

Sommaire

Remerciements	4
Synthèse	5
Introduction.....	9
Partie 1 : La CSRD, une (r)évolution réglementaire du reporting RSE en Europe	12
1.1 La RSE : de la naissance d'un mouvement à un enjeu européen	12
1.1.1 Les origines du mouvement de la RSE	12
1.1.2 L'évolution des différentes approches de la RSE.....	13
1.1.3 L'émergence du « développement durable ».....	14
1.1.4 De nouveaux enjeux de développement durable pour les entreprises	16
1.1.5 Une régulation croissante pour la RSE.....	17
1.2 Un nouveau cadre réglementaire pour le reporting de durabilité	23
1.2.1 Le contexte de la proposition de la CSRD	25
1.2.2 La CSRD, de son adoption à son application.....	27
1.2.3 Des objectifs clairs	36
1.2.4 Les nouveaux rôles des acteurs du contrôle.....	44
1.3 Des limites à dépasser et à transformer en facteurs clés de succès	48
1.3.1 Les coûts de l'inaction.....	48
1.3.2 Le risque réglementaire	49
1.3.3 Le risque de réputation.....	51
1.3.4 Une exploitation intelligente des données.....	51
1.4 Un nouvel outil de pilotage stratégique	52
1.4.1 Le renforcement de la stratégie RSE.....	52
1.4.2 La résilience du modèle d'affaires	53
1.4.3 Un pas de plus vers la finance durable	54

Partie 2 : Préparation et mise en application de la CSRD : le rôle clé des fonctions risques	56
2.1 Des changements à anticiper	57
2.1.1 Un prérequis : comprendre les exigences et l'ambition de la CSRD.....	57
2.1.2 La CSRD : l'affaire de tous	59
2.1.3 Des outils de collecte et de construction des données à adapter	62
2.1.4 Focus sur l'analyse de la double matérialité.....	64
2.2 La (re)définition d'un dispositif de contrôle interne approprié.....	66
2.2.1 Vers de nouvelles responsabilités.....	68
2.2.2 La fiabilisation des données : le défi de demain.....	76
2.2.3 Le déploiement des activités de contrôle interne	79
2.2.4 Le rôle de l'audit interne en matière de reporting de durabilité	82
2.3 L'état des lieux d'un dispositif basé sur un environnement de contrôle sécurisé	84
2.3.1 Une approche par les risques	87
2.3.2 Capitaliser sur l'existant.....	88
2.3.3 Vers un dispositif structuré et piloté mais comment ?.....	92
2.4 Un projet de transformation entre enjeux de conformité et performance globale	94
2.4.1 La construction d'un projet de transformation	95
2.4.2 Proposition d'une feuille de route.....	96
2.4.3 Dépasser la contrainte réglementaire, vers une nouvelle ambition	97
Conclusion	102
Bibliographie & webographie.....	105
Glossaire	109
Annexe 1 : Évolutions entre la NFRD et la CSRD.....	110
Annexe 2 : Extrait du benchmarking du chapitre RSE du DEU 2022 (10 entreprises)	111
Annexe 3 : Tableau de bord des bonnes pratiques/recommandations	112

Remerciements

Je remercie Monsieur Francis Tabourin, Directeur de l'Exécutive MBA Management, risques et contrôle de l'Université Paris Dauphine-PLS, de m'avoir accordé l'opportunité d'intégrer cette formation et accompagnée lors de la préparation de ce mémoire en tant que tuteur.

Je remercie l'ensemble des professeurs et des intervenants qui ont su accroître ma curiosité sur les thématiques traitées au cours de la formation, en partageant leur savoir et leur expérience. Les enseignements ont constitué le socle de ma réflexion, dans le cadre de ce mémoire, en me permettant de mettre à profit ce partage de savoir et d'expérience.

Je remercie Madame Himeno qui a accepté de m'accorder de son temps afin de m'éclairer sur la thématique de mon mémoire.

Je remercie Monsieur Nicolas Jandot, Directeur RSE du groupe Gecina ainsi que Monsieur Carlos Araujo Blanco, Directeur ESG, Innovation, et Gouvernance du groupe Allianz, pour leur apport de connaissances générales et propres à leur entité, en matière de développement durable, qui ont permis d'enrichir ce mémoire.

Je remercie tous mes camarades de promotion. Je n'aurais pu espérer trouver une si belle cohésion de groupe. Je remercie, tout particulièrement Céline, rencontrée au cours de la formation et qui a été plus qu'un soutien. Nous avons réussi à respecter notre devise « on part ensemble, on arrive ensemble ! ».

Je remercie également mes collègues présents et partis de la direction des risques et de l'audit interne du groupe Gecina, qui ont su me soutenir tout au long de cette année très chargée entre missions et formation.

Je remercie mes directeurs, Messieurs Cyril Mescheriakoff et Antoine Cadré de m'avoir permis de concrétiser ce projet en m'accordant leur confiance.

Je remercie également tous mes proches ainsi que mes amis qui n'ont eu de cesse de m'encourager, croyant toujours plus fort en moi.

Je remercie tendrement mon époux, Franck, qui a su gérer un quotidien chamboulé, en véritable chef d'orchestre, et sans qui je ne serais pas parvenue à réaliser ce projet personnel et professionnel qui me tient tant à cœur depuis des années.

Merci à mes trois chers enfants, Sara, Nina-Gabrielle et Attilio, qui ont dû supporter mes absences et qui ont su me bousculer pour aller toujours plus loin, en continuant à m'entourer de leur affection.

Enfin, je remercie tous ceux que je n'ai pas cités et qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.



« C'est une triste chose de penser que la nature parle et que le genre humain n'écoute pas. »

Victor Hugo



Synthèse

« Le changement climatique est l'un des plus grands défis de notre temps. Il change déjà nos vies quotidiennes, à l'échelle mondiale. Chacun d'entre nous est impacté. Et si nous ne faisons rien, nos enfants vont connaître un monde de migrations, de guerres, et de pénuries. Peu importe où nous vivons, nous partageons la même responsabilité : Rendez à notre planète sa grandeur ! [*Make our planet great again*] » (Emmanuel Macron, juin 2017).

Cette citation nous rappelle l'importance de la prise de conscience de l'ampleur de l'enjeu et du besoin d'agir au plus vite afin de réduire la progression du changement climatique et de ses conséquences sur la planète.

En effet, l'impact négatif, sur la planète, des catastrophes écologiques et environnementales provoquées par le secteur industriel, pétrolier ou encore du nucléaire lors de ces dernières décennies, ne doit plus être négligé. La planète et son environnement souffrent. Il est donc impératif de prendre des mesures afin d'éviter de nouveaux dommages irréversibles.

« *Make our planet great again.* »

L'Antarctique au bord de la rupture, l'Amazonie en danger, la planète en feu avec plus de 120 millions d'hectares de forêt partis en fumée depuis le début du siècle, les cyclones et les inondations à répétition, renforcent le terrible constat d'une planète en danger. Toutes les parties du monde sont touchées par des phénomènes climatiques extrêmes, de plus en plus fréquents. Et pour cause de plus en plus de records sont atteints mais pas des plus glorieux.

Les températures qui ont affolé les compteurs un peu partout sur le globe durant l'été 2023 - 54,4°C dans la vallée de la mort aux États-Unis, 54°C en Chine, 48°C en Europe - en sont le triste constat. Là où certains s'enthousiasment à défier la nature, d'autres et le plus grand nombre s'inquiètent jusqu'à alerter l'opinion en confirmant l'état des lieux dressé par les scientifiques, depuis déjà plusieurs décennies.

Certes, les incertitudes en matière d'évolution climatique et d'écosystème restent nombreuses mais il est temps d'accélérer la lutte contre le réchauffement climatique. Comme l'indiquait déjà en 2014, Rajendra Pachauri, l'ex-président du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC) : « Le temps de l'action, c'est maintenant, on ne peut plus attendre ».

Le GIEC annonçait déjà en 2018 qu'« avec une hausse des températures de 1,5 à 2°C, le monde ne serait plus le même. Que nous aurions à faire face à des risques accrus pour les espèces - y compris la nôtre - et les économies. Que la stabilité et la résilience de notre planète seraient remises en cause. C'est d'ailleurs sur cette base que le Mercator Research Institute on Global Commons and Climate Change (MCC) a imaginé une horloge carbone ... qui décompte le temps qu'il nous reste avant d'avoir émis suffisamment de





« Il vient une heure où protester ne suffit plus : après la philosophie, il faut l'action. »

carbone pour atteindre ce point de non-retour ». Alors quand le dernier rapport du GIEC, publié en 2022, sur le climat est encore plus alarmant que les précédents et alors même que le premier rapport, publié en 1990, faisait déjà état d'un réchauffement de la planète inéluctable, le constat d'un immobilisme inquiète davantage.

En effet, depuis des décennies, les chercheurs avertissent sur le réchauffement de la planète dû aux gaz à effet de serre et les États ne réagissent presque pas au regard de l'urgence climatique et des enjeux liés. Certes, la préservation de l'environnement semble être au cœur de toutes les préoccupations mais les actions se font attendre. « Il vient une heure où protester ne suffit plus : après la philosophie, il faut l'action » (Victor Hugo).

L'urgence du réchauffement climatique et l'importance de la transition énergétique, de la biodiversité et de la conservation des ressources sont autant d'enjeux mondiaux clés que les Nations Unies ont pris l'initiative de résoudre. Depuis que les Objectifs de Développement Durable (ODD) ont été adoptés, en septembre 2015, et bien que des progrès considérables aient été faits pour sensibiliser la communauté internationale au Programme de développement durable à l'horizon 2030, « nous ne sommes toujours pas en mesure d'atteindre tous les objectifs dans les délais impartis » (Lise KINGO, présidente directrice générale et directrice exécutive du Pacte Mondial des Nations Unies).

