



ACD

ASSOCIATION POUR LA COMPTABILITÉ DURABLE

RÉSEAU DE LEADERSHIP DES CHEFS DES FINANCES DE L'ACD GUIDE POUR MOBILISER LE CONSEIL ET LA HAUTE DIRECTION

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



**GUIDE POUR MOBILISER
LE CONSEIL ET LA
HAUTE DIRECTION**

Introduction

- Introduction du Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD
- Pourquoi ce guide?
- Glossaire
- Rôle du conseil d'administration en matière de durabilité
- Conseils pour débiter

Grandes étapes pour mobiliser le conseil et la haute direction

Application des étapes dans les activités courantes du conseil

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

PRÉSENTATION DU GUIDE

Le présent *Guide pour mobiliser le conseil d'administration et la haute direction* vise à fournir des conseils et des exemples pratiques visant à préparer les chefs et les équipes des finances à engager avec le conseil d'administration et la haute direction une discussion sur la durabilité comme inducteur de valeur. Un conseil d'administration et une haute direction avertis et mobilisés favoriseront l'atteinte de l'objectif général consistant à intégrer la durabilité dans la conduite normale des affaires.

Le guide présente d'abord un processus typique pour mobiliser le conseil d'administration et la haute direction en trois étapes clés. Tenant compte du fait que les expériences diffèrent selon les organisations, il offre une perspective nuancée sur l'ordre des mesures à prendre et montre que le processus n'est pas nécessairement linéaire. À la fin de chaque étape, on trouve une liste de contrôle qui permet d'indiquer les progrès réalisés et de vérifier si l'on est prêt à passer à l'étape suivante.

La deuxième partie du guide décrit la manière dont on peut appliquer les étapes aux activités courantes du conseil d'administration et dont l'équipe des finances peut mobiliser le conseil et la haute direction vers la durabilité dans le cadre de chaque activité. Elle donne des exemples de ce que le chef des finances et son équipe peuvent faire pour se préparer à engager la discussion avec le conseil d'administration; en outre, elle présente le rôle du chef des finances et de la haute direction lors de la mobilisation du conseil et la façon dont l'équipe des finances peut intégrer la durabilité dans les processus décisionnels courants du conseil. Cette partie explore également les éléments constitutifs d'un conseil d'administration mobilisé.

INTRODUCTION	GRANDES ÉTAPES POUR MOBILISER LE CONSEIL ET LA HAUTE DIRECTION	APPLICATION DES ÉTAPES DANS LES ACTIVITÉS COURANTES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	EXEMPLES CONCRETS, OUTILS ET GRILLE DE MATURITÉ
<ul style="list-style-type: none"> • Introduction du Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD • Pourquoi ce guide? • Glossaire • Rôle du conseil d'administration en matière de durabilité • Conseils pour débiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Se préparer • Obtenir le concours du conseil • Intégrer la durabilité et améliorer les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie d'entreprise et planification • Gouvernance et gestion des risques • Développement de l'entreprise et investissement • Information d'entreprise et contrôles internes 	<p>Outils</p> <ul style="list-style-type: none"> • A4S Board Characteristics Review Tool (outil d'examen des caractéristiques du conseil d'administration) • A4S Board Engagement Tool (outil de mobilisation du conseil d'administration) • A4S 'What does an engaged board look like' survey (sondage « À quoi ressemble un conseil d'administration engagé ») <p>Exemples concrets</p> <ul style="list-style-type: none"> • British Land • Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners • Manuvie • TELUS • Watercare • Yorkshire Water <p>Grille de maturité</p>

La présente publication vise seulement à fournir des indications générales sur des questions d'intérêt, lesquelles n'ont pas valeur de conseils professionnels. Avant d'agir ou de vous abstenir d'agir en vous fiant au contenu de la présente publication, nous vous recommandons de vous adresser à un conseiller professionnel. L'Association pour la comptabilité durable n'accepte aucune responsabilité à l'égard de pertes subies par quiconque ayant agi ou s'étant abstenu d'agir sur la foi des informations contenues dans la présente publication.

Introduction

- Introduction du Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD
- Pourquoi ce guide?
- Glossaire
- Rôle du conseil d'administration en matière de durabilité
- Conseils pour débiter

Grandes étapes pour mobiliser le conseil et la haute direction

Application des étapes dans les activités courantes du conseil

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

L'ÉQUIPE DU PROJET

Nous tenons à remercier tous les membres de l'équipe du projet qui ont participé à l'élaboration du cadre.



ÉQUIPE DU RÉSEAU DE LEADERSHIP DES CHEFS DES FINANCES DE L'ACD

Susan Golyak, directrice, Intégration des facteurs ESG, BCI

Hubert Huang, vice-président, Gestion des risques, Brookfield Asset Management

Yulia Reuter, directrice, Comptabilité durable, Société Financière Manuvie

Kevin Hutchinson, vice-président, Financement et évaluation des placements, OMERS

Andrea Jong, ancienne vice-présidente, Planification et analyse financières et Approvisionnement, OMERS

Suchorita Sen, ancienne directrice, Planification et analyse financières, OMERS

Deborah Ng, directrice, Investissement responsable, Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario

Vlad Moisseikin, directeur de projets principal, équipe de gestion de portefeuille, Capitaux privés, Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario

Janice Noronha, associée, Développement durable et changements climatiques, PwC

Rick Alsop, ancien premier conseiller, Développement durable et changements climatiques, PwC

Geoffrey Pegg, directeur, Durabilité, TELUS

ÉQUIPE DE L'ACD ET DE CPA CANADA

Jessica Fries, présidente-directrice générale

Davinder Valeri, directrice générale, section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD

Helen Slinger, ancienne directrice générale

Hannah Brockfield, directrice principale, Amériques

Elizabeth To, ancienne directrice principale, Développement durable et comptabilité

Jamie Stewart, gestionnaire des communications

Andrew Kornel, chargé de projets, section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD



**GUIDE POUR MOBILISER
LE CONSEIL ET LA
HAUTE DIRECTION**

Introduction

- Introduction du Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD
- Pourquoi ce guide?
- Glossaire
- Rôle du conseil d'administration en matière de durabilité
- Conseils pour débiter

Grandes étapes pour mobiliser le conseil et la haute direction

Application des étapes dans les activités courantes du conseil

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité



INTRODUCTION

Introduction

- Introduction du Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD
- Pourquoi ce guide?
- Glossaire
- Rôle du conseil d'administration en matière de durabilité
- Conseils pour débiter

Grandes étapes pour mobiliser le conseil et la haute direction

Application des étapes dans les activités courantes du conseil

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

INTRODUCTION DU RÉSEAU DE LEADERSHIP DES CHEFS DES FINANCES DU PROJET ACD

Plus que jamais, le conseil d'administration et la haute direction doivent concentrer leurs efforts sur la durabilité. Il existe un large éventail de questions, dont la complexité va croissant. Les répercussions des changements climatiques, les pandémies mondiales et les exigences de la société en matière de lutte contre les inégalités ne sont que quelques exemples des enjeux pressants de notre époque. Les organisations appelées à prospérer sont celles qui parviendront à intégrer dans leur modèle d'affaires les considérations liées à la durabilité. Pour ce faire, il faudra que les plus hauts dirigeants d'une organisation – le conseil d'administration et la haute direction – agissent.

En tant que partenaires de confiance disposant d'une expertise spécifique, les chefs des finances et les professionnels de la finance sont bien placés pour aider le conseil d'administration et la haute direction à relever les défis à venir et à créer de la valeur. Les équipes des finances disposent déjà des compétences et du discernement nécessaires pour faire la synthèse des problèmes, les prioriser et contribuer à doter les dirigeants d'informations et d'analyses essentielles. Cependant, pour beaucoup, l'optique de la durabilité est un nouvel élément à prendre en compte.

Le Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD a créé ce guide avec la contribution supplémentaire d'experts de premier plan du monde entier, que nous tenons à remercier tout particulièrement. Le guide vise à aider les chefs des finances et leurs équipes à déterminer les principales étapes à suivre pour mobiliser le conseil et la haute direction afin d'intégrer la durabilité dans les activités courantes.

Exercer ses activités de manière durable constitue un impératif stratégique. Nous espérons que ce guide, ainsi que les outils et les études de cas qu'il contient vous aideront à conjuguer vos efforts à ceux du reste des effectifs de votre organisation, et à soutenir le chef de la direction, vos collègues cadres et les membres du conseil d'administration en vue de la résolution des nombreux enjeux complexes de durabilité auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui.

JONATHAN SIMMONS, FCPA, FCA

Coprésident de la Section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD
Chef des finances et directeur de la stratégie, OMERS

« Les organisations appelées à prospérer sont celles qui parviendront à intégrer dans leur modèle d'affaires les considérations liées à la durabilité. Pour ce faire, il faudra que les plus hauts dirigeants d'une organisation agissent. »

GUIDE POUR MOBILISER LE CONSEIL ET LA HAUTE DIRECTION

Introduction

- Introduction du Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD
- **Pourquoi ce guide?**
- Glossaire
- Rôle du conseil d'administration en matière de durabilité
- Conseils pour débiter

Grandes étapes pour mobiliser le conseil et la haute direction

Application des étapes dans les activités courantes du conseil

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

POURQUOI CE GUIDE?

L'objectif du guide est d'aider le chef des finances et son équipe à mobiliser le conseil d'administration et la haute direction d'une manière qui contribuera à intégrer la durabilité dans leurs informations et leurs processus décisionnels courants.

En se concentrant sur les activités courantes du conseil d'administration qui impliquent généralement l'équipe des finances, le guide présente des moyens qui s'offrent à cette dernière pour mobiliser le conseil d'administration vers la durabilité en tant qu'inducteur de valeur. Il montre également à quoi ressemble un conseil d'administration mobilisé, c'est-à-dire lorsqu'on observe un haut niveau de mobilisation du conseil vers la durabilité dans toutes les activités et que les facteurs environnementaux et sociaux sont pris en compte dans la prise de décisions courante du conseil.

Dans les cas où l'équipe des finances aurait besoin de soutien pour intégrer la durabilité dans la prise de décisions financières et d'affaires, le guide renvoie à des directives et outils pertinents de **la série de guides essentiels de l'ACD**, à d'autres documents de l'ACD ainsi qu'à des ressources externes.

POURQUOI MOBILISER LE CONSEIL ET LA HAUTE DIRECTION VERS LA DURABILITÉ?

Le conseil d'administration et la haute direction ont la responsabilité d'assurer la viabilité à long terme de l'organisation dans le cadre de sa mission et, ce faisant, de prendre en compte les intérêts des actionnaires, des parties prenantes clés et des collectivités où elle exerce ses activités. Vu les changements climatiques, les pandémies mondiales et les autres questions environnementales et sociales urgentes, les arguments en faveur d'un passage à des modèles d'affaires résilients et à une économie durable sont manifestes. Par conséquent, le conseil d'administration et la haute direction doivent donner le ton et s'assurer qu'une stratégie claire est définie, mise en œuvre et continuellement améliorée.

Le rôle du conseil d'administration dans la supervision des questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) fait également l'objet d'une plus grande attention parmi les autorités de réglementation, les décideurs et les investisseurs. Une étude de la Commonwealth Climate and Law Initiative (CCLI), en octobre 2019, a révélé que les régimes d'obligations existants des administrateurs dans de nombreux États, dont le Royaume-Uni, les États-Unis et le Canada, peuvent être conceptuellement appliqués aux échecs liés à la gouvernance d'entreprise dans l'identification, l'évaluation, la surveillance des risques climatiques ainsi que la présentation d'informations sur ceux-ci.

Les principaux cadres, normes et directives ESG, tels que la **Global Reporting Initiative (GRI)**, l'initiative **Principes pour l'investissement responsable (PRI)**, le **Sustainability Accounting Standards Board (SASB)**, le **référentiel international d'information intégrée** et le **Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC)**, ont des attentes claires à l'égard des conseils d'administration en ce qui a trait à la supervision des questions ESG, qui couvrent de multiples aspects des pratiques exemplaires de gouvernance associées. Les plus grands investisseurs du monde, dont BlackRock, Vanguard et State Street, attendent également des conseils d'administration qu'ils prêtent attention aux questions ESG, et beaucoup ont publié des directives sur ces enjeux qui s'adressent spécifiquement aux conseils d'administration². Les plus grandes agences de conseil en vote, dont Institutional Shareholder Services (ISS) et Glass Lewis, ont aussi mis à jour leurs directives afin de soutenir davantage les votes sur les questions ESG³. Ainsi, le conseil d'administration et la haute direction sont soumis à une pression pour aborder la gouvernance et la gestion des questions ESG de la même manière que n'importe quel autre impératif commercial.

POURQUOI L'ÉQUIPE DES FINANCES A-T-ELLE UN RÔLE CENTRAL À JOUER?

Partenaire de confiance, l'équipe des finances guide le conseil d'administration et la haute direction. À titre de gardiens de la valeur⁴, le chef des finances et son équipe ont une influence déterminante sur la gestion des finances, de la stratégie et des risques, ainsi que sur d'autres décisions d'affaires qui contribuent à améliorer la résilience, la reddition de comptes et la rentabilité des organisations.

En comprenant l'analyse de rentabilité à l'appui du changement, l'équipe des finances peut renseigner et soutenir activement le conseil d'administration et la haute direction, et les inciter à adopter un modèle d'affaires durable qui offre des résultats durables. Elle peut fournir un contexte multicapitaux et contribuer à l'intégration d'un capital naturel, sociétal et humain dans la stratégie et les activités de l'organisation. Elle peut aussi apporter un contexte d'affaires pour les messages liés à la durabilité et aider le conseil d'administration et la haute direction à répondre aux questions sur la durabilité en affaires que leur posent les investisseurs. En effectuant des analyses et des évaluations des risques, l'équipe des finances peut améliorer la crédibilité des pratiques et des initiatives durables proposées au conseil d'administration et à la haute direction par les unités opérationnelles.

1. World Economic Forum en collaboration avec PwC (2019), **How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards Guiding principles and questions**
2. High Meadows Institute, **The Board and ESG – What do ESG frameworks and investors expect?**
3. Glass Lewis (2021), **Guidelines and Overview of the Glass Lewis Approach to Proxy Advice, Environmental, Social & Governance (“ESG”) Initiatives** et ISS (2021), **United States Sustainability Proxy Guidelines, 2021 Policy Recommendations**
4. Jill Atkins et Mervyn King (2016), **The Chief Value Officer – Accountants Can Save the Planet**, Greenleaf Publishing

Introduction

- Introduction du Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD
- Pourquoi ce guide?
- Glossaire
- Rôle du conseil d'administration en matière de durabilité
- Conseils pour débiter

Grandes étapes pour mobiliser le conseil et la haute direction

Application des étapes dans les activités courantes du conseil

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

OBJECTIFS DU GUIDE

COMPRENDRE LES ÉTAPES CLÉS

Comprendre les étapes clés pour mobiliser le conseil d'administration et la haute direction, ainsi que les directives et les outils disponibles :

Étape 1	Se préparer – Comprendre ce que signifie la durabilité pour l'organisation; évaluer l'alignement de la haute direction sur la nécessité d'intégrer la durabilité; saisir les caractéristiques du conseil d'administration.
Étape 2	Obtenir le concours du conseil – Recueillir l'adhésion et le soutien de la haute direction; mobiliser le conseil d'administration et tirer parti de son expertise; appliquer les compétences financières et établir la reddition de comptes.
Étape 3	Intégrer la durabilité et améliorer les résultats – Déterminer les aspects à améliorer; intégrer la durabilité dans les activités du conseil d'administration; rendre compte des progrès réalisés. Au fur et à mesure que vous vous améliorerez et progresserez, il est probable que vous voudrez répéter certaines parties des étapes 1 et 2 pour mobiliser le conseil d'administration et la haute direction quant aux approches et processus nouveaux et en évolution.

APPLIQUER LES ÉTAPES

Appliquer les étapes dans les activités courantes du conseil d'administration afin de le mobiliser, ainsi que la haute direction :

Activité 1	Stratégie d'entreprise et planification
Activité 2	Gouvernance et gestion des risques
Activité 3	Développement de l'entreprise et investissement
Activité 4	Information d'entreprise et contrôles internes

Introduction

- Introduction du Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD
- Pourquoi ce guide?
- **Glossaire**
- Rôle du conseil d'administration en matière de durabilité
- Conseils pour débiter

Grandes étapes pour mobiliser le conseil et la haute direction

Application des étapes dans les activités courantes du conseil

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

GLOSSAIRE

Terme	Description
Capitaux	Toute réserve de valeur qu'une organisation peut utiliser dans la production de biens et de services, ou qui est essentielle à la production, et qui doit être maintenue, protégée et alimentée pour continuer à produire des avantages. La Value Reporting Foundation définit les types de capitaux suivants : capital financier; capital manufacturier; capital intellectuel; capital humain; capital sociétal et relationnel; capital naturel ⁵ .
Création de valeur	La valeur est créée par l'intermédiaire du modèle d'affaires d'une organisation, qui prend les entrées de capitaux et les transforme par le truchement d'activités et d'interactions commerciales afin de produire des sorties et des résultats qui, à court, à moyen et à long terme, créent ou détruisent de la valeur pour l'organisation, ses parties prenantes, la société et l'environnement. La valeur doit être interprétée en fonction des seuils et des paramètres établis sur la base de la mobilisation des parties prenantes et des données probantes sur la capacité maximale et les limites des ressources sur lesquelles les parties prenantes et les organisations comptent pour le bien-être et le bénéfice, ainsi que des données probantes sur les besoins, les intérêts et les attentes de la société.
Durabilité	Capacité de satisfaire les besoins de la génération actuelle sans nuire aux conditions des générations futures.
Entreprise durable	Entreprise qui produit des rendements financiers à court et à long terme d'une manière qui génère une valeur positive pour la société et l'environnement, qui exerce ses activités dans le respect des contraintes environnementales et qui contribue à la résilience continue des systèmes sociaux et environnementaux.
Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)	Ensemble de facteurs ou de critères essentiels à la réussite des entreprises dans tous les secteurs. Les facteurs environnementaux permettent d'examiner le souci de l'environnement naturel que démontre une entreprise. Les facteurs sociaux permettent d'observer comment une entreprise gère les relations avec ses employés, ses fournisseurs, ses clients et les collectivités où elle exerce ses activités. La gouvernance concerne la direction d'une entreprise, la conduite éthique et la surveillance, la rémunération des dirigeants, les audits et contrôles internes, et les droits des actionnaires ⁶ .
Incidences, interdépendances et facteurs environnementaux	Les facteurs environnementaux permettent d'examiner le souci de l'environnement naturel que démontre une entreprise et comment celle-ci gère l'incidence de l'environnement (par exemple, pénurie d'eau, phénomènes météorologiques extrêmes, biodiversité) sur ses activités.
Incidences, interdépendances et facteurs sociaux	Les facteurs sociaux permettent d'étudier comment une entreprise gère les relations avec ses employés, ses fournisseurs, ses clients et les collectivités où elle exerce ses activités, comment elle soutient leur résilience et comment ces groupes influent sur ses activités.
Multicapitaux	Ce qui se rapporte à l'ensemble (ou à plusieurs) des six types de capitaux. Par exemple, l'information multicapitaux comprend l'information sur le capital naturel, le capital sociétal, le capital humain, le capital intellectuel, le capital manufacturier et le capital financier.
Partie prenante	Partie qui peut avoir une incidence sur une organisation ou sur laquelle cette dernière peut avoir une incidence. Une partie prenante peut être interne ou externe. Les parties prenantes internes sont celles qui ont une relation directe avec l'organisation, comme ses employés. Les parties prenantes externes sont celles qui ont un lien avec les actions ou les résultats de l'organisation, comme les clients, les fournisseurs, les investisseurs ou les gouvernements ⁷ .

5. Value Reporting Foundation, [Get to grips with the six capitals](#), page consultée en 2021

6. Investopedia (2021), [Environmental, Social and Governance \(ESG\) Criteria](#)

7. Investopedia (2021), [Stakeholder](#)

Introduction

- Introduction du Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD
- Pourquoi ce guide?
- Glossaire
- **Rôle du conseil d'administration en matière de durabilité**
- Conseils pour débiter

Grandes étapes pour mobiliser le conseil et la haute direction

Application des étapes dans les activités courantes du conseil

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

COMPOSITION ET STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION⁸

La composition du conseil d'administration est influencée par plusieurs facteurs, dont le pays et le secteur où l'entreprise exerce ses activités, la nature de l'entreprise, sa stratégie, ses principaux risques et sa culture. La structure des conseils d'administration varie selon les pays. Cette structure a des conséquences pour les chefs et les équipes des finances qui se préparent à aborder les questions de durabilité en affaires avec le conseil d'administration et la haute direction.

La **structure de conseil unitaire** comprend un conseil d'administration unifié ayant des responsabilités de surveillance à l'égard de l'entreprise, mais où un ou plusieurs administrateurs peuvent également exercer des responsabilités de gestion dans l'entreprise. Il existe des variantes de ce modèle visant à résoudre le problème lié à l'indépendance du conseil. Par exemple, aux États-Unis et au Canada, le chef de la direction est généralement le seul dirigeant siégeant au conseil, et bien que le chef des finances et les autres dirigeants puissent rendre des comptes directement au conseil, ils n'en sont pas membres.

La **structure de conseil à deux niveaux** est composée d'un conseil de surveillance ayant des responsabilités de surveillance à l'égard de l'entreprise et d'un conseil de direction ayant des responsabilités de gestion au sein de l'entreprise. Les administrateurs dirigeants du conseil de direction décident des objectifs de l'organisation et mettent en œuvre les mesures nécessaires. Les administrateurs non dirigeants siégeant au conseil de surveillance contrôlent ces décisions pour le compte des autres parties. Les membres du conseil de surveillance sont nommés par les actionnaires et peuvent représenter les actionnaires, les employés, les syndicats, les sociétés de portefeuille du groupe de l'entreprise, les partenaires d'affaires, les créanciers ou les représentants de l'État. Les membres du conseil de direction sont nommés par le conseil de surveillance.

Le **rapport King IV⁹** recommande que le conseil d'administration soit composé d'administrateurs dirigeants et d'administrateurs non dirigeants et que, pour qu'il y ait un équilibre des pouvoirs, la majorité des administrateurs non dirigeants soient indépendants. Les administrateurs dirigeants apportent une connaissance approfondie de l'organisation, tandis que les administrateurs non dirigeants sont censés apporter de l'indépendance, de l'impartialité et une perspective étendue à la prise de décisions du conseil.

8. University of Pennsylvania Carey Law School (2016), **One-Tier vs. Two-Tier Board Structure : A Comparison Between the United States and Germany**

9. Institute of Directors in Southern Africa (IoDSA) (2016), **The King Report** – définit la philosophie, les principes, les pratiques et les résultats servant de référence à la gouvernance d'entreprise en Afrique du Sud. Ce rapport est généralement considéré comme la norme mondiale en gouvernance d'entreprise.

INCIDENCES DE LA MOBILISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA HAUTE DIRECTION POUR LE CHEF DES FINANCES ET SON ÉQUIPE

- **Contact direct** : Selon la structure du conseil d'administration, le chef des finances, tout comme le chef de la direction, peut être un administrateur dirigeant du conseil et avoir des contacts directs avec les autres membres du conseil. Ils peuvent ainsi avoir une expérience directe des caractéristiques du conseil, notamment du degré d'intérêt et de compréhension qu'ont les membres du conseil à l'égard de la durabilité, ainsi qu'un plus grand nombre d'occasions de les mobiliser individuellement et d'établir des relations avec eux. Dans tous les cas, le chef des finances est un membre clé de l'équipe de la haute direction et joue un rôle déterminant en aidant le chef de la direction à mobiliser le conseil d'administration et à mettre en œuvre les décisions stratégiques du conseil dans la gestion et les activités courantes de l'organisation.
- **Processus et temps** : La structure du conseil d'administration peut influencer l'approche du chef et de l'équipe des finances en matière de mobilisation. Il est probable que le processus décisionnel soit plus rapide dans une structure de conseil unitaire, car toutes les décisions sont prises et approuvées par un seul conseil. Cependant, un conseil unitaire peut être plus susceptible d'adopter une pensée rigide et avoir plus de difficultés à s'adapter et à répondre aux questions environnementales et sociales urgentes. Une structure de conseil comptant un conseil de surveillance peut apporter des perspectives externes étendues et aider l'organisation à demeurer au fait des nouveautés et à réagir aux questions émergentes de manière plus stratégique. Les décisions prises par le conseil de direction dans une structure de conseil à deux niveaux doivent toutefois être approuvées par le conseil de surveillance avant que le conseil de direction en discute et les mette en œuvre, ce qui peut prendre du temps. Ce délai peut être prolongé si le conseil de direction et le conseil de surveillance sont en désaccord sur une question donnée. Le chef des finances et son équipe doivent tenir compte du processus décisionnel et des délais dans leur approche de mobilisation.
- **Compétence du conseil d'administration** : Les compétences, les connaissances et l'expérience rassemblées au sein du conseil d'administration auront une incidence sur sa prise de décisions. Dans le cas de la structure de conseil à deux niveaux, la nomination d'administrateurs représentants peut être l'occasion d'enrichir le conseil de surveillance de connaissances approfondies particulières. Dans une structure de conseil unitaire, il est possible d'intégrer de telles exigences lorsque la candidature d'administrateurs potentiels est soumise aux actionnaires aux fins de nomination. Le chef des finances et son équipe doivent tenir compte de la compétence de chacun des membres du conseil lorsqu'ils se préparent à les mobiliser vers la durabilité.

