement

Incidence des risques et des occasions liés aux facteurs environnementaux et sociaux sur le modèle d'affaires, la stratégie et les dépenses d'investissement de l'entreprise

Dans tous les secteurs d'activité, les entreprises de premier plan tiennent de plus en plus compte de l'effet des risques et des occasions⁷ liés aux enjeux environnementaux et sociaux pertinents sur leur modèle d'affaires et leur stratégie.

La stratégie commerciale adoptée pour répondre aux tendances et aux enjeux environnementaux et sociaux a une incidence grandissante sur des actifs incorporels tels que la valeur de la marque, la réputation auprès des clients et la capacité d'attirer des employés et de les fidéliser. Les enjeux environnementaux et sociaux sont particulièrement pertinents lorsque l'entreprise, en raison de son modèle d'affaires, dépend de sa chaîne d'approvisionnement ou de l'accès aux ressources naturelles. Les entreprises peuvent comparer leur performance à ce chapitre à celle de leurs concurrents pour s'assurer de rester en tête de peloton et de conserver leur position dominante tandis que les enjeux environnementaux et sociaux évoluent.

Étant donné que certains enjeux environnementaux et sociaux feront sentir leurs effets selon divers horizons temporels, les entreprises peuvent recourir à l'analyse de scénarios pour étudier diverses possibilités en faisant varier les hypothèses relatives à la nature de ces enjeux, à leurs répercussions et au moment où ils surviennent. Le conseil doit passer en revue, comprendre et, si nécessaire, remettre en question les hypothèses clés sur lesquelles la direction fonde son analyse de scénarios relative aux effets des enjeux sur le modèle d'affaires et la stratégie.

Les enjeux environnementaux et sociaux peuvent aussi avoir des répercussions opérationnelles et financières sur les décisions d'investissement (grands projets de mise en valeur de ressources ou fusions et acquisitions envisagées, par exemple) qui font partie intégrante de la stratégie. Comme les dépenses d'investissement sont le plus souvent envisagées dans une perspective à long terme, il s'agit de décisions stratégiques qui devraient prendre en compte les effets des enjeux environnementaux et sociaux tout au long de l'horizon d'investissement.

7 ESG Global Advisors, « It's Never too Early to Start Thinking About an ESG Strategy », 2019, www.esglobaladvisors.com/post/never-too-early-to-start-thinking-about-esg

Risques et occasions liés aux opérations, à la réputation, à la réglementation et aux actions en justice

Effet des enjeux environnementaux et sociaux sur les opérations et la réputation de l'entreprise et sur ses obligations juridiques et réglementaires

Les administrateurs doivent s'assurer que les stratégies de gestion des risques adoptées à l'égard des enjeux environnementaux et sociaux concordent avec la tolérance au risque et le cadre de gestion des risques de l'entreprise, et qu'elles tiennent compte de la possibilité que plusieurs risques se matérialisent en même temps. Une « carte thermique » des risques et des analyses de l'ampleur des répercussions et de la probabilité des risques environnementaux et sociaux sont de précieux outils d'évaluation des risques. En définitive, les enjeux environnementaux et sociaux devraient être traités de la même façon que tout autre risque d'entreprise et intégrés aux systèmes et aux processus d'identification et d'évaluation des risques et des occasions.

Les risques liés aux enjeux environnementaux et sociaux, mis à part ceux qui sont directement associés au modèle d'affaires et à la stratégie de l'entreprise, se classent généralement en quatre catégories : ils sont liés aux activités, à la réputation, à la réglementation ou aux actions en justice. Plusieurs publications à l'intention des conseils d'administration contiennent des recommandations utiles sur les enjeux environnementaux et sociaux. Citons notamment le livre de CPA Canada intitulé *Un cadre de surveillance des risques d'entreprise à l'intention des conseils d'administration*⁸ ainsi que le rapport intitulé *Enterprise Risk Management - Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*⁹ préparé conjointement par le Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (COSO) et le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Incidences financières

Compréhension, suivi et évaluation de l'incidence possible des enjeux environnementaux et sociaux sur la performance financière actuelle et future de l'entreprise et la valeur à long terme

Les enjeux environnementaux et sociaux ont diverses incidences sur la performance financière et les dépenses d'investissement selon l'entreprise, son secteur d'activité et la région où se déroulent ses opérations. Le coût et la disponibilité des capitaux d'emprunt et des couvertures d'assurance peuvent notamment varier selon les enjeux environnementaux et sociaux qui sont pertinents pour l'entreprise. L'effet à long terme de ces enjeux devrait être pris en compte dans les décisions concernant les fusions et acquisitions, de même que les dépenses d'investissement.