La prise de conscience de l'ampleur des changements climatiques a permis progressivement de mettre en avant les notions de responsabilité sociétale puis de développement durable poussant les entreprises à concrétiser leurs actions en matière de durabilité, toutefois, impulsées essentiellement par des dispositifs réglementaires, européens et locaux, mis en place ces dernières années.

Aujourd'hui, nul ne peut nier que les entreprises ont un impact sur la société et en l'occurrence sur l'environnement. Les actions se sont, certes, multipliées avec des objectifs à horizon 2030 et 2050 avec la stratégie de neutralité carbone. Mais il est donc temps d'agir et immédiatement ! Le président du GIEC depuis 2015, Hoesung Lee a ainsi confié « On ... insiste sur l'urgence de prendre des mesures immédiates et plus ambitieuses pour faire face aux risques climatiques. Les demi-mesures ne sont plus possibles ».

L'Europe s'est ainsi fixée, dès 2019, de nombreux objectifs dans le cadre du Pacte vert de l'Europe (Green Deal) afin de lutter contre le dérèglement climatique et par la même parvenir à une économie résiliente face aux risques environnementaux. Et c'est dans ce contexte que l'Europe a décidé de lancer une réflexion sur la base de son programme de travail sur l'élaboration d'une nouvelle directive, la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD).

Cette directive vise à instaurer une transparence accrue et une plus grande responsabilité des entreprises en matière de développement durable. Elle établit un cadre uniforme pour les pratiques de reporting de durabilité,

obligeant les entreprises à se conformer à de nouvelles obligations de reporting à partir de 2024, et ce à plus grande échelle. Cette nouvelle réglementation exige une préparation et une anticipation significatives, de la part des organisations.

Au-delà de la simple conformité, l'objectif essentiel de cette directive est d'inciter les entreprises à s'engager activement dans la transition vers des activités durables. Bien que cette directive puisse être considérée comme une nouvelle contrainte réglementaire, elle offre une réelle opportunité d'évaluer les actions engagées jusqu'à présent, d'en mesurer l'impact sur l'environnement et la société, et de changer les mentalités.

Sensibiliser les entreprises, les accompagner dans ce changement, et lever les obstacles rencontrés facilitera la transition vers des pratiques plus durables. Cela nécessitera l'adoption de nouvelles pratiques ainsi que la définition d'objectifs clairs. Tels en seront les enjeux que les fonctions risques permettront de relever, notamment en soutenant la gouvernance et les équipes internes pour une compréhension approfondie de ces enjeux et de la nécessité du changement.

Elles auront pour mission de guider les entreprises en fournissant des informations clés relatives aux risques et opportunités, et en aidant à élaborer des stratégies de durabilité adaptées. En outre, ces fonctions devront être à l'écoute des préoccupations et des difficultés rencontrées par les entreprises, tout au long du processus de mise en œuvre. Leur expertise en gestion des risques permettra d'identifier et de gérer les défis potentiels liés à la durabilité et contribuera à faciliter la transition, avec un impact significatif sur la société et les entreprises elles-mêmes.

La CSRD est plus contraignante que les réglementations antérieures, ce qui devrait inciter davantage les entreprises à s'engager dans cette transition. Les fonctions liées aux risques joueront alors un rôle essentiel en aidant les entreprises à se conformer aux normes et à atteindre les objectifs fixés par la directive. Dans ce contexte de transition empreint d'objectifs et de défis ambitieux, elles contribueront ainsi, de manière significative, à l'accompagnement du Pacte vert européen vers une stratégie de finance durable européenne, favorisant une transition positive et bénéfique pour nos vies et nos entreprises.

Ce mémoire traite de l'évolution réglementaire de la CSRD et de la manière dont les fonctions risques joueront un rôle clé dans la préparation et la mise en œuvre de la CSRD en soutenant la gouvernance et en mettant l'accent sur l'anticipation des changements, par la (re)définition de dispositifs de contrôle interne solides, de priorités et la concrétisation d'un projet de transformation entre enjeux de conformité et performance durable.

« On insiste sur l'urgence de prendre des mesures immédiates et plus ambitieuses pour faire face aux risques climatiques. Les demi-mesures ne sont plus possibles. »

Introduction

Le concept très large de RSE, qui englobe la responsabilité soci(ét)ale d'une entreprise vis-à-vis de la société, fait aujourd'hui partie intégrante des valeurs de l'organisation et de la stratégie d'entreprise. Si ce concept ne date pas d'aujourd'hui, l'évolution progressive vers la notion de développement durable s'est inscrite plus récemment dans la révolution du cadre réglementaire relative aux questions de reporting de durabilité.

L'Europe s'est ainsi emparée depuis peu de ces concepts, avec pour volonté de renforcer les standards d'un cadre et de normes déjà en place, mais peu enclins à un encadrement durable des sociétés, adaptés au contexte actuel en perpétuelle mutation, avec une indéniable longueur d'avance par rapport à l'IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

Avec la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) qui vient considérablement modifier le paysage du reporting sur les sujets Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) des entreprises, l'Union européenne affirme son leadership en matière de transition écologique.

L'Europe s'aligne ainsi sur l'avancée de la réglementation française avec la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) sur l'optionnel de la *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD), première directive européenne fixant des obligations de reporting extra-financier, qui devient obligatoire au travers de la CSRD (rapport de gestion, gouvernance renforcée, vérification externe obligatoire, rôle des Commissaires Aux Comptes accru, etc.). Grâce à la CSRD, l'Europe souhaite ainsi faire du renforcement des exigences de reporting de durabilité un élément clé du Pacte vert européen (Green Deal).

À compter du 1^{er} janvier 2024, la CSRD aura pour objectif de responsabiliser les premières entreprises concernées, en leur imposant la communication de leurs informations environnementales, sociales et de gouvernance afin d'accélérer la conversion de l'économie européenne aux différentes composantes du développement durable.

En effet, la CSRD s'appuiera sur un reporting de durabilité plus détaillé, obligatoire pour un périmètre plus large d'entreprises européennes et conforme à des standards européens afin de favoriser la comparabilité des reportings. La nouvelle directive permettra de renforcer la qualité et la fiabilité de l'information de durabilité tout en améliorant la disponibilité des données publiées et, a fortiori, leur transparence afin de répondre aux besoins d'informations des parties prenantes telles que les investisseurs et les consommateurs.

Les entreprises devront, par ailleurs, publier des informations détaillées sur les impacts des activités de l'entreprise sur son environnement et ses parties prenantes ainsi que sur les risques et opportunités sur le modèle d'affaires et la stratégie de l'entreprise liés aux enjeux de durabilité.

La nouvelle directive remet en exergue la notion de « développement durable », et formalise ainsi de nouvelles ambitions dont celles d'embarquer les entreprises dans ce nouveau dispositif de finance durable qui permettra de faire face aux exigences du marché et de performance, liées à cette notion.

La mise en place de la nouvelle directive constitue ainsi un défi majeur qui requerra le déploiement d'efforts humains et financiers, conséquents et complexes, alors même que les textes applicables ne sont pas tous définitifs.

En effet, la CSRD, couvrant les aspects ESG, présente de nouveaux défis dans le cadre de sa mise en application au regard de l'évolution du périmètre du champ d'application. Les entreprises doivent donc se préparer en anticipant les sujets et leur mise en œuvre.

L'évaluation de la double matérialité constitue l'un des plus importants défis par la complexité accrue en exigeant l'identification non seulement des impacts de l'entreprise sur la société et l'environnement (matérialité d'impact) mais également la manière dont les questions de durabilité affectent l'entreprise (matérialité financière).

De nouvelles exigences en matière de dispositif de contrôle interne seront à respecter et nécessiteront une plus forte implication de la gouvernance, notamment sur le processus de suivi de l'information de durabilité. Les reportings de durabilité à publier devront, par ailleurs, contenir des informations prospectives et rétrospectives avec une vision sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Ces reportings devront être conformes aux exigences fixées par les normes européennes de reporting de durabilité dites ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) qui feront, par ailleurs, l'objet d'une assurance indépendante obligatoire. Les informations publiées devront également être conformes aux recommandations de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) relatives à la transition vers une économie durable, à la limitation du réchauffement climatique à 1,5°C et à la neutralité carbone d'ici 2050.

Les informations de durabilité, y compris celles relatives à la taxonomie, seront obligatoirement publiées dans une section dédiée du rapport de gestion qui nécessiteront probablement une refonte de la structure des rapports des entreprises. Les entreprises devront ainsi être en mesure de fixer des objectifs liés aux questions de durabilité et d'informer des progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs. Sans oublier que la mise en application de la CSRD qui s'étendra progressivement des grandes entreprises aux PME non cotées, sollicitera l'allocation d'investissements substantiels et de ressources dédiées.

Toutefois, la CSRD ne doit pas être perçue uniquement comme une nouvelle réglementation empreinte de défis à préparer mais également comme un outil d'aide à la décision stratégique en intégrant la gestion des risques et opportunités liés aux questions de durabilité.

Cette nouvelle directive pousse les entreprises à accroître leurs efforts en matière de durabilité et ainsi préparer leur transformation durable, en s'interrogeant à nouveau sur leur impact sur l'environnement et parallèlement sur l'impact de l'environnement sur l'entreprise. La CSRD se présente ainsi comme une opportunité de revoir le pilotage de la performance de l'entreprise. Un tournant majeur, à bien négocier pour en finir avec le greenwashing ou l'absence de déclaration et basculer vers une économie qui ne détruit plus la planète !

Autant de changements que les entreprises vont donc devoir anticiper dans le cadre de la gestion des risques et opportunités liés à la mise en application de la CSRD et des obligations de reporting de durabilité liées. Comment les entreprises peuvent s'y préparer et enfin réussir à mettre en application la directive et les normes associées afin d'opérer un tournant majeur entre objectifs et défis ?

En tant qu'acteur clé de l'entreprise, le contrôle interne et plus globalement les fonctions risques se présentent alors comme un véritable levier dans la mise en place de la CSRD au regard de l'accompagnement de la gouvernance, de la construction d'un dispositif de contrôle interne robuste, de l'assurance et de l'aide à la décision stratégique.

