



Travailler ensemble
pour un monde meilleur

Le Center for Board Matters d'EY

Cinq façons pour les conseils d'administration de tirer parti de la valeur de leur stratégie ESG

Les stratégies environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) jouent toujours un rôle essentiel dans le renforcement de la résilience des entreprises, ainsi que dans la réussite de celles-ci à long terme. La pandémie de COVID-19 et ses répercussions exponentielles ont induit une transformation des normes et interactions sociétales, exacerbé les disparités socioéconomiques et amené les entreprises à devoir composer avec le resserrement des exigences de reddition de comptes envers les parties prenantes.

À elles seules, les données financières ne suffisent plus à décrire la situation globale d'une entreprise. La pandémie a aussi mis en évidence la résilience et la raison d'être des entreprises, tout comme la crise climatique, les changements démographiques, les nouvelles innovations technologiques et d'autres facteurs peuvent entraîner d'autres bouleversements et transformer radicalement les attentes de l'entreprise. De toute évidence, les questions ESG correspondent à des enjeux opérationnels critiques.

Pour s'inscrire dans une perspective de développement durable et prospérer en cette nouvelle ère de transformation accélérée et de capitalisme participatif, les entreprises doivent adhérer à une stratégie ESG comme impératif opérationnel stratégique. Dans le présent document, nous examinerons cinq façons pour les conseils d'administration (CA) de mieux surveiller les questions ESG et de faire en sorte que leur entreprise soit plus à même de créer de la valeur.

1. Répondre aux attentes accrues des investisseurs

Tirer parti des tendances en matière d'investissement et de gérance ESG

Les investissements durables sont en plein essor. Sous l'effet de nombreux facteurs, comme la demande des investisseurs et la reconnaissance grandissante que les facteurs ESG peuvent être bénéfiques sur le plan financier, les stratégies d'investissement ESG sont devenues courantes, transformant désormais les flux de capitaux, après avoir d'abord été marginales. En 2020, pour la première fois dans l'histoire, les investissements ESG se sont élevés à plus de 1 billion de dollars, après avoir enregistré des rentrées de fonds nettes de 71,1 milliards de dollars, dans le contexte de la pandémie¹. La croissance importante des fonds et indices étiquetés « ESG » indique que cet essor va se poursuivre².

Les investisseurs se font encore plus exigeants en matière de gérance ESG. Les priorités associées à l'engagement ESG de haut niveau de BlackRock and State Street, de même que les quelque 3 000 investisseurs adhérant aux Principes pour l'investissement responsable, rendent compte de la fermeté et de l'étendue de l'engagement des investisseurs dans ce domaine, tout comme les tendances connexes en matière de vote par procuration et d'activisme³. Cette année, un nombre record de propositions de parties prenantes portant sur des questions environnementales et sociales ont été appuyées à la majorité, et le nombre de facteurs ESG intégrés aux stratégies de fonds de couverture activistes est en augmentation⁴. La façon dont les entreprises signataires de la déclaration d'intention de la Business Roundtable mettent en œuvre leurs engagements ESG fait l'objet d'une surveillance particulière de la part des investisseurs et des autres parties prenantes.

Il est essentiel que les CA sachent dans quelle mesure l'évolution des tendances en matière d'investissement et de gérance ESG influe sur les investissements et les relations avec les investisseurs. Ils doivent être assez bien informés pour être en mesure de confirmer si l'entreprise exploite efficacement ou non ces tendances de façon à attirer des investisseurs à long terme et à obtenir le soutien des actionnaires.

Notre point de vue

Selon nous, les investissements seront de plus en plus orientés vers des entreprises qui génèrent de la valeur à long terme pour un groupe élargi de parties prenantes. La création de valeur à long terme doit reposer sur une stratégie qui tient compte des parties prenantes, sur la capacité de l'entreprise de mener à bien ses activités et sur la nette incidence qu'elle peut avoir sur le marché, en s'appuyant sur des données mesurables, des rapports et un discours cohérent.

“

Cette année, un nombre record de propositions de parties prenantes portant sur des questions environnementales et sociales ont été appuyées à la majorité, et le nombre de facteurs ESG intégrés aux stratégies de fonds de couverture activistes est en augmentation.

¹ Sustainable investment funds just surpassed \$1 trillion for the first time on record, CNBC, 11 août 2020.