8 www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gestion-du-risque-dentreprise/publications/approche-pratique-pour-la-surveillance-des-risques-par-le-conseil

9 www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/Business-Decision-Making/Enterprise-Risk-Management/Resources/Applying-Enterprise-Risk-Management-to-Environmental-Social-and-Governance-related-Risks (2018)

D'autre part, les produits d'exploitation peuvent également être touchés pour diverses raisons, dont les suivantes :

- variations de la demande de biens et services par suite d'un changement des habitudes de la clientèle ou de changements saisonniers;
- vente de technologies novatrices ou redevances au titre de ces technologies;
- marketing numérique de biens et services;
- délai d'obtention des approbations réglementaires.

Les facteurs suivants peuvent influencer sur les dépenses d'investissement :

- nécessité de rénover, de modifier ou de remplacer des immobilisations;
- économies tirées d'une meilleure utilisation des ressources, d'efficacités énergétiques et de la réduction des déchets;
- activités de recherche-développement nécessaires à l'élaboration de nouvelles technologies et de nouveaux produits;
- coûts associés aux pénalités ou aux actions en justice.

Valeur des relations et des interactions avec les parties prenantes

Relations avec les principales parties prenantes (autres que les actionnaires) et activités d'interaction visant à comprendre leurs intérêts, leurs préoccupations et leurs préférences qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'entreprise

Des interactions efficaces avec les parties prenantes sont essentielles à la création de valeur à long terme. C'est pourquoi CPA Canada propose une publication autonome très fouillée sur les moyens concrets qui s'offrent aux entreprises pour établir des interactions efficaces, intitulée [*Cahier d'information à l'intention des administrateurs - Interactions avec les parties prenantes*](#)¹⁰.

Les parties prenantes peuvent être une importante source de renseignements pour l'entreprise qui souhaite cerner les enjeux environnementaux et sociaux actuels et futurs susceptibles d'être particulièrement pertinents lors de l'élaboration d'une stratégie ou présentant des risques et des occasions importants. Par conséquent, les entités qui nouent de solides relations avec leurs principales parties prenantes ont la possibilité d'améliorer leurs chances de réussite.

Les communications et les interactions avec les parties prenantes ne sont pas réservées aux secteurs axés essentiellement sur les ressources (pétrole et gaz, mines et métaux). Elles concernent de plus en plus de secteurs, comme la technologie, les biens de consommation courante et les transports.

¹⁰ www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gouvernance-dentreprise/publications/interactions-parties-prenantes-cahier-information (2018)

Suivi interne et information externe

Suivi interne servant à la prise de décisions par la direction et à l'information externe à l'intention des parties prenantes (y compris les actionnaires)

Surveillance des systèmes d'information de gestion et du contrôle interne

Les administrateurs doivent s'assurer que la direction a mis en place les systèmes, les procédures et les contrôles appropriés afin de réunir des informations fiables en temps opportun sur les grands enjeux environnementaux et sociaux et sur la performance de l'entité à ce chapitre, et ce, aux fins :

- de l'analyse et de la prise de décisions par la direction;
- de la communication de l'information aux investisseurs, aux gouvernements et aux autres parties prenantes.

Les administrateurs devraient examiner et approuver les mesures et indicateurs clés de performance environnementale et sociale choisis par la direction et examiner périodiquement la performance de l'entreprise. Ces mesures et indicateurs devraient faire l'objet d'une collecte de données et être soumis à des systèmes d'information et contrôles internes appropriés.

La fiabilité des systèmes d'information et des contrôles est aussi essentielle à la préparation de diverses publications, dont les documents exigés par les gouvernements et les autorités en valeurs mobilières des sociétés cotées en bourse (notamment les attestations du chef de la direction et du chef des finances à l'égard de l'information financière) et les rapports volontaires.