Le choix de ce thème repose sur mon appétence, en tant que citoyenne et professionnelle de la fonction risques, à ce sujet d'actualité empreint d'un enjeu notable pour les entreprises et pour la planète.

Ce mémoire est fondé sur un travail de revue et de recherches dans la littérature française et européenne, sur un sujet nouveau qu'il m'a paru nécessaire de détailler pour une bonne compréhension des différentes exigences et ambitions. Les points soulevés ont été illustrés par des exemples ou des recommandations issus de cas pratiques ainsi que de récentes études de grands cabinets. Un benchmarking du chapitre RSE du Document d'Enregistrement Universel (DEU) 2022, de dix sociétés de secteurs différents (incluant quatre sociétés foncières pour une comparaison entre pairs) est venu compléter ce travail de recherche et d'analyse (Annexe 2).

À noter que ce mémoire fournit des éléments d'informations relatifs à un « état des lieux de la mise en application » de la CSRD. L'exercice de synthèse de cette nouvelle directive ne saurait remplacer la lecture détaillée des textes correspondants. Le contexte réglementaire étant, par ailleurs, en évolution, les informations figurant dans cet écrit sont susceptibles de modifications et reflètent uniquement le niveau d'informations disponible à la date de production de ce mémoire.

Une première partie permettra d'exposer comment l'Europe s'est emparée, au travers de la CSRD présentée comme une révolution réglementaire du reporting RSE, de ce sujet de transition vers la durabilité devenu une véritable urgence pour les entreprises et la société afin d'œuvrer pour une planète saine et solidaire.

Ce mémoire a, aussi, pour vocation de susciter une réflexion sur le rôle clé des fonctions risques et par là-même sur la pertinence de la construction d'un dispositif de contrôle interne solide dans le cadre de la mise en application de la CSRD et de la gestion des risques et opportunités liées aux questions de durabilité, qui seront exposées dans une seconde partie reposant sur l'analyse de plusieurs études de cabinets et de cas concrets de sociétés ciblées.

L'élaboration d'un tableau de bord a permis, par ailleurs, de synthétiser les différentes bonnes pratiques et recommandations identifiées (Annexe 3), en mettant en avant l'opportunité d'un diagnostic de l'existant sur lequel les entreprises pourront ou devront capitaliser pour la mise en application de la nouvelle directive.

Ce mémoire entend ainsi répondre aux objectifs suivants :

- Présentation d'une (r)évolution réglementaire du reporting RSE en Europe liée à la nouvelle directive européenne CSRD, avec dès 2024 de nouvelles exigences en matière de reporting de durabilité et des objectifs clairs, relatifs aux standards de durabilité européens obligatoires, et une nouvelle ambition,
- Comment se préparer et mettre en application la CSRD, avec comme moteur les fonctions risques, en veillant à :
 - Anticiper les changements qui nécessitent des prérequis tels qu'une bonne compréhension des exigences et de l'ambition de la CSRD, une mobilisation de l'ensemble des acteurs, l'adaptation des outils de collecte et de construction des données et avec un focus sur l'analyse de la double matérialité,
 - Se doter d'un dispositif de contrôle interne du reporting de durabilité robuste à (re)définir,
 - Définir des priorités dans la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne du reporting de durabilité en capitalisant sur l'existant,
 - Établir une feuille de route dans le cadre d'un projet de transformation vers une économie durable.

Partie 1 : La CSRD, une (r)évolution réglementaire du reporting RSE en Europe

La CSRD, ou *Corporate Sustainability Reporting Directive*, est une nouvelle directive publiée au Journal Officiel de l'Union européenne (JOUE), le 16 décembre 2022. Elle est constituée d'un ensemble de mesures visant à favoriser la transition vers une économie plus durable et plus inclusive.

Cette nouvelle directive proposée par la Commission européenne, puis approuvée par le Parlement européen et adoptée par le Conseil européen en novembre 2022, impose un meilleur encadrement des rapports de durabilité des entreprises en lien avec le développement durable. Son entrée en vigueur est prévue dès 2024.

L'objectif de cette nouvelle directive est d'engendrer plus de confiance entre les entreprises, les investisseurs et les autres parties prenantes telles que les consommateurs et de démocratiser et simplifier les rapports extra-financiers. Il s'agit également de faire un pas de plus vers la finance durable. Exit l'extra-financier au profit de la durabilité !

Cette première partie apporte des éléments détaillés historiques et contextuels pour une meilleure appréhension de ce sujet récent, aux multiples obligations et enjeux, décrits également dans cette même partie.

1.1 La RSE : de la naissance d'un mouvement à un enjeu européen

1.1.1 Les origines du mouvement de la RSE

La Responsabilité Sociétale des Entreprises, aussi appelée Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est une thématique relativement récente en Europe.

Bien qu'il s'agisse d'un concept contemporain, les racines de la RSE remontent au XVIII^e siècle, ses origines ne se trouvant pas dans des fondements théoriques, mais dans les actions des entreprises américaines de l'époque. C'est une période où les bases mêmes du capitalisme sont remises en question et où les entreprises commencent à introduire des « principes de paternalisme et de philanthropie ». L'un des pionniers de la RSE est Henry Ford, qui incarne ces valeurs dans ses pratiques commerciales. S'appuyant sur ces pratiques historiques, Howard Bowen a défini la RSE comme « l'engagement d'une entreprise en faveur du développement durable ». C'est donc sous la définition de Howard Bowen que le terme « responsabilité sociale des entreprises » apparaît pour la première fois, en 1953, sous le nom de « *Corporate Social Responsibility* ».

Les années 1950 et 1960 marquent un essor important dans le développement de la responsabilité sociale des entreprises. L'émergence des premiers scandales environnementaux et des groupes de pression, dont le principal moyen d'exprimer leur dissidence est l'activisme actionnarial, est un moteur majeur de cette croissance. Les entreprises qui ne respectent pas leur environnement social sont menacées de boycott. La mise en place de réglementations publiques contraint alors les entreprises à modifier leur comportement. En conséquence, les entreprises commencent à adopter les concepts de la RSE à des fins pratiques.

Par la suite, le développement de la RSE s'accélère en raison de deux phénomènes importants. Le premier réside dans le concept de développement durable, introduit dans le rapport Brundtland de 1986. Le second repose sur une série de scandales financiers survenus à la fin des années 1990 et au

début des années 2000, parmi lesquels notamment les « célèbres » affaires Enron en 2001 et Parmalat en 2003 ainsi que Tyco, Worldcom ou encore Ahold.

En France, le terme de RSE fait son apparition dans les années 1990 avec les premières définitions du développement durable, soit près de 20 ans après les États-Unis qui ont vu apparaître cette notion dans les années 1970.

1.1.2 L'évolution des différentes approches de la RSE

La RSE est un concept large qui englobe la responsabilité sociale d'une entreprise vis-à-vis de la société. Elle s'intègre dans la gestion des activités de l'entreprise réalisées de manière éthique, en prenant en compte les impacts environnementaux, sociaux et économiques de ses décisions.

La responsabilité sociale des entreprises consiste à remettre en question le profit en tant que seule mission d'une entreprise qui doit prêter attention à l'environnement économique au sens large. Le concept de la RSE consiste alors à s'intéresser à trois grandes catégories de facteurs : environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Ce concept multiforme renvoie ainsi à diverses définitions. En 2001, la Commission européenne la définit dans son livre vert, sur ce thème, comme « ce que les entreprises réalisent volontairement dans les domaines environnemental et social dans le cadre de leurs relations commerciales avec leurs parties prenantes, une fois satisfaites leurs obligations légales ».

Les perspectives de recherche en sciences sociales relatives à la RSE sont nombreuses, mais offrent tout de même des approches pertinentes et complémentaires pour l'analyse de ce concept dont Ghislaine Gallenga (2013) a présenté une première « approche anthropologique », dans un article analysant les relations entre éthique et entrepreneuriat. De ce point de vue, le problème réside dans l'isolement du concept en tant que « catégorie de gestion du travail à l'intersection entre discours et pratique et d'observer, en situation, l'usage qui est fait de cette notion et sa circulation en tant qu'énoncé dans le quotidien de l'entreprise ».

Cette vision incite à penser la RSE non pas comme une pratique à part, mais bien comme « un élément de redéfinition des pratiques entrepreneuriales après le « tournant global » des années 1970 » (Caillé et Dufoix, 2013). Le processus de mondialisation a conduit à une réelle prise de conscience des enjeux liés à l'économie de marché. Compte tenu des coûts environnementaux et humains du capitalisme, des doutes et une perte permanente de confiance dans l'économie de marché apparaissent (Marzano, 2008), conduisant à une exigence sociale de « responsabilité ».

Toutefois, dans quelle mesure peut-on affirmer que la prise en charge, par les entreprises, de leurs actions et de leur façon de produire représente un véritable changement dans les modes de production, plutôt qu'une simple opportunité pour les entreprises de « redorer leur blason » ? Plusieurs auteurs ont réduit cette approche en présentant l'éthique entrepreneuriale comme « un actif, une ressource à mobiliser pour manager par les symboles » (Gallenga, 2013), un « moyen pour les entreprises de se donner un vernis (plus ou moins fragile) de moralité » (Marzano, 2008) ou en la considérant simplement comme « l'étude des moyens légitimes pour mener à bien des transactions rentables ».

La perspective « régulationniste » développée par Catherine Bodet et Thomas Lamarche (2007) propose une interprétation de cet éventail d'approches en modifiant le regard sur la nature de la RSE. En effet, dans cette théorie, le capitalisme se caractérise par « une capacité de muter et d'évoluer

consécutivement à des crises » telles que celles des années 1930 ou 1970 afin de s'adapter aux évolutions des « formes institutionnelles », caractéristiques d'une organisation sociale.

