



## Impact environnemental : La contribution des dirigeants financiers aux efforts en matière de durabilité

Les données scientifiques relatives aux changements climatiques tiennent essentiellement à quelques chiffres cruciaux : les niveaux de dioxyde de carbone dans l'atmosphère (414,72 parties par million en 2021, un niveau record)<sup>1</sup>, les températures mondiales (qui ont augmenté de deux degrés Fahrenheit depuis 1880)<sup>2</sup> et le niveau des océans (3,8 pouces de plus qu'en 1993)<sup>3</sup>.

Les chiffres associés à de nombreuses activités d'entreprises associées à la gestion de la durabilité peuvent être tout aussi importants. De nouveaux règlements concernant les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) entreront bientôt en vigueur, et d'autres pourraient suivre (voir « [How ESG disclosures may expand the nature of the CFO's role](#) », CFO Insights, 26 janvier 2023). L'objectif principal des règles ? Obliger les entreprises à fournir des informations sur l'incidence des changements climatiques sur leurs activités et vice-versa.<sup>4</sup> Même avant que les autorités de réglementation ne s'intéressent à ces

facteurs, de nombreux investisseurs, parties prenantes et défenseurs des droits sociaux réclamaient des données plus détaillées sur les risques et l'impact de chaque entreprise.

La plupart des fonctions finance des entreprises joueront probablement un rôle actif dans la présentation de l'information sur la durabilité, donnant du coup discipline et cohérence à une nouvelle dimension de la présentation de l'information non financière.

Dans son rapport sur la durabilité de 2022 intitulé [Sustainability action report: Survey findings on ESG disclosure and preparedness](#), Deloitte a demandé à 300 dirigeants d'indiquer qui, parmi les membres de la direction, est responsable de la gestion des informations sur les facteurs ESG. Trente-sept pour cent des répondants ont indiqué que c'était le directeur financier, derrière le responsable de la durabilité, à

42 %.<sup>5</sup>

En plus d'imposer de nouvelles normes de présentation de l'information, les exigences relatives aux facteurs ESG pourraient potentiellement changer la façon dont la valeur est créée, générée et saisie, ce qui obligeraient les directeurs financiers à évaluer l'incidence sociale et non plus seulement le rendement total pour les actionnaires (voir le « [Bulletin CFO Agenda 2023](#) », CFO Insights, 20 avril 2023). Les données sur la durabilité produites à des fins internes peuvent aider les directeurs financiers à déceler les inefficacités opérationnelles, à identifier de nouvelles sources de revenus et à façonner les évaluations de diligence raisonnable des cibles d'acquisition potentielles. Avec le temps, les paramètres liés au climat pourraient être systématiquement pris en compte dans l'affectation du capital,



## Impact environnemental : La contribution des dirigeants financiers aux efforts en matière de durabilité

les décisions de placement, le prix des produits et la rémunération des employés.

Dans ce numéro du bulletin *CFO Insights*, nous examinerons comment la demande croissante de chiffres exacts et transparents sur la durabilité peut aider les directeurs financiers à devenir de meilleurs partenaires d'affaires pour leurs pairs de la haute direction. Le rôle de directeur financier s'étend à l'ensemble de l'entreprise et est donc le mieux placé pour tirer une valeur ajoutée de la conformité aux facteurs ESG. En mettant les programmes sur les facteurs ESG à l'avant-plan à la fois pour les employés et le conseil d'administration, et en affectant des fonds à des initiatives connexes, les dirigeants financiers peuvent jouer un rôle essentiel pour s'assurer que la durabilité est intégrée à la façon dont l'entreprise fonctionne, innove et croît.

### Bilan des émissions

Bon nombre des tâches habituelles d'un directeur financier peuvent être classées comme des tâches visant à assurer la pérennité de l'organisation, par exemple diriger des activités comme la transformation numérique, la stratégie d'entreprise et, maintenant, la présentation de l'information sur la durabilité et la gestion du rendement.

Aux États-Unis, la Securities and Exchange Commission (SEC) a proposé des règles qui obligeraient les entités inscrites à communiquer des informations notamment sur les risques liés au climat qui sont raisonnablement susceptibles d'avoir une incidence significative sur leurs activités ou

leurs états financiers consolidés ainsi que les indicateurs des émissions de gaz à effet de serre (GES) qui pourraient aider les investisseurs, ainsi que les banquiers, les clients et les autres parties prenantes, à évaluer les risques.