Surveillance de l'information communiquée à l'externe (obligatoire et volontaire) **Information obligatoire**

Les règlements des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) sur l'information continue prescrivent la publication d'informations sur les enjeux environnementaux et sociaux. Si de tels enjeux ont été jugés comme revêtant une importance financière selon la définition de l'importance relative que donnent les lois sur les valeurs mobilières, alors les entreprises doivent inclure des informations particulières dans leurs états financiers, leurs rapports de gestion et leurs notices annuelles¹¹. Lorsque les investisseurs institutionnels et autres parties prenantes s'intéressent à la gouvernance des enjeux environnementaux

11 Autorité des marchés financiers, *Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue*, 2018, autorite.qc.ca/professionnels/reglementation-et-obligations/valeurs-mobilières/5-obligations-permanentes-des-emetteurs-et-des-inities-51-101-a-58-201/51-102-obligations-dinformation-continue/

et sociaux, les informations présentées dans les circulaires d'information requises par les ACVM, la déclaration de la rémunération de la haute direction et l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance s'avèrent également importantes¹².

Les autorités de réglementation accordent une attention accrue à l'adéquation des informations concernant l'environnement. [L'Avis 51-333 du personnel des ACVM, Indications en matière d'information environnementale](#)¹³ et [l'Avis 51-358 du personnel des ACVM, Information sur les risques liés au changement climatique](#)¹⁴ contiennent des indications pour les émetteurs sur la façon de préparer les informations à fournir.

La définition de l'importance relative qui s'applique aux informations sur les enjeux environnementaux et sociaux présentées dans les documents d'information obligatoires provient des lois sur les valeurs mobilières; elle stipule que les investisseurs sont les premiers utilisateurs de ces informations. Les normes du [Sustainability Accounting Standards Board \(SASB\)](#) contiennent des indications pertinentes sur les enjeux environnementaux et sociaux revêtant une importance financière selon les secteurs et les sous-secteurs d'activité¹⁵. Cependant, l'importance relative pour les investisseurs n'est pas nécessairement la même que pour un ensemble plus large de parties prenantes; les clients, les employés et les collectivités, par exemple, peuvent avoir des points de vue différents sur l'importance de ces enjeux pour l'entreprise.

Information volontaire

De nombreuses entreprises fournissent des informations sur les enjeux environnementaux et sociaux de façon volontaire, au moyen de leur site Web, des médias sociaux, des rapports sur la durabilité ou de réponses à des sondages et questionnaires comme le Carbon Disclosure Project. Les rapports publiés volontairement ne font généralement pas l'objet de la même rigueur ni de la même surveillance que les rapports dont la publication est obligatoire. Il importe quand même que les entreprises restent cohérentes dans toutes les informations qu'elles publient au sujet des enjeux environnementaux et sociaux, puisque l'information volontaire comme l'information obligatoire appartiennent au domaine public. Les entreprises ont donc intérêt à définir et à expliquer correctement la notion d'importance relative telle qu'elle est employée dans leurs rapports volontaires, en particulier si les destinataires ciblés ne se limitent pas aux investisseurs.

12 Autorité des marchés financiers, *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*, 2015, autorite.qc.ca/fileadmin/autorite/reglementation/valeurs-mobilieres/58-101/2015-11-17/2015nov17-58-101-vofficielle-fr.pdf

13 autorite.qc.ca/fileadmin/autorite/reglementation/valeurs-mobilieres/0-avis-acvm-staff/2010/2010oct27-51-333-acvm-fr.pdf (2010)

14 autorite.qc.ca/fileadmin/autorite/reglementation/valeurs-mobilieres/0-avis-acvm-staff/2019/2019aout01-51-358-avis-acvm-fr.pdf (2019)

15 www.sasb.org/standards-overview (2018)

Diverses normes encadrent les publications volontaires d'information sur les enjeux environnementaux et sociaux d'une entreprise et sur sa performance à cet égard : les normes du [SASB](#)¹⁶, les normes de la [Global Reporting Initiative \(GRI\)](#), le [cadre <IR> de l'International Integrated Reporting Council \(IIRC\)](#)¹⁷ et les [recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques \(GIFCC\)](#)¹⁸, pour ne nommer que celles-là.