De ce point de vue, la RSE est considérée comme une « innovation de nature institutionnelle » intrinsèque au capitalisme contemporain. « Il s'agit d'une tentative de légitimer le rôle politique des entreprises dans l'ère post-fordienne » (Bodet et Lamarche, 2007). Dans cette perspective, les institutions de RSE opèrent selon une logique de production normative spécifique reposant sur « l'interaction entre les règles légales produites par l'État, les engagements privés des entreprises et un activisme civil ».

Ce processus devient alors essentiel, car il nécessite alors une réflexion sur la position de l'entreprise par rapport à la crise de légitimité à laquelle est confronté l'État. Dans ce contexte, les discours sur la RSE peuvent être interprétés comme un moyen de générer une légitimité, dans le but d'attribuer une fonction sociétale plus étendue à l'entreprise.

Se déclarant ainsi « responsable à l'égard de la société et des générations futures en dehors d'un cadre légal dûment validé et institué, les grandes entreprises se situent dans le registre de la définition de ce qu'est l'intérêt général ».

Aujourd'hui, la RSE est plus que jamais au cœur de la stratégie de l'ensemble de l'environnement économique et sociétal.

Pour preuve, le concept s'intègre partout jusqu'à nos universités à l'image de l'Université Paris Dauphine-PSL qui propose des formations en développement durable, intégrant tous les aspects – environnementaux, sociaux, économiques, culturels et de gouvernance. Faisant partie des leaders de la formation sur les questions environnementales, elle forme de futurs professionnels de tous horizons à ces problématiques devenues majeures.

1.1.3 L'émergence du « développement durable »

Dès 1980, l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) parle pour la première fois de « *sustainable development* » (traduit à l'époque par développement soutenable) qui passe presque inaperçu.

En 1983, l'Organisation des Nations Unies (ONU) demande pour la première fois une enquête sur la question de l'environnement global et le développement, réalisée par une commission indépendante qui remettra, en 1987, le rapport dit « rapport Brundtland », avec pour titre « *Our common future* » (« Notre avenir à tous »). Ce rapport introduit une rupture fondatrice dans la conception des gouvernements sur les relations entre l'environnement et les politiques publiques et prône le concept de « *sustainable development* », développement durable ou soutenable.

Reprenant ces thèmes, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (Commission Brundtland) rend public ce rapport demandant un développement qui permet de « répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs ». La Commission Brundtland a poursuivi en déclarant que « le développement durable n'est pas un état fixe de l'harmonie, mais plutôt un processus d'évolution durant lequel l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements, l'avancement du développement technologique et les transformations institutionnelles sont conformes à nos besoins aussi bien futurs que présents ».

Depuis, le concept de « développement durable » a été adopté dans le monde entier pour être consacré en juin 1992, lors du premier « Sommet de la Terre » organisé par les Nations Unies au cours duquel 170 chefs d'États et de gouvernements signent un programme d'actions pour le XXI^e siècle : l'Agenda 21¹ qui en dresse les objectifs.

Lors du sommet des 25, 26 et 27 septembre 2015, plus de 150 dirigeants mondiaux se sont réunis au Siège de l'Organisation des Nations Unies à New York afin d'adopter officiellement un nouveau programme ambitieux en faveur du développement durable. Accepté par les 193 États membres de l'Organisation des Nations Unies, ce nouveau programme, intitulé « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 », comporte une déclaration, 17 objectifs de développement durable (ODD) et 169 cibles.

L'objectif est d'« emprunter de nouvelles voies pour améliorer la vie des populations, où qu'elles se trouvent, d'éliminer la pauvreté, de favoriser la prospérité et le bien-être de tous, de protéger l'environnement et de lutter contre le changement climatique ».

Figure 1 : Les 17 objectifs de développement durable (ODD) (Source : Nations Unies, 2015)



Le pilotage de la mise en œuvre des ODD est réalisé en France par le Ministère de la Transition écologique et solidaire, à travers de nombreux projets, lancés en 2021, au travers du plan France Relance. Le plan est doté d'un budget de 100 milliards d'euros dont 30 milliards dédiés à la transition écologique.

Les ODD sont aujourd'hui largement intégrés dans les politiques nationales poussant les États à exiger des entreprises qu'elles communiquent davantage et publient des informations sur les questions de durabilité de plus grande qualité et ainsi faire de l'économie durable une opportunité pour amorcer son émergence vers une croissance économique durable.

¹ Programme global d'action à mettre en œuvre par les gouvernements, les institutions du développement, les organismes des Nations Unies et les groupes des secteurs indépendants dans tous les domaines où l'activité humaine affecte l'environnement

1.1.4 De nouveaux enjeux de développement durable pour les entreprises

Depuis que l'ONU a publié la charte décrivant les 17 ODD, qui visent à créer un avenir plus pérenne et plus durable pour l'humanité, complétés par des indicateurs de progrès mesurés, les entreprises ont été appelées à développer leurs propres plans, objectifs et stratégies afin de diriger et superviser la génération de valeur extra-financière relevant du champ de développement durable.

Le rapport de l'ONU de 2022 a, toutefois, mis en exergue que les ODD ont diminué en raison des crises à répétition liées notamment à la COVID 19 et l'importance de maintenir les efforts dans la mise en place d'actions afin d'atteindre les objectifs fixés.

L'intégration des objectifs environnementaux et sociaux

Le développement durable touche toutes les activités de l'entreprise : de la fabrication à la distribution, des sites commerciaux au recyclage, ainsi que la façon dont les clients sont soutenus, en prenant de nombreuses initiatives selon les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ceci est fait en adéquation avec les objectifs de développement durable de l'ONU afin de notamment réduire de manière significative l'empreinte environnementale des entreprises et des parties prenantes.

« Une société qui ne contribue pas à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) sera ignorée par le marché et fera faillite. Dans l'avenir, les entreprises ne seront pas uniquement évaluées sur la base de leurs résultats financiers mais également sur leur contribution à la résolution de ces défis sociaux » (Jake YAMASHITA, président directeur général Ricoh, 2021).

La pression des parties prenantes

Plusieurs théories de management définissent les parties prenantes comme étant « des individus et des groupements qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité de créer de la valeur et de l'activité et qui en sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en assument les risques ».

Les entreprises socialement responsables sont non seulement transparentes envers leurs parties prenantes, mais veillent aussi à ce que l'ensemble de leurs intérêts soient servis (en anglais la « *stakeholders value* »), s'opposant, sur ce point, aux entreprises qui font du rendement à court terme leur seule et unique priorité (en anglais « *shareholder value* »), dans le seul but de satisfaire leurs actionnaires.

Le concept de « parties prenantes » renvoie alors à une vision d'entreprise fondée sur une gouvernance négociée, pour laquelle le profit de l'actionariat et de son augmentation n'est pas l'objectif principal à atteindre. Dans ce modèle de gouvernance, les intérêts des parties prenantes de l'entreprise sont essentiels puisque ce sont eux qui assurent la prospérité de l'entreprise socialement responsable.

1.1.5 Une régulation croissante pour la RSE

À ce jour, il n'existe aucune réglementation internationale en matière de RSE. Cependant, la pression des investisseurs et des autres parties prenantes y compris les collaborateurs, soucieux de l'impact des entreprises sur la société, fait office de *soft law*².

Le reporting extra-financier est, lui aussi, devenu une norme internationale qui s'étend de plus en plus à tous les pays et à toutes les entreprises qui, toutefois, n'est obligatoire que dans certains pays et pour certaines entreprises.

Le reporting extra-financier consiste pour une entreprise à « communiquer sur les implications sociales, environnementales, sociétales de ses activités ainsi que sur son mode de gouvernance. Il constitue un fondement important de la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes, des citoyens et de l'État ».

Le reporting des entreprises a longtemps été exclusivement composé de données financières intéressant principalement les parties prenantes constituées des actionnaires et des investisseurs. « Avec le constat que les activités des entreprises génèrent des conséquences non seulement économiques et financières mais également sociales et environnementales, l'idée d'une nécessaire publication d'informations non financières de la part des entreprises s'est peu à peu imposée aussi bien sur le plan national qu'europpéen et international, donnant lieu à l'élaboration de diverses réglementations ».

Se faisant l'écho de l'utilisation du concept au niveau international qu'influence le courant de la *business ethics*³ (ou éthique des affaires), l'Union européenne a intégré les enjeux environnementaux dans sa politique, dès sa création en 1992, avec le Traité de Maastricht.

La démarche européenne se formalise plus tardivement avec notamment, en juillet 2001, la publication, par la Commission européenne, du livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », puis un an plus tard avec « La responsabilité sociale des entreprises (RSE) : une contribution des entreprises au développement durable », concrétisant sa volonté d'intégrer les concepts à l'action communautaire.

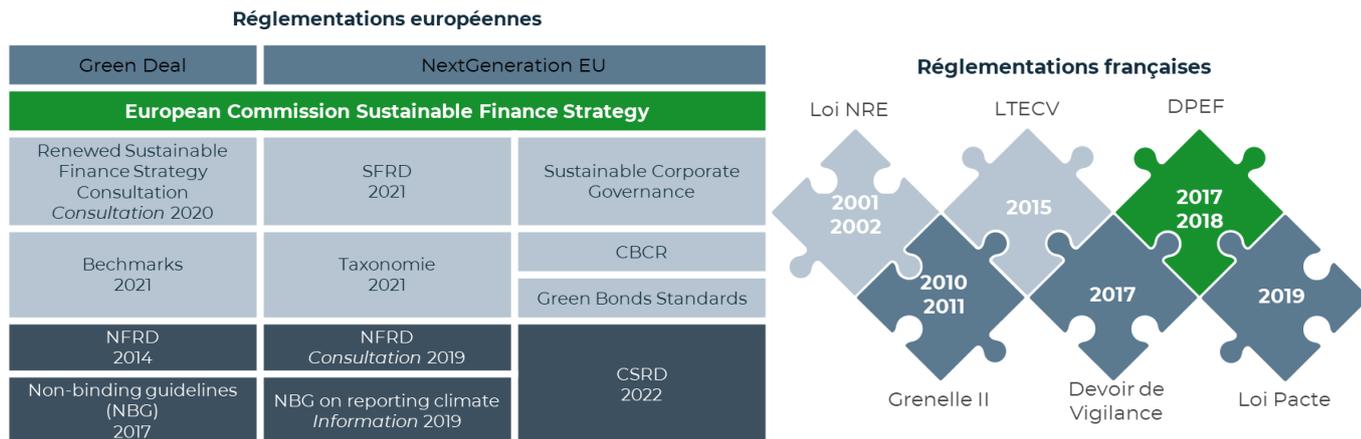
La France s'est dotée progressivement d'un cadre législatif et réglementaire pour prendre en compte la responsabilité soci(ét)ale des entreprises que la Commission européenne définit comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes », en d'autres termes, la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La France est, d'ailleurs, aujourd'hui un leader mondial en termes de *hard law*⁴ sur la RSE et plus précisément l'obligation de communication de la performance extra-financière des entreprises.