En Europe, des règles régissant la présentation d'informations sur la durabilité sont déjà en place. La Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) de l'Union européenne est en vigueur depuis janvier 2023. La CSRD, qui régit la présentation d'informations sur les facteurs ESG par les entreprises basées dans l'Union européenne et certaines entreprises non basées dans l'UE mais y exerçant des activités, s'appliquera à environ 50 000 entreprises. Les déclarants initiaux devront appliquer les nouvelles règles aux résultats de l'année civile 2024. De plus, les entreprises doivent obtenir une assurance limitée à l'égard des informations en matière de durabilité.<sup>6</sup> Avec le temps, l'exigence sera probablement resserrée pour imposer aux entreprises d'obtenir une assurance raisonnable quant à ces informations.<sup>7</sup>

En fait, la présentation d'informations, surtout les informations réglementaires, est généralement du ressort de la fonction finance, qui possède aussi les compétences, les capacités et le savoir-faire nécessaires. Certaines fonctions finance ont également de l'expérience en matière de principes de gouvernance et de contrôles, de processus décisionnels et d'automatisation de la collecte des données. De plus, les fonctions finance comme la fiscalité, le contrôle financier, l'audit et la gestion

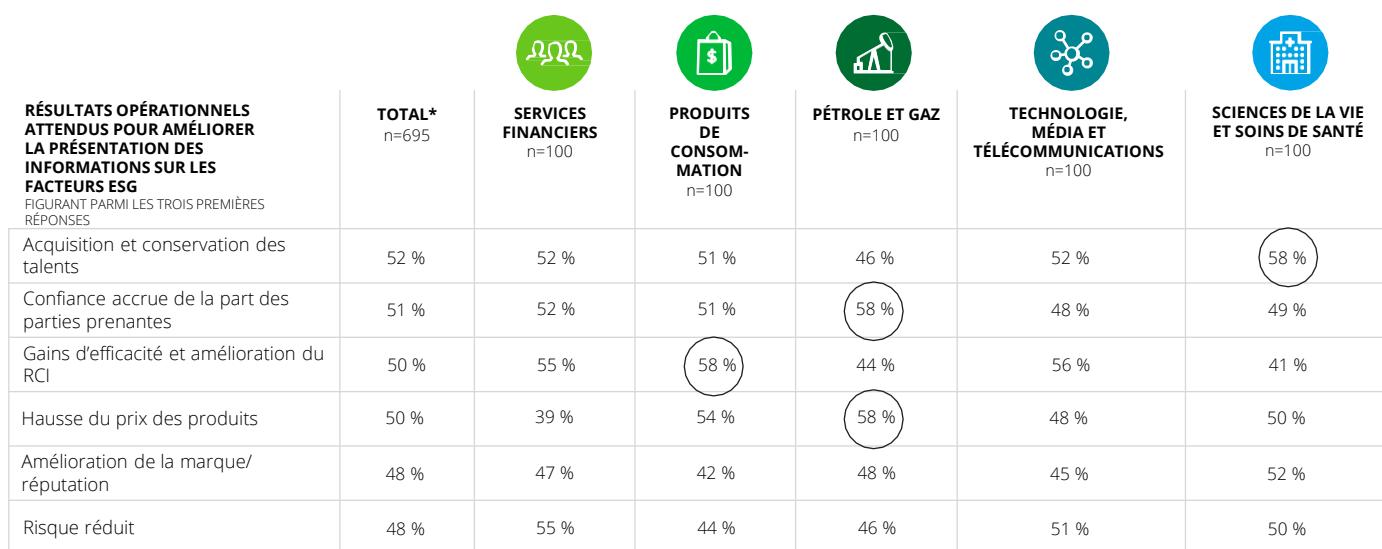
des risques joueront probablement un rôle dans la présentation d'informations sur les facteurs ESG. Par ailleurs, la production de documents réglementaires ou l'interprétation de règles en évolution pourrait ne pas être très familière à certains responsables de la durabilité, alors que les directeurs financiers en ont généralement l'habitude. Ces derniers pourraient donc être en mesure de les aider à s'acquitter de tâches potentiellement compliquées.

Les directeurs financiers savent aussi présenter des données aux analystes et aux investisseurs institutionnels. À mesure que les cibles et la performance liées aux facteurs ESG seront intégrées aux conférences téléphoniques sur les résultats, il est probable que les directeurs financiers aient à répondre à davantage de questions sur les chiffres en matière de durabilité de leur entreprise. Il sera important d'avoir des données fiables et de les mettre en contexte adéquatement.