Gouvernance et surveillance

Gouvernance et surveillance des enjeux environnementaux et sociaux pertinents

On attend des conseils d'administration qu'ils favorisent et soutiennent une culture d'entreprise qui prend en considération les enjeux environnementaux et sociaux dans le processus décisionnel de l'ensemble de l'organisation. Les entreprises dominantes obéissent souvent à un code de conduite approuvé par le conseil, sur lequel ce dernier exerce une surveillance. L'éthique et la transparence dans les affaires sont d'importants outils de promotion et de renforcement d'une culture d'entreprise forte qui tient compte des enjeux environnementaux et sociaux pertinents dans les activités de tous les jours.

Pour qu'une entreprise se démarque par son leadership, il faut que son chef de la direction se fasse le défenseur de son code de conduite. Le chef de la direction doit posséder l'expertise et le jugement nécessaires pour intégrer la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux importants dans toutes les décisions de l'entreprise au sujet de la stratégie, des risques, des relations avec les parties prenantes, de la performance opérationnelle et de la communication d'information destinée à des tiers. Les régimes de rémunération des dirigeants peuvent en outre intégrer des critères de saine gestion des enjeux environnementaux et sociaux importants.

Pour assurer une surveillance adéquate des enjeux environnementaux et sociaux, les membres du conseil doivent posséder une connaissance suffisante des enjeux pertinents et se tenir informés de leurs effets potentiels sur l'entreprise, son secteur et les risques et occasions qui en découlent. Les conseils sont de plus en plus souvent appelés à répondre aux questions des investisseurs et, parfois, à celles d'autres parties prenantes concernant la surveillance des enjeux environnementaux et sociaux ainsi que leur incidence sur l'entreprise.

L'annexe B du présent cahier d'information propose aux administrateurs des liens vers d'autres publications et lignes directrices sur la gouvernance des principaux enjeux environnementaux et sociaux.

16 www.sasb.org/standards-overview (2018)

17 <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> (2013)

18 www.fsb-tcfd.org/publications/final-recommendations-report (2017)

Annexe A – Sommaire des répercussions typiques de certains enjeux environnementaux et sociaux

Le tableau ci-dessous ne se veut pas une liste exhaustive des enjeux environnementaux et sociaux et de leurs répercussions sur les entreprises. Présenté à des fins illustratives uniquement, il précise l'incidence de certains de ces enjeux sur les activités d'une entreprise. Une liste plus complète se trouve dans la [grille sur l'importance relative établie par le SASB](#)¹⁹.

| Enjeux environnementaux | Incidences sur les entreprises |
|-------------------------|---|
| Raréfaction de l'eau | Ressource essentielle dans bien des secteurs d'activité, l'eau est employée dans la fabrication de produits ou les procédés opérationnels (refroidissement, nettoyage) et dans la vie de tous les jours des collectivités où les entreprises sont implantées. La réglementation et la tarification futures de l'eau pourraient devenir des occasions d'innovation et d'économies. |
| Consommation d'énergie | L'énergie est une ressource essentielle pour tous types d'activités; pourtant sa disponibilité et son caractère abordable sont menacés par la dépendance à l'égard des combustibles fossiles. L'aménagement de nouvelles sources d'énergie renouvelable et les progrès technologiques ouvrent de nouveaux champs de possibilités. |
| Pollution atmosphérique | Facteur qui influe sur la santé des êtres humains, l'utilisation des terrains, la construction d'immeubles, la biodiversité et la qualité de l'eau. La réglementation peut engendrer des coûts et influencer sur les délais d'approbation des installations. Certains secteurs tels que les transports, les produits chimiques, le ciment ou les pièces automobiles recèlent des occasions d'innovations technologiques permettant de réduire la pollution. |