² Le droit mou ou droit souple (« *soft law* » en anglais) est un ensemble de règles dont la force normative est discutée. Ce sont des règles de droit non obligatoires, mais dont les effets juridiques ne sont pas pour autant inexistantes (Daloz)

³ Courant majeur ayant ses origines Outre-Atlantique et invitant les organisations à prendre des responsabilités morales envers la société

⁴ Cadre législatif très strict faisant référence aux instruments juridiques et aux lois contraignants réels

Figure 2 : L'évolution réglementaire (Source : Deloitte, 2021 et traduction libre)



Le cadre législatif français suit les grandes lignes directrices de la norme ISO 26000, standard international, dont l'objectif est d'augmenter la transparence des entreprises sur l'impact de leurs activités sur l'environnement et le social, en définissant le périmètre de la RSE autour de sept thématiques.

Figure 3 : Les 7 thématiques de la norme ISO 26000 (Source : ISO.org)



Avec la Loi NRE⁵ (Nouvelles Régulations Économiques) de 2001, la France devient le premier pays à inscrire le reporting extra-financier dans la législation. La loi NRE, et plus particulièrement son article 116, impose à 700 grandes entreprises françaises cotées en bourse de faire état des conséquences sociales et environnementales de leurs activités et leur gouvernance et de les inscrire dans leur rapport annuel de gestion.

Il s'agit d'« inciter les entreprises à développer une stratégie de responsabilité sociétale et de limiter les externalités négatives qui découlent de la mondialisation des échanges. Elle régule ainsi trois domaines : l'activité financière, la concurrence, et l'entreprise », sans pour autant présenter des

⁵ Loi n° 2001-420 relative aux nouvelles régulations économiques, loi française promulguée par le gouvernement Jospin le 15 mai 2001, qui concerne les entreprises cotées en Bourse

critères objectifs de contribution au développement durable et donc modifier substantiellement le fonctionnement des entreprises.

Le rassemblement de tous les acteurs concernés, les rencontres et les débats organisés en France⁶, en 2007, ont conduit ensuite aux lois Grenelle I et II, adoptées respectivement en 2009 et 2010, et à la loi relative à la Transition Énergétique pour la Croissance Verte (LTECV). L'objectif central porte sur le climat et vise à diviser par quatre les émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2050.

L'article 225 de la loi Grenelle II a étendu le dispositif de reporting, issu de l'article 116 de loi NRE, aux sociétés non cotées de plus de 500 salariés et dont le montant du bilan ou du chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros ainsi qu'au champ des informations devant figurer dans le rapport de gestion. L'article prévoit, par ailleurs, la vérification des informations fournies dans le rapport par un Organisme Tiers Indépendant (OTI) afin d'éviter l'écoblanchiment ou greenwashing⁷.

En 2015, la loi sur la Transition Énergétique pour la Croissance Verte (LTECV) permet notamment de renforcer les obligations relatives au bilan carbone des entreprises qui permet aux entreprises de quantifier les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (GES) selon des méthodes techniques. Les entreprises sont alors tenues de publier leur bilan d'émissions de gaz à effet de serre (BEGES), tous les 4 ans, qui consiste à calculer l'empreinte carbone selon trois scopes concernant :

- Scope 1 : les émissions directes de gaz à effet de serre,
- Scope 2 : les émissions indirectes liées aux consommations d'énergie,
- Scope 3 : autres émissions de gaz à effet de serre qui ne sont pas liées directement à la fabrication du produit, mais à d'autres étapes du cycle de vie du produit.

L'intérêt pour les entreprises à se soumettre à un bilan carbone est alors un « moyen de se préparer aux prochaines contraintes réglementaires en matière d'émissions de gaz à effet de serre, de diminuer sa facture énergétique, d'orienter ses actions de management en faveur de l'environnement, mais aussi de valoriser l'image de l'entreprise ». Toutefois, cette obligation a manqué d'efficacité, le niveau de sanction en cas de non-publication ayant été peu dissuasif.

En parallèle, 2014 voit émerger la *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD), première directive européenne qui fixe des obligations de reporting extra-financier (ou Développement Durable ou ESG) pour certaines entreprises soumises à l'obligation de publier leurs informations non financières pour la première fois en 2018.

En 2017, la France transpose la NFRD, en droit national, à travers la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), prévue à l'art. L225-102-1 du code de commerce, applicable en 2018, en retenant les options les plus exigeantes et en la complétant (entreprises concernées, thématiques plus précises, etc.). Elle impose ainsi, aux sociétés cotées de plus de 500 salariés dont le bilan ou le chiffre d'affaires sont supérieurs respectivement à 20 millions d'euros et 40 millions d'euros, et aux sociétés non cotées de plus de 500 salariés dont le bilan ou le chiffre d'affaires sont supérieurs à 100 millions d'euros, de

⁶ Du 6 juillet au 25 octobre 2007, le Grenelle de l'environnement, initié par Jean-Louis Borloo, ministre d'État sous la présidence de Nicolas Sarkozy : rassemblement d'État, collectivités locales, partenaires sociaux et ONG investies dans les questions environnementales

⁷ Méthode de marketing consistant à communiquer auprès du public en utilisant l'argument écologique. Le but du greenwashing étant de se donner une image éco-responsable, assez éloignée de la réalité. La pratique du greenwashing est trompeuse et peut être assimilée à de la publicité mensongère

rendre publique leur performance extra-financière, contribuant à pousser les entreprises à agir davantage en faveur du développement durable. La DPEF doit intégrer les modèles d'affaires, les principaux risques ESG, la politique de gestion des risques ESG et le résultat de ces politiques et les indicateurs clés de performance.

La loi sur le devoir de vigilance, en 2017, fait de la France un pays leader en termes de RSE. Les entreprises de plus de 5 000 salariés en France (ou 10 000 dans le monde) doivent mettre en œuvre et publier un plan de vigilance pour prévenir et lutter contre les risques environnementaux, sociaux ou de corruption en lien avec leurs activités et avec celles des entreprises avec lesquelles elles travaillent (filiales, sous-traitants et fournisseurs en France comme à l'étranger).

Cette loi a été reprise par la Commission européenne et inspiré d'autres réglementations telles que le « devoir de diligence raisonnable pour une conduite responsable des entreprises⁸ » de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE).

La loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) de 2019 constitue une avancée notable dans l'histoire des entreprises. Pour la première fois, depuis 1833, elle stipule que les sociétés ne sont plus constituées dans l'intérêt commun des associés mais qu'elles doivent être « gérées dans l'intérêt social de l'entreprise, en considérant les enjeux environnementaux et sociaux de son activité ». Parmi les mesures de la loi PACTE figurent la définition de l'intérêt social, mais aussi la possibilité d'inclure une raison d'être dans les statuts, ainsi que la création d'un nouveau statut, celui de la société à mission.

Le but de ces mesures, qui restent volontaires, est de faire du développement durable un thème au cœur même de la stratégie d'entreprise en lui permettant d'affirmer clairement et publiquement son ambition au regard des enjeux sociaux et environnementaux et ainsi de contribuer à la réalisation des ODD. Toutefois, le rapport Rocher⁹, publié le 19 octobre 2021, met en exergue le faible impact de la loi PACTE, expliqué par le fait que la loi est récente et par le contexte sanitaire lié à la COVID 19, à compter du mois de mars 2020, ayant peu permis le développement de la responsabilité sociale des entreprises.

Le cadre juridique français s'est ainsi particulièrement étoffé incitant de nombreuses entreprises à intégrer les enjeux sociétaux au cœur de leur stratégie. Toutefois, l'Union européenne a élaboré de nouvelles règles afin de pousser tous les pays membres à contribuer aux objectifs fixés.