En effet, dans le rapport d'action sur la durabilité, nous avons demandé aux hauts dirigeants de sociétés ouvertes dont le chiffre d'affaires annuel est d'au moins 500 millions de dollars de choisir les trois effets qui, selon eux, découlent de la présentation de meilleures informations sur les facteurs ESG. Cinquante et un pour cent des répondants ont mentionné une confiance accrue de la part des parties prenantes. Quarante-huit pour cent ont nommé l'amélioration de la marque/réputation. Des informations inexacts pourraient mettre à mal ces gains prévus.<sup>8</sup> (Pour les autres avantages prévus, voir la figure 1.)

**Figure 1. Les avantages attendus de la présentation de meilleures informations sur les facteurs ESG varient selon le secteur**

Recruter des talents et retenir les employés sont les principaux avantages attendus dans les secteurs des sciences de la vie et des soins de santé. Une plus grande confiance de la part des parties prenantes et la hausse du prix des produits sont les principaux avantages prévus dans le secteur pétrolier et gazier. Les gains d'efficacité et l'amélioration du RCI sont les principaux avantages attendus dans le secteur des produits de consommation.



Source : «Sustainability action report: Survey findings on ESG Disclosure and preparedness», Deloitte Development LLC, décembre 2022

\* Deloitte a commandé un sondage en ligne auprès de 300 dirigeants de sociétés ouvertes dont le chiffre d'affaires annuel est d'au moins 500 millions de dollars et a mené des entrevues pour augmenter la taille de l'échantillon à 100 dans chacun des secteurs suivants : produits de consommation, services financiers, sciences de la vie et soins de santé, pétrole et gaz, et TMT (technologie, média et télécommunications).

### **Une abondance de données**

Comme certains directeurs financiers le savent peut-être, les calculs inexacts peuvent être fondés sur des données erronées ou insuffisantes (voir le bulletin *CFO Insights* du 4 mai 2023, « [Now's the time for CFOs to seize the data](#) »). Dans certains aspects de la présentation des informations sur les facteurs ESG, les directeurs financiers peuvent ne pas avoir un accès direct aux données nécessaires. En effet, ils devront probablement tenir compte des émissions indirectes de GES d'une entreprise, c'est-à-dire celles qui sont générées à l'extérieur de ses murs, notamment :

- les gaz à effet de serre émis lors de la production d'énergie achetée par une entreprise;
- les voyages d'affaires;
- les actifs loués;
- l'utilisation des produits vendus;
- le traitement de fin de vie/sortie des produits vendus.

Essentiellement, la fonction finance et les autres services seront probablement chargés de recueillir des données tout au long de la chaîne de valeur. Les directeurs financiers, de même que les directeurs de la stratégie et les services d'approvisionnement, emploient souvent plusieurs méthodes d'estimation des émissions tierces, y compris des approximations au niveau du marché et des mesures directes communes.<sup>9</sup>

Le problème? Il n'est pas toujours évident de déterminer si les informations de fournisseurs tiers sont précises, ou si leur calcul est suffisamment rigoureux. Une approche souvent adoptée consiste à établir une bonne relation avec les fournisseurs, à cerner les lacunes dans les informations sur les émissions qu'ils fournissent et à travailler avec eux pour planifier et apporter des améliorations à l'information sur leurs produits et services. Dans certains cas, cela peut signifier de les guider dans la façon d'estimer leurs propres empreintes de manière uniforme pour chaque catégorie. Une telle approche pourrait nécessiter de former des employés ou d'embaucher des personnes possédant les compétences appropriées (voir l'encadré « Dilemme cornélien »).

### **Les informations sur le climat**

L'établissement d'une confiance interne et externe dans les chiffres sur le climat nécessitera certainement temps et ressources. La bonne nouvelle est que les directeurs financiers ont un modèle pour y arriver :

l'article 404 de la loi Sarbanes-Oxley de 2002. Ce dernier exige notamment que les entreprises établissent et maintiennent des contrôles internes adéquats à l'égard de l'information financière. De même, les directeurs financiers pourraient déployer un cadre semblable à celui de la loi Sarbanes-Oxley pour identifier les risques liés aux facteurs ESG, documenter les flux des processus et mettre en place des contrôles internes à l'égard des informations sur le climat.