19 materiality.sasb.org (2018)

| Enjeux environnementaux | Incidences sur les entreprises |
|--|---|
| Gestion des déchets et des effluents | La conception des produits, les procédés de production et les pratiques en matière d'élimination des déchets ont tous une incidence sur les résultats financiers et sur l'environnement. Il existe de grandes possibilités d'économies et d'innovation dans la conception des produits, les procédés opérationnels, le conditionnement et la mise au rebut des produits en fin de vie. |
| Enjeux sociaux | Incidences typiques sur les entreprises |
| Droits de la personne et esclavage moderne | Le non-respect des lois et des codes internationaux, que ce soit au pays ou en tout autre point de la chaîne d'approvisionnement, peut nuire à la réputation d'une entreprise, à sa capacité d'attirer des employés talentueux et à l'approbation de nouveaux projets d'investissement (« acceptation sociale des activités de l'entreprise »). |
| Santé et sécurité | Le non-respect des lois, des normes et des codes internationaux peut nuire à la réputation d'une entreprise et à sa capacité d'attirer des employés talentueux; quant aux maladies professionnelles et aux accidents du travail, ils peuvent entraver la disponibilité et la productivité de la main-d'œuvre. |
| Corruption | Le non-respect des lois sur la lutte contre la corruption du Canada, des États-Unis et d'autres pays peut se révéler coûteux en termes d'amendes et de capacité de faire concurrence; il peut aussi nuire à la réputation des entreprises et mener à des interdictions d'exercer leurs activités. |
| Pauvreté | Facteur influant aussi bien sur la demande de produits et services et la capacité de payer pour se les procurer que sur la disponibilité d'une main-d'œuvre en santé et instruite. Les entreprises peuvent trouver là des occasions d'investir dans les collectivités et les infrastructures servant à réduire la pauvreté, à améliorer la productivité des travailleurs et à établir des marchés florissants. |
| Instabilité et inégalités sociales | Causede par un certain nombre de facteurs comme l'instabilité politique, les inégalités, le terrorisme, le racisme, le chômage, les conflits religieux, la pauvreté, les pénuries d'eau et de nourriture, souvent amplifiés ou accentués par le mauvais usage des médias sociaux. L'agitation et l'instabilité sociales peuvent avoir des répercussions importantes sur la disponibilité des ressources et la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement, et la sécurité des infrastructures et de la main-d'œuvre. |

Annexe B – Sources d'information complémentaires

- Benefits Canada. [*ESG playing more into executive compensation: report*](#). Juin 2019.
- Canadian Coalition for Good Governance (Coalition canadienne pour une bonne gouvernance). [*The Directors' E&S Guidebook*](#). Mai 2018.
- Ceres. [*Running the Risk: How Corporate Boards Can Oversee Environmental, Social and Governance \(ESG\) Issues*](#). Novembre 2019.
- Comptables professionnels agréés du Canada. [*Cahier d'information sur le changement climatique : Questions que les administrateurs devraient poser*](#). Août 2017.
- Comptables professionnels agréés du Canada. [*Cahier d'information à l'intention des administrateurs – Interactions avec les parties prenantes*](#). Novembre 2018.
- Comptables professionnels agréés du Canada. [*Incidences sur les entreprises des grands enjeux environnementaux et sociaux*](#). Janvier 2019.
- Corporate Secretary. [*Why sustainability reporting needs governance perspective*](#). Octobre 2019.
- Ethical Corp. [*From nice to have to need to have: how companies can push ESG up the boardroom agenda*](#). Août 2019.
- Forbes Insights. [*Board Action On ESG Needed To Ensure Long-Term Performance Gains*](#). Décembre 2019.
- Harvard Business School, document de travail 20-056, [*Pathways to Materiality: How Sustainability Issues Become Financially Material to Corporations and Their Investors*](#). Novembre 2019.
- Institutional Investor. [*Where ESG Fails*](#). Octobre 2019.
- McKinsey Quarterly. [*Five ways that ESG creates value – Getting your environmental, social, and governance \(ESG\) proposition right links to higher value creation. Here's why*](#). Novembre 2019.
- PwC. [*ESG in the boardroom: What directors need to know*](#). Février 2019.
- S&P Global Ratings. [*The ESG Advantage: Exploring Links To Corporate Financial Performance*](#). Avril 2019.
- World Business Council for Sustainable Development (Conseil mondial des entreprises pour le développement durable). [*Modernizing governance: ESG challenges and recommendations for corporate directors*](#). Janvier 2020.
- World Economic Forum (Forum économique mondial). [*The Global Risks Report 2020*](#). 15^e édition. Janvier 2020.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. 416 977.3222 - TÉLÉC. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA