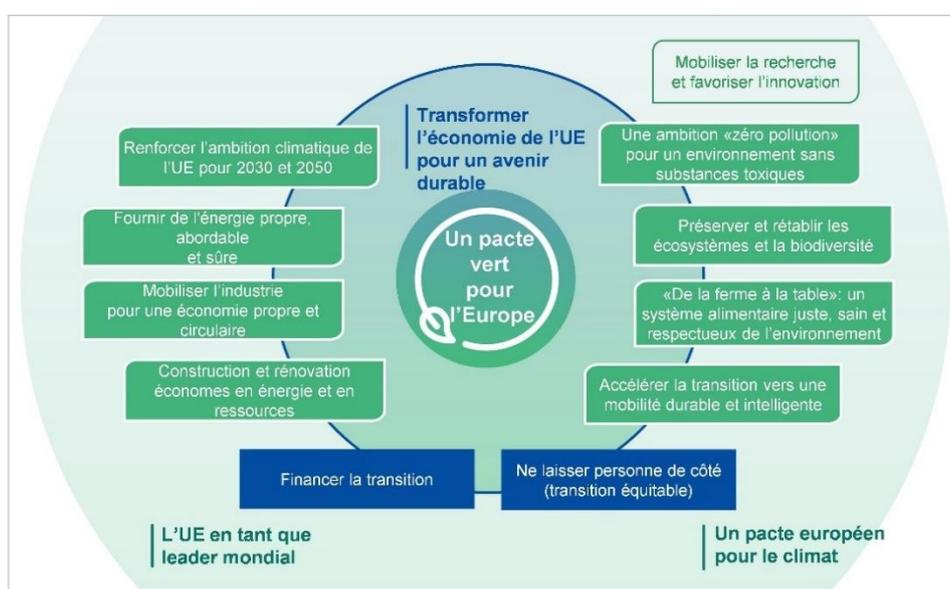
⁸ Processus par lequel les entreprises peuvent identifier, prévenir, atténuer et rendre compte de la manière dont elles gèrent les impacts négatifs réels et potentiels (directives de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, chap. II - Politiques générales, par. 10). Il peut être inclus dans des systèmes plus larges de gestion des risques de l'entreprise, à condition qu'il ne se limite pas à identifier et à gérer les risques matériels pour l'entreprise elle-même, et comprenne les risques de préjudices liés aux questions couvertes par le guide de l'OCDE

⁹ Bris Rocher, président-directeur général du groupe Rocher, chargé par le ministre de l'Économie et le secrétaire d'État chargée de l'économie sociale, solidaire et responsable, de rédiger un rapport sur la mise en œuvre des mesures phares de la loi PACTE

Avec le Pacte vert européen (Green Deal), adopté le 11 décembre 2019 à l'occasion de la COP 21¹⁰, l'Union européenne réintègre les ODD et souhaite faire de l'Europe un continent climatique neutre en engageant ses pays membres à favoriser une croissance économique dissociée de l'utilisation des ressources.

En effet, avec le Pacte vert, la Commission européenne s'engage à revoir les dispositions relatives à l'information non financière de la directive 2013/34/EU du Parlement européen et du Conseil. Le Pacte vert devient la nouvelle stratégie de croissance de l'Union européenne, en contribuant à l'objectif (i) de construction d'une économie au service des citoyens, (ii) de renforcement de l'économie sociale du marché de l'Union européenne afin de faire en sorte qu'elle soit prête pour l'avenir et qu'elle soit source de stabilité, d'emploi, de croissance et d'investissement durable.

Figure 4 : Un pacte vert pour l'Europe (Source : Communication de la Commission européenne, 2019)



Bien que les mesures de lutte contre le changement climatique doivent être massivement renforcées afin d'atteindre les objectifs de l'Accord de Paris, les années qui se sont écoulées depuis son entrée en vigueur ont déjà donné naissance à des solutions à faible intensité de carbone et à de nouveaux marchés. De plus en plus d'États et d'entreprises se fixent des objectifs de neutralité carbone. Les solutions à zéro carbone deviennent compétitives dans des secteurs économiques représentant 25 % des émissions.

Le Pacte vert européen vise ainsi à « transformer l'Union européenne en une économie moderne, compétitive et économe en ressources, caractérisée par l'absence d'émission nette de gaz à effet de

¹⁰ Conférence internationale sur le climat qui réunit les États engagés depuis 1992 par la Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique (CCNUCC). L'édition 2015 (COP 21) a été organisée par la France. L'Accord de Paris qui y a été adopté marque un tournant dans la lutte contre le réchauffement climatique puisqu'il engage tous les pays du monde à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre et à maintenir le réchauffement sous la barre des 2°C d'ici à 2100

serre d'ici à 2050¹¹. Cette stratégie dissocie la croissance économique de l'utilisation des ressources et permet à toutes les régions et à tous les citoyens de l'Union européenne de participer à une transition socialement juste vers un système économique durable. Elle vise aussi à protéger, à préserver et à consolider le patrimoine naturel de l'Union, ainsi qu'à protéger la santé et le bien-être des citoyens des risques et incidences liés à l'environnement » (Communication Commission européenne, 2019).

Par la suite, la Commission européenne propose trois textes clés qui viennent restructurer les exigences en matière de reporting de durabilité des entreprises.

Pour commencer, le règlement Taxonomie, en juin 2020, définit, selon des critères techniques, les activités contributives à la durabilité et impose des informations à fournir. La taxonomie se présente alors comme la clé de voûte de toutes les réglementations en matière de finance durable servant de langage commun, de référentiel pour tous les acteurs européens afin de garantir davantage de transparence et de fiabilité.

Figure 5 : Les 6 objectifs de la taxonomie (Source : AMF)



Ensuite, la Sustainable Finance Disclosure Regulation¹² (SFDR), entrée en vigueur le 10 mars 2021, s'adresse aux grands acteurs financiers actifs dans l'Union européenne, imposant, notamment, aux distributeurs de produits d'investissement de publier des informations sur deux périmètres de prise en compte des aspects liés à la durabilité et la responsabilité : les principales incidences négatives (PIA) et les risques en matière de durabilité.

¹¹ Proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil, du 4 mars 2020, établissant le cadre requis pour parvenir à la neutralité climatique et modifiant le règlement (UE) 2018/2019 (loi européenne) [2020/0036 (COD)], proposant de rendre l'objectif de neutralité climatique, d'ici à 2050, juridiquement contraignant pour l'Union européenne

¹² Règlement (UE) 2019/2088 du Parlement européen et du Conseil du 27 novembre 2019 sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers (texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

Enfin, la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), est adoptée en décembre 2022, visant à renforcer les exigences de la NFRD. Objet de cet écrit, la CSRD se présente comme le nouveau cadre réglementaire du reporting de durabilité pour la poursuite d'une ambition claire liée à l'accélération de la transition des entreprises vers des activités durables.

À noter qu'une proposition d'initiative actualisée sur les produits durables a été adoptée dans le cadre d'un paquet sur l'économie circulaire, le 30 mars 2022. Elle prévoit, pour 2026, la révision de la directive sur l'écoconception et des mesures législatives supplémentaires, le cas échéant, dans le but de rendre plus durables les produits mis sur le marché de l'Union européenne.

Par ailleurs, la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDD) est une directive proposée par la Commission européenne qui vise à encadrer les obligations de responsabilité des entreprises sur le plan social et environnemental (RSE), et à appliquer au niveau européen la notion de « devoir de vigilance ». Elle aura des implications importantes pour les entreprises en matière de reporting de durabilité et d'obligations liées aux enjeux des droits humains et environnementaux. Elle devrait notamment imposer, aux entreprises, la publication et la mise en œuvre d'un plan de vigilance relatif aux enjeux de durabilité et de droits humains. La directive devrait être adoptée en 2024 et applicable en 2026.

1.2 Un nouveau cadre réglementaire pour le reporting de durabilité

« L'adoption, sous l'impulsion de la présidence française, d'une position commune des États-membres sur ce texte constitue une nouvelle étape décisive dans le développement d'un cadre réglementaire européen de la finance durable. À terme, les entreprises de plus de 250 salariés ou cotées devront désormais traduire leur politique environnementale, sociale et de gouvernance dans des documents d'information standardisés, justifiés et certifiés. C'est donc plus de transparence pour les citoyens, les consommateurs et les investisseurs pour que les entreprises puissent jouer tout leur rôle dans la société. Le greenwashing, c'est terminé. Aujourd'hui, l'Europe établit les normes extra-financières de référence de demain, avec exigence et en ligne avec nos ambitions environnementales et sociales » (Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, 24 février 2022).

Aujourd'hui, certaines grandes entreprises européennes sont tenues de déclarer des informations sur la manière dont elles opèrent et répondent aux défis sociaux et environnementaux de notre société. La déclaration de ces informations est encadrée par la Non Financial Reporting Directive (NFRD) et dont la transposition en France a donné lieu à la publication de la Déclaration de Performance Extra-Financière des entreprises (DPEF), une des options de la NFRD que la France a retenues.

Ces informations permettent aux investisseurs, aux consommateurs, aux décideurs politiques et à toutes les autres parties prenantes d'évaluer la performance extra-financière des grandes entreprises, les incitant à développer des stratégies plus respectueuses des enjeux de durabilité.

Toutefois, les informations communiquées par les entreprises ne sont pas suffisantes pour répondre aux enjeux actuels et à venir. Les rapports extra-financiers omettent souvent des informations que les investisseurs et les autres parties prenantes jugent importantes. Par exemple, les investisseurs souhaitent connaître la rentabilité des capitaux placés dans l'entreprise et pouvoir la comparer avec d'autres entreprises ainsi que le risque de leur investissement et déterminer la capacité de l'entreprise à payer des dividendes.

Par ailleurs, les informations communiquées peuvent être difficiles à comparer d'une entreprise à l'autre, ou difficiles à trouver et rarement disponibles dans un format numérique lisible remettant en

cause la confiance que peuvent en avoir les utilisateurs de ces informations, en majorité les investisseurs et les consommateurs.

En effet, le cadre juridique actuel ne permet pas de garantir la satisfaction des besoins d'informations des utilisateurs qui ont considérablement augmenté ces dernières années. Plusieurs raisons expliquent cette évolution dont (i) la prise de conscience croissante des investisseurs de l'impact des questions de durabilité sur les résultats financiers des entreprises, (ii) la recherche du respect des normes de durabilité telles que la taxonomie ou (iii) la recherche d'atteinte d'objectifs de durabilité ou encore en raison de (iv) l'accélération de la multiplication des demandes d'informations de durabilité relatives à la résilience des chaînes d'approvisionnement, successivement impactées par la crise sanitaire de la COVID 19 et plus récemment par le conflit russo-ukrainien.

La CSRD exige aussi des informations complémentaires sur la gestion des risques liés au changement climatique. Il est donc impératif pour les entreprises de montrer comment les risques liés au réchauffement climatique affectent leur performance et comment elles choisissent de faire face à ces risques, permettant ainsi aux investisseurs, en particulier, de prendre en compte les risques liés au développement durable dans leurs décisions d'investissement et d'orienter leurs ressources vers des entreprises ayant des modèles économiques et des activités durables conformes aux objectifs du Pacte vert européen. Les parties prenantes doivent également être en mesure d'estimer l'impact des activités commerciales sur les humains et l'environnement.

La Commission européenne a ainsi adopté une nouvelle directive plus ambitieuse sur les rapports extra-financiers des entreprises en lien avec le développement durable. Il s'agit certes de compléter le dispositif actuel, s'appuyant principalement sur la NFRD, et ainsi combler ces manquements mais également de présenter une nouvelle ambition (Annexe 1).

Ces nouvelles mesures visent donc à compléter un dispositif déjà mis en place par l'Europe dans le cadre de son plan d'action pour une économie durable qui comprend la NFRD, la taxonomie et la réglementation SFRD relative au reporting ESG des acteurs financiers. Elles visent également à harmoniser les publications à l'échelle européenne et simplifier le processus de reporting afin de répondre aux besoins d'informations de l'ensemble des parties prenantes, garantir la fiabilité et la comparabilité des informations communiquées et définir un niveau d'assurance raisonnable.

Un nouveau nom, un nouvel acronyme « CSRD » pour « *Corporate Sustainability Reporting Directive* » pour une nouvelle directive dont il faut souligner également la place que retrouve la notion de « Développement Durable », remplaçant les précédentes références relatives au « non financier » ou « extra-financier ». Il ne s'agit donc pas simplement d'un « changement d'acronyme » mais d'un « changement de paradigme ».

L'information de durabilité renvoie à un domaine plus étendu englobant les informations relatives aux questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Mais ce changement marque aussi le renforcement du contenu de ces informations et de l'importance qu'elles acquièrent, équivalente à celle des informations financières.

La nouvelle directive formalise ainsi de nouvelles ambitions dont celle d'embarquer les entreprises dans ce nouveau dispositif de finance durable. En effet, il ne sera plus possible de répondre aux exigences du marché et de performance sans information fiable, pertinente et harmonisée des entreprises en matière de développement durable.

1.2.1 Le contexte de la proposition de la CSRD

Comme nous l'avons vu précédemment, la proposition de la CSRD trouve son origine dans la directive sur la publication d'informations non financières (directive 2014/95/UE) dite NFRD (*Non-Financial Reporting Directive*), adoptée en 2014, ayant mené les entreprises soumises à publier leurs informations non financières, pour la première fois en 2018 (pour l'exercice 2017).

La NFRD s'applique aux grandes entreprises, en tant qu'entités d'intérêt public et comptant en moyenne plus de 500 salariés ainsi qu'aux entreprises mères d'un grand Groupe et employant en moyenne plus de 500 salariés sur une base consolidée, exemptant les filiales de leurs obligations en matière d'information en cas de publication d'information par la société mère pour l'ensemble du Groupe. Depuis, environ 11 700¹³ entreprises sont alors soumises à la NFRD.

Cette directive a introduit l'obligation de publication de « l'incidence des questions de durabilité sur leurs résultats, leur situation et leur évolution (point de vue interne), ainsi que l'incidence de leurs propres activités sur la population et l'environnement (point de vue externe). C'est ce que l'on appelle alors la « double importance relative » (« *double materiality* »).

La NFRD a fait l'objet de publication de lignes directrices non contraignantes en 2017 puis de lignes directrices supplémentaires sur la publication d'informations relatives au climat en 2019, par la Commission européenne. Toutefois, ces lignes directrices n'ont pas permis d'améliorer la qualité attendue des informations publiées par les entreprises, conformément à la NFRD.

En décembre 2019, le Conseil européen souligne, dans son rapport¹⁴ l' « importance de disposer d'informations fiables, comparables et pertinentes sur les risques, les possibilités et les incidences en matière de durabilité », en invitant la Commission européenne à élaborer des normes de l'Union en matière d'information non financière.

Par la suite, la consultation de la Commission européenne a, en effet, mis en exergue « un décalage croissant entre les informations sur la durabilité publiées par les entreprises et les besoins des utilisateurs auxquelles elles sont destinées ».

À noter que la proposition a ainsi été construite sur l'analyse des différentes activités de consultations réalisées de 2018 à 2020 : consultation publique en ligne ouverte, en ligne ciblée dont des entreprises relevant du champ d'application de la NFRD, réactions en ligne, et enquête en ligne ciblée auprès des PME.

Les utilisateurs ont alors souligné des insuffisances en termes de comparabilité, de pertinence et de fiabilité de l'information quand les entreprises se trouvaient en difficulté, en l'absence de normes précises, à répondre aux multiples demandes d'informations de leurs parties prenantes, fondées sur des référentiels variés¹⁵. Les entreprises ont indiqué, également, peiner à obtenir les informations dont elles ont elles-mêmes besoin auprès de leurs parties prenantes dont les entreprises dans lesquelles

¹³ Ce chiffre tient compte de la manière dont les États membres ont transposé la directive. En ne tenant pas compte de la transposition nationale, environ 2 000 entreprises relèvent du champ d'application de la NFRD

¹⁴ Conclusions du Conseil sur l'approfondissement de l'union des marchés des capitaux (5 décembre 2019)

¹⁵ Une centaine de référentiels identifiés par la task force de l'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)

elles ont investi, sans oublier les demandes d'information de durabilité complémentaires à celles publiées, tout cela engendrant des coûts humains et financiers parfois inutiles.

Par la suite, l'analyse d'impact de la Commission européenne a porté principalement sur les choix politiques dans les trois domaines suivants : la normalisation, l'assurance liée à l'audit et le champ d'application.

En 2020, la Commission européenne s'est alors engagée, dans le cadre du Pacte vert européen et de son programme, à proposer une révision de la directive sur la publication d'informations non financières¹⁶, avec pour objectif de contribuer à construire une économie « sociale » au service des citoyens, devenue d'autant plus important dans un environnement frappé récemment par une crise sanitaire de la COVID 19 sans précédent. La Commission s'est également engagée dans le Pacte vert de l'Europe, à renforcer la lutte contre « les allégations écologiques trompeuses » faisant référence au greenwashing.

La Commission européenne a antérieurement adopté le 8 mars 2018 son « plan d'action pour le financement de la croissance durable » proposant des actions concrètes afin de contribuer à atteindre les ODD et les objectifs fixés dans l'Accord de Paris sur le changement climatique, en s'appuyant sur les recommandations de l'expert de haut niveau Groupe sur la finance durable. Dans son plan d'action, la Commission européenne a appelé d'autres acteurs, tels que les États membres de l'Union européenne, à soutenir la mise en œuvre d'actions de finance durable et à promouvoir la transformation sur leurs territoires. À cette fin, la Commission européenne a créé un groupe d'experts dédié aux États membres de l'Union européenne sur la finance durable.

Le plan d'action sur la finance durable de la Commission européenne intègre des mesures afin de permettre au secteur financier de jouer un rôle moteur dans la réalisation des objectifs du Pacte vert européen. Ces mesures imposent aux entreprises de fournir de « meilleures informations sur les risques en matière de durabilité auxquelles elles sont exposées et sur leur propre incidence sur la population et l'environnement ». Le but est de rendre « les entreprises plus responsables et transparentes quant à leur incidence » sur les citoyens et l'environnement ainsi que de renforcer les relations entre les entreprises et l'ensemble de son environnement sociétal.

Par ailleurs, le Parlement européen a invité, dans sa résolution sur la finance durable de 2018, à « la poursuite du développement des obligations d'information dans le cadre de la directive sur la publication d'informations non financières¹⁷ ». C'est ainsi que dans sa résolution de décembre 2020 sur la gouvernance d'entreprise durable, il a appelé à l'élargissement du champ d'application à d'autres entreprises, dans le cadre de la révision de la NFRD proposée par la Commission européenne. La proposition révisé les obligations de la NFRD afin de les rendre plus homogènes avec le cadre juridique plus large de la finance durable y compris les règlements SFRD et la taxonomie, et ce afin de les rattacher au Pacte vert pour l'Europe.

¹⁶ Communication de la Commission européenne intitulée « Le Pacte vert pour l'Europe », COM (2019) 640 final. Programme de travail ajusté de la Commission pour 2020, COM (2020) 440 final

¹⁷ Résolution du Parlement européen du 29 mai 2028 sur la finance durable [2018/2007(INI)]

La proposition s'est donc appuyée sur l'importance d'élaborer des normes de l'Union européenne en matière d'informations non financières poussant, par ailleurs, le Parlement européen à insister sur l'importance d'un audit obligatoire de ces informations.

L'objectif de la proposition a ainsi reposé sur « l'amélioration de la publication d'informations sur la durabilité au moindre coût, afin de mieux exploiter les possibilités qu'offre le marché unique européen de contribuer à la transition vers un système économique et financier totalement durable et inclusif, conformément au Pacte vert pour l'Europe et aux objectifs de développement durable des Nations Unies ».

1.2.2 La CSRD, de son adoption à son application

« *No existing standard or framework satisfies the Union's need for detailed sustainability reporting by itself* » (Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil, 14 décembre 2022).

La proposition de directive du Parlement européen et du Conseil, du 21 avril 2021, développe le besoin de normes spécifiques à mettre en application en Europe afin de (i) répondre aux besoins de transparence, de comparabilité des utilisateurs (investisseurs, actionnaires, ONG, partenaires sociaux, etc.), (ii) mettre en place des standards pour les entreprises et (iii) réduire les risques systémiques. Elle a ainsi largement repris les recommandations émises dans le rapport de la task force de l'European Advisory Financial Reporting Group (EFRAG)¹⁸, publié en mars 2021.

Cette task force, présidée par Patrick de Cambourg¹⁹, sur les travaux préparatoires à un acte délégué couvrant les normes sur le reporting de durabilité a donc permis de fixer les contours de la normalisation de la nouvelle directive.