Les directeurs financiers pourraient éventuellement vouloir automatiser les contrôles à l'égard des informations à fournir sur le climat. Mais les avantages de produire des données fiables et transparentes sur la durabilité, permettant la prise de décisions éclairées, vont souvent au-delà de la conformité et des demandes des actionnaires et des parties prenantes. En fin de compte, les directeurs financiers et les autres hauts dirigeants pourraient intégrer les données et les analyses liées aux facteurs ESG dans un large éventail de processus opérationnels. Les facteurs ESG pourraient un jour contribuer à façonner l'affectation du capital et la prise de décisions stratégiques (du contrôle diligent lié à l'établissement de certains liens entre les primes des travailleurs et l'atteinte des objectifs climatiques). La durabilité pourrait également avoir une incidence sur le prix des produits des entreprises. En effet, dans le rapport de Deloitte, 49 % des dirigeants interrogés ont indiqué que la hausse du prix des produits était l'un des effets attendus de la présentation de meilleures informations sur les facteurs ESG.<sup>10</sup>

À plus long terme, l'attention accrue accordée aux émissions de gaz à effet de serre et à l'empreinte carbone pourrait nous fournir des informations précieuses. Maîtriser l'incidence des facteurs ESG à chaque étape de la chaîne de valeur de l'entreprise peut révéler des inefficacités grandissantes, comme le budget des frais généraux, de vente et d'administration.

**Figure 2. Quel est l'élément déclencheur le plus important pour la fonction finance en matière de durabilité, de climat et d'équité?**

#### **Votes reçus : 5 422**

1. Efficiency des coûts	31,6 %
2. Croissance solide	11,3 %
3. Investissement et optimisation des actifs	14,6 %
4. Incidence sur la chaîne d'approvisionnement	9,1 %
5. Incidence de la conformité et de la réglementation	33,4 %

Source : « [Finance for a Sustainable Future: It's an opportunity](#) », Dbriefs de Deloitte, 25 janvier 2023



Une récente webémission Dbriefs de Deloitte a demandé aux participants de nommer l'élément déclencheur le plus important pour la fonction finance en matière de durabilité, de climat et d'équité. Environ le tiers (33,4 %) des répondants ont répondu que c'était la conformité et la réglementation. Presque autant de répondants, soit 31,6 %, ont mentionné l'efficience des coûts<sup>11</sup> (voir la figure 2).

## Rendre les directeurs financiers écoénergétiques

Les efforts déployés en matière de facteurs ESG pourraient améliorer la réputation et la marque non seulement des entreprises, mais aussi des directeurs financiers. Réaliser des progrès significatifs pour se conformer à la réglementation de l'UE et d'autres pays peut exiger que les équipes des fonctions finance fassent systématiquement preuve d'adaptation et de persévérance. Dans le cadre de leurs efforts pour se conformer aux exigences réglementaires, les directeurs financiers peuvent vouloir aider leur entreprise à prendre certaines mesures initiales, notamment :

- 1. Prendre connaissance des exigences pertinentes en matière de présentation de l'information**, y compris celles de la CRSD et celles que la SEC s'apprête à publier.
- 2. Évaluation du caractère significatif des informations et mesures externes liées à la durabilité et les classer en ordre de priorité**, en fonction de certains repères déjà utilisés par des pairs.
- 3. Définir des principes directeurs pour aider à répondre aux besoins stratégiques et à court terme en matière de présentation de l'information.** Ils peuvent inclure des communications volontaires et des informations privées à l'intention des partenaires de la chaîne de valeur, des investisseurs et des institutions financières. D'autres exigences stratégiques en matière de présentation de l'information, comme la planification stratégique, les cycles budgétaires, et les décisions de fusion et acquisition, peuvent uniquement s'appliquer à l'interne.
- 4. Se faire le champion des avantages à long terme des facteurs ESG.** Tout comme parler de stratégie, cela peut nécessiter une répétition constante afin que les employés intègrent au quotidien les considérations en matière de durabilité.
- 5. Fixer des objectifs réalisables.** Même si certaines entreprises se sont fixé des objectifs de carboneutralité d'ici, disons, 2050, les directeurs financiers peuvent utiliser les données pour établir des jalons intermédiaires et les comparer à ces objectifs. Les hauts dirigeants voudront peut-être aussi intégrer les objectifs ESG à des objectifs de performance annuels au sein de l'entreprise.

Bien sûr, il est difficile de prévoir avec précision les gains que les entreprises pourraient tirer des efforts en matière de durabilité. Encore une fois, la conformité à la loi Sarbanes-Oxley pourrait constituer un indice. Lorsque la loi a été adoptée,

## Problèmes de main-d'œuvre

Avant de pouvoir combler les lacunes potentielles en matière de présentation de l'information sur la durabilité, les directeurs financiers pourraient devoir combler les lacunes dans les compétences des travailleurs.

Alors que les directeurs financiers cherchent à se conformer à des obligations d'information accrues sur les facteurs ESG visant à lutter contre les changements climatiques, un problème devient l'évidence même : le personnel des finances peut avoir l'impression de ne pas posséder l'expérience ou les connaissances nécessaires pour soutenir la cause. Un récent sondage de Deloitte a révélé que 87 % des hauts dirigeants en finance et en comptabilité ne sont pas entièrement convaincus que leur organisation dispose des ressources humaines adéquates pour répondre aux obligations d'information croissantes sur les facteurs ESG.<sup>12</sup>

Il est vrai que les directeurs financiers sont souvent confrontés à un manque de compétences dans des domaines comme la modélisation et la planification et l'analyse financières. Il peut toutefois être doublement difficile de trouver des compétences appropriées en matière de planification et d'analyse financières dans le cadre d'une discipline relativement spécialisée, comme la présentation de l'information sur la durabilité.

Il existe cependant des solutions possibles. Pour les entreprises qui ont des services ESG distincts, les directeurs financiers peuvent être en mesure d'utiliser les contrôleurs de ce service pour gérer une partie des travaux plus complexes. Ils peuvent aussi améliorer les compétences du service financier en formant des employés actuels ou en embauchant des candidats qui possèdent une certaine connaissance des questions liées aux facteurs ESG. Cette dernière option deviendra plus facile à mesure qu'un plus grand nombre d'étudiants de niveau universitaire obtiennent des diplômes – ou du moins une spécialisation – en comptabilité et en durabilité.

Cependant, disposer des talents appropriés n'est probablement qu'une partie de l'équation. Les directeurs financiers doivent se pencher sur la philosophie de l'équipe des finances et la façon dont elle peut influencer l'entreprise de manière générale. Une façon de faire passer le message consiste à inclure les objectifs ESG dans les mesures de rendement des travailleurs de la finance et à lier les primes, du moins en partie, à l'atteinte de ces objectifs. De plus, les employés qui sont bien informés sur les questions ESG peuvent participer à des discussions globales sur la durabilité et le rendement financier et opérationnel avec leurs homologues au sein de l'entreprise. Cela peut à son tour avoir un effet d'entraînement positif sur le reste de l'organisation.

L'importance accordée aux facteurs ESG peut offrir des avantages allant au-delà de la conformité. D'une part, un engagement concret envers la durabilité, et le respect de celui-ci, pourrait dynamiser les membres du service des finances... sans compter l'embauche et la rétention des employés.

Prenons l'un des résultats du rapport d'action sur la durabilité de Deloitte<sup>13</sup>, dans lequel nous avons demandé à 300 dirigeants de sociétés ouvertes dont le chiffre d'affaires annuel est d'au moins 500 millions de dollars de nommer leurs trois principaux résultats attendus de l'amélioration de la présentation des informations ESG. La réponse en première position? Acquisition et conservation des talents.

certaines directeurs financiers se sont peut-être empressés de trouver tant bien que mal une façon de mettre en place des contrôles efficaces. Certains ont peut-être alourdi inutilement la documentation des processus. Certains pourraient avoir trouvé que la conformité à la loi Sarbanes-Oxley perturbait les flux de travail normaux de la fonction finance. D'autres peuvent avoir confondu données financières et données opérationnelles. Au bout du compte, la mise en place des contrôles nécessaires a posé certains défis.

Vingt et un ans plus tard, la conformité à la loi Sarbanes-Oxley est une procédure opérationnelle

normalisée pour les services financiers (voir « [Sarbanes-Oxley at 20 : For CFOs, it may be time for a refreshing experience](#) », bulletin *CFO Insights*, 8 septembre 2022). Dans bien des cas, l'attention portée aux contrôles internes a permis d'améliorer les processus financiers. Et cela, à son tour, a instillé une plus grande confiance dans les chiffres publiés dans les documents réglementaires déposés par les entreprises. La présentation d'informations sur la durabilité peut suivre un modèle similaire et produire un résultat semblable : une confiance accrue dans les chiffres. Ce n'est pas un mauvais point de départ.