GUIDE POUR MOBILISER LE CONSEIL ET LA HAUTE DIRECTION

Introduction

- Introduction du Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD
- Pourquoi ce guide?
- Glossaire
- **Rôle du conseil d'administration en matière de durabilité**
- Conseils pour débiter

Grandes étapes pour mobiliser le conseil et la haute direction

Application des étapes dans les activités courantes du conseil

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

LES OBLIGATIONS DES ADMINISTRATEURS VONT AU-DELÀ DE LA VALEUR POUR L'ACTIONNAIRE

Compte tenu de l'évolution de la réglementation et des investissements, ainsi que de la surveillance accrue des médias à l'égard des facteurs ESG, les administrateurs doivent de plus en plus tenir compte de ces facteurs dans l'exercice de leurs fonctions. À défaut d'y parvenir, ils pourraient commettre un manquement à l'obligation de diligence et, de ce fait, s'exposer à des poursuites dans certains États¹⁰. Alors qu'un conseiller juridique interne fournit un avis juridique, l'équipe des finances joue un rôle important dans le soutien de l'information et de la prise de décisions liées aux facteurs ESG.

Prenons les changements climatiques, par exemple. Le document **Directors' Liability and Climate Risk : Comparative Paper – Australia, Canada, South Africa, and the United Kingdom** publié par la **CCLI** en octobre 2019 a révélé que les régimes d'obligations dominants des administrateurs, selon les lois australiennes, canadiennes, sud-africaines et britanniques, peuvent tous être conceptuellement appliqués aux échecs de gouvernance dans l'identification, l'évaluation, la surveillance des risques financiers associés aux changements climatiques ainsi que dans la présentation de l'information relative à ceux-ci.

Les obligations d'information servent de référence aux investisseurs et aux autorités de réglementation en leur permettant d'évaluer si les administrateurs s'acquittent efficacement de leurs responsabilités. En adoptant **le cadre du GIFCC**, par exemple, les entreprises peuvent montrer le rôle de la haute direction dans l'évaluation et la gestion des risques et des occasions liés aux changements climatiques, tandis que les conseils d'administration en assurent la surveillance. L'équipe des finances joue souvent un rôle

clé dans la **mise en œuvre des recommandations du GIFCC** et dans l'explication des informations au conseil, aux investisseurs et aux autorités de réglementation.

Dans l'ensemble, il est impératif que la gérance soit transparente pour être efficace, et que les actions de l'entreprise démontrent une prise en compte des besoins, des intérêts et des attentes des principales parties prenantes et des collectivités où l'entreprise exerce ses activités. Selon le rapport 2020 du Future Boardroom Competencies™, la gérance au 21^e siècle va au-delà des objectifs et exigera un niveau élevé de responsabilisation dans la réalisation des promesses. Les organisations, et les personnes qui les dirigent, ont la responsabilité de concrétiser une vision commune qui favorise la création de valeur à long terme tout en répondant aux besoins à court terme.

De la valeur pour l'actionnaire à la valeur pour les parties prenantes, à la valeur systémique

Alors que de nombreuses organisations reconnaissent la nécessité de passer d'une vision actionnariale (qui se concentre exclusivement sur la maximisation du rendement pour les actionnaires) à une vision du capitalisme axée sur les parties prenantes (qui prend en compte les besoins d'un éventail de parties prenantes, notamment les employés, les clients, les fournisseurs et les collectivités locales), les organisations de premier plan adoptent une vision systémique, c'est-à-dire qu'elles considèrent que leurs activités font partie d'un système imbriqué dans les systèmes environnementaux, sociaux et économiques où elles exercent ces activités, et que ces activités sont liées et intégrées à ces systèmes¹¹. Bien qu'il s'agisse d'un domaine d'étude en pleine évolution, les organisations doivent améliorer leur compréhension des systèmes où elles exercent leurs activités, de la façon dont les risques émergents pourraient influencer sur la conduite de leurs affaires et de la manière dont elles pourraient tirer parti des occasions qui se présenteront.

10. Board Agenda (2019), **UK directors' duties 'include ESG responsibilities' says legal expert**

11. Embedding Project (2020), **Embedded Strategies for the Sustainability Transition Setting Priorities and Goals Aligned with Systems Resilience**

GUIDE POUR MOBILISER LE CONSEIL ET LA HAUTE DIRECTION

Introduction

- Introduction du Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD
- Pourquoi ce guide?
- Glossaire
- Rôle du conseil d'administration en matière de durabilité
- **Conseils pour débiter**

Grandes étapes pour mobiliser le conseil et la haute direction

Application des étapes dans les activités courantes du conseil

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

CONSEILS POUR DÉBUTER

1

Renforcer les compétences de l'équipe des finances

Tout d'abord, renforcez les compétences de l'équipe des finances afin de pouvoir parler de façon éclairée de ces questions lorsque vous vous adresserez au conseil d'administration et à la haute direction.

2

Accéder aux processus financiers

Réfléchissez à la manière dont vos processus financiers en matière de prévision budgétaire, de répartition des capitaux, d'investissement, d'évaluation, d'information et d'audit pourraient être modifiés.

3

Collaborer

Établissez un partenariat avec l'équipe responsable de la durabilité (et d'autres collaborateurs interfonctionnels) pour favoriser l'acquisition de ces connaissances et de cette compréhension; il est important que le conseil d'administration et la haute direction voient que vous êtes unis dans votre approche, laquelle doit être commune à toute l'organisation.

4

Bâtir l'argumentaire

Faites valoir clairement qu'il s'agit d'une question qui concerne le conseil d'administration et expliquez pourquoi; dans votre conversation, utilisez des termes auxquels le conseil d'administration est habitué : évaluation des risques, information, accès au capital et coût du capital, perceptions des clients, des investisseurs et des employés.

5

Comprendre les incidences et les interdépendances

Commencez par une évaluation des incidences de votre entreprise sur l'environnement et la société ainsi que des interdépendances à cet égard.

6

Dialoguer avec les comités

Ayez pleinement recours aux comités du conseil : audit, durabilité, rémunération, candidatures/gouvernance; passez du temps avec le président de l'entreprise et les présidents des comités pour constituer un groupe d'administrateurs qui comprennent les problèmes et peuvent soutenir la conversation en salle de conseil.

7

Tenir compte du calendrier

Alignez les questions de durabilité sur le calendrier du conseil, en particulier pour les faire coïncider avec le rapport annuel, les séances de réflexion et l'assemblée générale annuelle.

8

Fournir de nouvelles informations

Fournissez au conseil de bonnes informations sur les activités des concurrents et des fournisseurs.

9

Encourager les champions

Obtenez l'appui des champions du conseil d'administration et encouragez-les à renforcer leurs capacités.

**GUIDE POUR MOBILISER
LE CONSEIL ET LA
HAUTE DIRECTION**

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

- Se préparer
- Obtenir le concours du conseil
- Intégrer la durabilité et améliorer les résultats

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité



GRANDES ÉTAPES POUR MOBILISER LE CONSEIL ET LA HAUTE DIRECTION

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

• **Se préparer**

- Obtenir le concours du conseil
- Intégrer la durabilité et améliorer les résultats

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

ÉTAPE 1 : SE PRÉPARER

La première étape consiste à comprendre ce que signifie la durabilité pour l'organisation, à parler aux équipes concernées et à renforcer les compétences de l'équipe des finances. Il s'agit également d'évaluer l'alignement de la haute direction sur la vision stratégique et l'analyse de rentabilité à l'appui du changement, et de comprendre les caractéristiques du conseil d'administration.

1.1 Comprendre ce que signifie la durabilité pour votre organisation

Lorsque l'organisation en est au début du parcours et que le conseil d'administration et la haute direction ne sont pas encore mobilisés vers la durabilité, il se peut que l'équipe des finances doive d'abord travailler avec les équipes concernées, comme celles chargées de la durabilité, de la stratégie, de la gestion des risques, de l'exploitation et des ressources humaines, pour comprendre ce que les facteurs environnementaux et sociaux signifient pour l'organisation. Il s'agit de déterminer quelles sont les grandes tendances en matière de durabilité et leurs conséquences pour l'organisation, comment celle-ci réagit aux tendances en ce qui a trait aux engagements et aux progrès réalisés, et où elle se situe par rapport aux autres entreprises et aux chefs de file d'autres secteurs.

L'équipe des finances peut aider à cerner les risques et les occasions liés à la durabilité qui sont importants pour l'organisation, puis à en évaluer l'incidence sur la performance de l'entreprise et la création de valeur à long terme. L'équipe des finances doit bien comprendre comment elle peut favoriser la transition vers une entreprise durable, c'est-à-dire :

- comment intégrer les facteurs environnementaux et sociaux dans la prise de décisions financières;
- si les processus financiers actuels permettent ou freinent l'intégration de ces facteurs;
- quelles sont les exigences et les attentes des parties prenantes et des collectivités en matière de durabilité, et quelles en sont l'incidence sur l'organisation.

Que le conseil d'administration adhère déjà au programme de durabilité ou non, l'équipe des finances, en collaboration avec le chef des finances, doit revoir ses propres compétences et son mandat en matière de durabilité pour s'assurer qu'ils sont compatibles avec l'intégration de solutions durables.



Le document **Embedded Strategies for the Sustainability Transition** (stratégies intégrées pour la transition vers la durabilité) d'Embedding Project présente un processus en cinq étapes pour établir des objectifs contextuels et des stratégies intégrées, tenant compte de longues périodes et d'une compréhension élargie de la création de valeur.

Le document **A4S Essential Guide to Managing Future Uncertainty** (guide pour gérer l'incertitude (pages 10 à 21) fournit des conseils sur l'identification des risques liés aux grandes tendances de durabilité ainsi que sur la compréhension et l'évaluation de leur incidence.



Utilisez l'outil **A4S Finance Sustainability Competencies Tool** (compétences en matière de durabilité pour l'équipe des finances) pour comprendre les compétences, les connaissances et les comportements nécessaires à la réussite de l'équipe des finances quant à l'intégration de la durabilité.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

- **Se préparer**
- Obtenir le concours du conseil
- Intégrer la durabilité et améliorer les résultats

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

ÉTAPE 1 : SE PRÉPARER

1.2 Évaluer l'alignement de la haute direction sur la nécessité d'intégrer la durabilité

Le chef des finances est un membre clé de l'équipe de la haute direction et peut (dans certaines structures d'entreprise) également siéger au conseil d'administration, ce qui lui donne la possibilité de parler de durabilité à ses membres. Lorsque le chef des finances n'est pas membre du conseil d'administration, il existe tout de même d'autres moyens de mobiliser et d'influencer ce dernier (voir la partie « **Étape 2 : Obtenir le concours du conseil** »).

Dans les organisations où le chef des finances est mobilisé ou exerce une surveillance à l'égard de la durabilité, l'intégration de cette dernière à la fonction finance et dans l'ensemble de l'organisation peut se faire plus rapidement. Lorsque la durabilité ne fait pas partie des attributions du chef des finances ou qu'il ne s'agit pas d'une priorité pour lui, l'équipe des finances doit d'abord mobiliser le chef des finances et le faire adhérer à cette vision. S'il existe un chef de la durabilité ou une équipe chargée de la durabilité dans l'organisation, l'équipe des finances doit collaborer avec eux pour mobiliser le chef des finances, puis aider ce dernier à mobiliser les autres membres de la haute direction et à les faire adhérer à la durabilité avant de mobiliser le conseil d'administration.

L'équipe des finances peut tout d'abord examiner le niveau de sensibilisation, de responsabilité et de reddition de comptes au sein de l'équipe de la haute direction pour évaluer l'alignement de celle-ci sur la nécessité d'intégrer la durabilité. Une façon d'assurer l'adhésion de la direction est de développer une vision et une analyse de rentabilité à l'appui du changement. Ce processus prendra du temps et ne sera pas nécessairement linéaire. Qu'il s'agisse d'accroître la sensibilisation, de présenter l'analyse de rentabilité à l'appui du changement, d'intégrer la durabilité aux activités et aux processus courants, d'établir des cibles ou d'établir la reddition de comptes (lier les cibles de durabilité et la rémunération des dirigeants, par exemple), l'équipe des finances peut offrir du soutien et surveiller les progrès tout au long du processus.



Le document **A4S Essential Guide to Finance Culture** (guide sur la culture de l'équipe des finances) (pages 18 à 21 : Leadership Alignment) fournit des conseils pour convaincre les dirigeants de la nécessité d'intégrer la durabilité.

Le document **Supporting Your CEO and Their Decision-Making Around Sustainability** (soutenir le chef de la direction et sa prise de décisions en matière de durabilité) d'Embedding Project donne un aperçu de la façon dont les agents de changement au sein d'une entreprise peuvent influencer la réflexion du chef de la direction sur la durabilité et son rôle dans l'intégration de la durabilité aux stratégies et décisions courantes de son organisation.



Regardez **deux courtes vidéos** de chefs des finances du Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD qui parlent de :

- **montrer l'exemple;**
- **l'importance de la direction et des champions.**

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

- **Se préparer**
- Obtenir le concours du conseil
- Intégrer la durabilité et améliorer les résultats

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

ÉTAPE 1 : SE PRÉPARER

1.3 Comprendre les caractéristiques du conseil d'administration

Les caractéristiques du conseil d'administration ont une influence considérable sur la manière dont ses membres s'acquittent de leurs responsabilités, interagissent entre eux, prennent des décisions et dirigent l'organisation. Avant de mobiliser le conseil vers la durabilité, il serait utile que le chef des finances et son équipe comprennent les caractéristiques du conseil : gouvernance, compétences, composition, comportements. Le secrétaire général, le chef de la direction et d'autres membres de la haute direction qui communiquent régulièrement avec le conseil d'administration sont en mesure de donner des indications. Commencez par comprendre les points suivants :

- le point de vue sur l'objectif de l'entreprise et l'engagement à créer une valeur à long terme pour l'entreprise et la société;
- le degré d'intérêt, de compréhension, d'expérience et de comportement à l'égard des questions environnementales et sociales;
- l'approche de la prise de décisions d'affaires (rationnelle, politique, émotionnelle, concurrentielle);
- l'évolution du mandat et des responsabilités de surveillance;
- l'infrastructure du récit (les histoires clés) qui vient justifier la prise de décisions;
- la dynamique du conseil, les personnalités, les responsabilités et les points de vue de chacun des membres – qui peut être difficile à convaincre et qui apportera probablement son soutien.

Il existe plusieurs façons de créer un conseil d'administration compétent en matière de durabilité, par exemple en intégrant cette question dans le processus de mise en candidature, en sensibilisant ses membres aux questions environnementales et sociales importantes, en soutenant davantage la pensée systémique et le sens de l'anticipation, et en approfondissant le dialogue auprès des parties prenantes et des experts concernés. Le chef des finances et son équipe peuvent être directement impliqués dans certains de ces domaines ou y exercer une influence, comme l'indique la section « **Application des étapes dans les activités courantes du conseil d'administration** ».

Dans l'ensemble, l'équipe des finances devrait se tenir au courant des pratiques mises en œuvre pour renforcer les compétences du conseil en matière de durabilité. Il peut être utile d'évaluer individuellement les membres du conseil, en particulier leur facilité à établir des liens entre les questions environnementales et sociales et le contexte d'affaires.



Utilisez l'outil **A4S Board Characteristics Review Tool** (examen des caractéristiques du conseil d'administration) pour examiner les caractéristiques du conseil d'administration et comprendre comment celles-ci influent sur la capacité du conseil à fournir une orientation et à prendre des décisions sur la durabilité.

Utilisez l'outil **A4S Stakeholder Analysis and Change Management Tool** (analyse des parties prenantes et gestion du changement) pour déterminer quels membres du conseil d'administration et de la haute direction sont des alliés, des opposants ou des indécis, et pour prioriser chaque membre en fonction de son influence ou de son incidence.



Le document **Modernizing governance : ESG challenges and recommendations for corporate directors** (moderniser la gouvernance : défis et recommandations sur les questions ESG pour les administrateurs de sociétés) du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) donne des recommandations pour aider les conseils d'administration à cheminer vers la modernisation de la gouvernance.

Le document **Shaping Your Organization's Narrative Infrastructure** (définir l'infrastructure du récit de votre organisation) d'Embedding Project explore la manière de modifier le récit organisationnel en vue de soutenir la prise de décisions stratégiques alignées sur la durabilité.

Le document **A4S Essential Guide to Strategic Planning, Budgeting and Forecasting** (guide sur la planification, la budgétisation et les prévisions stratégiques) (pages 101 à 104) donne des conseils sur la structure de gouvernance et la responsabilité de surveillance du conseil d'administration et des comités du conseil dans la mise en place d'une approche intégrée.

Exemple concret – Yorkshire Water

Découvrez comment les comités du conseil d'administration de Yorkshire Water, notamment le comité sur la valeur sociale, ont adopté l'approche des six types de capitaux.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

- **Se préparer**
- Obtenir le concours du conseil
- Intégrer la durabilité et améliorer les résultats

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

ÉTAPE 1 : SE PRÉPARER

LISTE DE CONTRÔLE

Cette liste de contrôle permet de s'assurer que vous avez franchi l'étape 1 et que vous êtes bien préparé à passer à l'étape 2 – Obtenir le concours du conseil.

- Avez-vous compris où en est votre organisation dans son cheminement vers la durabilité?
- Avez-vous réfléchi à la manière dont l'équipe des finances peut favoriser la transition vers un modèle d'affaires durable?
- Comment le chef des finances aborde-t-il la durabilité?
- Avez-vous compris ce que signifie la durabilité pour votre organisation?
- Avez-vous déterminé les compétences de l'équipe des finances en matière de durabilité et les domaines où un renforcement des compétences peut être nécessaire?
- Comment cette situation influencera-t-elle la façon dont vous communiquerez avec le conseil d'administration et la haute direction?
- Avez-vous discuté de durabilité avec d'autres équipes de votre organisation?
- Avez-vous évalué si la haute direction comprend la nécessité d'intégrer la durabilité?
- Quels sont les occasions et les risques importants en matière de durabilité?
- Avez-vous revu le mandat de la fonction finance et déterminé quels changements peuvent être nécessaires pour soutenir l'intégration de la durabilité?
- Avez-vous examiné les caractéristiques du conseil d'administration?
- En quoi ont-ils une incidence sur la création de valeur à long terme pour votre entreprise et la société?
- Avez-vous réfléchi à vos processus financiers et à la manière dont on pourrait les modifier en vue d'une meilleure prise de décisions?
- Quelle incidence celles-ci auront-elles sur la façon dont vous ou le chef des finances parlerez de durabilité au conseil d'administration?

- Se préparer
- **Obtenir le concours du conseil**
- Intégrer la durabilité et améliorer les résultats

ÉTAPE 2 : OBTENIR LE CONCOURS DU CONSEIL

Selon le travail de préparation de l'étape 1, l'équipe des finances peut avoir besoin, dans un premier temps, de mobiliser le chef des finances et les membres de la haute direction pour obtenir leur adhésion et leur soutien. Le chef des finances peut commencer à identifier les champions de la durabilité parmi les membres de la haute direction et à collaborer avec le secrétaire général avant d'engager la discussion avec le conseil d'administration. Dans le cadre de la mobilisation du conseil, l'équipe des finances peut ajouter de la valeur en fournissant de l'information et des données utiles à la prise de décisions et en expliquant la durabilité dans le contexte des affaires.

2.1 Mobiliser le chef des finances et la haute direction

Selon le degré de compréhension de la nécessité d'intégrer la durabilité observé chez les membres de la haute direction et selon leur degré d'alignement sur cette nécessité (sujet abordé à l'étape 1), l'équipe des finances peut avoir besoin, dans un premier temps, de mobiliser le chef des finances et les membres de la haute direction avant de s'adresser au conseil d'administration. Il s'agit peut-être de la voie la plus courante, mais ce n'est pas la seule; en outre, ce processus n'est pas nécessairement linéaire.

Au début, il ne sera pas forcément possible de convaincre tous les membres de la haute direction; pour commencer, l'équipe des finances peut donc avoir besoin de rechercher le soutien des membres les plus pertinents ou de ceux qui sont « de son côté », par exemple les personnes impliquées dans la planification stratégique, la gestion des risques et les initiatives de durabilité. Le changement est difficile, alors favorisez-en l'acceptation en veillant à ce que quelques dirigeants manifestent leur engagement. Il n'est pas nécessaire d'obtenir l'adhésion totale de l'équipe de la haute direction avant de commencer à mobiliser le conseil d'administration; l'équipe des finances peut faire participer d'autres personnes au fil du temps, à mesure que la dynamique se développe.

Mobiliser le chef des finances

Pour obtenir le soutien et l'adhésion du chef des finances, l'équipe des finances peut commencer par démontrer :

- comment la durabilité influe sur les inducteurs de valeur de l'entreprise;
- de quel ordre sont les mesures prises par les concurrents;
- comment les risques émergents en matière de durabilité pourraient entraîner une perturbation des activités;
- comment les facteurs environnementaux et sociaux peuvent être intégrés dans les activités financières;
- comment les pressions externes, exercées par les investisseurs et les autorités de réglementation, par exemple, amènent les entreprises à repenser et à modifier leur modèle d'affaires.

Une fois mobilisé, le chef des finances peut tirer parti de son rôle unique pour rallier le soutien des membres de la haute direction. Il aura directement accès au chef de la direction et au conseil d'administration ainsi que des obligations d'information envers eux, et sera donc bien placé pour expliquer la durabilité dans le contexte des affaires et des finances, et pour présenter les avantages à long terme de la création de valeur d'une entreprise durable.

Mobiliser la haute direction

Tenez compte de l'intérêt direct des membres de la haute direction, par exemple de celui du chef de la durabilité dans l'intégration de la durabilité dans l'ensemble de l'organisation, de celui du chef de la stratégie dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise, de celui du chef de la gestion des risques dans l'évaluation des risques liés aux changements climatiques; examinez leur participation dans la mobilisation du conseil, par exemple par l'intermédiaire des comités. Le chef des finances peut prendre les devants afin d'obtenir leur appui général pour l'intégration de la durabilité dans la prise de décisions du conseil. Cela peut se faire par l'intermédiaire de la politique du conseil d'administration, du comité de direction ou d'autres structures organisationnelles. Il peut être utile d'organiser régulièrement des discussions interfonctionnelles sur la durabilité et d'identifier des champions parmi les membres de la haute direction. Le chef des finances peut tirer parti des canaux de mobilisation existants et des relations que les membres de la haute direction entretiennent avec le conseil d'administration. En collaboration avec les pairs de la haute direction, le chef des finances peut influencer le chef de la direction et le conseil sur la durabilité.



Le document **Shaping Your Organization's Narrative Infrastructure** (façonner l'infrastructure du récit de votre organisation) – conseils d'Embedding Project qui s'appuient sur le document **Storytelling for Sustainability** (le récit au service de la durabilité) et vous aident à comprendre et à développer votre récit organisationnel pour soutenir une meilleure prise de décisions stratégiques alignées sur la durabilité.

Le document **A4S Essential Guide to Finance Culture** (guide sur la culture de l'équipe des finances) (pages 18 à 21 : Leadership Alignment) fournit des conseils en ce qui a trait à l'alignement des dirigeants sur la vision stratégique et sur l'analyse de rentabilité à l'appui du changement.



Utilisez l'outil **A4S Leadership Alignment Tool** (alignement de la direction) pour aider les dirigeants à comprendre l'analyse de rentabilité à l'appui du changement et pour qu'ils s'alignent sur une vision commune et collaborent à l'atteinte d'un objectif commun.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

- Se préparer
- **Obtenir le concours du conseil**
- Intégrer la durabilité et améliorer les résultats

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

ÉTAPE 2 : OBTENIR LE CONCOURS DU CONSEIL

2.2 Mobiliser le conseil d'administration

Obtenir son adhésion

En fonction des caractéristiques du conseil (abordées à l'étape 1), il peut être nécessaire de prendre du temps au début pour définir ce que le conseil peut percevoir comme des idées et des concepts nouveaux et complexes liés à la durabilité. Pour obtenir l'adhésion du conseil, l'équipe des finances doit aider le chef des finances et les membres de la haute direction à attirer l'attention du conseil d'administration sur :

- les questions environnementales et sociales qui sont les plus pertinentes pour les activités de l'organisation, les risques et occasions qui s'y rattachent, et leur incidence possible sur la performance de l'entreprise et la création de valeur à long terme;
- ses obligations fiduciaires dans le traitement des questions ESG, ainsi que le risque d'inaction et l'incidence financière à long terme; montrez-lui l'urgence de la situation, sans pour autant tenir un discours alarmiste;
- les exigences réglementaires et les demandes des investisseurs concernant la durabilité comme moyen d'encourager les questions et les discussions, en gardant le but, la vision et les objectifs stratégiques de l'organisation au premier plan;
- les attentes liées des parties prenantes et des collectivités en matière de facteurs ESG et la manière dont l'organisation pourrait être touchée lorsque ces attentes ne sont pas satisfaites, en s'appuyant sur des exemples concrets, par exemple des manchettes récentes et de nouvelles idées;
- les mesures prises par les entreprises comparables du secteur à l'égard de la durabilité, notamment toute réussite digne de mention.

Tirer parti de son expertise et faire appel à des experts externes

Chaque membre du conseil d'administration est censé, grâce à son expertise, contribuer à résoudre les défis organisationnels et à saisir les occasions en se basant sur sa propre expérience. Les membres du conseil peuvent fournir des indications sur le secteur et les parties prenantes, ainsi qu'un large éventail de perspectives qui conduisent à une approche plus créative et plus équilibrée de la prise de décisions. Le chef des finances et l'équipe de la haute direction doivent en tirer parti lorsqu'ils demandent l'avis du conseil sur la transition vers une entreprise durable. Il se peut que certains membres du conseil d'administration soient plus difficiles à convaincre que d'autres; le chef des finances et l'équipe de la haute direction doivent donc s'appuyer sur les points soulevés par les membres qui apportent leur soutien et se préparer à ce que leur vision soit remise en question. Envisagez de faire appel à des experts externes pour présenter les sujets d'actualité et les grandes tendances, et pour expliquer les aspects techniques de la durabilité, tout en mettant l'accent sur les répercussions pour l'organisation elle-même.



Board directors' duties and ESG considerations in decision-making (obligations des administrateurs et considérations ESG dans la prise de décisions) – rapport de WBCSD et de Baker McKenzie expliquant pourquoi la durabilité est importante et pourquoi elle doit faire partie des attributions du conseil d'administration et être incluse à son ordre du jour. Il fait principalement appel aux points de vue et aux observations des structures juridiques et réglementaires du Royaume-Uni et des États-Unis.



Utilisez le document d'information de CPA Canada intitulé **Risques et occasions environnementaux et sociaux : Questions que les administrateurs devraient poser** pour suggérer des questions à poser au conseil d'administration afin de l'aider à comprendre son rôle dans la surveillance des risques environnementaux et sociaux pour l'organisation.

Utilisez le **Boardroom 2030 Activation Kit** (trousse d'activation du conseil 2030) de B Lab UK pour encourager le recours à une nouvelle approche de gestion des réunions du conseil ou de la haute direction. On y trouve des ressources visant à aider les entreprises à planifier leur « activation du conseil 2030 » ainsi que des suggestions de questions à ajouter à l'ordre du jour.

Utilisez le **Board Toolkit** (trousse à outils du conseil d'administration) de Chapter Zero pour aider à structurer votre discussion avec le conseil d'administration sur les changements climatiques. L'outil explique un processus en cinq étapes pour aider le conseil à comprendre les incidences des changements climatiques sur l'organisation et la mesure dans laquelle celle-ci est prête à relever les enjeux climatiques.

Introduction

Grandes étapes pour mobiliser le conseil et la haute direction

- Se préparer
- **Obtenir le concours du conseil**
- Intégrer la durabilité et améliorer les résultats

Application des étapes dans les activités courantes du conseil

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

ÉTAPE 2 : OBTENIR LE CONCOURS DU CONSEIL

2.2 Mobiliser le conseil d'administration (suite)

Appliquer les compétences financières

L'équipe des finances comprend les inducteurs de valeur d'une organisation et peut aider à évaluer et à analyser les facteurs sociaux et environnementaux ainsi que leur valeur pour l'organisation. En fournissant de l'information multicapitax et en expliquant en quoi elle est liée à la création de valeur et à la performance financière, par exemple à la croissance du chiffre d'affaires, à l'accès au financement et au taux de production ou à l'efficacité, elle permettra au conseil d'administration de prendre des décisions d'affaires plus éclairées. En agissant comme un partenaire d'affaires dans toute l'organisation, l'équipe des finances peut fournir un contexte multicapitax et attribuer des ressources pour soutenir une stratégie d'entreprise durable.

En collaboration avec l'équipe ou les experts internes en durabilité, l'équipe des finances peut aider l'organisation à interpréter, à appliquer et à communiquer des directives et des normes comptables en matière de durabilité pour éclairer ses décisions. Elle joue également un rôle clé pour assurer la conformité aux exigences réglementaires et aux obligations d'information liées aux facteurs ESG, et répondre aux demandes des investisseurs. À titre de conseiller de confiance du conseil, l'équipe des finances est bien placée pour aborder ces questions avec le conseil et lui proposer les réponses nécessaires.

L'équipe des finances doit être prête à présenter les analyses et les indicateurs financiers qui faciliteront la prise de décisions, mais aussi à donner des conseils sur les changements organisationnels, de processus et de politiques qui pourraient être nécessaires dans le cadre de la transition vers une entreprise durable en collaboration avec les membres de la haute direction concernés.

Établir des relations et la reddition de comptes

Le chef des finances ainsi que d'autres membres de la haute direction peuvent envisager de rencontrer des membres du conseil d'administration individuellement en dehors des réunions du conseil ou de les inviter à intervalles réguliers à des événements expérientiels liés à la durabilité. Ainsi, ils pourront nouer des relations avec eux et avoir des discussions stratégiques approfondies sur la durabilité. Les membres du conseil d'administration seront alors mieux outillés pour mener des discussions éclairées et stratégiques sur la durabilité lors des réunions du conseil. Ils auront également une meilleure compréhension de leurs responsabilités en matière de surveillance de la durabilité et d'établissement de la reddition de comptes.



A4S Essential Guide to Strategic Planning, Budgeting and Forecasting (guide sur la planification, la budgétisation et les prévisions stratégiques) (pages 28 à 46) – conseils sur l'intégration de la durabilité dans les processus de budgétisation des dépenses d'exploitation et des dépenses d'investissement.

A4S Essential Guide to Management Information (guide sur l'information de gestion) – conseils sur la communication et l'élaboration de l'information de gestion nécessaire pour répondre aux risques et aux occasions sur les plans social et environnemental. On y traite de la fourniture d'informations importantes, de la rédaction de rapports pour répondre aux besoins des utilisateurs et de l'établissement des types de rapports et d'informations nécessaires à la prise de décisions stratégiques.

A4S Essential Guide to Capex (guide sur les dépenses d'investissement) – conseils pour intégrer la durabilité dans les processus d'évaluation des projets d'investissement.

A4S Essential Guide to Natural and Social Capital Accounting (guide sur la comptabilisation du capital naturel et du capital sociétal) et **A4S Essential Guide to Social and Human Capital Accounting** (guide sur la comptabilisation du capital sociétal et du capital humain) – conseils sur l'évaluation des inducteurs de valeur pour une entreprise durable et la détermination des facteurs liés au capital naturel, au capital sociétal et au capital humain à inclure dans votre champ d'application, ainsi que sur la manière de les évaluer et d'utiliser l'information pour la prise de décisions.

A4S Essential Guide to Debt Finance (guide sur le financement par emprunts) – conseils sur l'intégration des facteurs ESG dans les décisions liées au financement par emprunts.



Utilisez l'outil **A4S Board Engagement Tool** (mobilisation du conseil d'administration) pour déterminer des moyens de mobiliser le conseil en dehors de ses réunions régulières et, ainsi, aider les membres du conseil à prendre des décisions éclairées et à établir la reddition de comptes.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

- Se préparer
- **Obtenir le concours du conseil**
- Intégrer la durabilité et améliorer les résultats

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

ÉTAPE 2 : OBTENIR LE CONCOURS DU CONSEIL

LISTE DE CONTRÔLE

Cette liste de contrôle permet de s'assurer que vous avez franchi l'étape 2 et que vous avez réfléchi aux résultats avant de passer à l'étape 3 – Intégrer la durabilité et améliorer les résultats.

- Avez-vous mobilisé le chef des finances et les membres de la haute direction (dont les champions de la haute direction que vous avez identifiés) qui peuvent vous aider à inciter le conseil d'administration à faire avancer le dossier de la durabilité?
- Avez-vous appliqué vos compétences financières et tiré parti du rôle de l'équipe des finances pour permettre davantage au conseil d'administration de prendre des décisions éclairées, en phase avec une entreprise durable?
- Avez-vous expliqué au conseil d'administration ses obligations fiduciaires en ce qui concerne les questions ESG et les attentes des investisseurs quant à sa compréhension des questions ESG?
- Avez-vous identifié un champion du conseil d'administration ou obtenu son adhésion pour la transition vers une entreprise durable?
- Avez-vous noté des questions ou des commentaires du conseil d'administration, et réfléchi à la façon d'y répondre?
- Avez-vous abordé les points particuliers soulevés par chaque membre qui reflètent leur soutien ou leur résistance?
- Avez-vous suggéré des questions à ajouter à l'ordre du jour afin d'encourager la discussion sur les mesures que votre organisation devrait prendre en vue de la durabilité?
- Avez-vous défini des mesures de suivi basées sur les décisions prises ou sur le consensus auquel on est parvenu?

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

- Se préparer
- Obtenir le concours du conseil
- **Intégrer la durabilité et
améliorer les résultats**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

ÉTAPE 3 : INTÉGRER LA DURABILITÉ ET AMÉLIORER LES RÉSULTATS

Mobiliser le conseil d'administration et la haute direction n'est pas un exercice qu'on réalise une fois pour toutes, mais un processus d'amélioration continue. Au fil du temps, l'équipe des finances déterminera les aspects à améliorer et commencera à intégrer la durabilité dans les activités courantes du conseil d'administration afin qu'elle fasse partie de la prise de décisions régulière du conseil. L'équipe des finances doit continuellement surveiller et améliorer les résultats dans le contexte économique, environnemental et social en pleine évolution de l'organisation. Des exemples sont fournis dans la section « **Application des étapes dans les activités courantes du conseil d'administration** ».

3.1 Déterminer les aspects à améliorer

Le processus de mobilisation du conseil d'administration et de la haute direction n'est pas nécessairement linéaire. À ce stade, l'équipe des finances doit passer en revue les étapes précédentes dans « Se préparer » et « Obtenir le concours du conseil », et examiner ce qui a bien fonctionné et ce qui nécessite un travail supplémentaire. L'équipe des finances doit également passer en revue les mesures prises pour intégrer la durabilité aux activités courantes du conseil, tenir compte de l'évolution des contextes économique, environnemental et social ainsi que du contexte lié aux parties prenantes où l'organisation exerce ses activités, et déterminer les points à améliorer.

L'équipe des finances doit collaborer avec d'autres fonctions et unités opérationnelles afin de définir les grands changements qui sont nécessaires pour intégrer la durabilité dans l'ensemble de l'organisation, par exemple le changement de culture, les nouvelles méthodes de travail, la sensibilisation et l'amélioration des compétences, et les nouvelles structures pour faciliter la collaboration. Elle doit aider le chef des finances à présenter le projet de changement à la haute direction, puis au conseil d'administration. L'équipe des finances doit également s'assurer que les activités d'amélioration sont classées par ordre de priorité en fonction des risques, de sorte que les ressources soient appliquées aux domaines qui peuvent avoir le plus d'influence.



Utilisez la **grille de maturité** Engaging the Board and Executive Management (mobiliser le conseil et la haute direction) pour vous aider à évaluer ce que vous faites actuellement et comment vous pouvez progresser dans la mobilisation du conseil d'administration et de la haute direction vers la durabilité.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

- Se préparer
- Obtenir le concours du conseil
- **Intégrer la durabilité et améliorer les résultats**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

ÉTAPE 3 : INTÉGRER LA DURABILITÉ ET AMÉLIORER LES RÉSULTATS

3.2 Intégrer la durabilité dans toutes les activités du conseil d'administration

Pour renforcer l'adhésion et l'engagement du conseil d'administration et de la haute direction au fil du temps, la durabilité doit être intégrée dans toutes les activités courantes du conseil d'administration. Dans la section « **Application des étapes dans les activités courantes du conseil** », vous trouverez des suggestions et des exemples pour aider l'équipe des finances à :

- passer en revue les activités courantes du conseil et le rôle de l'équipe des finances;
- réfléchir à la manière dont la durabilité peut être intégrée dans chacune de ces activités et à ce à quoi ressemble un conseil d'administration mobilisé;
- planifier la manière d'intégrer la durabilité dans les activités du conseil de façon uniforme au fil du temps;
- exécuter le plan et examiner les résultats afin d'apporter des améliorations.

Le chef des finances peut diriger l'établissement en bonne et due forme d'une structure de reddition de comptes à mesure que le conseil d'administration et la haute direction se mobilisent et que les discussions sur la durabilité deviennent plus fréquentes lors des réunions du conseil, par exemple en créant un comité du conseil sur la durabilité, en incluant la durabilité dans le mandat du conseil ou de ses comités ainsi que dans les responsabilités de la haute direction.

Voir la section « **1.2 Évaluer l'alignement de la haute direction sur la nécessité d'intégrer la durabilité** », qui traite de l'établissement de la reddition de comptes par la création de liens entre les objectifs de durabilité et la rémunération des dirigeants, par exemple.

L'équipe des finances peut être impliquée dans l'élaboration ou la mise à jour des politiques, des procédures et des cadres de contrôle interne afin d'intégrer les facteurs environnementaux et sociaux dans les processus d'affaires et financiers. Elle peut être appelée à évaluer l'incidence des changements associés et à favoriser l'amélioration continue.



Next Generation Governance : Developing Position Statements on Sustainability Issues (gouvernance de prochaine génération : établir des énoncés de position sur les questions de durabilité) – guide d'Embedding Project pour soutenir votre conseil d'administration.

A4S Essential Guide to Finance Culture (guide sur la culture de l'équipe des finances) – conseils pour intégrer le changement et s'assurer qu'il est durable et procure des avantages.

A4S Essential Guide to Strategic Planning, Budgeting and Forecasting (guide sur la planification, la budgétisation et les prévisions stratégiques) (pages 101 à 104) – conseils sur la structure de gouvernance du conseil d'administration ainsi que sur les responsabilités en matière de surveillance et la reddition de comptes en vue de soutenir une approche intégrée de la durabilité dans l'ensemble de l'organisation.

A4S Essential Guide to Management Information (guide sur l'information de gestion) – conseils sur l'élaboration et la présentation de l'information, dont l'information multicapitales pour la prise de décisions stratégiques.



Utilisez l'outil **Embedding Sustainability Self-Assessment** (auto-évaluation pour l'intégration de la durabilité) d'Embedding Project pour mieux comprendre à quoi ressemble l'intégration de la durabilité dans les activités et dans la prise de décisions d'affaires, ainsi que pour évaluer les progrès de votre organisation et prioriser vos efforts.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

- Se préparer
- Obtenir le concours du conseil
- **Intégrer la durabilité et
améliorer les résultats**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

ÉTAPE 3 : INTÉGRER LA DURABILITÉ ET AMÉLIORER LES RÉSULTATS

3.3 Établir des rapports d'avancement

Avec l'appui de l'équipe des finances, le chef des finances doit rendre compte régulièrement aux membres du conseil d'administration et de la haute direction des progrès réalisés sur l'intégration de la durabilité dans l'ensemble de l'organisation, en particulier des mesures convenues lors des réunions du conseil. Un moyen efficace d'y parvenir est de présenter des informations qui relient leurs contributions et leurs décisions en matière de durabilité à l'incidence qu'elles ont sur l'organisation, ses parties prenantes et les collectivités. Le chef des finances doit s'assurer que les membres de la haute direction participent à la préparation de ces informations, de sorte que leurs commentaires puissent être pris en compte et inclus.

Dans les rapports externes, en plus de satisfaire aux obligations d'information, l'équipe des finances doit souligner le rôle du conseil d'administration et de la haute direction dans l'intégration de la durabilité, les engagements individuels qu'ils ont pris et la façon dont ils favorisent le changement et la collaboration dans l'ensemble de l'organisation. Pour ce faire, à des fins d'illustration, vous pouvez recourir à de courtes vidéos, des balados, des billets de blogue et des citations. La collaboration avec l'équipe des relations avec les investisseurs, par exemple, donne l'occasion au conseil d'administration et à la haute direction de dialoguer directement avec les parties prenantes et les collectivités lorsque cela est possible, en particulier celles qui ont un intérêt direct dans la prise de décisions liées à la durabilité. L'échange de points de vue contribuera à définir la raison d'être, l'orientation, la stratégie et la durabilité de l'organisation. Les résultats de ces communications doivent être utilisés pour éclairer l'examen de ces aspects et des activités associées, de sorte que l'organisation continue à s'améliorer tant aux yeux de ses parties prenantes que des collectivités.



Shaping Your Organization's Narrative Infrastructure (façonner l'infrastructure du récit de votre organisation) – conseils d'Embedding Project qui s'appuient sur le document **Storytelling for Sustainability** (le récit au service de la durabilité) et vous aident à comprendre et à développer votre récit organisationnel pour soutenir une meilleure prise de décisions stratégiques alignées sur la durabilité.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

- Se préparer
- Obtenir le concours du conseil
- **Intégrer la durabilité et améliorer les résultats**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

ÉTAPE 3 : INTÉGRER LA DURABILITÉ ET AMÉLIORER LES RÉSULTATS

LISTE DE CONTRÔLE

Cette liste de contrôle permet de s'assurer que vous avez franchi l'étape 3 – Intégrer la durabilité et améliorer les résultats.

- Avez-vous déterminé les aspects à améliorer dans la mobilisation du conseil d'administration et de la haute direction – tant dans la préparation que dans la mobilisation elle-même?
- Avez-vous examiné les mesures prises pour intégrer la durabilité dans les activités courantes du conseil d'administration et les changements apportés aux contextes économique, social ou environnemental ainsi qu'au contexte lié aux parties prenantes de l'organisation?
- Avez-vous élaboré un plan pour intégrer la durabilité dans toutes les activités courantes du conseil d'administration au fil du temps?
- Avez-vous réfléchi à ce à quoi ressemble un conseil d'administration mobilisé et à ce que l'équipe des finances peut faire pour mobiliser le conseil?
- Avez-vous mis en place un processus pour rendre compte régulièrement au conseil ou aux comités du conseil (par exemple, comité d'audit, de gestion des risques, des candidatures et de la gouvernance) et à la haute direction de l'avancement de l'intégration de la durabilité dans l'ensemble de l'organisation?
- Avez-vous déterminé des occasions pour le conseil d'administration et la haute direction de parler directement aux investisseurs, aux parties prenantes et aux collectivités de leurs engagements envers la durabilité?
- Avez-vous établi un processus pour garantir la poursuite de ces efforts dans un but d'amélioration continue des résultats?

**GUIDE POUR MOBILISER
LE CONSEIL ET LA
HAUTE DIRECTION**

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

- Stratégie d'entreprise et planification
- Gouvernance et gestion des risques
- Développement de l'entreprise et investissement
- Information d'entreprise et contrôles internes

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité



APPLICATION DES ÉTAPES DANS LES ACTIVITÉS COURANTES DU CONSEIL

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

- Stratégie d'entreprise et planification
- Gouvernance et gestion des risques
- Développement de l'entreprise et investissement
- Information d'entreprise et contrôles internes

Outils

Exemples concrets

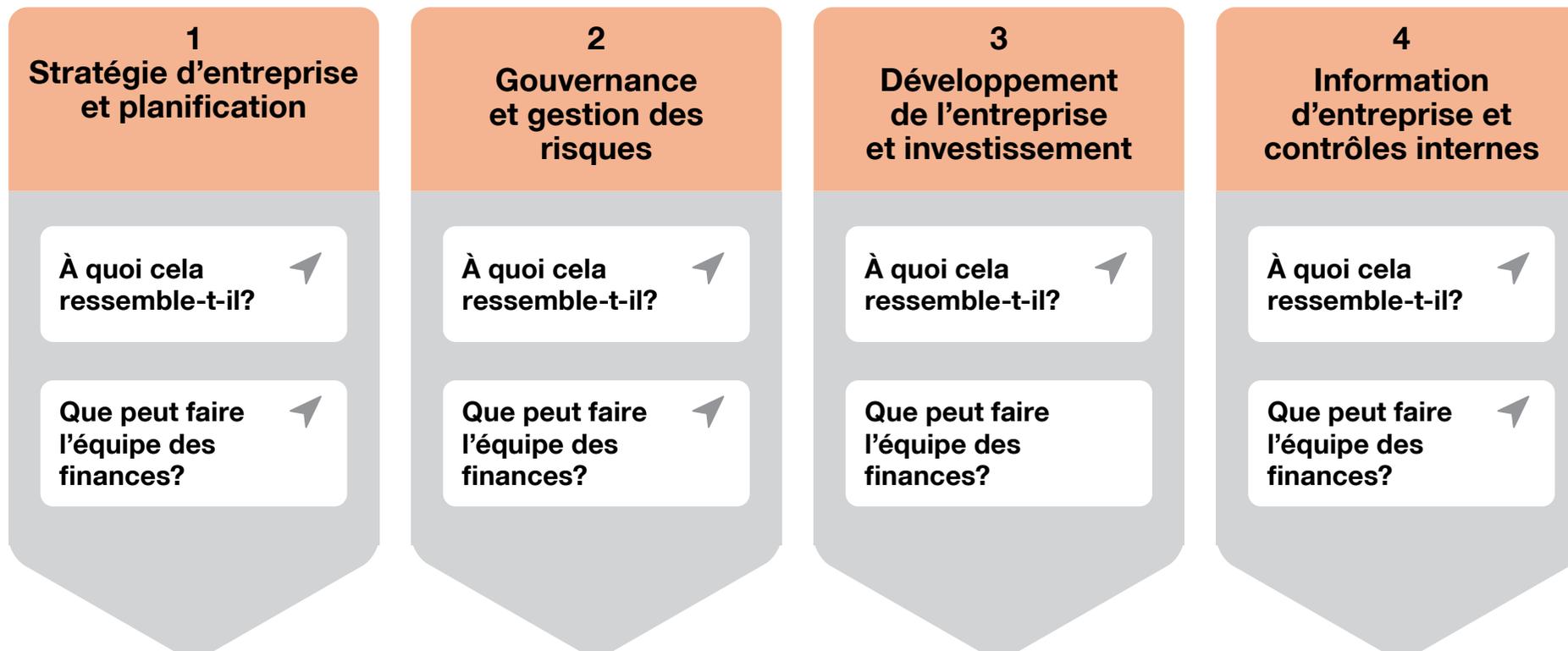
Grille de maturité

À QUOI RESSEMBLE UN CONSEIL MOBILISÉ ?

Nous avons sélectionné quatre activités courantes du conseil d'administration pour illustrer la manière dont les étapes « Se préparer », « Obtenir le concours du conseil », « Intégrer la durabilité et améliorer les résultats » peuvent être appliquées, avec des exemples de mesures concrètes que l'équipe des finances peut mettre en œuvre pour mobiliser le conseil. Certaines de ces mesures exigent que l'équipe des finances collabore avec d'autres équipes ou les soutienne, sans nécessairement en prendre la direction. Les mesures recommandées à une étape donnée ne doivent pas toutes être réalisées avant de passer à la prochaine étape. À chaque étape, il devrait y avoir un processus d'examen et d'amélioration continue qui permettra à l'équipe des finances d'accroître sa contribution à la mobilisation du conseil.



Utilisez l'outil de sondage de l'ACD pour vous aider à évaluer le degré de mobilisation actuel de votre conseil d'administration et à déterminer ce que l'équipe des finances peut faire pour renforcer la mobilisation du conseil.



Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

- **Stratégie d'entreprise et planification**
- Gouvernance et gestion des risques
- Développement de l'entreprise et investissement
- Information d'entreprise et contrôles internes

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

1 – STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET PLANIFICATION À QUOI CELA RESSEMBLE-T-IL?

RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Comprendre les besoins, les intérêts et les attentes des parties prenantes et des collectivités, ainsi que les exigences et les contraintes des contextes économique, social et environnemental où l'organisation exerce ses activités.
- S'assurer que ses membres et ses comités possèdent les compétences et l'expérience nécessaires pour s'acquitter de ces responsabilités.
- Établir une vision, une mission et une stratégie d'entreprise durables pour atteindre le but de l'organisation et favoriser la création de valeur à long terme.
- Montrer son engagement et sa volonté de passer à une entreprise durable.
- Mener le changement de culture organisationnelle nécessaire pour mettre en œuvre une stratégie d'entreprise durable.
- Surveiller et remettre en question la performance de l'entreprise à court terme par rapport à la création de valeur à long terme.

À QUOI RESSEMBLE UN CONSEIL D'ADMINISTRATION MOBILISÉ?

- Le conseil d'administration surveille activement la transition de l'organisation vers une entreprise durable, et veille à ce que les activités connexes continuent de répondre à l'évolution des conditions des parties prenantes et du contexte.
- Le conseil est fermement engagé à assurer la transition et démontre son engagement en affectant les ressources appropriées, en adoptant des politiques de gouvernance efficaces et en faisant preuve de transparence dans les informations qu'il fournit.
- Le conseil d'administration donne le ton en adoptant une vision, une mission et une stratégie d'entreprise durables.
- Des experts internes ou externes en durabilité participent, s'il y a lieu, aux processus de prise de décisions stratégiques et d'affaires.
- Le conseil reçoit les résultats concernant les engagements envers les parties prenantes et les collectivités, les rapports sur le contexte externe et les rapports de gestion interne, puis en discute, afin de surveiller la performance à court terme de l'entreprise et la création de valeur à long terme.
- Le conseil favorise la transformation de la culture organisationnelle pour soutenir l'intégration d'une stratégie d'entreprise durable à l'échelle de l'organisation.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

- **Stratégie d'entreprise et planification**
- Gouvernance et gestion des risques
- Développement de l'entreprise et investissement
- Information d'entreprise et contrôles internes

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

1 – STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET PLANIFICATION

QUE PEUT FAIRE L'ÉQUIPE DES FINANCES?

Se préparer à mobiliser le conseil

Obtenir le concours du conseil

Intégrer la durabilité à la prise de décisions courante

L'ÉQUIPE DES FINANCES DOIT :

- Travailler avec les équipes chargées de la durabilité et de la gestion des risques afin de comprendre les grandes tendances en matière de durabilité, ainsi que les risques et les occasions correspondants qui sont importants pour l'organisation.
- Déterminer leur incidence financière potentielle (flux de revenus, économies/coûts) sur des horizons à court, moyen et long terme.
- Collaborer avec les équipes pertinentes pour recueillir des données et réaliser des analyses afin de montrer comment les facteurs environnementaux et sociaux influent sur la stratégie d'entreprise dans les domaines clés (par exemple, les produits et services, la chaîne d'approvisionnement / la chaîne de valeur, l'exploitation et les investissements).
- Fournir des informations sur les questions qui sont importantes pour la création et la protection de la valeur.
- Lorsque de nouvelles initiatives stratégiques sont proposées pour soutenir la stratégie intégrée, préparer ou examiner les projections financières et évaluer le financement requis.
- Pour les nouveaux produits, services ou secteurs d'activité proposés, effectuer une analyse financière des tendances du marché et des occasions.
- Évaluer la contribution des nouveaux produits, services et secteurs d'activité à la croissance durable de l'entreprise.

LE CHEF DES FINANCES DOIT TRAVAILLER AVEC LE CHEF DE LA DURABILITÉ ET D'AUTRES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION POUR :

- Établir une compréhension commune de la façon dont la stratégie d'entreprise est touchée par les grandes tendances en matière de durabilité et des moyens d'impliquer le conseil d'administration dans la transition vers une entreprise durable.
- Proposer des modifications à la stratégie d'entreprise pour répondre aux risques environnementaux et sociaux et tirer parti des occasions.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES :

A4S Essential Guide to Managing Future Uncertainty

Conseils pour l'intégration des grandes tendances en matière de durabilité dans la prise de décisions.

A4S Essential Guide to Finance Culture

Conseil pour aligner les dirigeants sur la vision stratégique.

A4S Essential Guide to Strategic Planning, Budgeting and Forecasting

Conseils sur le processus de planification stratégique (pages 16 à 27).

A4S Essential Guide to Debt Finance

Conseils sur l'intégration de la durabilité dans les décisions liées au financement par emprunts.

- **Stratégie d'entreprise et planification**
- Gouvernance et gestion des risques
- Développement de l'entreprise et investissement
- Information d'entreprise et contrôles internes

1 – STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET PLANIFICATION

QUE PEUT FAIRE L'ÉQUIPE DES FINANCES?

**Se préparer à mobiliser
le conseil**

Obtenir le concours du conseil

**Intégrer la durabilité à la prise
de décisions courante**

LE CHEF DES FINANCES DOIT :

- Présenter, avec le chef de la durabilité ou d'autres membres de la haute direction, l'incidence financière des risques environnementaux et sociaux, ainsi que des occasions, qui sont importants pour l'organisation, et mettre en évidence le risque lié à l'inaction.
- Expliquer l'incidence sur le plan des affaires et financier, compléter avec des paramètres qualitatifs ou non monétaires pour faciliter la prise de décisions.
- Mettre en évidence les exigences réglementaires, ainsi que les pressions exercées par les investisseurs, les parties prenantes et les collectivités concernant les facteurs ESG.
- Déterminer comment la stratégie d'entreprise devrait être modifiée en conséquence.
- Lorsque de nouvelles initiatives stratégiques sont proposées pour soutenir la transition vers une entreprise durable, en présenter les coûts et avantages prévus.
- Montrer comment ces nouvelles initiatives contribuent non seulement à la croissance de l'entreprise, mais aussi à la création de valeur à long terme. S'il y a lieu, établir une comparaison avec ce que font les entreprises similaires.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DOIT :

- Trouver un consensus sur le niveau d'ambition en matière de durabilité et sur un cadre pour y parvenir, définir des objectifs à long terme et des cibles à court terme intégrés dans la stratégie d'entreprise, dont le conseil d'administration sera responsable.
- Analyser et approuver les objectifs et les cibles stratégiques.
- Analyser et approuver les nouvelles initiatives stratégiques et en examiner l'avancement.

N.B. Si le conseil s'est doté d'un sous-comité sur la durabilité, celui-ci jouera un rôle clé dans l'examen en profondeur de ces questions avant leur présentation à l'ensemble du conseil.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES :

**A4S Essential Guide to Strategic Planning,
Budgeting and Forecasting**

Conseils sur les aspects liés à la gouvernance de la gestion stratégique et des objectifs d'affaires (pages 97 à 100).

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

- **Stratégie d'entreprise et planification**
- Gouvernance et gestion des risques
- Développement de l'entreprise et investissement
- Information d'entreprise et contrôles internes

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

1 – STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET PLANIFICATION

QUE PEUT FAIRE L'ÉQUIPE DES FINANCES?

**Se préparer à mobiliser
le conseil**

Obtenir le concours du conseil

**Intégrer la durabilité à la prise
de décisions courante**

Une fois la stratégie approuvée, il incombe à la haute direction de la mettre en œuvre.

LE CHEF DES FINANCES ET SON ÉQUIPE DOIVENT :

- Intégrer les facteurs environnementaux et sociaux aux processus habituels de planification stratégique, de budgétisation et de prévision.
- Développer un cadre de l'information de gestion intégrée pour soutenir la transition vers une entreprise durable.
- Collaborer avec l'équipe chargée de la durabilité et d'autres équipes pour fournir des informations environnementales et sociales étoffées et utiles pour la prise de décisions.
- Surveiller la performance et montrer comment la stratégie favorise la création de valeur à long terme, et rendre compte des résultats au conseil d'administration de façon régulière et uniforme.
- Affecter les ressources financières pour appuyer la transition vers une entreprise durable.
- Collaborer avec le chef de la durabilité ou d'autres membres de la haute direction pour intégrer la durabilité aux décisions financières et d'affaires.
- Collaborer avec le chef de la durabilité ou d'autres membres de la haute direction pour inclure des cibles et des indicateurs de durabilité dans la mesure de la performance afin que les hauts dirigeants s'investissent personnellement et envoient un message positif au reste de l'organisation.
- Collaborer avec l'équipe des relations avec les investisseurs pour préparer le conseil d'administration à répondre aux questions de ces derniers sur la stratégie intégrée et la manière dont elle entraîne la création de valeur à long terme.
- Examiner les résultats de la mise en œuvre de la stratégie et recommander des améliorations.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES :

A4S Essential Guide to Strategic Planning, Budgeting and Forecasting

Conseils sur l'intégration de la durabilité dans les processus d'affaires (pages 13 à 53).

A4S Essential Guide to Management Information

Conseils sur le développement d'un cadre de l'information de gestion intégrée, comprenant des questions clés pour le conseil d'administration, la haute direction et l'équipe des finances (pages 16 à 18).

A4S Essential Guide to Enhancing Investor Engagement

Conseils pour communiquer avec les investisseurs, leur expliquer votre stratégie et votre modèle d'affaires durable, ainsi que la façon dont ces derniers créent de la valeur.

How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards : Guiding principles and questions

Outils pour le conseil d'administration. Principes de gouvernance pour accroître la sensibilisation des administrateurs aux changements climatiques, pour intégrer les questions climatiques dans les structures et les processus des conseils d'administration, et pour améliorer la gestion des risques et des occasions que les changements climatiques représentent pour les entreprises.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

- **Stratégie d'entreprise et planification**
- Gouvernance et gestion des risques
- Développement de l'entreprise et investissement
- Information d'entreprise et contrôles internes

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

1 – STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET PLANIFICATION

QUE PEUT FAIRE L'ÉQUIPE DES FINANCES?

Certaines organisations disposent d'un comité du conseil d'administration chargé de la durabilité qui prend des décisions sur les questions environnementales et sociales, et qui surveille la performance de l'organisation par rapport à la stratégie intégrée. Les membres du comité sont susceptibles d'être en faveur de la durabilité et de la promouvoir, mais ils doivent toujours pouvoir compter sur le soutien du chef et de l'équipe des finances, par exemple pour intégrer la durabilité dans les processus de gestion de la performance, de l'information d'entreprise et de l'information de gestion, et pour fournir des conseils sur l'incidence financière potentielle des risques et des occasions liés à la durabilité pour la prise de décisions.

EXEMPLE CONCRET – TELUS

À TELUS, le chef des services financiers et son équipe ont joué un rôle de premier plan concernant l'intégration des considérations relatives à la durabilité dans la planification stratégique et la prise de décisions. La fonction durabilité a été alignée sur celle la fonction finance, et les deux équipes ont mis à profit la solide relation qu'elles entretenaient avec le conseil d'administration en lui fournissant des rapports trimestriels pour le sensibiliser à la durabilité. Ces efforts ont été accompagnés d'initiatives visant à approfondir la compréhension des membres du conseil dans des domaines tels que les changements climatiques, la réduction du fossé numérique, ainsi que la sûreté et la sécurité en ligne.

Pour en savoir davantage, consultez l'étude de cas complète.



EXEMPLE CONCRET – YORKSHIRE WATER

À Yorkshire Water, l'équipe des finances a mené l'organisation à adopter une approche fondée sur les capitaux, notamment en sensibilisant le conseil d'administration aux six types de capitaux; cette approche a été intégrée à la stratégie, au modèle d'affaires et à la prise de décisions à tous les niveaux.

Pour en savoir davantage, consultez l'étude de cas complète.



Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

- Stratégie d'entreprise et planification
- **Gouvernance et gestion des risques**
- Développement de l'entreprise et investissement
- Information d'entreprise et contrôles internes

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

2 – GOUVERNANCE ET GESTION DES RISQUES À QUOI CELA RESSEMBLE-T-IL?

RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Surveiller la conduite des activités et superviser la direction.
- Examiner le cadre de gouvernance, les politiques et les codes de conduite pour promouvoir des pratiques de gouvernance efficaces et un comportement éthique, et favoriser l'amélioration continue.
- Surveiller la gestion des risques actuels et émergents par l'organisation, et s'assurer que les risques associés à ses activités et à ses décisions sont gérés.
- Veiller à ce que le caractère adéquat et l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation soient régulièrement examinés et améliorés.
- Assurer la conformité aux lois, aux règles, aux règlements et aux engagements volontaires.

À QUOI RESSEMBLE UN CONSEIL D'ADMINISTRATION MOBILISÉ?

- Le conseil d'administration et les sous-comités pertinents (par exemple, le comité de gestion des risques) comprennent parfaitement les tendances actuelles et émergentes qui ont une incidence sur l'organisation, ainsi que les risques et les occasions connexes sur un horizon temporel de court à long terme.
- Les membres du conseil sont bien informés afin d'intégrer toutes les occasions et tous les risques importants dans la prise de décisions d'affaires.
- Ils promeuvent l'innovation organisationnelle de manière à optimiser les occasions.
- Le conseil d'administration peut avoir créé un comité pour surveiller les questions environnementales et sociales ou, dans la négative, s'acquiesce de ces responsabilités.
- Les membres du conseil d'administration possèdent collectivement les compétences et l'expérience adéquates pour assurer la surveillance des questions environnementales et sociales, ainsi que pour permettre de les comprendre et de les anticiper.
- La responsabilité du conseil d'administration à l'égard de l'organisation en matière de responsabilités environnementales et sociales est établie dans sa charte ou son mandat.
- Le conseil d'administration a délégué les pouvoirs et les responsabilités en matière de durabilité aux membres de la haute direction de l'organisation, directement ou indirectement, par l'intermédiaire du chef de la direction.
- Le conseil demande et reçoit des rapports sur les responsabilités déléguées, et il surveille et dirige les activités associées en fonction de ces rapports et d'autres informations pertinentes.
- Les cibles environnementales et sociales de l'organisation sont intégrées à la rémunération des dirigeants.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

- Stratégie d'entreprise et planification
- **Gouvernance et gestion des risques**
- Développement de l'entreprise et investissement
- Information d'entreprise et contrôles internes

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

2 – GOUVERNANCE ET GESTION DES RISQUES QUE PEUT FAIRE L'ÉQUIPE DES FINANCES?

Se préparer à mobiliser le conseil

Obtenir le concours du conseil

Intégrer la durabilité à la prise de décisions courante

L'ÉQUIPE DES FINANCES DOIT :

- Travailler avec d'autres équipes, par exemple, les équipes chargées de la stratégie, de la gestion des risques et de la durabilité, afin de comprendre les occasions et les risques actuels et émergents en matière de durabilité qui sont importants pour l'organisation.
- En évaluer l'incidence financière potentielle et en tenir compte parallèlement aux risques financiers « traditionnels ».
- Soutenir l'équipe de gestion des risques afin de mener des évaluations des risques et d'interpréter les résultats, en particulier dans l'application de la planification à l'aide de scénarios pour évaluer la résilience de l'entreprise face aux risques liés à la durabilité. Évaluer l'incidence sur les résultats, les actifs et les passifs futurs selon différents scénarios. Adopter une orientation à long terme et prévoir plusieurs scénarios possibles pour répondre à l'incertitude associée à ces répercussions.

LE CHEF DES FINANCES DOIT COLLABORER AVEC :

- Le chef de la gestion des risques ou le chef de la durabilité pour se préparer à sensibiliser le conseil d'administration à l'exposition globale de l'organisation aux risques liés à la durabilité et aux systèmes de gestion des risques en place pour atténuer les risques et assurer la résilience de l'entreprise.
- La haute direction pour expliquer l'analyse de rentabilité et la justification commerciale en soulignant la valeur qui pourrait être perdue en raison de l'inaction et les coûts associés, tout en abordant également les occasions d'affaires potentielles.
- La haute direction (et le secrétaire général) pour évaluer la structure de gouvernance, les systèmes de gestion et les politiques en place afin de surveiller les questions environnementales et sociales, du niveau de la direction à celui du conseil.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES :

A4S Essential Guide to Managing Future Uncertainty

Conseils pour l'adaptation des processus de gestion de risques traditionnels afin de répondre aux grandes tendances en matière de durabilité.

A4S Essential Guide to Strategic Planning, Budgeting and Forecasting

Conseils pour assurer une bonne gouvernance afin de mettre en œuvre une approche intégrée.

Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-related Risks (WBCSD)

Conseils sur l'application des concepts et des processus de gestion des risques d'entreprise aux risques liés aux facteurs ESG.

Comités d'audit et gouvernance climatique efficace : Guide à l'intention des conseils d'administration (L'Initiative canadienne de droit climatique)

Ce guide rassemble les recommandations actuelles en matière de pratiques juridiques et de pratiques exemplaires pour aider les comités d'audit à jouer un rôle de premier plan dans la promotion d'une gouvernance climatique efficace.

- Stratégie d'entreprise et planification
- **Gouvernance et gestion des risques**
- Développement de l'entreprise et investissement
- Information d'entreprise et contrôles internes

2 – GOUVERNANCE ET GESTION DES RISQUES QUE PEUT FAIRE L'ÉQUIPE DES FINANCES?

**Se préparer à mobiliser
le conseil**

Obtenir le concours du conseil

**Intégrer la durabilité à la prise
de décisions courante**

LE CHEF DES FINANCES DOIT :

- Soutenir le chef de la gestion des risques et le chef de la durabilité pour la présentation de l'évaluation et de la gestion globales des risques liés à la durabilité, des facteurs déterminants, des principaux faits nouveaux et des mesures d'atténuation. En particulier, ils expliqueront leur incidence potentielle à court et à long terme sur la performance financière et opérationnelle.
- Expliquer comment le principe de l'importance relative a été appliqué pour identifier les occasions et les risques importants liés à la durabilité.
- Inviter, lorsque cela est utile, des experts externes à approfondir la réflexion sur les risques actuels et émergents, ainsi que sur leurs répercussions pour l'organisation, et à formuler des recommandations au conseil.
- Lier les résultats de l'évaluation des risques à la prise de décisions stratégique, par exemple, examiner les objectifs stratégiques de l'organisation par rapport aux risques identifiés.
- Soutenir le secrétaire général dans ses efforts pour informer le conseil d'administration des développements en matière de gouvernance d'entreprise, notamment en ce qui concerne le suivi efficace des questions environnementales et sociales et la prise de décisions connexes. L'accent doit être mis sur l'amélioration de la reddition de comptes et de la transparence auprès des parties prenantes et des collectivités, en allant au-delà de la conformité à la réglementation.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DOIT :

- Comprendre l'incidence des occasions et des risques importants en matière de durabilité et les intégrer tous dans la prise de décisions.
- Surveiller et prévoir les risques actuels et émergents, ainsi que l'exposition aux risques au fil du temps.
- Examiner et approuver les risques s'ils concordent avec la propension au risque de l'organisation.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES :

**A4S Essential Guide to Strategic Planning,
Budgeting and Forecasting**

Conseils pour assurer une bonne gouvernance afin de mettre en œuvre une approche intégrée.

- Stratégie d'entreprise et planification
- **Gouvernance et gestion des risques**
- Développement de l'entreprise et investissement
- Information d'entreprise et contrôles internes

2 – GOUVERNANCE ET GESTION DES RISQUES QUE PEUT FAIRE L'ÉQUIPE DES FINANCES?

Se préparer à mobiliser
le conseil

Obtenir le concours du conseil

Intégrer la durabilité à la prise
de décisions courante

LE CHEF DES FINANCES ET SON ÉQUIPE DOIVENT :

- Appuyer les travaux de planification à l'aide de scénarios, et étudier plusieurs scénarios afin de tenir compte de l'incertitude inhérente aux risques qui découlent des grandes tendances en matière de durabilité.
- Collaborer avec l'équipe de gestion des risques et les unités opérationnelles pour évaluer l'incidence de ces risques sur l'ensemble de la chaîne de valeur.
- Trouver des données fiables et constituer une banque d'informations étoffées pour soutenir le processus.
- Fournir un aperçu de l'évolution du contexte réglementaire et d'investissement lié aux facteurs ESG.
- Collaborer avec le chef de la gestion des risques et le chef de la durabilité pour garantir que le conseil d'administration et la haute direction surveillent et examinent régulièrement les nouvelles tendances, les risques émergents et les préoccupations des parties prenantes. Intégrer cette information dans les processus de gestion des risques existants et procéder à des améliorations, s'il y a lieu.
- Collaborer avec la haute direction pour diriger la mise en œuvre de structures de gouvernance, de politiques et de systèmes de gestion nouveaux ou améliorés pour surveiller efficacement les enjeux de durabilité.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES :

A4S Essential Guide to Strategic Planning, Budgeting and Forecasting

Conseils pour assurer une bonne gouvernance afin de mettre en œuvre une approche intégrée.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

- Stratégie d'entreprise et planification
- **Gouvernance et gestion des risques**
- Développement de l'entreprise et investissement
- Information d'entreprise et contrôles internes

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

2 – GOUVERNANCE ET GESTION DES RISQUES QUE PEUT FAIRE L'ÉQUIPE DES FINANCES?

EXEMPLE CONCRET – BRITISH LAND

À British Land, notre stratégie en matière de durabilité 2030 comprend un engagement à atteindre la carboneutralité dans notre portefeuille permanent. Compte tenu des nombreux avantages que présentent des bâtiments durables et de l'alignement d'une telle initiative sur notre stratégie d'entreprise, le conseil d'administration nous soutient depuis le début. Notre chef des finances a joué un rôle clé dans l'explication des avantages de la durabilité et de sa pertinence dans divers secteurs d'activité.

Pour en savoir davantage, consultez l'étude de cas complète.



EXEMPLE CONCRET – MANUVIE

À Manuvie, le Comité de gouvernance et des candidatures est responsable de la surveillance de notre cadre de durabilité. Nous avons créé le Comité de direction sur le développement durable, une équipe interfonctionnelle chargée d'intégrer la durabilité dans nos activités, qui est soutenue par le Centre d'expertise sur le développement durable. Nous disposons également d'un groupe de travail spécialisé dans les changements climatiques, présidé par le chef de la gestion des risques, qui dirige le volet environnemental de notre stratégie de durabilité.

Pour en savoir davantage, consultez l'étude de cas complète.



EXEMPLE CONCRET – WATERCARE

À Watercare, afin de nous assurer que la valeur financière à court terme ne soit pas générée au détriment de la valeur à long terme pour nos parties prenantes et pour notre organisation, nous avons mis à jour notre stratégie. Pour mener à bien ce projet, nous avons dû doter notre conseil d'administration et notre haute direction des connaissances et des compétences requises leur permettant de prendre des décisions éclairées. Nous avons conçu un nouveau modèle pour les documents à l'intention du conseil d'administration, lequel fait appel aux six types de capitaux afin que la gestion intégrée fasse partie de toutes les décisions stratégiques.

Pour en savoir davantage, consultez l'étude de cas complète.



Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

- Stratégie d'entreprise et planification
- Gouvernance et gestion des risques
- **Développement de l'entreprise et investissement**
- Information d'entreprise et contrôles internes

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

3 – DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE ET INVESTISSEMENT À QUOI CELA RESSEMBLE-T-IL?

RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Établir les objectifs et les politiques d'investissement de l'organisation, et assurer une prise de décisions efficace.
- Approuver la sélection des conseillers en placement et des gestionnaires de fonds externes, la répartition des actifs et la nomination des dépositaires, le cas échéant, et veiller à ce qu'ils reflètent les pratiques de durabilité requises.
- Déléguer des pouvoirs et des responsabilités à la direction, mais se réserver le pouvoir de prendre des décisions concernant les grands projets d'investissement qui dépassent un seuil financier ou d'incidence défini.
- Diriger et surveiller les activités de développement de l'entreprise, dans le but principal de protéger et d'accroître la valeur pour les actionnaires, et veiller à ce que ces activités tiennent compte des besoins, des intérêts et des attentes des parties prenantes et des collectivités.
- Veiller à ce que les processus de prise de décisions en matière d'investissement cadrent avec l'objectif de l'organisation ainsi qu'avec tout engagement particulier sur le plan environnemental ou social.

À QUOI RESSEMBLE UN CONSEIL D'ADMINISTRATION MOBILISÉ?

- Le conseil d'administration et les sous-comités concernés (par exemple, le comité d'investissement) prennent en compte tous les facteurs environnementaux et sociaux pertinents dans la prise de décisions d'investissement courante, dans le processus d'évaluation des dépenses d'investissement et lors de la prise de décisions concernant d'importantes initiatives de développement de l'entreprise.
- Ils reçoivent des rapports exacts et à jour sur l'incidence des facteurs environnementaux et sociaux sur l'organisation et ses projets, ainsi que sur les chaînes de valeur connexes.
- Ils tiennent compte de l'évaluation des occasions et risques environnementaux et sociaux importants dans les stratégies et les activités de développement de l'entreprise.

- Stratégie d'entreprise et planification
- Gouvernance et gestion des risques
- **Développement de l'entreprise et investissement**
- Information d'entreprise et contrôles internes

3 – DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE ET INVESTISSEMENT QUE PEUT FAIRE L'ÉQUIPE DES FINANCES?

**Se préparer à mobiliser
le conseil**

Obtenir le concours du conseil

**Intégrer la durabilité à la prise
de décisions courante**

L'ÉQUIPE DES FINANCES DOIT :

- S'assurer que les objectifs stratégiques de l'organisation pour faire face aux risques et aux occasions en matière de durabilité sont reflétés dans les objectifs et les politiques d'investissement de l'organisation; proposer les changements nécessaires au chef des finances et à la haute direction.
- Identifier et prioriser les facteurs de durabilité pour les décisions liées aux projets d'investissement. Tenir compte de l'importance relative, de l'ensemble du cycle de vie et de la chaîne de valeur. Élaborer un cadre permettant aux décideurs de tenir compte de ces facteurs lors de l'évaluation des projets d'investissement.
- Intégrer des facteurs de durabilité lors de l'évaluation de la justification commerciale des regroupements d'entreprises, des coentreprises, des alliances stratégiques et d'autres stratégies de croissance non organique.
- Évaluer l'incidence des activités de regroupement d'entreprises sur l'atteinte des cibles de durabilité.
- Veiller à ce que les facteurs de durabilité soient inclus dans les activités de contrôle diligent lors de la réalisation de transactions stratégiques.

LE CHEF DES FINANCES DOIT COLLABORER AVEC LA HAUTE DIRECTION POUR :

- Convenir de l'approche et de toute modification des politiques et des processus existants pour l'intégration des facteurs de durabilité dans les décisions de développement et d'investissement de l'entreprise.
- Identifier les changements importants et les nouvelles initiatives qui nécessiteraient l'approbation du conseil d'administration et se préparer à les lui présenter.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES :

A4S Essential Guide to Strategic Planning, Budgeting and Forecasting

Conseils pour assurer une bonne gouvernance afin de mettre en œuvre une approche intégrée.

A4S Essential Guide to Capex

Conseils pour intégrer les questions sociales et environnementales de façon pragmatique et systématique dans les processus existants d'évaluation des projets d'investissement.

A4S Essential Guide to Debt Finance

Conseils sur l'intégration des risques liés aux facteurs ESG dans les décisions liées au financement par emprunts.

Implementing a Sustainable Finance Framework : Top Tips

Indications visant à aider les trésoriers à mettre en place un cadre de financement durable.

- Stratégie d'entreprise et planification
- Gouvernance et gestion des risques
- **Développement de l'entreprise et investissement**
- Information d'entreprise et contrôles internes

3 – DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE ET INVESTISSEMENT QUE PEUT FAIRE L'ÉQUIPE DES FINANCES?

Se préparer à mobiliser
le conseil

Obtenir le concours du conseil

Intégrer la durabilité à la prise
de décisions courante

LE CHEF DES FINANCES, LE CHEF DE LA DIRECTION ET LES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION DOIVENT :

- Proposer des changements aux objectifs et aux politiques d'investissement afin de soutenir l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.
- Présenter les principaux projets d'investissement au conseil d'administration, guider les membres dans le processus d'évaluation de ces projets, et expliquer les facteurs de durabilité.
- Expliquer, dans le cas des initiatives importantes de développement de l'entreprise, comment les facteurs de durabilité ont été pris en compte lors de l'évaluation de la justification commerciale. Le cas échéant, intégrer les constatations des évaluations externes et inviter des experts externes à participer à la discussion.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DOIT :

- Analyser et approuver les changements apportés aux objectifs et aux politiques d'investissement, aux grands projets d'investissement et aux initiatives de développement de l'entreprise, en tenant compte des facteurs de durabilité pertinents et de leur incidence.
- Fournir des conseils et une orientation concernant les stratégies de développement de l'entreprise et assurer la surveillance de leur mise en œuvre.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

- Stratégie d'entreprise et planification
- Gouvernance et gestion des risques
- **Développement de l'entreprise et investissement**
- Information d'entreprise et contrôles internes

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

3 – DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE ET INVESTISSEMENT QUE PEUT FAIRE L'ÉQUIPE DES FINANCES?

**Se préparer à mobiliser
le conseil**

Obtenir le concours du conseil

**Intégrer la durabilité à la prise
de décisions courante**

LE CHEF DES FINANCES ET SON ÉQUIPE DOIVENT :

- Mettre en œuvre les modifications apportées aux objectifs et aux politiques d'investissement, et préparer régulièrement des rapports sur les résultats pour le conseil d'administration.
- Mettre au point le processus d'évaluation des dépenses d'investissement afin d'y intégrer tous les facteurs de durabilité qui sont importants pour l'organisation / le projet.
- Préparer régulièrement des rapports pour le conseil d'administration sur la manière dont les projets d'investissement atteignent les objectifs de durabilité et améliorent la performance globale en matière de durabilité de l'organisation, ainsi que sa chaîne de valeur.
- Surveiller les activités en cours de développement de l'entreprise, dont les regroupements d'entreprises, et la manière dont elles contribuent à la réalisation des cibles de durabilité.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

- Stratégie d'entreprise et planification
- Gouvernance et gestion des risques
- Développement de l'entreprise et investissement
- Information d'entreprise et contrôles internes

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

3 – DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE ET INVESTISSEMENT QUE PEUT FAIRE L'ÉQUIPE DES FINANCES?

EXEMPLE CONCRET – BRITISH LAND

En tant que société immobilière, nous devons tenir compte de notre incidence sur la collectivité locale et le milieu environnant. Nous avons élaboré une liste de contrôle pour nous assurer que le conseil d'administration tient compte de ces facteurs clés dans nos décisions de développement et d'investissement. La liste de contrôle nous permet également de nous assurer que nous nous conformons aux exigences de l'article 172 de la Companies Act 2006, et nous nous en servons pour les documents destinés au comité sur les investissements, au comité de direction ou au conseil d'administration.

Pour en savoir davantage, consultez l'étude de cas complète.



EXEMPLE CONCRET – BROOKFIELD ASSET MANAGEMENT ET BROOKFIELD RENEWABLE PARTNERS

L'équipe des marchés financiers et de la trésorerie de Brookfield Renewable Partners a joué un rôle déterminant dans la mobilisation des membres du conseil et des dirigeants pour permettre le lancement d'un cadre de référence pour les obligations vertes. Au départ, l'émission d'obligations vertes a eu pour effet d'étendre notre bassin d'investisseurs en actifs et en titres de créance de sociétés. Elle a ensuite été élargie de manière à inclure d'autres instruments financiers, notamment les actions privilégiées. À ce jour, nous avons obtenu 4 milliards de dollars canadiens en financement vert au Canada et aux États-Unis.

Pour en savoir davantage, consultez l'étude de cas complète.

Brookfield

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

- Stratégie d'entreprise et planification
- Gouvernance et gestion des risques
- Développement de l'entreprise et investissement

**• Information d'entreprise et
contrôles internes**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

4 – INFORMATION D'ENTREPRISE ET CONTRÔLES INTERNES

À QUOI CELA RESSEMBLE-T-IL?

RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Assurer l'intégrité des informations de l'organisation, dont les systèmes de comptabilité et d'information d'entreprise.
- Surveiller et évaluer l'efficacité des contrôles internes, ainsi que la conformité aux lois, règlements et obligations volontaires connexes.
- Surveiller et examiner le caractère adéquat des audits externes et internes, le cas échéant.
- Sélectionner et nommer l'auditeur externe, le cas échéant, et assurer son indépendance.
- Fournir des informations d'entreprise à jour et exactes, dont les états financiers annuels et les communiqués sur les résultats.
- Assurer une divulgation exacte et à jour des risques importants liés à la durabilité et de la performance en matière de durabilité.

À QUOI RESSEMBLE UN CONSEIL D'ADMINISTRATION MOBILISÉ?

- Le conseil d'administration et les sous-comités pertinents (par exemple, le comité d'audit) surveillent l'environnement de contrôle de l'organisation et obtiennent une assurance indépendante (si nécessaire) de la capacité de l'organisation à fournir de l'information exhaustive, exacte et à jour sur la durabilité.
- Un audit interne de l'environnement de contrôle et des contrôles internes est réalisé régulièrement, et les constatations qui en découlent sont communiquées au comité d'audit.
- Le conseil d'administration oriente l'organisation vers une approche intégrée de la comptabilisation des questions environnementales et sociales et de la communication de l'information, et présente clairement aux investisseurs, aux parties prenantes et aux collectivités la création de valeur à long terme.
- Le conseil veille activement au respect des lois et de la réglementation, en vigueur et à venir, relatives à la durabilité qui s'appliquent à l'organisation.
- Le conseil stimule la performance de l'entreprise et incite celle-ci à aller au-delà de la conformité.

- Stratégie d'entreprise et planification
- Gouvernance et gestion des risques
- Développement de l'entreprise et investissement

4 – INFORMATION D'ENTREPRISE ET CONTRÔLES INTERNES

QUE PEUT FAIRE L'ÉQUIPE DES FINANCES?

**Se préparer à mobiliser
le conseil**

Obtenir le concours du conseil

**Intégrer la durabilité à la prise
de décisions courante**

L'ÉQUIPE DES FINANCES DOIT :

- Collaborer avec les équipes chargées de la durabilité et des relations avec les investisseurs pour comprendre les attentes des investisseurs à l'égard des rapports et des informations à fournir relatives aux questions ESG, ainsi qu'à l'égard de la réglementation et des normes volontaires relatives à l'information sur la durabilité et les questions ESG, par exemple, les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC).
- Évaluer l'environnement émergent/évolutif relatif à la réglementation et à la présentation de l'information. Passer en revue les notes ESG et les paramètres de classement pertinents pour l'organisation.
- Travailler avec l'équipe chargée de la durabilité et d'autres fonctions pertinentes à déterminer la meilleure ligne de conduite pour l'organisation afin d'adopter un modèle d'affaires durable et d'obtenir des informations intégrées.
- Collaborer avec l'équipe chargée de la durabilité pour faire appel à l'équipe d'audit interne afin de comprendre les implications de l'information relative à la performance en matière de durabilité sur l'environnement de contrôle et les contrôles internes. Évaluer si l'environnement de contrôle est efficace et si les contrôles internes sont adéquats pour garantir l'intégrité des informations sur la durabilité.
- Communiquer avec l'auditeur externe pour connaître ses compétences en matière de durabilité et ses services de certification de l'information non financière.

LE CHEF DES FINANCES DOIT :

- Mobiliser la haute direction, en particulier le chef de la durabilité vers l'intégration de la durabilité dans les processus liés au rapport annuel et à l'audit. Ils peuvent désigner leurs coéquipiers pour former un groupe de travail afin d'y parvenir.
- Collaborer avec le responsable de l'audit interne pour préparer la mobilisation du conseil d'administration à l'égard des changements nécessaires à l'environnement de contrôle, ainsi que des processus d'information et d'audit interne.
- Collaborer avec le responsable des relations avec les investisseurs pour discuter des lignes directrices relatives au vote par procuration avec le conseil d'administration et proposer des activités de mobilisation des investisseurs où les membres du conseil et de la haute direction peuvent être les porte-parole de la durabilité, et tirer parti des relations et des canaux de communication établis autour de l'information d'entreprise.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES :

A4S Essential Guide to Management Information

Conseils pour s'assurer que l'environnement de contrôle est suffisamment robuste pour fournir de l'information exhaustive et exacte selon un cadre intégré de l'information de gestion.

A4S Essential Guide to Enhancing Investor Engagement

Conseils pour communiquer avec les investisseurs, leur expliquer votre stratégie et votre modèle d'affaires durable, ainsi que la façon dont ces derniers créent de la valeur.

Navigating the Reporting Landscape by A4S

Guide offrant une brève introduction aux changements qui façonnent le paysage de l'information d'entreprise. Il résume les principales nouveautés concernant l'information sur la durabilité.

A4S guidance on adopting the TCFD recommendations

Conseils sur l'adoption des recommandations du GIFCC.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

- Stratégie d'entreprise et planification
- Gouvernance et gestion des risques
- Développement de l'entreprise et investissement
- **Information d'entreprise et contrôles internes**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

4 – INFORMATION D'ENTREPRISE ET CONTRÔLES INTERNES

QUE PEUT FAIRE L'ÉQUIPE DES FINANCES?

**Se préparer à mobiliser
le conseil**

Obtenir le concours du conseil

**Intégrer la durabilité à la prise
de décisions courante**

LE CHEF DES FINANCES DOIT :

- Présenter, avec le chef de la durabilité, les arguments en faveur d'une entreprise durable et d'informations ESG/intégrées en réponse aux attentes des investisseurs et aux obligations d'informations à venir. Présenter et expliquer les principales notes ESG et formuler des recommandations quant aux aspects à améliorer.
- Expliquer, avec le chef de la durabilité, comment l'information intégrée peut favoriser l'amélioration de la performance de l'organisation en matière de durabilité.
- En collaboration avec le conseiller juridique ou le chef de la durabilité, tenir le conseil d'administration au courant de l'évolution de la réglementation et de ce que font les entreprises similaires.
- Expliquer comment les processus d'information et d'audit évolueront au fil du temps.
- Fournir des informations sur les compétences en matière de durabilité des candidats au poste d'auditeur externe afin d'éclairer le processus de sélection.
- Expliquer, avec le responsable de l'audit interne, les changements apportés à l'environnement de contrôle et aux contrôles internes pour permettre la communication d'informations exhaustives, exactes et à jour sur la durabilité, dont celles sur la performance par rapport aux cibles de durabilité.
- Discuter avec le responsable des relations avec les investisseurs et le conseil d'administration des questions liées au vote par procuration et proposer des activités de mobilisation des investisseurs en mettant l'accent sur la durabilité, ainsi que sur le rôle que le conseil d'administration et la haute direction peuvent jouer et la valeur qu'ils apportent.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DOIT :

- Discuter de la démarche pour concevoir un modèle d'affaires durable et d'information intégrée, et parvenir à un accord.
- S'engager à développer un environnement de contrôle et des contrôles internes qui soutiennent l'information intégrée.
- Examiner et approuver les contrôles internes et le rapport annuel.
- Examiner les lignes directrices de vote par procuration qui tiennent compte des facteurs de durabilité et parvenir à un accord.
- Se préparer aux activités de mobilisation des investisseurs où les membres du conseil peuvent discuter directement avec ces derniers de la performance et de l'incidence de l'organisation en matière de durabilité.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

- Stratégie d'entreprise et planification
- Gouvernance et gestion des risques
- Développement de l'entreprise et investissement
- **Information d'entreprise et contrôles internes**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

4 – INFORMATION D'ENTREPRISE ET CONTRÔLES INTERNES

QUE PEUT FAIRE L'ÉQUIPE DES FINANCES?

**Se préparer à mobiliser
le conseil**

Obtenir le concours du conseil

**Intégrer la durabilité à la prise
de décisions courante**

Une fois que le conseil d'administration a déterminé la démarche à adopter pour concevoir un modèle d'affaires durable et d'information intégrée, la haute direction est responsable d'assurer sa mise en œuvre.

L'ÉQUIPE DES FINANCES DOIT :

- Travailler avec l'équipe chargée de la durabilité pour interpréter les normes de durabilité et d'information intégrée, et concevoir des politiques et des manuels connexes.
- Intégrer les facteurs de durabilité dans les processus liés à l'information sur la gestion de la performance et sur l'information d'entreprise.
- Examiner le caractère adéquat de l'information interne et externe, dont le cadre d'information de gestion existant.
- Se tenir au courant de l'évolution de la réglementation et des attentes des investisseurs en matière d'ESG.
- Collaborer avec l'équipe des relations avec les investisseurs pour expliquer aux investisseurs et aux analystes la démarche de l'organisation en matière de création de valeur à long terme, et répondre à leurs questions.
- Collaborer avec l'équipe des relations avec les investisseurs pour informer le conseil d'administration de l'évolution du contexte lié à la réglementation ESG et aux investisseurs, et proposer les réponses nécessaires.
- Collaborer avec l'équipe d'audit interne pour surveiller le caractère adéquat des contrôles internes et l'efficacité de l'environnement de contrôle concernant l'information sur la durabilité.
- Collaborer avec l'équipe d'audit interne pour fournir des mises à jour régulières au comité d'audit sur l'avancement de l'information intégrée et sur l'efficacité de l'environnement de contrôle quant à l'information sur la durabilité.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES :

**A4S Essential Guide to Management
Information**

Conseils pour s'assurer que l'environnement de contrôle est suffisamment robuste pour fournir de l'information exhaustive et exacte selon un cadre intégré de l'information de gestion.

**A4S Essential Guide to Enhancing Investor
Engagement**

Conseils pour communiquer avec les investisseurs, leur expliquer votre stratégie et votre modèle d'affaires durable, ainsi que la façon dont ces derniers créent de la valeur.

**The International Integrated Reporting <IR>
Framework**

Référentiel international d'information intégrée.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

- Stratégie d'entreprise et planification
- Gouvernance et gestion des risques
- Développement de l'entreprise et investissement
- **Information d'entreprise et contrôles internes**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

4 – INFORMATION D'ENTREPRISE ET CONTRÔLES INTERNES QUE PEUT FAIRE L'ÉQUIPE DES FINANCES?

EXEMPLE CONCRET – MANUVIE

À Manuvie, nous avons mis au point un outil infographique sur les facteurs ESG pour communiquer de façon concise au conseil d'administration ce que chaque pilier ESG signifie pour les activités de Manuvie, ce que nous faisons à ce sujet, comment nous communiquons notre performance, ainsi que la façon dont les agences de notation et les fournisseurs d'indices financiers le perçoivent. Nous avons également amélioré nos politiques internes en matière de risques et nos contrôles comptables pour nous permettre d'anticiper, de mesurer, de gérer et de suivre notre performance environnementale et sociale.

Pour en savoir davantage, consultez l'étude de cas complète.



GUIDE POUR MOBILISER LE CONSEIL ET LA HAUTE DIRECTION

Introduction

Grandes étapes pour mobiliser le conseil et la haute direction

Application des étapes dans les activités courantes du conseil

Outils

- A4S Board Characteristics Review Tool (outil d'examen des caractéristiques du conseil d'administration)
- A4S board engagement tool (outil de mobilisation du conseil d'administration)
- A4S 'What does an engaged board look like' survey (sondage « À quoi ressemble un conseil d'administration engagé »)

Exemples concrets

Grille de maturité



OUTILS

A4S BOARD CHARACTERISTICS REVIEW TOOL (OUTIL D'EXAMEN DES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Pour examiner les caractéristiques du conseil d'administration et comprendre comment celles-ci influent sur la capacité du conseil à fournir une orientation et à prendre des décisions sur la durabilité.



A4S BOARD ENGAGEMENT TOOL (OUTIL DE MOBILISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Pour déterminer des moyens de mobiliser le conseil en dehors de ses réunions régulières et, ainsi, aider les membres du conseil à prendre des décisions éclairées et à définir les responsabilités.



A4S 'WHAT DOES AN ENGAGED BOARD LOOK LIKE?' (SONDAGE « À QUOI RESSEMBLE UN CONSEIL D'ADMINISTRATION MOBILISÉ »)

Pour vous aider à évaluer le degré de mobilisation actuel de votre conseil d'administration et ce que l'équipe des finances peut faire pour mobiliser le conseil.



Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- British Land
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- TELUS
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

EXEMPLES CONCRETS

Organisation	Stratégie d'entreprise et planification	Gouvernance et gestion des risques	Développement de l'entreprise et investissement	Information d'entreprise et contrôles internes
<p>British Land Mobiliser le conseil et la haute direction vers la nouvelle stratégie de durabilité, notamment l'engagement d'atteindre la carboneutralité d'ici 2030.</p>		☑	☑	
<p>Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners Mobiliser le conseil et la haute direction vers l'émission d'obligations vertes.</p>			☑	
<p>Manuvie Mobiliser le conseil et la haute direction vers une intégration plus rapide de la durabilité dans l'ensemble de l'organisation.</p>		☑		☑
<p>TELUS Mobiliser le conseil et la haute direction vers l'intégration de la durabilité dans la planification stratégique et la prise de décisions.</p>	☑			
<p>Watercare Services Mobiliser le conseil au moyen de l'approche des six types de capitaux pour que l'approche intégrée fasse partie de la prise de décisions.</p>		☑		
<p>Yorkshire Water Faire en sorte que le conseil et la haute direction adhèrent à l'approche fondée sur les six types de capitaux et intégrer cette dernière à la planification à long terme.</p>	☑			

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- **British Land**
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- TELUS
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

BRITISH LAND : MOBILISER LE CONSEIL ET LA HAUTE DIRECTION VERS LA DURABILITÉ

QUOI?

British Land est une société immobilière britannique qui gère des actifs d'une valeur de 12,7 milliards de livres sterling. Nous avons lancé notre nouvelle stratégie de durabilité en mai 2020. Nos engagements particuliers comprennent la transformation de notre portefeuille pour atteindre la carboneutralité d'ici 2030 et le lancement d'un nouveau véhicule de transition pour accélérer l'atteinte de cet objectif. Compte tenu des nombreux avantages que présentent les bâtiments durables et l'alignement d'une telle initiative sur notre stratégie d'entreprise, le conseil d'administration est mobilisé et nous soutient depuis le début.

Cette approche nous a permis d'intégrer des considérations relatives à la durabilité dans la planification, la production de rapports et la prise de décisions d'affaires. Pour atteindre nos objectifs plus efficacement, les membres de notre comité de la haute direction ont des objectifs clairs en matière de durabilité qui sont communiqués à tous les niveaux de l'entreprise. Nous croyons fermement que, pour réussir, la durabilité doit être considérée comme faisant partie du rôle de chacun, à commencer par le conseil d'administration.

POURQUOI?

La durabilité est importante pour nos clients, qui sont de plus en plus préoccupés par l'impact environnemental et social des bâtiments qu'ils occupent, et pour nos investisseurs, qui pensent à la valeur à long terme de leurs investissements immobiliers. Nous devons atténuer les risques physiques liés aux changements climatiques auxquels nos propriétés sont exposées, et nous devons travailler en étroite collaboration avec les collectivités locales pour développer des lieux où les gens veulent se rendre, travailler et vivre.

Ces solides arguments à l'appui de la durabilité sont admis au niveau du conseil d'administration, de sorte que la durabilité est intégrée dans la stratégie et la gestion des risques. De façon générale, le secteur de l'immobilier est un important émetteur de carbone; nous sommes donc conscients que nous avons la responsabilité bien réelle de réduire notre empreinte carbone.

COMMENT?

Notre chef des finances de l'époque, maintenant devenu notre chef de la direction, a joué un rôle clé dans la présentation des avantages de la durabilité et de sa pertinence dans divers secteurs d'activité. En tant que champion et parrain de notre stratégie de durabilité, il a favorisé le rayonnement de la durabilité au niveau du conseil d'administration et à l'échelle de l'organisation. La durabilité fait de plus en plus partie du rôle de chacun à British Land, et les personnes qui en sont responsables font partie de l'ensemble des équipes chargées des finances et du développement.

Nous mobilisons les membres de notre conseil d'administration et du comité de la haute direction vers la durabilité dans quatre secteurs d'activité : la stratégie d'entreprise et la planification, la gouvernance et la gestion des risques, le développement de l'entreprise et l'investissement, et l'information financière et les contrôles internes. Nous avons résumé nos travaux pour ces quatre domaines dans les pages suivantes.



Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- **British Land**
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- TELUS
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

BRITISH LAND : ACTIVITÉ 1 DU CONSEIL : STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET PLANIFICATION

Les engagements que nous avons pris dans notre **stratégie de durabilité pour 2030**, dont l'engagement d'atteindre la carboneutralité d'ici 2030, se répercutent sur la façon dont nous investissons dans nos actifs, ainsi que sur la façon dont nous les développons et les gérons. Nous avons également lancé un véhicule de transition pour accélérer l'atteinte de la carboneutralité dans notre portefeuille permanent.

OBTENIR L'APPROBATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La fin de notre stratégie de développement durable pour 2020 approchait, alors que les changements climatiques prenaient de l'importance dans les préoccupations nationales et devenaient plus pertinents pour nos principaux investisseurs. Grâce à notre propre expérience et à celle des autres, et en utilisant **les objectifs de développement durable des Nations Unies** comme cadre, nous étions bien positionnés pour concevoir une nouvelle stratégie exhaustive, mais ciblée pour 2030. Conscients que la durabilité touche tous les domaines de notre entreprise, nous avons créé un groupe de travail interfonctionnel afin d'intégrer plus efficacement la durabilité dans notre stratégie d'entreprise. Nous avons pu déterminer des avantages indéniables, tant sur le plan environnemental que sur le plan social, car de plus en plus d'entreprises cherchent à utiliser des locaux durables et à s'installer dans des lieux qui soutiennent les communautés locales. L'ensemble de ces facteurs a renforcé les arguments en faveur de notre nouvelle stratégie de durabilité pour 2030, que nous avons testée et affinée avec notre comité RSE au niveau du conseil d'administration.

OBJECTIFS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

Pour soutenir la nouvelle stratégie, des objectifs ont été fixés et attribués aux membres de notre comité de la haute direction. L'équipe des finances a joué un rôle clé dans l'élaboration de ces objectifs. Cette approche est communiquée en aval à l'échelle de l'organisation, de manière à ce que la durabilité devienne un élément de la gestion de la performance pour tous les dirigeants et le personnel. Tous les membres du conseil d'administration et du comité de la haute direction se voient attribuer des objectifs de durabilité en fonction desquels ils sont évalués, de sorte que les progrès en matière de durabilité se répercutent directement dans leur rémunération.

Ainsi, nous intégrons la durabilité comme une question centrale dans l'ensemble de l'organisation. Notre objectif est de faire en sorte que les champions de la durabilité ne soient plus nécessaires à mesure que la durabilité est intégrée dans la conduite normale des affaires et fait partie du rôle de chacun.



Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- **British Land**
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- TELUS
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

BRITISH LAND : ACTIVITÉ 1 DU CONSEIL : STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET PLANIFICATION

VÉHICULE DE TRANSITION

Nous avons un prix interne du carbone de 60 £ par tonne, dont un tiers est utilisé pour acquérir des crédits compensatoires certifiés et les deux tiers restants sont alloués à un véhicule de transition à financement interne pour la modernisation des propriétés. Le conseil d'administration considère le fonds comme un moyen innovateur et efficace d'accroître la durabilité de notre portefeuille immobilier.

Pour que le véhicule de transition fonctionne, nous avons besoin d'une approche claire et rationnelle pour attribuer des fonds aux projets de rénovation. L'équipe des finances a défini des critères de financement et des objectifs de remboursement, et a clairement identifié ce dans quoi nous allons, ou n'allons pas, investir, fournissant ainsi une structure claire pour l'attribution des fonds. Des modèles de formulaires de demande ont été conçus pour simplifier le processus utilisé par le personnel qui identifie les occasions d'investissement qui rendent nos bâtiments plus durables.

L'équipe des finances est responsable de la mise en place du véhicule de transition, du suivi des dépenses au fil du temps et de la communication des résultats à notre comité RSE. La structure des approbations est fonction de la valeur du projet : les projets de faible valeur peuvent être approuvés par le comité chargé du véhicule de transition, tandis que les projets de grande valeur peuvent devoir être autorisés par le comité d'investissement. Nous rendons également compte des activités du fonds dans le cadre de notre information financière élargie, assurant ainsi la transparence de l'information sur les progrès accomplis vers notre objectif 2030.



Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

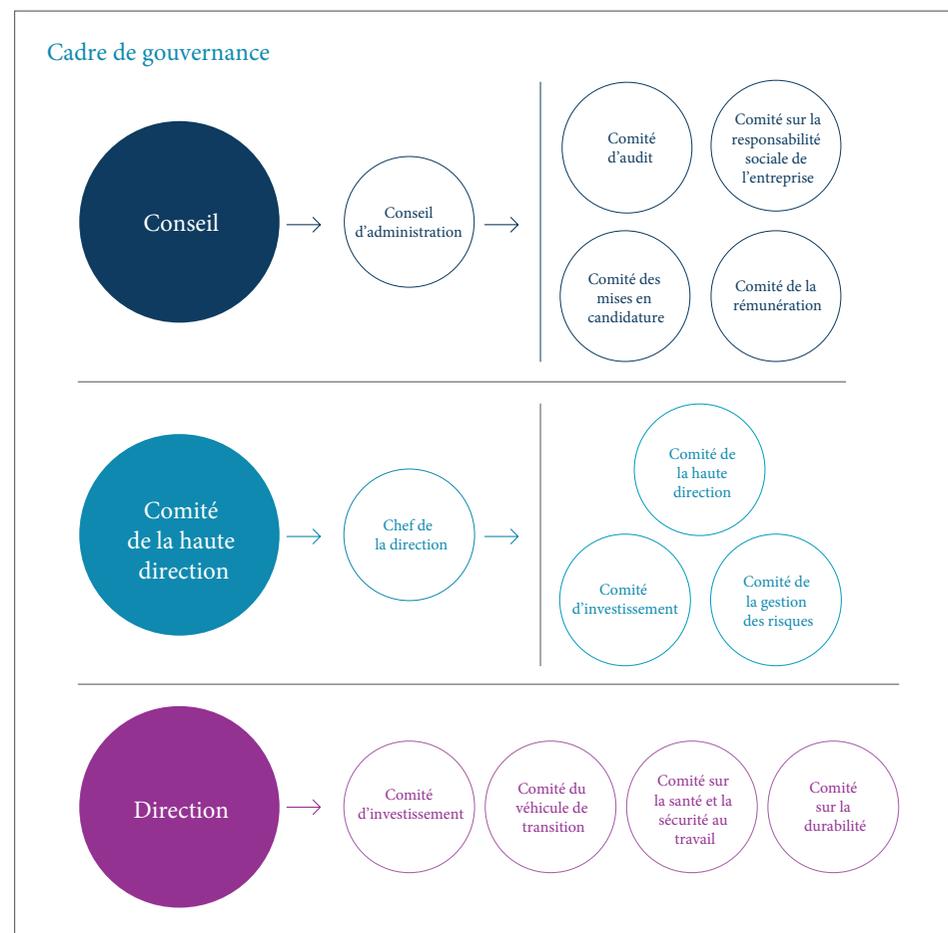
Outils

Exemples concrets

- **British Land**
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- TELUS
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

BRITISH LAND : ACTIVITÉ 2 DU CONSEIL : GOUVERNANCE ET GESTION DES RISQUES



Source : Rapport annuel 2021 de British Land, p. 93

STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Le chef des finances est le parrain de notre stratégie de durabilité et il est soutenu par des experts spécialisés en durabilité dans l'ensemble de la fonction des finances, dont la trésorerie et les relations avec les investisseurs, ainsi que l'équipe de développement.

Le comité sur la durabilité, présidé par le chef des finances en tant que membre du conseil d'administration, est responsable de mettre en œuvre notre programme en matière de durabilité. Le personnel de gestion de l'ensemble de l'entreprise, dont les finances, la stratégie, la gestion des actifs, la location et le développement, est représenté au sein de ce comité. Ce dernier fonctionne comme un groupe de travail, qui examine et affine notre stratégie, et rend des comptes au comité RSE du conseil d'administration.

Le comité RSE se réunit trois fois par année. C'est lui qui surveille la mise en œuvre de notre stratégie de durabilité, notamment la transition vers la carboneutralité et la gestion des risques liés aux changements climatiques. Les membres du comité sont des administrateurs non dirigeants seulement, mais les membres de la haute direction, dont le chef de la direction, sont invités à chacune des réunions.

Nous entendons communiquer toutes les informations conformément aux recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC) d'ici 2021/2022 et à cette fin, nous avons constitué un comité directeur du GIFCC en 2019. Ce comité, parrainé par le chef des finances, comprend des représentants de toute l'entreprise et relève du comité sur la gestion des risques ainsi que du comité sur la durabilité. Les informations qui en découlent doivent être approuvées par le comité d'audit, qui a aussi la responsabilité de surveiller l'efficacité de la gestion des risques, dont les risques liés aux changements climatiques.

Le conseil conserve la responsabilité de surveillance ultime de la gestion des risques, et est tenu informé au moins une fois par année des risques liés aux changements climatiques et des autres risques importants liés aux facteurs ESG.



Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- **British Land**
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- TELUS
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

BRITISH LAND : ACTIVITÉ 3 DU CONSEIL : DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE ET INVESTISSEMENT

Pour faire en sorte que le conseil d'administration tienne compte de notre incidence sur la collectivité et l'environnement, et pour satisfaire aux exigences de **l'article 172 de la Companies Act 2006**, nous avons mis en place un processus visant à intégrer la durabilité dans la prise de décisions du conseil d'administration. Le processus comprend une liste de contrôle de l'article 172 que nous avons conçue pour les documents destinés au comité d'investissement, au comité de la haute direction ou au conseil d'administration.

En utilisant la liste de contrôle, le conseil d'administration tient compte de l'incidence de nos décisions sur nos parties prenantes de façon plus élargie afin de s'assurer que British Land agit équitablement envers ces dernières, notamment les actionnaires, les employés, les fournisseurs, les clients, la collectivité et l'environnement.

En tant que société immobilière, nous savons que nous devons tenir compte de notre incidence sur la collectivité locale et le milieu environnant. Nous travaillons en étroite collaboration avec les collectivités locales dans le cadre de nos projets de développement, afin de créer des espaces qui ont une incidence positive, des espaces qui offrent des possibilités en matière d'éducation et d'emploi, et qui soutiennent les entreprises locales et le bien-être. La liste de contrôle de l'article 172 nous aide aussi à tenir compte de ces facteurs clés dans nos décisions de développement et d'investissement. L'adoption d'une approche basée sur le lieu signifie que nous concentrerons nos activités sur un problème local important, sur lequel nous pouvons avoir la meilleure incidence positive. Nous sommes ainsi plus proches des intérêts et des aspirations des collectivités où nous exerçons nos activités, ce qui en accroît l'influence.



Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- **British Land**
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- TELUS
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

BRITISH LAND : ACTIVITÉ 4 DU CONSEIL : INFORMATION FINANCIÈRE ET CONTRÔLES INTERNES

Le processus lié au rapport annuel, dont les rapports sur la durabilité, est dirigé par l'équipe des finances. L'équipe responsable de la durabilité est intégrée à la fonction finance et à l'équipe chargée du développement, ce qui se reflète dans nos rapports.

Cette structure renforce également la manière dont nous communiquons à l'interne et à l'externe sur les questions de durabilité. Des rapports financiers sont régulièrement présentés au comité de la haute direction et au conseil d'administration, et nous travaillons actuellement à l'intégration d'indicateurs clés de performance en matière de durabilité à nos rapports trimestriels.

L'équipe des finances, en raison de son rôle dans la gestion du véhicule de transition, sera impliquée dans le suivi du prix interne du carbone au fil du temps et de la manière dont ce dernier est réparti entre les crédits compensatoires et le véhicule de transition. L'équipe des finances s'assure que des contrôles sont en place pour que le véhicule de transition soit utilisé de manière appropriée et pour que toutes les informations financières soient suivies et communiquées.

« Le conseil d'administration souhaitait que la stratégie de durabilité soit complètement intégrée à la stratégie d'entreprise. Étant donné que l'équipe des finances communique avec toutes les parties prenantes au sein de l'entreprise, dont le conseil d'administration et les divisions commerciales, et qu'elle comprend leurs motivations respectives, elle a joué un rôle clé en aidant l'équipe responsable de la durabilité à obtenir l'adhésion de l'entreprise et à présenter les arguments commerciaux au conseil d'administration. Une fois la stratégie mise en place, l'équipe des finances participe à la définition des objectifs de durabilité, pour le conseil d'administration, le comité de la haute direction et l'ensemble du personnel, et au suivi continu des progrès réalisés par rapport à ces objectifs. Un autre domaine où l'équipe des finances ajoute de la valeur est l'intégration de la durabilité dans la prise de décisions. Elle peut, par exemple, s'assurer que le prix du carbone est pris en compte dans nos décisions d'investissement et de développement immobilier. »

Simon Carter, chef de la direction (ancien chef des finances), British Land



Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- **British Land**
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- TELUS
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

BRITISH LAND : CONSEILS PRATIQUES

AYEZ UN CHAMPION DE LA DURABILITÉ

Notre chef de la direction (ancien chef des finances) est un champion de la durabilité au sein de notre organisation. Peu après son entrée en fonction, il a participé au programme **Business & Sustainability** du prince de Galles, organisé par le Cambridge Institute for Sustainability Leadership. Il est le parrain de la durabilité du conseil d'administration auprès du comité de la haute direction et il supervise la mise en œuvre de la stratégie de durabilité. La présence d'un membre mobilisé de la haute direction a permis de faire de la durabilité une priorité et de la placer au centre des préoccupations de l'entreprise. Bien que nous souhaitions arriver à un point où les « champions » ne sont plus nécessaires, le fait d'avoir un chef des finances mobilisé et déterminé a été essentiel pour nous amener là où nous sommes aujourd'hui.

RASSEMBLEZ DES ARGUMENTS SOLIDES

Le fait de rassembler des arguments solides a été essentiel pour démontrer au conseil d'administration et au comité de la haute direction que la durabilité est pertinente et importante pour British Land. Les clients demandent de plus en plus que les bâtiments soient durables et le fait de garder une longueur d'avance sur cette demande nous permet de fixer des loyers plus élevés et de réduire les taux d'inoccupation. En montrant l'intérêt que représente la durabilité pour les clients, les investisseurs et les autorités de réglementation, nous avons obtenu une forte adhésion de la haute direction et notre équipe des finances a pris la direction de cette initiative.

TIREZ PARTI DE L'ENTHOUSIASME DE VOTRE PERSONNEL

L'adhésion à la durabilité passe aussi par la base. Nous avons sensibilisé le personnel à la durabilité grâce à des dîners-conférences. Il s'agissait notamment de présentations sur une série de sujets généraux liés à la durabilité et sur notre stratégie de durabilité en particulier. Nous avons constaté que notre personnel est mobilisé à l'égard de cet enjeu et nous tirons parti de son intérêt pour sensibiliser l'ensemble de l'organisation à la durabilité. Un réseau dirigé par les employés, SustainaBLE, a été mis en place pour promouvoir la durabilité à l'interne et créer une organisation plus durable à tous les niveaux.



Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- British Land
- **Brookfield Asset
Management / Brookfield
Renewable Partners**
- Manuvie
- TELUS
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

BROOKFIELD ASSET MANAGEMENT : FAIRE PARTICIPER LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES DIRIGEANTS À L'ÉMISSION D'OBLIGATIONS VERTES

QUOI?

Brookfield Renewable Partners, une filiale de Brookfield Asset Management, possède et exploite l'une des plus importantes sociétés ouvertes d'énergie renouvelable. Les actifs de notre portefeuille diversifié sont répartis dans 17 pays et 4 segments : l'hydroélectricité, l'énergie éolienne, l'énergie solaire et la transition. Comme nous sommes une entreprise d'énergie renouvelable, la durabilité est au cœur de nos activités. Nous sommes donc particulièrement bien placés pour répondre à la demande croissante de produits financiers durables et aux besoins des investisseurs qui s'intéressent aux questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).

En 2018, nous avons émis notre première obligation verte. À cet égard, la participation active de notre Conseil d'administration (le Conseil) et des dirigeants a été essentielle. Au départ, l'émission d'obligations vertes a permis d'élargir nos actifs et notre bassin d'investisseurs en titres d'emprunt de sociétés. Nous avons ensuite offert d'autres instruments financiers, comme des actions privilégiées. À ce jour, nous avons recueilli 4 milliards \$ US de financement vert au Canada et aux États-Unis.

La présente étude de cas présente les mesures que nous avons prises pour faire participer activement le Conseil et les dirigeants, à la transmission de l'information, à l'établissement d'un consensus et à l'obtention de l'approbation financière en vue de l'émission d'obligations vertes. Ces mesures, prises par nos équipes des marchés financiers et de la trésorerie (nos équipes des finances), ont joué un rôle important dans le lancement de notre cadre des obligations vertes (**Green Bond Framework**).

POURQUOI?

En raison de son statut d'entreprise investie exclusivement dans le secteur des énergies renouvelables, Brookfield Renewable Partners a toujours vu son Conseil et ses dirigeants privilégier des stratégies ESG susceptibles de nous aider à conserver des sources de capitaux importantes et diversifiées. Ainsi, lorsque nous avons commencé à explorer la possibilité d'émettre une obligation verte en 2017, le Conseil et les dirigeants souhaitaient bien entendu en savoir davantage sur le processus afin de bien le comprendre.

Entre-temps, l'obligation verte s'était bien implantée comme instrument d'emprunt sur les marchés financiers, et s'arrimait bien à ce statut d'entreprise investie exclusivement dans le secteur des énergies renouvelables. Malgré le rôle déjà actif du Conseil et des dirigeants, nos équipes des finances devaient monter un dossier de décision et démontrer que nous pourrions concrètement appliquer un cadre des obligations vertes à notre entreprise de manière fluide, efficiente et économique.

COMMENT?

Quatre grands leviers ont favorisé la participation active du Conseil et des dirigeants à notre émission d'obligations vertes :

- Présentation d'informations et de dossiers de décision
- Présentation de cadres crédibles
- Mise à l'essai du projet de programme
- Mises à jour régulières du programme

Nos équipes des finances ont joué un rôle de premier plan dans l'élaboration du cadre des obligations vertes et la participation du Conseil et des dirigeants tout au long du processus.

Ces leviers sont décrits plus en détail ci-après.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- British Land
- **Brookfield Asset
Management / Brookfield
Renewable Partners**
- Manuvie
- TELUS
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

BROOKFIELD ASSET MANAGEMENT : FAIRE PARTICIPER LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES DIRIGEANTS À L'ÉMISSION D'OBLIGATIONS VERTES

Présentation d'informations et de dossiers de décision

Pour susciter la participation du Conseil et des dirigeants, nous les avons tout d'abord aidés à parfaire leurs connaissances sur les obligations vertes, sur l'étalement et sur les avantages pour notre entreprise. Le marché comportait déjà quelques exemples : d'autres compagnies d'électricité canadiennes et étrangères avaient créé des cadres semblables. Ainsi, nous pouvions démontrer comment l'émission d'obligations vertes pourrait non seulement accroître notre accès aux capitaux, mais aussi élargir nos actifs et notre bassin d'investisseurs en titres d'emprunt de sociétés.

Nos équipes des finances ont participé à la création d'un premier dossier de décision, ainsi que d'une analyse comparative et du marché. Ces informations étaient essentielles pour que le Conseil et les dirigeants aient une compréhension commune de la valeur des obligations vertes pour notre entreprise d'énergie renouvelable.

Les dirigeants et les équipes des finances étaient tous deux d'avis que les obligations vertes donneraient accès à une source supplémentaire de capitaux à long terme. Ainsi, le Conseil a compris encore mieux l'importance de la durabilité dans la création de valeur à long terme pour notre entreprise, et l'argumentaire en faveur d'un accroissement de notre bassin d'investisseurs s'en est trouvé consolidé.

Présentation de cadres crédibles

Une fois le consensus atteint, nous avons commencé à établir un cadre des obligations vertes solide. Il était important pour le Conseil et les dirigeants que nous alignions notre processus aux normes internationales reconnues et aux attentes des investisseurs. Par conséquent, nous avons travaillé étroitement avec une banque canadienne expérimentée, qui a participé à la création du contenu du cadre des obligations vertes, à la détermination de l'étendue de celui-ci ainsi qu'à l'élaboration des indications sur le texte de la section « Utilisation du produit » dans le document relatif aux obligations.

Notre collaboration avec la banque dans l'élaboration de notre cadre a accéléré le processus d'émission des obligations vertes. Grâce à ses relations établies, la banque nous a aidés à accéder à un plus grand bassin d'investisseurs et à inclure notre obligation dans les indices obligataires, ce qui a augmenté la liquidité de celle-ci. Nos équipes des finances ont demandé un autre avis à un consultant, dont l'ouverture à l'égard des caractéristiques uniques de notre entreprise a favorisé la collaboration tout au long du processus d'examen.

Nos équipes des finances ont fait rapport de nos progrès au Conseil et aux dirigeants chaque trimestre, ce qui leur a donné confiance en notre façon d'utiliser les normes internationales concernant les obligations vertes pour faire en sorte que notre cadre soit reconnu par les investisseurs.

Mise à l'essai du projet de programme

Avant de présenter le cadre des obligations vertes, nos équipes des finances ont créé un projet de programme pour les aider à parcourir toutes les informations opérationnelles avec notre équipe de dirigeants. Le projet de programme a permis de traiter les questions du Conseil et des dirigeants sur la façon d'assurer une exécution efficiente et économique. D'abord, nous pouvions démontrer que le cadre des obligations vertes venait simplement officialiser nos activités, par l'utilisation des produits pour financer des projets d'énergie renouvelable, et qu'il pouvait être intégré en douceur aux processus actuels. Ensuite, nous avons confirmé que l'émission d'une obligation verte n'empêcherait pas le recours à d'autres types de financement. Le cadre des obligations vertes s'ajoute à d'autres instruments de financement qui soutiennent la stratégie d'affaires et de croissance. Enfin, selon le consultant ayant fourni un autre avis sur le programme, le cadre des obligations vertes est conforme aux quatre composantes fondamentales des Principes sur les obligations vertes.

Mises à jour régulières du programme

Les équipes des finances continuent de mettre en œuvre le cadre des obligations vertes, d'examiner les tendances du marché et de mener des analyses approfondies pour suivre le rendement des obligations et les avantages associés à la tarification. Travaillant en étroite collaboration avec les chefs des finances de Brookfield Asset Management et de Brookfield Renewable Partners, les équipes des finances ont élargi le cadre, qui comprend maintenant les actions privilégiées dans le but d'augmenter notre réserve de capitaux et d'élargir notre accès aux marchés.

Des communications constantes au sujet du rendement de notre obligation verte ont été essentielles pour maintenir la mobilisation du Conseil et des dirigeants. Nos équipes des finances font rapport sur l'exécution de l'émission, en particulier sur les participations d'investisseurs dans les projets « verts » ou liés aux facteurs « ESG » et sur les avantages obtenus associés à la tarification, s'il y a lieu. Enfin, nous publions sur notre site Web de l'information sur l'utilisation des produits liés à nos émissions d'obligations vertes. Nous témoignons ainsi notre engagement de transparence auprès de nos parties prenantes, notamment les employés, les investisseurs et les collectivités où nous exerçons nos activités.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- British Land
- **Brookfield Asset
Management / Brookfield
Renewable Partners**
- Manuvie
- TELUS
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

BROOKFIELD ASSET MANAGEMENT : CONSEILS PRATIQUES

COMMUNIQUER DÈS LE DÉPART ET FRÉQUEMMENT

La participation des dirigeants à l'élaboration du cadre des obligations vertes et à l'ensemble du processus menant à l'émission d'une obligation verte a suscité une plus grande adhésion.

DÉMONTRER LA VALEUR POUR L'ENTREPRISE

Grâce aux données du marché qui indiquaient comment l'émission d'une obligation verte augmenterait nos actifs et élargirait notre bassin d'investisseurs en titres d'emprunt de sociétés, le Conseil et les dirigeants ont mieux compris la valeur des obligations vertes pour notre entreprise d'énergie renouvelable.

Brookfield

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- British Land
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- **Manuvie**
- TELUS
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

MANUVIE : MOBILISATION DU CONSEIL ET DE LA DIRECTION EN VUE D'ACCÉLÉRER L'INTÉGRATION DES PRINCIPES DE DURABILITÉ DANS L'ORGANISATION

QUOI?

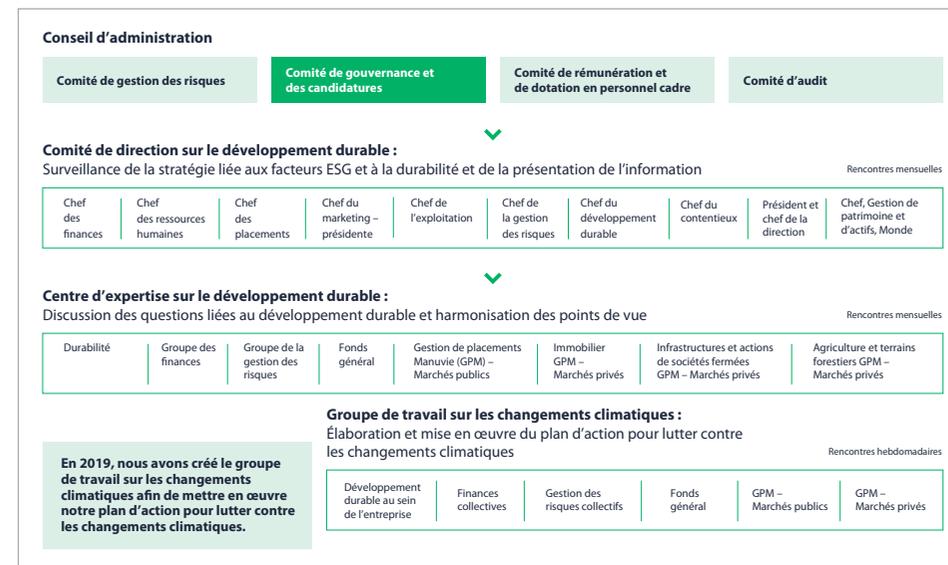
La Société Financière Manuvie, fournisseur mondial de services financiers de premier plan, vise à rendre les décisions des gens plus simples et à les aider à vivre mieux. Son siège social mondial est situé à Toronto. Elle exerce ses activités sous le nom de Manuvie au Canada, en Asie et en Europe, et principalement sous le nom de John Hancock aux États-Unis.

Prenant exemple sur l'Association pour la comptabilité durable (ACD), l'ancien chef des finances de Manuvie a invité la société en 2017 à prendre des moyens ambitieux pour encourager la durabilité dans l'ensemble de l'organisation. Le chef des finances a établi les assises de la structure de gouvernance en matière de développement durable qui oriente les activités de l'équipe de la haute direction de Manuvie, avant d'en transférer la responsabilité, en 2018, au chef des finances actuel de la société. Les dirigeants financiers de Manuvie ont joué un rôle important dans la transformation de la fonction finance et l'amélioration de la croissance durable des activités. En agissant comme catalyseur, le groupe des finances a tiré parti de son expertise traditionnelle en analyse financière, en gestion des risques, en comptabilité et en présentation de l'information pour informer les dirigeants de l'ensemble de l'organisation des risques et des occasions stratégiques liés à la durabilité. Ces efforts ont ensuite mené à la création de la structure de gouvernance en matière de durabilité chargée de la mise en place de mesures concrètes, ainsi que de la gestion des risques physiques et économiques liés à la transition découlant des changements climatiques.

En 2018, les dirigeants financiers ont reçu l'approbation du conseil d'administration et ont mis sur pied un conseil exécutif sur la durabilité. Le conseil compte neuf membres de l'équipe de la haute direction de Manuvie et la première chef du développement durable de Manuvie, qui a été engagée en 2020. Le conseil a pour mandat de prévoir et de gérer les occasions et les risques environnementaux et sociaux pertinents. Il relève du comité de gouvernance et des candidatures du conseil d'administration, qui est responsable de la surveillance du cadre de durabilité. Les activités du conseil sont soutenues par deux équipes internes interfonctionnelles présidées par la chef du développement durable, le Centre d'expertise sur le développement durable et le groupe de travail sur les changements climatiques, qui ont la tâche d'intégrer les principes de la durabilité dans les activités (voir la figure 1).

Le conseil et les équipes interfonctionnelles travaillent de façon continue pour faire évoluer la stratégie en matière de durabilité et améliorer la performance. Ils font le point chaque trimestre au conseil d'administration sur le suivi de la performance de Manuvie par rapport à ses objectifs en matière de durabilité. Maintenant que les équipes appropriées sont en place, le chef des finances, un membre actif du conseil exécutif sur la durabilité, peut assurer la surveillance de la stratégie en matière de durabilité.

Figure 1 : Gouvernance en matière de durabilité de Manuvie



Source : Rapport sur le développement durable et Déclaration de contribution à la collectivité 2020 de Manuvie

Dans la présente étude de cas, nous décrivons la façon dont Manuvie mobilise les membres du conseil d'administration et de l'équipe de la haute direction pour accélérer l'intégration des principes de durabilité dans l'ensemble de l'organisation.

Introduction

Grandes étapes pour mobiliser le conseil et la haute direction

Application des étapes dans les activités courantes du conseil

Outils

Exemples concrets

- British Land
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- **Manuvie**
- TELUS
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

MANUVIE : MOBILISATION DU CONSEIL ET DE LA DIRECTION EN VUE D'ACCÉLÉRER L'INTÉGRATION DES PRINCIPES DE DURABILITÉ DANS L'ORGANISATION

POURQUOI?

Il est ressorti de nos échanges continus avec les parties prenantes clés – nos clients, nos employés et nos actionnaires – que ces dernières accordent de plus en plus d'importance à la durabilité. En tant qu'organisation mondiale, la société a reconnu la nécessité d'adopter des pratiques plus durables. La rétroaction des parties prenantes a motivé le chef des finances à mobiliser les membres du conseil d'administration et de l'équipe de la haute direction pour accélérer la transition de l'organisation vers la durabilité.

- **Actionnaires** : Ces dernières années, dans le cadre des activités annuelles du programme de consultation des actionnaires, la société a constaté un intérêt accru de la part des actionnaires pour la surveillance qu'exerce le conseil d'administration sur la performance de Manuvie au chapitre des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Les investisseurs ont également demandé que l'information sur cette performance soit présentée selon des référentiels d'information, comme ceux du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC) et du Sustainability Accounting Standards Board.
- **Employés** : Lors des rencontres avec leurs équipes, les hauts dirigeants ont remarqué un intérêt pour la durabilité. À l'assemblée des employés du groupe des finances, le chef des finances a été questionné à propos des mesures que prend Manuvie pour réagir aux changements climatiques et de la façon dont la société évalue ses progrès et rend des comptes à ce sujet.
- **Clients** : Les recherches effectuées par la société sur la demande de produits durables de la part des clients ont mis en lumière différentes données démographiques, particulièrement au sujet de la génération Y, des femmes investisseuses et des particuliers fortunés, qui ont un intérêt croissant pour l'investissement écologique reconnu et à retombées sociales.

COMMENT?

Depuis la présentation du conseil exécutif sur la durabilité au conseil d'administration en 2018, le chef des finances a joué un rôle essentiel dans la transmission des questions des investisseurs portant sur la surveillance des risques environnementaux et sociaux du conseil d'administration. En outre, la société continue de faire le suivi des évaluations des facteurs ESG effectuées par les agences de notation et des nouvelles normes concernant la présentation d'informations sur les facteurs ESG.

Activité 1 : Détermination des occasions stratégiques

Afin de soutenir la mise sur pied du Comité de direction sur le développement durable, le chef des finances a animé une série de rencontres d'information qui visaient à déterminer les occasions et les risques liés à l'intégration des principes de durabilité dans l'ensemble de l'organisation ainsi que les occasions de collaboration entre les dirigeants.

Lors de la première rencontre avec le conseil d'administration, le groupe des finances a produit une infographie qui résumait avec concision ce que chaque occasion et risque lié à la durabilité représente pour les activités de Manuvie. L'outil indiquait la façon dont Manuvie a résolu les difficultés et a présenté l'information sur sa performance, et la façon dont les agences de notation et les fournisseurs d'indices financiers ont évalué le profil des risques et des occasions liés aux facteurs ESG de Manuvie.

Activité 2 : Engagement à présenter des informations étoffées

Le groupe des finances a analysé les nouvelles tendances à l'échelle mondiale en matière de réglementation sur la durabilité ainsi que les attentes quant à la présentation d'informations sur une base volontaire. À la suite de cet examen, le chef des finances a décidé de signer les énoncés de soutien de l'ACD au **GIFCC** et au **projet de carboneutralité**. Depuis 2019, Manuvie intègre la présentation d'informations sur les risques liés aux changements climatiques, conformément aux recommandations du GIFCC,

dans la section sur les risques stratégiques dans ses rapports annuels, qui ont été approuvés par le conseil d'administration.

Activité 3 : Émission d'une obligation verte

Manuvie a été la première compagnie d'assurance-vie mondiale à émettre une obligation verte. Le processus d'émission a suscité une discussion concrète au sein de la direction et du conseil d'administration sur leur définition du terme « vert » et le rôle que joue Manuvie en ce qui concerne la durabilité de l'environnement. Le groupe des finances a pris la responsabilité de la détermination et de l'évaluation des actifs verts et de la présentation de l'information sur leur valeur totale, à l'interne et à l'externe. Les informations annuelles présentées sur l'obligation verte mentionnent les avantages environnementaux que procurent les actifs d'énergie renouvelable, les actifs favorisant l'efficacité énergétique et les actifs forestiers gérés de façon durable, comme la quantité d'émissions de carbone évitée.

Activité 4 : Établissement de mesures et de cibles

La prochaine étape importante consistait à établir des niveaux de performance de base, des cibles et des indicateurs clés de performance. Le chef des finances s'est engagé à respecter les énoncés de soutien de l'ACD, signés par les chefs des finances, au GIFCC et au projet de carboneutralité, et le groupe des finances avait la responsabilité d'évaluer le profil des émissions de carbone du portefeuille de placements. Le groupe des finances a également mis à contribution son expertise en matière de comptabilisation des émissions et de contrôles comptables afin d'établir les cibles de réduction visant les émissions opérationnelles dans le plan d'action pour lutter contre les changements climatiques de Manuvie, et a fourni toutes ces informations au conseil d'administration dans le cadre de la stratégie globale en matière de durabilité.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- British Land
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- **Manuvie**
- TELUS
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

MANUVIE : CONCLUSIONS ET PROCHAINES ÉTAPES

Le chef des finances continue d'effectuer une surveillance des initiatives stratégiques en matière de durabilité et a fortement incité l'organisation à accentuer ses efforts stratégiques en matière de durabilité et à établir des cibles significatives pour améliorer la performance au chapitre de la durabilité. Fidèle à la mission de Manuvie d'aider les gens à rendre les décisions des gens plus simples et à les aider à vivre mieux, l'organisation investit dans la santé et le bien-être de ses clients, de ses employés et des collectivités au cours de la transition vers une économie carboneutre.

- En plus d'évaluer les émissions associées au portefeuille, Manuvie s'est engagée à offrir un portefeuille de placements carboneutre d'ici 2050. Son plan est d'établir des cibles de réduction des émissions significatives visant les secteurs à intensité carbonique élevée d'ici mai 2022 et d'obtenir leur validation par l'initiative Science Based Targets d'ici deux ans.
- Manuvie exerce déjà des activités carboneutres et réduira aussi ses émissions de portée 1 et 2 de 35 % d'ici 2035. Le groupe des finances a joué un rôle déterminant dans le choix des contrôles, des méthodes et des cadres liés à la comptabilisation des émissions.

- Manuvie a dressé l'inventaire des actifs verts et s'est engagée à accroître son portefeuille d'investissements verts, dont la valeur s'élève à 39,8 G\$ CA, qui comprend des actifs d'énergie renouvelable, des actifs immobiliers favorisant l'efficacité énergétique, des actifs liés au transport propre, et des actifs forestiers et agricoles gérés de façon durable.
- À compter de 2021, le plan de lutte contre les changements climatiques de Manuvie sera pris en compte dans les objectifs de performance des membres de la haute direction, en plus des objectifs liés à la diversité, à l'équité, à l'inclusion, à la mobilisation des employés et à la responsabilisation des gestionnaires.

Grâce à la mobilisation des membres du conseil d'administration et de la haute direction et de leurs décisions stratégiques, la société a reçu une reconnaissance externe pour ses efforts. En 2020, les principales agences de notation ESG ont révisé à la hausse la note de Manuvie : MSCI ESG Research a relevé sa note de A à AA, sur une échelle de notation de CCC à AAA, et Sustainalytics a diminué le profil de risque, faisant passer le niveau de risque lié aux facteurs ESG de moyen à faible. Manuvie fait partie de l'indice d'égalité des sexes de Bloomberg et l'organisation a gagné de nombreux prix dans le domaine de la durabilité.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- British Land
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- **Manuvie**
- TELUS
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

MANUVIE : CONSEILS PRATIQUES

ÉVITEZ DE COMPLIQUER LES CHOSES; RÉSUMEZ L'ESSENTIEL DE L'INFORMATION ET PRÉSENTEZ-LA COMME UN CATALYSEUR, UNE PREMIÈRE ÉTAPE

Afin de présenter clairement l'incidence des facteurs ESG sur les activités de Manuvie, le groupe des finances a produit une infographie à l'intention du conseil d'administration. Cet outil définit la durabilité et indique sa signification pour l'organisation, les réalisations jusqu'à présent, les arguments à l'appui et les occasions, la façon dont les organismes externes évaluent la performance au chapitre des facteurs ESG et la façon dont la durabilité s'intègre dans le référentiel d'information.

ASSUREZ LA RIGUEUR DE LA GOUVERNANCE

Le Comité de direction sur le développement durable de Manuvie, composé des neuf membres de l'équipe de la haute direction et de la chef du développement durable, se réunit tous les mois et présente les résultats trimestriels au conseil d'administration. Le président du conseil est choisi selon un principe d'alternance et la durée des mandats est de deux ans. Les activités du conseil sont soutenues par le Centre d'expertise sur le développement durable et le groupe de travail sur les changements climatiques, composé d'équipes interfonctionnelles.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- British Land
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- **TELUS**
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

TELUS : MOBILISER LE CONSEIL ET LA HAUTE DIRECTION VERS L'INTÉGRATION DE LA DURABILITÉ À LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET À LA PRISE DE DÉCISIONS

QUOI?

Société canadienne spécialisée en technologies de l'information et des communications, TELUS compte plus de 16 millions d'abonnés à sa vaste gamme de services : services mobiles, transmission de données, IP, voix, télévision, divertissement, vidéo et sécurité. Avec TELUS Santé, elle est également le plus important fournisseur de solutions informatiques de soins de santé au pays. Notre engagement social consiste à employer notre technologie pour maintenir les Canadiens en sécurité et connectés, ainsi qu'à créer de véritables changements sociaux et à produire des retombées remarquables sur le plan humain.

Notre organisation a un engagement de longue date envers la durabilité. Nous avons publié notre premier rapport sur la durabilité il y a 20 ans. Au fil de l'évolution de notre organisation, nous avons constaté un intérêt croissant pour la performance à l'égard des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) parallèlement à la performance financière. Motivés par l'intérêt accru des parties prenantes, notre conseil et notre équipe de direction ont reconnu la nécessité d'une plus grande intégration de la durabilité à la planification stratégique, à la prise de décisions et aux activités de l'organisation. Pour ce faire, la surveillance des questions de durabilité a été confiée au chef des services financiers.

Dans la présente étude de cas, nous expliquons comment la fonction finance, au sein de chaque unité fonctionnelle, s'est approprié le programme de durabilité et s'est assurée de la participation active du conseil et de l'équipe de direction tout au long du processus.

POURQUOI?

Dans les premières années de notre cheminement vers la durabilité, notre priorité était la communication d'information sur la responsabilité sociale de l'organisation dans l'ensemble de celle-ci. Avec le temps, nous avons vu que les investisseurs, les clients et les employés accordaient de plus en plus de valeur à la performance à l'égard des facteurs ESG. Dans ses relations avec les diverses parties prenantes, surtout les investisseurs, notre chef des services financiers s'est rendu compte qu'en plus des préoccupations quant aux risques liés à la concurrence et à la réglementation auxquels notre organisation était exposée, les risques relatifs à la durabilité renaient de plus en plus l'attention.

Comme la performance à l'égard des facteurs ESG et la performance financière vont de pair, il est essentiel d'adopter les principes de la durabilité dans l'ensemble de notre entreprise. L'intégration de notre équipe responsable de la durabilité à la fonction finance nous a permis d'améliorer la prise en compte des facteurs de durabilité dans notre prise de décisions en matière d'investissement et de questions financières en général; nous sommes ainsi passés d'une approche fondée sur les risques à une approche fondée sur les possibilités.

La fonction finance étant un partenaire d'affaires de confiance, elle était bien positionnée pour tenir le conseil et la direction au courant des changements apportés, et s'assurer qu'ils comprenaient les besoins sous-jacents de l'entreprise et qu'ils souscrivaient à la démarche.

COMMENT?

Le chef des finances et son équipe ont joué un rôle déterminant dans la consolidation des connaissances et de la compréhension du conseil, dans l'intégration des facteurs de durabilité à l'évaluation des analyses de rentabilité, et dans la transformation de la prise de décisions. Tout au long de ce processus, nous avons constaté qu'il était important de nous concentrer sur un travail de sensibilisation constant dans l'organisation, notamment auprès des membres du conseil, au sujet de la valeur de la durabilité.

Le processus est décrit ci-après.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- British Land
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- **TELUS**
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

TELUS : MOBILISER LE CONSEIL ET LA HAUTE DIRECTION VERS L'INTÉGRATION DE LA DURABILITÉ À LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET À LA PRISE DE DÉCISIONS

Consolider les connaissances et la compréhension

Pour intégrer la durabilité à la planification stratégique et à la prise de décisions, il était important de d'abord consolider les connaissances et la compréhension du conseil à l'égard du contexte et des enjeux nouveaux.

Sous la conduite du chef des finances, nous avons commencé par améliorer les connaissances du conseil à l'égard des intérêts des parties prenantes, pour lui faire mieux comprendre l'importance de la durabilité et le fait qu'elle devenait rapidement un impératif économique. Ce qui a préparé le terrain en vue d'une formation et de discussions approfondies sur les risques et les occasions en matière de durabilité et les incidences financières pour l'organisation. Nous avons aussi pris connaissance des pratiques des entreprises comparables du secteur.

Grâce à ces connaissances, le conseil s'est rendu compte qu'il était nécessaire que les fonctions pertinentes lui communiquent, à ses réunions trimestrielles, de l'information sur la durabilité. S'en est suivie la décision de fusionner les affaires corporatives, qui étaient responsables de la durabilité, avec l'équipe des finances, sous la direction du chef des services financiers, afin d'assurer une meilleure harmonisation des fonctions durabilité et finance.

Les arguments en faveur de l'intégration de la durabilité à la fonction finance ont été renforcés par la solide relation que chaque équipe entretenait déjà avec le conseil par l'intermédiaire de rapports trimestriels et de discussions en personne durant les réunions. La fusion des deux équipes a mené à la communication, au conseil et à ses comités, d'informations trimestrielles solides et intégrées sur la performance en matière de durabilité et sur la conformité environnementale.

L'harmonisation des fonctions durabilité et finance nous a permis d'intégrer la durabilité à notre planification stratégique et à notre prise de décisions. Les travaux réalisés par l'équipe des finances ont augmenté la sensibilisation et l'engagement du conseil. La durabilité est maintenant envisagée comme un investissement dans l'entreprise, et nous sommes passés d'une approche fondée sur les risques à une approche fondée sur les possibilités. Les contrôleurs de chaque unité fonctionnelle ont constaté une augmentation de la mobilisation des employés, une diminution des coûts et une hausse de la productivité.

Outiller l'équipe des finances

L'équipe des finances a reconnu que la première étape de l'intégration de la durabilité au processus d'analyse de la rentabilité était de se renseigner. Elle a passé en revue les processus internes, l'établissement du budget et la planification dans le but de mieux comprendre les risques et les avantages de la durabilité pour l'entreprise. L'équipe a, entre autres, évalué l'incidence financière positive que peut avoir une solide performance en matière de durabilité sur des facteurs comme la mobilisation, la productivité, le recrutement et la fidélisation des employés. En particulier, les contrôleurs responsables des ressources humaines (RH) comprennent les indicateurs que les RH utilisent pour mesurer la performance à l'égard de ces facteurs.

L'équipe des finances a tenu une séance de révision avec les contrôleurs, qui jouent un rôle déterminant dans l'établissement du budget et la planification. Après avoir pris connaissance des résultats positifs que génèrent des projets liés à la durabilité, les contrôleurs ont commencé à comprendre comment les investissements financiers dans les projets non traditionnels pouvaient être payants avec le temps, surtout lorsqu'on les évalue de manière cumulative. Ils ont réalisé que ces projets offraient non seulement des avantages financiers, mais aussi des retombées environnementales et sociales positives pour l'organisation et ses collectivités.

Grâce à cette information, l'équipe des finances a informé davantage le conseil et l'équipe de direction des risques importants pour l'organisation ainsi que des possibilités. Elle a abordé les sujets liés à la durabilité, comme les changements climatiques, le comblement du fossé numérique, et la sécurité en ligne.

Transformer la prise de décisions

Depuis que le conseil et l'équipe de direction ont commencé à aborder la durabilité de manière plus systématique, nous avons établi plusieurs objectifs stratégiques visant des bienfaits sur le plan environnemental et social. Par exemple, nous nous sommes fixé des objectifs ambitieux concernant les changements climatiques, notamment la carboneutralité de nos activités d'ici 2030, qui ont été approuvés par le chef des services financiers. Les plans d'action pour l'atteinte de ces objectifs englobent la gestion du budget de services publics et des projets de mise à niveau de l'éclairage. L'équipe de la durabilité est responsable de ces mesures, et l'équipe des finances est chargée d'apporter le financement et d'évaluer les avantages financiers d'une baisse de consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre. Nous avons également constaté que les employés veulent travailler pour une organisation dont les objectifs et la performance en matière d'environnement sont audacieux. C'est l'un des principaux facteurs qui les motivent à se joindre à une organisation et à y rester. Par conséquent, nous prévoyons aussi que nos objectifs ayant trait aux changements climatiques généreront des avantages financiers découlant d'une mobilisation, d'une fidélisation et d'une productivité accrues des employés.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- British Land
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- **TELUS**
- Watercare
- Yorkshire Water

Grille de maturité

TELUS : CONSEILS PRATIQUES

RENSEIGNEZ L'ÉQUIPE

L'équipe des finances s'est rendu compte que la première étape était d'acquérir elle-même des connaissances et une compréhension de la durabilité. C'est ce qui l'a aidée à expliquer au conseil les risques et les occasions considérables en matière de durabilité ainsi que les incidences financières pour notre organisation.

TIREZ PARTI DE L'INTÉRÊT DES PARTIES PRENANTES

Comprendre et communiquer l'intérêt croissant de nos parties prenantes pour la durabilité a contribué à montrer au conseil qu'il était urgent d'agir.

FAVORISEZ LA COLLABORATION

L'équipe des finances n'est pas seule dans ce cheminement. Elle collabore avec les autres services dans le but de mobiliser le conseil et de transformer la prise de décisions. Par exemple, son travail avec les RH lui a permis d'évaluer l'augmentation de la mobilisation et de la productivité des employés découlant de l'intégration de la durabilité à la planification stratégique et à la prise de décisions.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- British Land
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- TELUS
- **Watercare**
- Yorkshire Water

Grille de maturité

WATERCARE : INTÉGRER LES CAPITAUX DANS LES DOCUMENTS PRÉSENTÉS AU CONSEIL

QUOI?

Watercare Services Limited fournit des services de gestion de l'eau et des eaux usées à 1,7 million d'habitants d'Auckland et aux nombreux visiteurs de la Nouvelle-Zélande et d'ailleurs dans le monde qui se rendent dans la région. Nous sommes la plus grande entreprise du secteur de la gestion des eaux en Nouvelle-Zélande. Nous fournissons à Auckland 356 millions de litres d'eau chaque jour.

À Watercare, nous avons conçu un nouveau modèle pour les documents à l'intention du conseil afin de mobiliser le conseil vers une approche intégrée en matière de prise de décisions. Nous avons utilisé des icônes et des descriptions des six types de capitaux dans tous les documents présentés au conseil afin de favoriser la réflexion intégrée dans ses discussions.

Les six types de capitaux sont les suivants :



Capital intellectuel



Capital humain et culture



Relations avec la clientèle et les parties prenantes



Ressources et capital financier



Environnement naturel



Actifs et infrastructures

POURQUOI?

Afin de nous assurer que la valeur financière à court terme ne soit pas générée au détriment de la valeur à long terme pour nos parties prenantes et pour notre organisation, nous avons mis à jour notre stratégie en 2017. Pour nous aider à communiquer ce processus à l'interne et à l'externe, nous avons eu recours au cadre d'information intégrée.

Pour mener à bien ce projet, nous avons dû doter les membres du conseil et de la haute direction des connaissances et les compétences leur permettant de prendre des décisions éclairées. Il leur fallait comprendre les possibles compromis à faire entre les six types de capitaux. Nous cherchions une façon d'incorporer la réflexion intégrée à chacune des décisions stratégiques à prendre.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- British Land
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- TELUS
- **Watercare**
- Yorkshire Water

Grille de maturité

WATERCARE : INTÉGRER LES CAPITAUX DANS LES DOCUMENTS PRÉSENTÉS AU CONSEIL

COMMENT ?

L'équipe des finances joue un rôle central pour rassembler les autres équipes de l'entreprise qui préparent des documents destinés au conseil. Comme le secrétaire général et le directeur de la gouvernance coordonnent et révisent tous les documents présentés au conseil, eux aussi jouent un rôle de premier plan.

Nous avons offert de la formation aux personnes qui préparent des documents destinés au conseil et aux membres de la haute direction ainsi qu'aux autres leaders qui révisent et approuvent ces documents au préalable. Nous continuons d'offrir des formations d'appoint à mesure que le processus se déploie. Nous avons également organisé des ateliers de mise à niveau sur la réflexion intégrée à l'intention de nos équipes élargies de la direction et de la chaîne d'approvisionnement. L'équipe du capital humain et de la culture cherche aussi à adopter un module de formation sur la réflexion intégrée dans lequel les six types de capitaux seront présentés aux nouveaux employés.

La première année a servi de période d'adaptation. Le directeur de la gouvernance a collaboré étroitement avec les équipes en vue de l'élaboration d'un nouveau modèle de documents destinés au conseil (voir l'exemple à la fin de la présente étude de cas), dans lequel on fait mention de tous les types de capitaux. Désormais, le directeur de la gouvernance travaille avec l'auteur d'un document pour s'assurer que les types de capitaux sont pris en compte et qu'il en est fait mention. Il s'est agi d'un processus itératif, où les équipes ont tiré des apprentissages à mesure qu'ils ont présenté des documents au conseil.

Le conseil a passé par une période d'apprentissage semblable. Nous étions privilégiés de pouvoir compter dès le départ sur un membre du conseil qui était un ardent défenseur des six types de capitaux et de l'adoption de la réflexion intégrée – ce qui a aidé le reste du conseil à faire sien cette nouvelle façon de penser.

La deuxième année, comme nous avons appliqué la réflexion intégrée et utilisé le modèle depuis un certain temps, nous avons remarqué une augmentation marquée du recours au processus décisionnel global. Lorsque les documents qui leur étaient soumis ne prenaient pas en compte les types de capitaux dans le processus décisionnel, les membres du conseil s'y objectaient.

Le processus en action

En 2019, nous avons pu voir le processus en action lorsque le conseil et la haute direction ont dû réagir à une période de sécheresse particulièrement longue. Cet épisode prolongé de temps sec au début d'un été chaud a fait descendre le niveau de nos principales sources d'eau (les réservoirs de nos barrages) à son plus bas historique. Devant cette urgence, nous avons modifié rapidement notre stratégie de production d'eau et augmenté la quantité d'eau puisée d'une rivière, ce qui nous a permis de moins solliciter nos barrages. Par le passé, cette rivière ne représentait que 15 % du total de notre production d'eau. La modification de notre stratégie a fait passer cette proportion à 38 %. Il nous coûte plus cher de nous approvisionner de cette source que de nos barrages, ce qui est en partie

attribuable au traitement additionnel de l'eau brute et aux coûts du pompage d'eau potable sur une plus longue distance.

Si le conseil avait eu recours à un processus de décision conventionnel, le capital financier aurait été le critère dominant et nous aurions probablement choisi l'option la moins coûteuse, c'est-à-dire continuer de nous fier à nos barrages et espérer qu'il se mettrait enfin à pleuvoir pour que le niveau de nos réservoirs augmente. Le conseil a plutôt évalué les options à la lumière des six types de capitaux et a choisi de puiser davantage d'eau de la rivière. Bien que cette décision ait eu une incidence négative sur l'aspect ressources et capital financiers (l'eau de la rivière coûte six fois plus cher à traiter que l'eau provenant de barrages, qui s'écoule par gravité), le conseil a compris que ne rien faire risquait de générer des effets défavorables plus importants sur le plan de l'environnement naturel et des relations avec la collectivité et les parties prenantes. Si le niveau des réservoirs de nos barrages était devenu trop bas, nous aurions dû prendre une décision impopulaire auprès des habitants d'Auckland en annonçant des restrictions sur l'eau. En plus de perturber le quotidien des ménages, cette décision aurait eu des répercussions économiques sur de nombreuses grandes entreprises (p. ex., les brasseurs), qui se fient à notre approvisionnement en eau dans leurs processus de production. Nous devons aussi tenir compte des répercussions environnementales du puisement d'une quantité accrue d'eau de la rivière. Heureusement, la rivière est notre source la plus résistante aux sécheresses et la quantité supplémentaire d'eau que nous y puisions respectait les limites consenties. Tout compte fait, le conseil était convaincu qu'il n'y aurait aucun effet néfaste sur l'environnement naturel.

Nous avons soupesé les incidences des six types de capitaux et avons choisi l'option la plus coûteuse à court terme, car c'est elle qui générerait le plus de valeur à long terme sur le plan de l'environnement naturel et des relations avec les clients et les parties prenantes (et qui serait la plus profitable financièrement pour nos clients et les habitants d'Auckland).

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- British Land
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- TELUS
- **Watercare**
- Yorkshire Water

Grille de maturité

WATERCARE : INTÉGRER LES CAPITAUX DANS LES DOCUMENTS PRÉSENTÉS AU CONSEIL

Qu'est-ce que l'approche intégrée?

S'appuyant sur le concept des six types de capitaux (environnemental, sociétal et relationnel, humain, manufacturier, intellectuel et financier), l'approche intégrée nous donne un aperçu de la manière dont l'entreprise crée de la valeur à court, à moyen et à long terme, tant pour elle-même que pour ses parties prenantes. Watercare définit de la manière suivante les six types de capitaux.

Cadre d'information intégrée	Watercare	Entrées
Capital intellectuel	Capital intellectuel	Nos technologies, nos processus, nos systèmes, nos ensembles de données, et nos pratiques et procédures consignées.
Capital humain	Capital humain et culture	Les compétences, les capacités et l'expérience de nos employés.
Capital social	Relations avec la clientèle et les parties prenantes	Nos relations avec les clients, les collectivités, l'iwi ¹⁶ , notre propriétaire, les organismes de réglementation, le gouvernement, les syndicats, les fournisseurs et les conseillers, qui jouent un rôle essentiel dans la conservation de notre permis d'exploitation.
Capital financier	Ressources et capital financiers	Notre actionnaire, nos activités, nos investissements, ainsi que les capitaux propres, les emprunts et la trésorerie que nous procurent les banques.
Capital naturel	Environnement naturel	Nos sources d'eau, la santé de l'écosystème, et les points de rejet des eaux usées traitées.
Capital manufacturier	Actifs et infrastructures	Nos barrages, nos usines, nos stations de pompage et les infrastructures (routières, énergétiques, etc.) fournies par un tiers, qui sont essentiels à la fourniture de nos services.

12. Mot maori qui désigne le groupe d'appartenance élargi, la tribu, la race. Se rapporte souvent à un grand groupe de personnes qui descendent d'un même ancêtre et qui sont associées à un territoire distinct.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

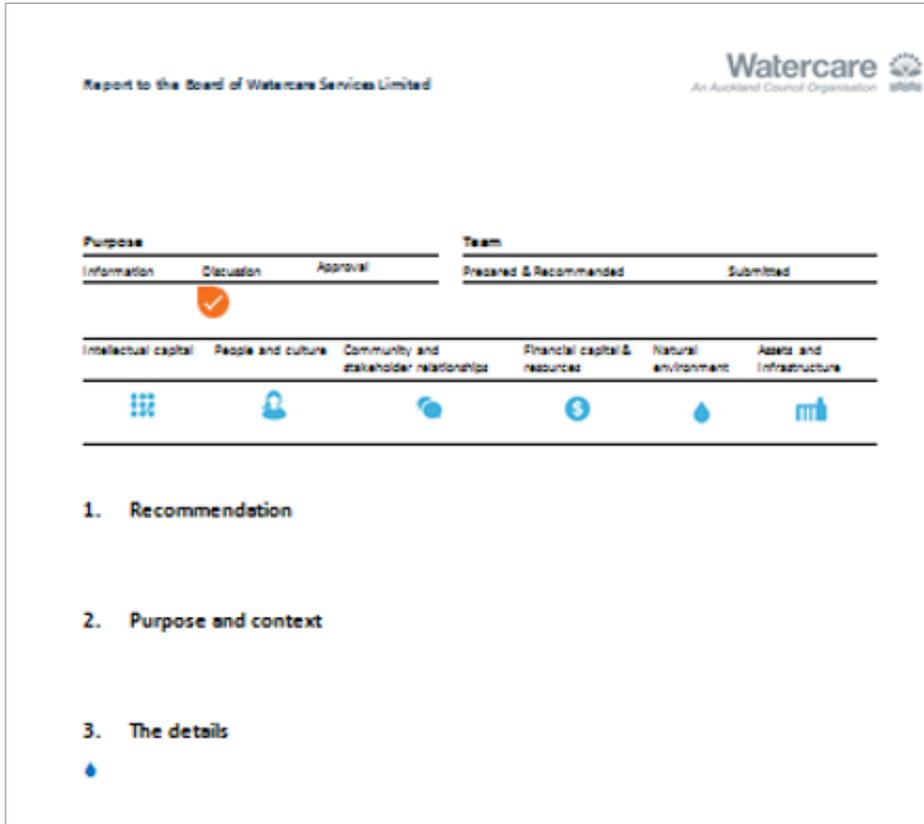
- British Land
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- TELUS
- **Watercare**
- Yorkshire Water

Grille de maturité

WATERCARE : INTÉGRER LES CAPITAUX DANS LES DOCUMENTS PRÉSENTÉS AU CONSEIL

Le nouveau modèle de documents destinés au conseil cherche à donner aux administrateurs un bref aperçu du contexte et des éléments clés d'un projet, soit :

- l'objet du document : pour information seulement, point de départ aux discussions ou approbation requise de la part du conseil;
- les personnes qui, au sein de Watercare, ont préparé et recommandé le document et en ont approuvé la présentation au conseil;
- les types de capitaux dont il est question dans le corps du document. Par exemple, si l'environnement naturel, le capital humain et la culture, et les ressources et le capital financiers sont les principaux éléments de discussion du document, seules les trois icônes représentant ces aspects sont présentées dans la section sur les types de capitaux. Les icônes sont utilisées ensuite dans le corps du document pour mettre en exergue les endroits où il est question de chaque type de capital.



Report to the Board of Watercare Services Limited

Watercare
An Auckland Council Organisation

Purpose			Team	
Information	Discussion	Approval	Prepared & Recommended	Submitted
	✓			

Intellectual capital	People and culture	Community and stakeholder relationships	Financial capital & resources	Natural environment	Assets and infrastructure
🏠	👤	🌐	💰	💧	🏗️

1. Recommendation
2. Purpose and context
3. The details

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- British Land
- Brookfield Asset Management
/ Brookfield Renewable
Partners
- Manuvie
- TELUS
- **Watercare**
- Yorkshire Water

Grille de maturité

WATERCARE : CONSEILS PRATIQUES

TROUVEZ VOTRE CHAMPION

Identifiez les membres du conseil qui peuvent agir comme champions et tirez-en parti pour accélérer l'adoption des changements.

AGISSEZ AVEC CONVICTION

Faites confiance à l'approche et prenez des décisions avec conviction, en gardant en tête la vision globale que l'approche intégrée peut apporter.

Introduction

Grandes étapes pour mobiliser le conseil et la haute direction

Application des étapes dans les activités courantes du conseil

Outils

Exemples concrets

- British Land
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- TELUS
- Watercare
- **Yorkshire Water**

Grille de maturité

YORKSHIRE WATER : SENSIBILISER LE CONSEIL À L'APPROCHE FONDÉE SUR LES TYPES DE CAPITAUX

QUOI?

Yorkshire Water fournit des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement des eaux dans le nord de l'Angleterre. En 2017, nous avons adopté une approche fondée sur les « six types de capitaux », que nous avons intégrée à notre stratégie, à notre modèle d'affaires et à la prise de décisions, et ce, à tous les niveaux.

Les six types de capitaux sont les suivants :

- Capital financier
- Capital manufacturier
- Capital naturel
- Capital humain
- Capital intellectuel
- Capital sociétal et relationnel

Chaque type de capital est une ressource essentielle pour notre organisation.

C'est l'équipe des finances qui a entrepris la démarche. Notre directrice de la division des finances, de la réglementation et des marchés de l'époque a été l'instigatrice principale du changement, notamment par la sensibilisation du conseil d'administration aux six types de capitaux. Aujourd'hui cheffe de la direction, elle continue à promouvoir cette approche dans l'ensemble de l'organisation.

Nous avons prévu neuf séances de réflexion stratégique avec le conseil d'administration sur des sujets tels que l'environnement naturel, le carbone et le climat, les terres et les partenariats, ainsi que l'eau et les ressources. Des experts externes ont pris part à l'événement dans le but de stimuler et de soutenir l'apprentissage du conseil en matière de durabilité et de finance durable. Les comités du conseil d'administration ont des tâches qui couvrent chacun des six types de capitaux, et ils se réunissent tout au long de l'année.

POURQUOI?

Notre travail sur la durabilité a commencé bien avant notre passage à une approche fondée sur les types de capitaux. Au départ, nous voulions nous assurer d'être résilients, à long terme, face aux changements climatiques. En tant qu'organisation qui dépend entièrement de l'environnement et qui a une incidence sur les collectivités où nous exerçons nos activités, nous avons reconnu que nous devons placer la durabilité au centre de notre prise de décisions.

À mesure que notre réflexion a progressé, il est devenu évident que, pour notre organisation, la durabilité débordait largement du cadre du capital financier et des changements climatiques. L'adoption des six types de capitaux nous a aidés à identifier les grands enjeux de notre secteur et à nous concentrer sur ceux-ci, ainsi qu'à devenir une entreprise plus résiliente et plus réactive. Pour garantir l'intégration des six types de capitaux à la planification stratégique et d'affaires, nous avons également besoin d'obtenir la participation du conseil d'administration.

COMMENT?

Pour la planification des activités, le concept des six types de capitaux était plutôt abstrait. Nous devons expliquer l'approche de manière à susciter l'intérêt des membres de notre conseil d'administration, qui étaient plus habitués aux catégories plus traditionnelles que sont le capital manufacturier et le capital financier. Nous avons mis l'accent sur les avantages commerciaux, en expliquant clairement aux membres pourquoi cette approche devrait être importante pour nous, tant pour notre entreprise que pour nos clients. Nous devons ensuite intégrer l'approche fondée sur les six types de capitaux dans les rapports qui sont soumis régulièrement au conseil d'administration. Notre dossier intégré qui lui est présenté traite des informations financières et de la résilience financière, mais aussi d'une panoplie d'autres sujets. Le dossier renvoie à nos objectifs stratégiques et aux six types de capitaux, et contient de l'information à la fois quantitative et qualitative. Nous étions prêts à aller au-delà des chiffres pour expliquer les éléments des six types de capitaux qui n'étaient pas quantifiables.

Nos comités du conseil d'administration devaient également réfléchir à notre engagement à l'égard des six types de capitaux. Nous avons examiné nos besoins et proposé une nouvelle structure reposant sur des comités pertinents et stratégiques. Le secrétaire général de la société a passé en revue la structure et vérifié le mandat de tous les comités pour s'assurer que chacun des six types de capitaux était couvert. Ces comités sont les suivants :

- **Le comité d'audit et de la gestion des risques** – en plus d'être responsable de l'audit interne et externe, ce comité examine notre solidité financière et notre résilience.
- **Le comité de la rémunération** – il se concentre sur le capital humain, notamment la diversité, la mobilité sociale, la fidélisation des employés, la culture et la planification de la relève.
- **Le comité de la valeur sociale** – ses responsabilités englobent le capital sociétal et relationnel, le capital naturel et le capital intellectuel; il examine notre prise de décisions, nos comportements et nos interactions avec les clients et les parties prenantes.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- British Land
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- TELUS
- Watercare
- **Yorkshire Water**

Grille de maturité

YORKSHIRE WATER : SENSIBILISER LE CONSEIL À L'APPROCHE FONDÉE SUR LES TYPES DE CAPITAUX

CONCRÉTISATION DES SIX TYPES DE CAPITAUX

En janvier 2020, nous avons organisé avec les membres du conseil un atelier portant sur la stratégie. Nous avons parlé du rôle du conseil en nous fondant sur les **cinq éléments de la gouvernance** : la stratégie, l'amélioration, le contrôle, le soutien et la gestion.

Le concept de gestion a permis de concrétiser les types de capitaux pour notre conseil d'administration. Une bonne gestion signifie que nous prenons les bonnes décisions pour l'organisation et que nous prenons soin de nos actifs; pour nous, ces actifs sont représentés par les six types de capitaux. Expliquer les choses de cette façon nous a permis de montrer que les six types de capitaux constituent notre valeur organisationnelle.

Des représentants de nos investisseurs siègent à notre conseil d'administration. Ce groupe peut s'intéresser davantage aux données financières concrètes et aux modèles de flux de trésorerie plutôt qu'à la durabilité, car ils se préoccupent surtout de l'atteinte des objectifs financiers de leurs propres organisations. Pour les convaincre de nous suivre dans notre cheminement vers la durabilité, nous avons dû nous adresser à eux dans leur jargon et leur expliquer clairement pourquoi une approche fondée sur les types de capitaux était également avantageuse pour les investisseurs. Nous avons donc utilisé des modèles statistiques pour leur montrer que les entreprises durables génèrent un rendement beaucoup plus stable et qu'elles sont donc plus avantageuses pour les investisseurs à long terme.

Le fait d'expliquer notre raisonnement à propos des six types de capitaux et notre justification économique nous a aidés à obtenir le soutien de divers membres de notre conseil d'administration.

Des menaces externes majeures, telles que la COVID-19, ont également fait ressortir l'importance de l'approche fondée sur les types de capitaux pour la résilience, ainsi que la valeur associée à une entreprise résiliente.

Les membres du conseil d'administration ne demandent plus quel est le délai de récupération de nos investissements conformes à cette approche, car leur façon de penser a changé : ils voient la valeur de ce que nous faisons. Nous cherchons toujours des moyens de faire participer le conseil d'administration afin qu'il puisse constater de visu l'incidence de notre approche intégrée et entendre directement les points de vue de nos parties prenantes sur les facteurs ayant une incidence sur nos capitaux. Par exemple, notre ancien chef des finances a organisé une visite sur place pour que les membres du conseil puissent voir l'initiative **Living with Water** à Hull et, à une autre occasion, a invité le président du conseil à l'événement **Yorkshire Land Anchor Network Event**, qui a réuni des propriétaires fonciers pour s'attaquer aux changements climatiques dans le Yorkshire.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- British Land
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- TELUS
- Watercare
- **Yorkshire Water**

Grille de maturité

YORKSHIRE WATER : SENSIBILISER LE CONSEIL À L'APPROCHE FONDÉE SUR LES TYPES DE CAPITAUX

PRÉPARATION D'UN DOSSIER INTÉGRÉ À L'INTENTION DU CONSEIL

Pour les données financières, nous nous basons sur un rapport standard traitant de la résilience financière et de la pérennité de notre structure de financement. Le rapport porte sur des sujets tels que le levier financier, l'évaluation du crédit et la sensibilité des données, plutôt que de focaliser uniquement sur le BAIIA. Notre rapport ne porte pas seulement sur les finances; il tient compte maintenant de tous les domaines stratégiques clés.

En tant qu'organisation, nous avons cinq grands objectifs qui portent sur les personnes, l'eau, l'environnement, le partenariat, et la réduction des dépenses. Nos grands objectifs représentent le but que nous essayons d'atteindre. Nous les avons associés aux six types de capitaux, qui correspondent aux ressources dont nous dépendons pour atteindre nos objectifs et sur lesquelles nous avons une incidence, c'est-à-dire la manière dont nous y parviendrons. Dans nos rapports à l'intention du conseil d'administration, nous présentons les progrès accomplis par rapport à l'atteinte de ces objectifs, comme la performance du service à la clientèle, ainsi que la performance de l'organisation par rapport aux mesures de réduction du carbone et de la pollution.

Nous fournissons aussi beaucoup d'informations explicatives sur nos relations avec les parties prenantes, sur notre collaboration avec nos partenaires en vue d'améliorer l'environnement et sur notre statut d'employeur responsable. Par exemple, nous fournissons de l'information sur la façon dont nous travaillons avec les agriculteurs de la région pour améliorer la séquestration du carbone, la gestion de l'eau et la gestion de la chaîne d'approvisionnement alimentaire. Nous expliquons également ce que nous faisons pour bonifier la culture organisationnelle.

Ainsi, nos rapports à l'intention du conseil d'administration ne portent plus uniquement sur la performance opérationnelle et financière. Il comprend des informations clés sur la performance environnementale, sociétale et humaine, et sur l'amélioration des six types de capitaux. Grâce au dossier intégré, le conseil d'administration obtient une compréhension globale de notre performance et de notre création de valeur. Nous avons constaté que des informations plus complètes suscitent de meilleures conversations, ce qui renforce notre gouvernance et notre organisation.

Vous trouverez [ici](#) de plus amples renseignements sur notre application de l'approche fondée sur les types de capitaux, dont les constatations et les méthodes utilisées pour évaluer notre incidence et notre valeur, ainsi que des études de cas.

PROCHAINES ÉTAPES

Nous avons déjà accompli beaucoup de travail auprès du conseil d'administration et sur l'intégration de l'approche fondée sur les types de capitaux dans notre organisation. La prochaine étape consiste à maintenir cette approche au centre de notre stratégie lors du renouvellement de cette dernière.

À cette fin, nous avons invité à nos rencontres du conseil d'administration des conseillers externes pour stimuler notre réflexion sur des questions telles que l'environnement, les changements climatiques, la technologie et les personnes, et sur ce qui sera important au cours des 5 à 10 prochaines années. Ces rencontres, combinées aux autres initiatives en cours, nous aident à nous assurer que les six types de capitaux sont intégrés au cœur de notre stratégie d'entreprise afin de favoriser un processus décisionnel durable, l'augmentation de la résilience et la protection de la valeur organisationnelle à long terme.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

- British Land
- Brookfield Asset Management / Brookfield Renewable Partners
- Manuvie
- TELUS
- Watercare
- **Yorkshire Water**

Grille de maturité

YORKSHIRE WATER : CONSEILS PRATIQUES

MISEZ SUR LA SIMPLICITÉ

Parlez franchement de la durabilité lorsque vous vous adressez aux membres du conseil d'administration. Mettez sur la simplicité. Utilisez un langage et des modèles qui leur sont familiers, laissez-leur du temps pour réfléchir aux enjeux et pour poser des questions.

MONTREZ LES AVANTAGES

Soyez prêt à présenter une analyse de rentabilité et les avantages. Même si vous ne pouvez pas quantifier les avantages, vous devez montrer pourquoi la durabilité et l'utilisation de multiples types de capitaux sont importantes pour votre entreprise. Montrez quel sera le délai de récupération, que vous disposiez ou non de chiffres précis pour accompagner votre explication.

SOYEZ PATIENT

Restez calme et soyez patient si les gens ont du mal à comprendre les nouveaux concepts. Si vous ne convainquez pas les membres du conseil, c'est que vous devez mieux les leur expliquer. Ne vous découragez pas; trouvez une autre façon de présenter les enjeux et essayez d'autres méthodes pour sensibiliser les personnes à vos idées.

FAITES APPEL À DES CONSEILLERS EXTERNES

L'accueil de conseillers externes peut être le signe d'un conseil mature. Cette façon de faire permet de susciter des conversations utiles et de générer de nouvelles idées. Les défis auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui sont complexes et ne peuvent être résolus de manière individuelle. Le fait de mettre en commun nos réflexions plus souvent et plus ouvertement que par le passé et d'obtenir des avis externes ne peut qu'être bénéfique.

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

GRILLE DE MATURITÉ

Intégration des facteurs de durabilité dans les discussions de l'équipe des finances avec le conseil et la haute direction

Jusqu'à quel point la question de la durabilité est-elle intégrée dans les activités et les décisions courantes du conseil et de la haute direction?

La grille de maturité est conçue pour vous aider à évaluer ce que vous faites actuellement et comment vous pouvez progresser vers une position de chef de file. Elle a été créée de façon à présenter les trois étapes clés de la mobilisation du conseil d'administration et de la haute direction à l'égard de la durabilité.

Catégorie	Mobilisation limitée du conseil et de la haute direction	Mobilisation modérée du conseil et de la haute direction	Mobilisation complète du conseil et de la haute direction
Se préparer	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe des finances a commencé à discuter, avec les équipes concernées, de la durabilité et de ce qu'elle signifie pour l'organisation. L'équipe des finances reconnaît les grandes tendances en matière de durabilité et leurs implications pour l'organisation. Le chef des finances et certains membres de la haute direction sont au courant de la vision stratégique et de l'analyse de rentabilité à l'appui du changement. L'équipe des finances possède un certain niveau de compréhension des caractéristiques du conseil et de leurs implications pour la mobilisation du conseil. 	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe des finances comprend comment les risques et les occasions liés à la durabilité influent sur la performance à long terme de l'organisation et sur la création de valeur. L'équipe des finances collabore avec les équipes concernées, ou les soutient, afin d'élaborer l'analyse de rentabilité à l'appui du changement et de comprendre comment les exigences et les attentes des parties prenantes et des collectivités en matière de durabilité influent sur l'organisation. Le chef des finances et tous les membres de la haute direction sont alignés sur la vision stratégique et peuvent expliquer l'analyse de rentabilité à l'appui du changement. L'équipe des finances sait comment tirer parti de certaines des caractéristiques du conseil d'administration pour le mobiliser plus efficacement. 	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe des finances agit en tant que moteur et intègre activement les facteurs environnementaux et sociaux dans la prise de décisions d'affaires et financières. L'équipe des finances soutient activement les autres équipes pour intégrer la durabilité dans les activités et les processus courants. Le chef des finances et tous les membres de la haute direction sont responsables de la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise durable et de l'atteinte des cibles de durabilité. L'équipe des finances soutient activement la constitution d'un conseil d'administration compétent en matière de durabilité et tient compte de toutes les caractéristiques de ce dernier lorsqu'elle se prépare à communiquer avec lui.
Obtenir le concours du conseil	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe des finances collabore avec d'autres équipes pour solliciter le soutien des membres de la haute direction les plus pertinents ou ceux qui sont plus en faveur de la durabilité. Le chef des finances a identifié quelques champions de la durabilité parmi les membres de la haute direction. Le chef des finances et certains membres de la haute direction ont commencé à mobiliser le conseil d'administration envers l'analyse de rentabilité à l'appui du changement, en soulignant le risque lié à l'inaction, ainsi que les exigences réglementaires et les demandes des investisseurs en matière d'ESG. 	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe des finances collabore avec d'autres équipes, par exemple l'équipe chargée de la durabilité, pour s'assurer qu'elles sont alignées sur les stratégies et les priorités présentées au conseil d'administration. Le chef des finances et les champions de la durabilité de la haute direction tirent parti des canaux de mobilisation existants et des relations qu'ils entretiennent avec le conseil d'administration pour discuter plus régulièrement des questions environnementales et sociales. Le conseil d'administration est mobilisé et l'équipe des finances peut s'appuyer sur l'expertise de quelques membres du conseil d'administration lors des discussions sur la durabilité. L'équipe des finances a commencé à mesurer les différents types de capitaux et à en analyser la valeur pour l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Le chef des finances et tous les membres de la haute direction sont pleinement mobilisés à l'égard de la durabilité et des discussions interfonctionnelles ont lieu régulièrement à ce sujet. Le conseil d'administration est entièrement mobilisé, et l'équipe des finances peut solliciter la contribution de l'ensemble du conseil lorsqu'elle discute de durabilité. L'équipe des finances fournit des mises à jour régulières au conseil d'administration sur la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise durable. L'équipe des finances agit comme un partenaire d'affaires à l'échelle de l'organisation, fournit de l'information multicapitaux et affecte les ressources pour soutenir la concrétisation d'une stratégie d'entreprise durable.
Intégrer la durabilité et améliorer les résultats	<ul style="list-style-type: none"> Par le biais de ses interactions avec le conseil, l'équipe des finances a commencé à déterminer comment la durabilité peut être intégrée dans les activités courantes du conseil d'administration. L'équipe des finances a entamé des discussions avec d'autres équipes afin de définir les grands changements qui sont nécessaires pour intégrer la durabilité dans l'ensemble de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Par le biais de ses interactions avec le conseil, l'équipe des finances intègre la durabilité dans les activités courantes du conseil, aide les autres équipes à faire de même, le cas échéant, et assure l'alignement. L'équipe des finances collabore avec d'autres équipes pour améliorer les structures et les processus afin que la durabilité puisse être intégrée dans les activités courantes du conseil. L'équipe des finances a mis en place un mécanisme pour suivre les résultats des activités connexes du conseil. 	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe des finances, avec la collaboration d'autres équipes, a entièrement intégré la durabilité dans les activités courantes du conseil d'administration, de sorte que ce dernier tient pleinement compte de la durabilité lors de la prise de décisions. L'équipe des finances soutient le conseil d'administration lors des discussions sur la durabilité qu'il a directement et de façon régulière avec les investisseurs, les parties prenantes et les collectivités. L'équipe des finances veille à ce que les résultats attendus des activités connexes du conseil d'administration soient établis, en fait rapport et recommande des améliorations.

Débutant

Intermédiaire

Chef de file

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

RESSOURCES

Le *Guide pour mobiliser le conseil et la haute direction* contient de nombreux renvois vers l'une ou l'autre des ressources suivantes :

Association pour la comptabilité durable – A4S

- [A4S Essential Guide to Capex](#)
- [A4S Essential Guide to Debt Finance](#)
- [A4S Essential Guide to Enhancing Investor Engagement](#)
- [A4S Essential Guide to Finance Culture](#)
- [A4S Essential Guide to Management Information](#)
- [A4S Essential Guide to Managing Future Uncertainty](#)
- [A4S Essential Guide to Natural and Social Capital Accounting](#)
- [A4S Essential Guide to Social and Human Capital Accounting](#)
- [A4S Essential Guide to Strategic Planning, Budgeting and Forecasting](#)
- [A4S Finance Sustainability Competencies Tool](#)
- [A4S Leadership Alignment Tool](#)
- [A4S Stakeholder Analysis and Change Management Tool](#)
- [Guidance on adopting TCFD](#)
- [Implementing a sustainable finance framework: Top Tips](#)
- [Navigating the Reporting Landscape](#)

B Lab UK

- [Boardroom 2030](#)

Initiative canadienne de droit climatique

- [Comités d'audit et gouvernance climatique efficace : Guide à l'intention des conseils d'administration](#)

Chapter Zero

- [Board toolkit](#)

CPA Canada

- [Risques et occasions environnementaux et sociaux : Questions que les administrateurs devraient poser](#)

The Embedding Project

- [Supporting Your CEO and Their Decision-Making Around Sustainability: A Guide](#)
- [Embedding Sustainability Self-Assessment](#)
- [Next Generation Governance : Developing Position Statements on Sustainability Issue](#)
- [Shaping Your Organization's Narrative Infrastructure](#)
- [Storytelling for sustainability](#)

International Integrated Reporting Framework

- [International <IR> Framework](#)

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

- [Modernizing governance : ESG challenges and recommendations for corporate directors](#)
- [Board directors' duties and ESG considerations in decision-making](#)
- [Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-related Risks](#)

Forum économique mondial

- [How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards: Guiding principles and questions](#)

Introduction

**Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction**

**Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil**

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

RÉSEAU DE LEADERSHIP DES CHEFS DES FINANCES DE L'ACD

Instauré par Son Altesse Royale le prince de Galles en 2004, le **projet Association pour la comptabilité durable (ACD) – Accounting for Sustainability ou A4S** a pour but de transformer les finances de sorte que la durabilité soit intégrée dans la conduite normale des affaires.

Le projet ACD s'est associé à Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) pour établir la Section canadienne du Réseau. Forte de plus de 220 000 membres au pays et à l'étranger, CPA Canada est l'une des plus importantes organisations comptables au monde. Depuis longtemps, elle fait mieux connaître les questions de durabilité et appuie ses membres pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs en la matière.

Le Réseau a participé à plusieurs projets, dont le présent guide. Les résultats des autres initiatives peuvent être consultés sur le site Web du projet ACD, à l'adresse www.accountingforsustainability.org.

L'équipe du projet aimerait recevoir des commentaires sur ce guide de la part d'autres organisations travaillant dans ce domaine. Veuillez faire parvenir vos commentaires à info@a4s.org.

MEMBRES DU RÉSEAU – CANADA

Claude Tessier, Alimentation Couche-Tard

Nicholas Goodman, Brookfield Asset Management

Maarika Paul, Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ)

Gregory Craig, Société Canadian Tire Limitée

Hratch Panossian, CIBC

Patrice Impey, Ville de Vancouver

Karen Higgins, Groupe Co-operators

Philip Witherington, Société financière Manuvie

Jonathan Simmons, OMERS

Tim Deacon, Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario

Doug French, TELUS

MEMBRES DU RÉSEAU – EUROPE

Lars Kramer, ABN AMRO

Steve Buck, Anglian Water

Glyn Isherwood, BBC

Bhavesh Mistry, British Land

Julie Brown, Burberry

Philippe Blondiaux, Chanel

Robert Allen, The Crown Estate

Melanie Kreis, Deutsche Post DHL

Neil Manser, Direct Line

Catherine Vandenborre, Elia Group

Iain Mackay, GlaxoSmithKline (GSK)

Javier Echave, Aéroport d'Heathrow

Alexsandro Broedel Lopes, Itaú-Unibanco

Andy Agg, National Grid

Katie Murray, NatWest

Paul Boote, Pennon

Geraldine Matchett, Royal DSM

Kevin O'Byrne, Sainsbury's

Maria Ferraro, Siemens Energy

Ken Bowles, Smurfit Kappa

Birgit Conix, Sonova

Gregor Alexander, SSE

Seppo Parvi, Stora Enso

Imran Nawaz, Tesco

Graeme Pitkethly, Unilever

John Rogers, WPP

Thor Giæver, Yara International

Chris Johns, Yorkshire Water

George Quinn, Zurich International

MEMBRES DU RÉSEAU – ÉTATS-UNIS

Ray Young, ADM

Debbie Clifford, Autodesk

Andrew Bonfield, Caterpillar

Scott Herren, Cisco

Keith Taylor, Equinix

George Davis, Intel

Tim Nicholls, International Paper

Steve Voskuil, The Hershey Company

Harmit Singh, Levis Strauss & Co

Claus Aagaard, Mars

Mark Kaye, Moody's

Ewout Steenbergen, S&P Global

Salesforce.com, Amy Weaver

Warren Zaccaro, Securian Financial Group

Matthew Ellis, Verizon

Zane Rowe, VMWare

Introduction

Grandes étapes pour
mobiliser le conseil et la
haute direction

Application des étapes
dans les activités courantes
du conseil

Outils

Exemples concrets

Grille de maturité

LA SÉRIE DE GUIDES DE L'ACD

PRÉPARER LE TERRAIN

Formuler une réponse stratégique aux grandes tendances en matière de durabilité

- Managing Future Uncertainty
- Engaging the Board and Executive Management
- Finance Culture
- Incentivizing Action*

TRANSFORMER VOS DÉCISIONS

Intégrer les facteurs de durabilité importants à la prise de décisions

- Strategic Planning, Budgeting and Forecasting
- Management Information
- Capex

MESURER CE QUI IMPORTE

Développer des outils de mesure et d'évaluation

- Natural and Social Capital Accounting
- Social and Human Capital Accounting
- Valuations and Climate Change

ACCÉDER AU FINANCEMENT

Discuter des inducteurs de valeur durable avec les bailleurs de fonds

- Enhancing Investor Engagement
- Debt Finance
- Implementing the TCFD Recommendations
- Implementing a Sustainable Finance Framework

* publication prochaine



ACD

ASSOCIATION POUR
LA COMPTABILITÉ DURABLE

POUR NOUS JOINDRE OU EN SAVOIR PLUS



@PrincesA4S



The Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S)



ThePrincesA4S



info@a4s.org



www.accountingforsustainability.org