² Jon Hale, *The Number of Funds Considering ESG Explodes in 2019*, Morningstar, 30 mars 2020; et le Third Annual Global Index Survey publié par l'Index Industry Association, qui fait état d'une progression de 13,85 % des indices ESG en 2019 (voir le site www.indexindustry.org).

³ Voir Larry Fink, président et chef de la direction de BlackRock, lettre aux chefs de la direction : A Fundamental Reshaping of Finance, janvier 2020, et BlackRock Investment Stewardship Engagement Priorities for 2020, mars 2020. Voir aussi Cyrus Taraporevala, président et chef de la direction de State Street Global Advisors, CEO's Letter on our 2020 Proxy Voting Agenda, janvier 2020. Voir aussi les Principes pour l'investissement responsable.

⁴ « The Next Wave in Shareholder Activism: Socially Responsible Investing », *The Wall Street Journal*, 8 mars 2020. Aussi, pour des informations sur la mesure dans laquelle l'engagement d'EY à l'égard du marché reflète les tendances en matière d'investissements ESG, voir l'article *How will ESG performance shape your future? Why investors are making ESG an imperative for COVID-19 and beyond*, EY Climate Change and Sustainability Services, Fifth global institutional investor survey, juillet 2020; et *2020 Proxy season preview: What investors expect from the 2020 proxy season*, EY Center for Board Matters, janvier 2020.

S'adapter aux changements importants du contexte d'affaires

Les tendances actuelles en matière d'investissements ESG sont tournées vers l'avenir et laissent présager de profonds bouleversements dans l'environnement d'affaires à long terme. Les forces et mégatendances clés qui définissent d'ores et déjà l'environnement d'affaires de demain - comme les répercussions exponentielles des changements climatiques, la montée de la génération Z et l'augmentation des capacités humaines - feront ressortir davantage l'importance pour les entreprises de s'appuyer sur une mission, ainsi que l'interdépendance entre la valeur financière à long terme et les facteurs sociaux et environnementaux⁵. Ce n'est qu'en prenant en compte certaines parties prenantes - telles que ses employés, ses clients, ses fournisseurs, les parties prenantes de la collectivité et ses investisseurs - qu'une entreprise peut maximiser sa valeur à long terme. Les administrateurs qui comprennent ce nouveau contexte d'affaires et s'y adaptent sont davantage en mesure que les autres de remettre en question le statu quo et de soutenir les stratégies que leur entreprise envisage pour l'avenir.

Principales forces qui définissent le contexte d'affaires et influent sur les investissements ESG

	1	2	3
Force principale	Répercussions exponentielles des changements climatiques	Montée de la génération Z	Augmentation des capacités humaines
Description	Le monde entre maintenant dans une nouvelle phase de changements climatiques marquée par des répercussions exponentielles , l'instabilité et les disruptions socioéconomiques connexes.	La prochaine décennie se caractérisera par la maturation de la génération Z , dont les membres sont généralement plus progressistes face aux problèmes sociaux que les générations précédentes et partagent un même engagement à promouvoir le développement durable à l'échelle mondiale.	Nous sommes à l'aube d'une révolution qui sera propulsée par les technologies permettant d'augmenter les capacités humaines , soit l'intelligence artificielle, les véhicules autonomes, les robots, la réalité augmentée et virtuelle, etc.
Répercussions sur les entreprises	Les répercussions des changements climatiques représentent non seulement une menace pour les chaînes d'approvisionnement et les infrastructures physiques , elles risquent aussi de compromettre la croissance, en exacerbant les disruptions touchant les systèmes et, par voie d'incidence, les clients, les investisseurs, les employés et les collectivités.	En tant que consommateurs, investisseurs et employés, les membres de la génération Z auront probablement des attentes particulières en ce qui a trait au développement durable, à l'évolution de la société, aux technologies et à leur utilisation éthique, et au rôle des entreprises privées dans la fourniture des biens publics.	Ces disruptions technologiques, qui vont en s'accroissant, sont également porteuses de possibilités d'accomplissement de tâches plus stratégiques et créatives, tout en soulevant des questions relativement à la formation et à la sécurité financière globale de la main-d'œuvre.

⁵ Voir l'article « Are you reframing your future or is the future reframing you? Understanding megatrends will help you see opportunities where others don't », Megatrends 2020 and beyond, ey.com, 2020.

2. Comprendre l'écosystème ESG et les nouveautés influant sur les attentes des parties prenantes

Déterminer quels sont les principaux intervenants qui définissent l'écosystème ESG et comment l'entreprise est perçue

Savoir anticiper les tendances actuelles en matière d'investissement ESG, dont l'évolution est rapide, s'inscrit dans un écosystème ESG en perpétuelle expansion. Les organismes qui établissent les normes d'information des entreprises et fournissent des indications sur les informations à produire relativement aux questions ESG, les agrégateurs de données qui structurent les données accessibles au public ou qui recueillent des données auprès des entreprises à l'aide de questionnaires, les agences de notation qui produisent des rapports d'évaluation d'entreprises reposant sur des informations publiques ou privées et destinés à être vendus aux investisseurs, et un nombre grandissant de gouvernements et d'autorités de réglementation comptent parmi les principaux intervenants qui définissent cet écosystème. Selon les parties prenantes et les questions ESG considérées comme étant prioritaires, certains de ces organismes pourraient jouer un rôle important dans la communication de la description narrative de l'entreprise. Aux fins de ses activités de surveillance du processus de prise de décisions stratégiques et des communications, le CA doit connaître cet écosystème et savoir comment son entreprise est perçue.

Principaux intervenants de l'écosystème ESG

Publication d'indications sur les informations à produire sur une base volontaire

- Sustainability Accounting Standards Board (SASB)
- Initiative mondiale sur les rapports de performance (GRI)
- Groupe de travail sur la divulgation de l'information financière relative aux changements climatiques (TCFD)
- Objectifs de développement durable des Nations Unies
- International Integrated Reporting Council (IIRC)
- Climate Change Disclosure Standards Board (CDSB)
- Conseil international des affaires du Forum économique mondial

Collecte de données auprès des entreprises à l'aide de questionnaires

- CDP
- Indices de développement durable Dow Jones
- Rating agencies

Agrégation de données d'entreprises accessibles au public

- Refinitiv
- Bloomberg

Production de rapports d'évaluation d'entreprises reposant sur des informations publiques ou privées et destinés à être vendus aux investisseurs

- FTSE4Good
- MSCI
- RepRisk
- Truvalue Labs
- Sustainalytics
- S&P, Moody's

Suivre le rythme auquel se succèdent les initiatives émanant du marché et les nouveautés réglementaires

Les récentes initiatives émanant du marché et les nouveautés réglementaires ont pour effet d'accélérer la standardisation des rapports ESG et influent sur les attentes des parties prenantes, surtout sur celles des investisseurs, de sorte que l'écosystème ESG est continuellement soumis à des disruptions. En se tenant au courant de ces nouveautés et des faits nouveaux connexes, les CA peuvent aider leur entreprise à suivre le rythme de l'évolution des tendances du marché et des attentes des parties prenantes, et peut-être même à anticiper l'évolution du cadre réglementaire.

Nouvelles initiatives émanant du marché et nouveautés réglementaires de 2020 en lien avec les questions ESG

L'Organisation internationale des commissions de valeurs (OICV) a mis sur pied un groupe de travail sur les CA qui est chargé d'examiner comment les autorités internationales de réglementation des valeurs mobilières devraient encadrer le processus de communication des informations sur les questions ESG.

La SEC a adopté des modifications à ses règles en vertu desquelles les entreprises doivent fournir les informations sur leurs ressources humaines qui sont importantes pour comprendre leur organisation, y compris les mesures ou objectifs en matière de capital humain sur lesquels elles se concentrent dans la gestion de leurs activités.

L'International Federation of Accountants (IFA) a appelé publiquement l'International Financial Reporting Standards (IFRS) Foundation à mettre sur pied, conjointement avec l'International Accounting Standards Board (IASB), un conseil des normes de développement durable chargé d'établir des normes internationales en matière de développement durable.

Après avoir adopté sa Directive sur la publication d'informations non financières, l'UE pourrait être en voie d'obliger toutes les entreprises qui présentent leurs informations financières dans un pays de l'UE à produire des informations sur leur performance à l'égard des questions ESG.

2019 → 2020 → 2021 →

Le comité consultatif de la SEC en matière d'investissements a recommandé que la SEC s'engage dans une initiative visant à mettre à jour les exigences d'information, de sorte qu'elles prennent en compte les facteurs ESG significatifs.

Cinq institutions chargées d'établir un référentiel et des normes ESG ont publié une déclaration de collaboration conjointe et une feuille de route en vue de la mise en œuvre d'un système d'information d'entreprise complet reconnu dans le monde entier.

Le Conseil international des affaires du Forum économique mondial a publié une série de 21 paramètres d'évaluation de la performance à l'égard des questions ESG de base que les entreprises devront prendre en compte dans la communication de leurs informations, et ce, peu importe leur secteur et le pays où elles mènent leurs activités.

La Business Roundtable a publié de nouveaux principes et de nouvelles politiques sur les interventions requises en matière de changements climatiques, de même que des recommandations quant aux mesures organisationnelles et aux politiques publiques à adopter pour permettre la réalisation de progrès en matière d'équité et de justice raciales, de même que l'amélioration des possibilités économiques offertes aux États-Unis.

3. Orienter l'élaboration d'une stratégie ESG favorisant l'engagement des parties prenantes et la création de valeur

Savoir reconnaître ce qui est important et superviser une évaluation du caractère significatif

Une évaluation du caractère significatif des questions de développement durable constitue une étape fondamentale du processus d'élaboration d'une stratégie ESG. Une telle évaluation suppose la participation des parties prenantes les plus importantes dans le cadre du recensement et de la priorisation des questions ESG les plus pertinentes pour l'entreprise ainsi que des aspects où celle-ci peut générer les retombées les plus significatives. Il s'agit d'une première étape critique, car elle aide à effectuer un tri parmi le trop grand nombre de questions ESG, de façon à ramener celles-ci à un ensemble de questions plus facilement gérables sur lesquelles l'entreprise pourra se concentrer.

Dans ce contexte, le terme « caractère significatif » ne renvoie à aucune définition réglementaire précise. Il s'applique plus globalement à des questions dont le niveau de pertinence peut varier en fonction de chaque groupe de parties prenantes. En surveillant l'exercice d'évaluation du caractère significatif des questions ESG, les CA peuvent plus facilement comprendre et traiter efficacement les enjeux sociaux et environnementaux qui concernent le plus directement l'entreprise.

Orienter la définition d'une stratégie ESG

Une fois que les priorités ESG sont définies, le CA devrait participer à l'élaboration des orientations à suivre dans le cadre de la définition d'une stratégie ESG permettant de renforcer les initiatives en cours au sein de l'entreprise et de corriger les lacunes liées aux priorités. Une fois qu'elles peuvent s'appuyer sur une évaluation du caractère significatif des questions ESG, les entreprises devraient affecter à leurs initiatives ESG des ressources qui sont à la hauteur de leurs principales priorités et qui favorisent la création de valeur à long terme pour leur organisation. Il faut que les priorités ESG stratégiques, dont le nombre doit être limité, soient axées sur le moyen terme (lien entre les aspirations à long terme et les objectifs à court terme) et évaluées à l'aide d'outils de planification de scénarios. Elles doivent également être tournées vers l'avenir, tout en permettant d'aborder les possibilités et vulnérabilités ainsi que de fournir des orientations concrètes faisant en sorte que l'entreprise soit à même d'adopter des mesures efficaces en fonction de ces priorités.

Exemples de priorités ESG selon les parties prenantes recensées dans le cadre d'une évaluation du caractère significatif

Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Harmonisation des informations ESG avec des référentiels externes et présentation de la performance de l'entreprise au regard des objectifs définis, par rapport à l'exercice précédent Structures de gouvernance ESG transparente
Employés	<ul style="list-style-type: none"> Diversité de la main-d'œuvre - notamment au sein de la haute direction et à l'échelle du bassin de talents - équité et inclusion Mobilité professionnelle, y compris l'harmonisation des activités de formation et de perfectionnement avec la stratégie, et une culture organisationnelle souple adaptable aux besoins en matière de télétravail et de conciliation travail-vie personnelle Santé, sécurité et bien-être
Clients	<ul style="list-style-type: none"> Objet d'affaires significatif Produits, pratiques et processus d'approvisionnement durables à l'échelle de la chaîne de valeur Produits/solutions durables et novatrices
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Pratiques d'affaires éthiques Droits de la personne
Collectivités	<ul style="list-style-type: none"> Création d'emplois et sécurité d'emploi Protection des ressources et du capital naturels

⁶ Pour en apprendre davantage sur le concept de caractère significatif dynamique (dynamic materiality), consultez le document Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting, Summary of alignment discussions among leading sustainability and integrated reporting organizations CDP, CDSB, GRI, IIRC and SASB, septembre 2020.

Superviser l'établissement d'objectifs ESG et de paramètres d'évaluation

Il est important pour les CA de surveiller le déroulement du processus d'établissement des objectifs ESG et de paramètres pertinents permettant d'évaluer, de gérer et de communiquer les progrès accomplis. Il faut définir des critères d'évaluation prenant en compte l'objectivité, la fiabilité et la cohérence, tout en tirant parti des référentiels d'information externes et des objectifs fondés sur la science. Ces derniers doivent être quantifiés et rattachés à un calendrier précis prévoyant la communication externe des progrès réalisés par rapport à l'exercice précédent.

Le rôle du CA, surtout celui de son comité sur la rémunération, consiste à déterminer si la rémunération des dirigeants doit être alignée sur les objectifs ESG clés à titre de mesures d'encouragement pour la direction. Étant donné que les parties prenantes surveillent de plus en plus l'alignement de la rémunération sur de tels objectifs ESG, le comité sur la rémunération doit pouvoir expliquer clairement comment ceux-ci sont intégrés au programme de rémunération des dirigeants ou, s'ils ne le sont pas, être en mesure de le justifier. Ces paramètres doivent aussi être suffisamment spécifiques.

Fournir des structures de gouvernance ESG transparentes

Le CA joue un rôle essentiel en assurant la surveillance et le respect des obligations de reddition de comptes en lien avec la stratégie ESG et l'infrastructure au niveau de la direction nécessaire à l'exécution de celle-ci. Il doit exercer ce rôle dans le contexte élargi de la mission de l'entreprise et de sa stratégie globale.

Bien que la structure organisationnelle et celle du CA varient, une gouvernance solide est une condition fondamentale du succès de l'entreprise. Au niveau du CA, des structures peuvent permettre à l'ensemble des administrateurs de veiller à l'intégration des questions ESG à la stratégie et à la gestion du risque d'entreprise, tandis que le comité d'audit surveille le processus de communication des informations ESG ainsi que l'application des contrôles, tout en veillant à obtenir auprès des auditeurs Internes et des auditeurs externes une assurance à l'égard de ces informations, que le comité sur la rémunération surveille l'harmonisation des objectifs ESG avec la rémunération des dirigeants, et que le comité des nominations et de la gouvernance surveille la gouvernance

ESG, les attentes des parties prenantes et l'expertise du CA à cet égard. Certains CA peuvent décider de mettre sur pied un comité distinct sur le développement durable ou sur les questions touchant l'environnement, la santé et la sécurité, lequel comité est chargé de se concentrer précisément sur les risques et possibilités ESG. La structure la plus efficace peut différer selon la situation de l'entreprise et l'état d'avancement de son processus de conversion au développement durable.

Quelle que soit la structure de surveillance choisie par le CA, ces responsabilités doivent être intégrées à la charte et aux politiques du CA et de son comité, qui doivent être communiquées. La communication des processus et structures de gouvernance ESG sur lesquels s'appuie le CA, de même que des expériences, activités de formation et autres types d'activités permettant à celui-ci d'améliorer ses compétences dans ce domaine, est essentielle pour renforcer la confiance des parties prenantes dans le leadership et la surveillance exercés par le CA.



Le CA joue un rôle essentiel en assurant la surveillance et le respect des obligations de reddition de comptes en lien avec la stratégie ESG et l'infrastructure au niveau de la direction nécessaire à l'exécution de celle-ci.

4. Soutenir l'intégration des questions ESG à la stratégie globale et à la gestion du risque d'entreprise

Multiplication des avantages associés aux questions ESG, grâce à l'intégration de celles-ci à la stratégie globale

L'intégration des questions ESG à la stratégie globale de l'entreprise peut se traduire par une amélioration de la performance organisationnelle, tout en permettant à l'organisation de mieux se démarquer de ses concurrents. Cela suppose de repenser et de redéfinir cette stratégie et les processus opérationnels, en adoptant une vision des questions ESG axée sur le rehaussement du niveau de compétitivité de l'entreprise et le soutien à une rentabilité durable. La valeur potentielle d'une stratégie ESG intégrée repose sur ce qui suit :

- ▶ Mise en évidence du développement durable dans le modèle d'affaires à long terme de l'entreprise, les possibilités et risques ESG y étant pris en compte
- ▶ Démarcation de l'entreprise sur le marché, grâce à son positionnement stratégique en matière de développement durable
- ▶ Conception de produits, de services et de processus novateurs qui sont dotés de caractéristiques en lien avec le développement durable et qui permettent d'obtenir une plus grande part de marché, ainsi que de répondre aux besoins non satisfaits des parties prenantes
- ▶ Rehaussement de la marque et de la réputation de l'entreprise auprès des consommateurs, de ses employés et de ses investisseurs, dont le niveau de conscience environnementale et sociale est de plus en plus élevé
- ▶ Amélioration des relations avec les parties prenantes, qui sont plus à même de comprendre les engagements et les actions de l'entreprise dans leur globalité

Une stratégie ESG intégrée englobe également les considérations relatives à la répartition du capital, à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, au marketing, à la sélection des partenaires et aux investissements, un bon nombre de ces considérations étant porteuses de risques et de possibilités ESG qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'entreprise. En fin de compte, le CA peut aider la direction à ne pas se contenter de voir la mise en œuvre de la stratégie ESG comme un exercice de conformité, en l'amenant à intégrer les questions ESG à une stratégie axée sur la mission qui permettra de rehausser le niveau de compétitivité de l'entreprise à de nombreux égards⁶.

Niveaux possibles d'intégration des questions de développement durable



Atténuer les risques liés au développement durable, qui vont en s'intensifiant, grâce à l'intégration des questions ESG à la gestion du risque d'entreprise

Les risques liés aux questions ESG figurent parmi les risques les plus importants auxquels les entreprises font face actuellement. Selon le rapport sur les risques mondiaux que le Forum économique mondial a publié en 2020, les cinq principaux risques en termes de probabilité de réalisation sont tous des risques environnementaux (conditions météorologiques extrêmes, échec des mesures de lutte contre les changements climatiques, catastrophes naturelles, déclin de la biodiversité et catastrophes environnementales d'origine humaine), tandis que trois des cinq principaux risques en termes de répercussions sont également des risques environnementaux (mesures de lutte contre les changements climatiques, déclin de la biodiversité et conditions météorologiques extrêmes)⁷. L'intégration cohérente des risques ESG à l'ensemble des pratiques et processus de gouvernance de la gestion du risque d'entreprise peut aider les professionnels de la gestion des risques et du développement durable à contrer les risques liés aux questions ESG, qui vont en s'intensifiant.

En collaboration avec le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions (COSO) et le World Business Council for Sustainable Development, l'organisation mondiale EY a apporté son soutien à l'élaboration des lignes directrices sur l'intégration des risques ESG à la gestion du risque d'entreprise (Enterprise Risk Management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks). Ces lignes directrices présentent des informations et des pratiques de pointe que peuvent utiliser les organisations qui cherchent à intégrer les risques ESG à leurs structures et processus de gestion du risque d'entreprise en s'appuyant sur les principes énoncés dans le cadre de gestion du risque d'entreprise du COSO⁸.

En remettant en question la façon dont les risques liés au développement durable sont harmonisés avec les priorités en matière de gestion du risque d'entreprise, les CA peuvent favoriser une gestion uniforme et cohérente de ces risques. L'intégration des risques ESG à la gestion du risque d'entreprise peut aussi contribuer à améliorer les processus de prise de décisions et d'affectation des ressources, à réduire l'effet des disruptions sur la stratégie et les activités, à atténuer les répercussions financières et à rehausser le niveau de confiance des parties prenantes.

⁶ Voir aussi l'article intitulé « Social-Impact Efforts That Create Real Value », George Serafeim, *Harvard Business Review*, numéros septembre 2020 - octobre 2020, « Making Sustainability Count: How to Improve Environmental, Social and Governance (ESG) Performance ».

⁷ The Global Risks Report 2020, Forum économique mondial en partenariat avec Marsh & McLennan et Zurich Insurance Group, 2020.

⁸ *Enterprise Risk Management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission et World Business Council for Sustainable Development, octobre 2018.

5. Examiner comment l'entreprise communique ses résultats à l'égard des questions ESG

Les communications et les rapports sur les questions ESG permettent aux parties prenantes d'avoir une vision plus large de la façon dont l'entreprise s'y prend pour livrer de la valeur et en assurer la protection. En outre, les informations communiquées à l'égard de ces questions permettent d'obtenir une vision et des informations prospectives sur les moyens que l'entreprise utilise pour renforcer sa résilience et améliorer son positionnement concurrentiel. Dans le cadre de leurs activités de surveillance des informations ESG à fournir, les CA doivent prendre en compte les facteurs clés présentés ci-après.

- ▶ **Les informations à fournir doivent être harmonisées avec les attentes et les besoins des investisseurs.** En harmonisant leurs informations à fournir avec les référentiels externes, les entreprises peuvent déterminer si elles communiquent ou non aux investisseurs les données ESG comparables et utiles à la prise de décisions qu'ils souhaitent obtenir.
- ▶ **La communication des informations ESG à fournir doit reposer sur des processus de communication et des contrôles rigoureux.** Les entreprises doivent disposer de processus de communication des informations à fournir et de contrôles rigoureux, y compris en ce qui a trait à la qualité des données. Le recours à la fonction audit interne et l'obtention d'une assurance auprès des auditeurs internes et des auditeurs externes permettent de diffuser sur le marché des données ESG crédibles et fiables, ainsi que de rassurer les parties prenantes quant à la fiabilité de celles-ci.
- ▶ **Un discours unifié doit être utilisé dans les divers domaines de communication de l'information.** Bien que les différentes communications de l'entreprise ciblent différents groupes de destinataires et poursuivent différents objectifs, elles doivent toutes s'articuler autour d'une stratégie de création de valeur à long terme cohérente et clairement définie.
- ▶ **Les entreprises doivent envisager d'intégrer les paramètres ESG significatifs à leurs documents à déposer auprès des autorités de réglementation.** Les facteurs de développement durable qui sont raisonnablement susceptibles d'influer sur la situation financière ou la performance opérationnelle d'une entreprise revêtent un intérêt particulier pour les investisseurs et, lorsqu'il s'agit de facteurs qui sont significatifs sur le plan financier ou de facteurs de risque significatifs, leur communication pourrait être nécessaire.

La voie à suivre : créer de la valeur à long terme et communiquer l'information connexe

Au fil de l'évolution des investissements, stratégies et communications ESG, les facteurs ESG significatifs deviendront plus intégrés aux fondements de l'entreprise, tout en jouant un rôle essentiel dans la création de valeur à long terme et la communication de l'information connexe. Tandis que la forme sous laquelle se présente la valeur de l'entreprise continue d'évoluer, les CA doivent reconnaître et prioriser les questions ESG en tant qu'impératifs commerciaux, puis établir un cadre de gouvernance et de communication de l'information transparent qui aide l'entreprise à progresser dans l'exécution de sa stratégie.

En se familiarisant avec l'environnement ESG et en surveillant l'intégration des facteurs ESG à la stratégie et à la gestion du risque d'entreprise, de même que la façon dont la performance de l'entreprise à l'égard de ces facteurs est communiquée, les CA peuvent amener celle-ci à mieux s'outiller pour créer de la valeur à long terme sur les plans sociétal, environnemental et financier.

Questions que devraient se poser les administrateurs

- ▶ Les hauts dirigeants et le CA de l'entreprise peuvent-ils s'appuyer sur un cadre et un processus de gouvernance des questions ESG clairement définis? Comment les informations à cet égard sont-elles communiquées aux parties prenantes?
- ▶ Dans quelle mesure le CA parvient-il à suivre le rythme auquel se succèdent les nouvelles initiatives émanant du marché et les nouveautés réglementaires en lien avec les questions ESG, de même qu'à obtenir des informations sur les nouveaux risques et les nouvelles possibilités liés au développement durable pertinents pour l'entreprise? Et quelles sont les expériences, activités de formation et autres types d'activités qui permettent au CA de perfectionner ses compétences à cet égard?
- ▶ Le CA sait-il comment les principaux investisseurs perçoivent les pratiques ESG de l'entreprise et la performance de celle-ci à l'égard des questions ESG, et sait-il dans quelle mesure les tendances actuelles en matière d'investissement et de gestion ESG ont une incidence sur l'entreprise?
- ▶ Dans quelle mesure la stratégie organisationnelle et la gestion du risque d'entreprise permettent-elles de répondre aux besoins des principales parties prenantes, de prendre en compte les facteurs environnementaux et sociétaux significatifs d'un point de vue financier, et de favoriser l'obtention d'un avantage concurrentiel?
- ▶ L'entreprise présente-t-elle une description narrative sur la valeur offerte aux parties prenantes qui est cohérente, qui est en lien avec la stratégie organisationnelle, qui s'appuie sur des paramètres d'évaluation pertinents et qui se rattache à ses principaux résultats en termes de performance?
- ▶ L'entreprise planifie-t-elle des scénarios lui permettant de vérifier la durabilité de son modèle d'affaires par rapport aux risques et possibilités ESG, dont le rythme de succession va en s'intensifiant? Dans quelle mesure les questions ESG à prendre en considération permettent-elles de mettre en œuvre un processus de répartition du capital éclairé?
- ▶ L'entreprise a-t-elle souscrit à des engagements et à des cibles ESG bien définis qui sont communiqués au sein et à l'extérieur de l'organisation? Dans quelle mesure ces cibles sont-elles harmonisées avec celles des leaders de son secteur et de ses pairs? Et dans quelle mesure le programme de rémunération des dirigeants de l'entreprise favorise-t-il l'obtention de résultats ESG stratégiques?
- ▶ Dans le cadre de ses processus de communication des informations à fournir et de ses contrôles, l'entreprise applique-t-elle la même approche à l'égard des données non financières et des données financières, et obtient-elle une assurance auprès d'auditeurs externes?

EY | Travailler ensemble pour un monde meilleur

La raison d'être d'EY est de bâtir un monde meilleur, de créer de la valeur à long terme pour les clients, les gens et la société, et de renforcer la confiance à l'égard des marchés financiers.

S'appuyant sur les données et la technologie, les équipes diversifiées d'EY présentes dans plus de 150 pays instaurent la confiance au moyen de la certification, et aident les clients à prospérer, à se transformer et à exercer leurs activités.

Que ce soit dans les services de certification, de consultation, juridiques, de stratégie, de fiscalité ou de transactions, les équipes d'EY posent de meilleures questions pour trouver de nouvelles réponses aux enjeux complexes du monde d'aujourd'hui.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes, et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients. Des renseignements sur la façon dont EY collecte et utilise les données à caractère personnel ainsi qu'une description des droits individuels conférés par la réglementation en matière de protection des données sont disponibles sur le site ey.com/fr_ca/privacy-statement. Les sociétés membres d'EY ne pratiquent pas le droit là où la loi l'interdit. Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site ey.com.

À propos du Center for Board Matters d'EY

L'efficacité de la gouvernance est un facteur important pour travailler ensemble pour un monde meilleur. Le Center for Board Matters d'EY appuie les conseils d'administration, les comités et les administrateurs dans leur rôle de surveillance en fournissant du contenu, des conseils et de la formation pour les aider à traiter de questions complexes. Grâce à nos compétences professionnelles, à nos relations et à notre base de données exclusive en matière de gouvernance, nous sommes en mesure de relever les tendances et les nouveaux enjeux de gouvernance. Cela nous permet de proposer en temps opportun des informations, du contenu riche en données de même que des outils et des analyses pratiques équilibrés aux administrateurs, aux investisseurs institutionnels et à d'autres parties prenantes de la gouvernance.

© 2021 Ernst & Young s.r.l./s.e.n.c.r.l.
Tous droits réservés.

3719153
DE00

Le présent document a été préparé à des fins d'information générale uniquement et l'information qu'il contient n'est pas censée constituer un conseil de comptabilité, conseil de fiscalité, conseil juridique ou autre conseil professionnel. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/us/boardmatters

Vous souhaitez obtenir plus de précisions?

Pour accéder à des informations additionnelles et à des documents de leadership éclairé du Center for Board Matters d'EY, visitez le site ey.com/us/boardmatters.