## Notes de fin

1. « [Climate Change: Global Temperature](#) », National Oceanic and Atmospheric Administration, 18 janvier 2023.
2. Ibid.
3. « [Climate Change: Global Sea Level](#) », National Oceanic and Atmospheric Administration, 19 avril 2022.
4. « [SEC Proposes Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors, Securities and Exchange Commission](#) », sondage de mars 2022, « [Directive \(UE\) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil](#) », décembre 2022
5. « [Sustainability action report: Survey findings on ESG disclosure and preparedness](#) », Deloitte Development LLC, décembre 2022.
6. « [Global Reach of the E.U. Corporate Sustainability Reporting Directive and the Impact on U.S. Companies](#) », Deloitte Development LLC, 2023.
7. Ibid.
8. « [Sustainability action report: Survey findings on ESG disclosure and preparedness](#) »
9. « [Companies Are Tallying Their Carbon Emissions, but the Data Can Be Tricky](#) », Wall Street Journal, 3 septembre 2021.
10. « [Sustainability action report: Survey findings on ESG disclosure and preparedness](#) »
11. « [Finance for a sustainable future: A new dynamic opportunity](#) », Deloitte Dbriefs, 25 janvier 2023.
12. « [ESG executive survey: Preparing for high quality disclosures](#) », Deloitte Development LLC, mars 2022.
13. « [Sustainability action report: Survey findings on ESG disclosure and preparedness](#) »

## Personnes-ressources

### **Mateus Begossi**

Directeur, Consultation Deloitte  
MCS Limited  
Deloitte UK  
[mbegossi@deloitte.co.uk](mailto:mbegossi@deloitte.co.uk)

### **Vishnu Narins**

Directrice générale, Consulting  
Deloitte Consulting LLP  
[vnarins@deloitte.com](mailto:vnarins@deloitte.com)

### **Dina Trainor**

Directrice générale, Conseils en gestion des risques et conseils financiers  
Deloitte & Touche LLP  
[dtrainor@deloitte.com](mailto:dtrainor@deloitte.com)

### **Anne Morel**

Directrice principale, Consultation  
Deloitte MCS Limited  
Deloitte UK  
[ajmorel@deloitte.co.uk](mailto:ajmorel@deloitte.co.uk)

### **Michael Schor**

Associé, Conseils en gestion des risques et conseils financiers  
Deloitte & Touche LLP  
[mschor@deloitte.com](mailto:mschor@deloitte.com)

### **À propos du programme pour les directeurs financiers de Deloitte**

Le programme pour les directeurs financiers met à contribution une équipe multidisciplinaire de leaders et d'experts de Deloitte qui aident les directeurs financiers à garder une longueur d'avance dans un contexte de défis et de demandes grandissantes. Le programme pour les directeurs financiers mise sur l'excellente capacité de notre entreprise à présenter des idées avant-gardistes et des perspectives nouvelles pour tous les stades de la carrière du directeur financier afin de l'aider à gérer les aspects complexes de son rôle, à s'attaquer aux plus grandes difficultés de l'entreprise et à s'adapter aux transformations stratégiques du marché.

Pour obtenir plus d'informations sur le programme pour les directeurs financiers de Deloitte, visitez notre site web à l'adresse :

[www.deloitte.com/us/thecfoprogram](http://www.deloitte.com/us/thecfoprogram).



Suivez-nous : @deloittecfo

Les bulletins CFO Insights de Deloitte sont rédigés par Josh Hyatt, directeur/journaliste, programme pour les directeurs financiers, Deloitte LLP. Nous tenons à remercier John Goff, directeur principal et rédacteur en chef, CFO Lens, Deloitte mondial.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, de la fiscalité ou du droit ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent.

Deloitte ne pourra être tenu responsable des pertes que pourrait subir une personne qui se fie à la présente publication.

### **À propos de Deloitte**

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (« DTTL »), ainsi que son réseau de cabinets membres et ses entités liées. DTTL ainsi que chacun de ses cabinets membres constituent des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Aux États-Unis, Deloitte désigne un ou plusieurs cabinets membres américains de DTTL ainsi que leurs entités liées qui exercent leurs activités sous le nom de « Deloitte » aux États-Unis et leurs entités affiliées respectives. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables. Pour obtenir une description détaillée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, voir [www.deloitte.ca/apropos](http://www.deloitte.ca/apropos).