Le texte de la directive a été voté, le 29 juin 2022, par les États membres de l'Union européenne et le 30 juin par la Commission des affaires juridiques au Parlement européen.

La Directive vient modifier quatre textes législatifs européens en vigueur :

- La directive comptable (Dir. 2023/34/UE du 26 juin 2013) en révisant certaines dispositions existantes et en y ajoutant de nouvelles sur la publication d'informations en matière de durabilité,
- La directive sur l'audit et le règlement sur l'audit afin de couvrir des informations en matière de durabilité,
- La directive sur la transparence afin d'étendre les obligations d'information en matière de durabilité aux entreprises dont les titres sont cotés sur des marchés réglementés et de clarifier le régime prudentiel applicable à la publication de telles informations par ces entreprises.

¹⁸ L'EFRAG, groupe consultatif européen sur l'information financière (en anglais) est une association internationale sans but lucratif qui a été créée en 2001 avec les encouragements de la Commission européenne afin de servir l'intérêt général

¹⁹ Ancien PDG de Mazars, membre du collège de l'Autorité des marchés financiers (AMF), président de l'Autorité des normes comptables de 2015 à 2022. Patrick de Cambourg est l'auteur d'un rapport sur l'information extra-financière des entreprises, commandé par le ministère de l'Économie et des Finances, remis à Bruno Le Maire le 21 juin 2019

À l'initiative de l'EFRAG, la consultation publique sur la normalisation des données de durabilité s'est achevée le 8 août 2022.

Après l'approbation du texte par le Parlement européen et son adoption par le Conseil européen en novembre 2022, la directive CSRD a été publiée au Journal Officiel de l'Union Européenne (JOUE) le 16 décembre 2022²⁰.

Elle est entrée en vigueur 20 jours suivant sa date de publication au JOUE, soit le 5 janvier 2023, chaque État membre de l'Union européenne et donc la France ayant 18 mois, à partir de cette date, pour transposer cette directive en droit national et rendre son application obligatoire, au plus tard le 6 juillet 2024. Il faut noter quelques options restant à la main des États membres en raison notamment d'exemptions relatives à la confidentialité de l'information, à l'application de normes nationales de vérification externe en attendant les normes de l'Union européenne.

Après consultations du Member States Expert Group on Sustainable Finance et de l'Accounting Regulatory Committee et après avis de l'ESMA/EBA/EIOPA-ESAs²¹ et consultation de ECB, EEA, EU AFR, CEAOB, et la PSF²², la Commission européenne a adopté l'acte délégué du premier jeu des *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), couvrant les normes de reporting de durabilité.

Le 31 juillet 2023, la Commission européenne a ainsi publié les normes européennes d'établissement de rapports sur le développement durable (ESRS) à l'usage de toutes les entreprises soumises à la directive sur l'établissement de rapports sur le développement durable des entreprises (CSRD), marquant une nouvelle étape dans la transition vers une économie européenne durable. À noter que ce premier jeu de normes est moins ambitieux que le texte publié par l'EFRAG en novembre 2022. « La Commission européenne a retenu – à ce stade – une approche pragmatique » (Patricia Savin, 28 juillet 2023).

Mairead McGuinness, commissaire chargée des services financiers, de la stabilité financière et de l'union des marchés des capitaux, a déclaré : « Les normes que nous avons adoptées aujourd'hui sont ambitieuses et constituent un outil important qui sous-tend le programme de financement durable de l'Union européenne. Ils trouvent le juste équilibre entre la limitation de la charge pesant sur les entreprises déclarantes tout en permettant aux entreprises de montrer les efforts qu'elles déploient pour respecter l'agenda du Pacte vert ... et, par conséquent, d'avoir accès à un financement durable ».

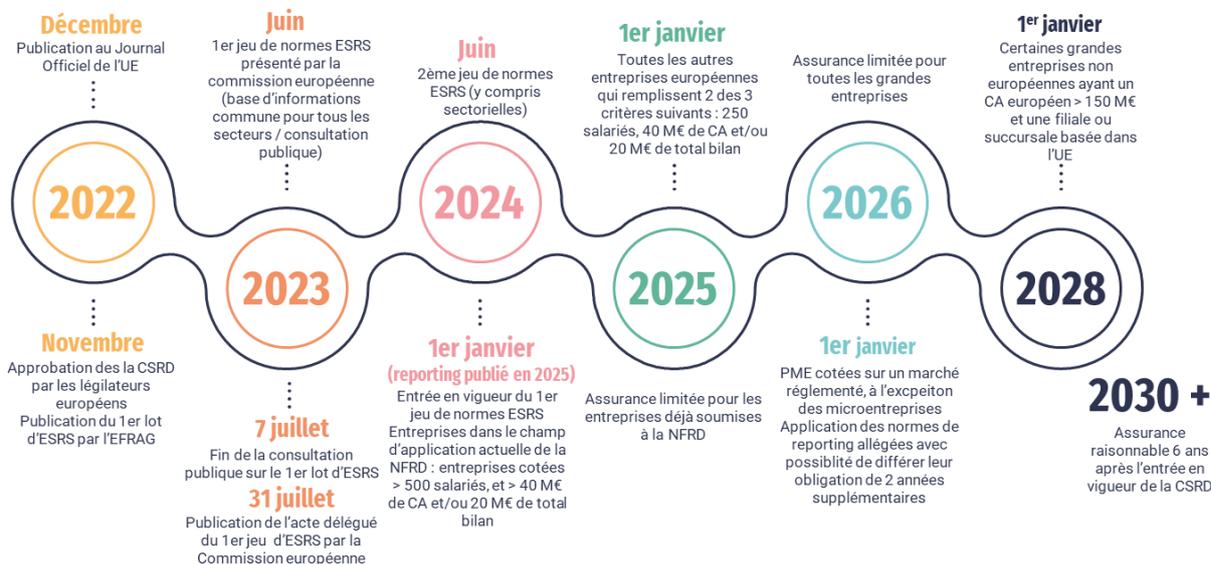
²⁰ Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) no 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

²¹ *The three European Supervisory Authorities - EBA, ESMA and EIOPA - the ESAs, develop joint Q&As to support the consistent and effective application of the EU regulatory framework for the financial services sector. These Q&As also contribute to the completion of the EU Single Rule Book*

²² List of international organisations, european central bank

Il est prévu une entrée en vigueur progressive des jeux de ces normes à compter du 1^{er} janvier 2024, avec une entrée en application différée pour certaines catégories d'entreprises²³.

Figure 6 : Le calendrier de la mise en application de la CSRD (Traduction libre)



Par ailleurs, les changements introduits en comparaison de la NFRD adoptée en 2014 (Dir. 2014/95/UE du 22/10/2014), et transposée dans la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), sur la publication d'informations non financières sont constitués principalement par un champ d'application élargi et des objectifs clairs axés sur un renforcement et une standardisation des obligations de reporting.

En effet, la nouvelle directive impliquera le remplacement de l'actuelle DPEF annuelle qui ne concerne que les grandes entreprises²⁴ par un nouveau reporting élargi et figurant dans une section spécifique du rapport de gestion. Les entreprises dans le champ d'application de la nouvelle directive devront également se conformer avec l'article 8 du règlement Taxonomie.

La grande majorité des entreprises européennes concernées par la CSRD devront publier, à partir de 2025, un rapport détaillé de durabilité de l'impact de leurs activités sur l'environnement, de l'impact du changement climatique et sur leur stratégie de décarbonation, et notamment publier sur leurs émissions de gaz à effet de serre sur les 3 échelles appelées « Scopes », correspondant aux émissions directes (Scope 1), indirectes (Scope 2) et issues de la chaîne de valeur (Scope 3).

²³ Pendant une période transitoire de deux ans, jusqu'en 2028, les PME cotées sur les marchés réglementés ont la possibilité de ne pas appliquer les exigences de reporting de la CSRD, pour autant qu'elles indiquent brièvement dans leur rapport de gestion les raisons pour lesquelles elles s'abstiennent

²⁴ Entreprises d'Intérêt Public dépassant les critères suivants (y compris les filiales) : 500 salariés et 40 millions d'euros de chiffre d'affaires ou 20 millions d'euros de total de bilan

1.2.2.1 Un périmètre étendu : les entreprises concernées par la CSRD

À ce jour, les règles européennes en matière de reporting RSE s'appliquent aux entreprises de plus de 500 collaborateurs, soit environ 11 700 grandes entreprises et Groupes dans l'Union européenne concernées par la NFRD.

La CSRD élargit le champ d'application aux grandes entreprises²⁵ dans l'Union européenne, qu'elles soient cotées en bourse ou non mais également aux entreprises non européennes qui réalisent une activité conséquente²⁶ dans l'Union européenne. Les PME cotées seront également soumises à ces obligations même si elles bénéficient d'un délai supplémentaire.

En effet, toutes les grandes entreprises devront rendre publique des informations sur l'impact de leurs activités et sur les risques de durabilité auxquelles elles sont exposées. La directive obligera désormais plus de 50 000 entreprises, en Europe, à collecter et publier des informations sur leur propre durabilité et ainsi à établir un reporting durabilité sur leurs implications RSE.

Les premières entreprises impactées seront celles déjà soumises à une obligation de reporting extra-financier dans la cadre de la NFRD. La directive s'accompagnera ensuite d'une mise en œuvre progressive sur plusieurs années. L'application s'organisera donc ainsi à partir du :

- 1^{er} janvier 2024 (rapports publiés début 2025) pour les entreprises déjà soumises à une obligation de reporting extra-financier dans la cadre de la NFRD (grandes entreprises cotées de plus de 500 salariés), sur la base des normes trans-sectorielles (« *sector-agnostic* ») adoptées en juillet 2023,
- 1^{er} janvier 2025 (rapports publiés début 2026) pour toutes les grandes entreprises, cotées ou non, « nouvellement CSRD », remplissant deux des trois critères suivants : 250 employés, 40 millions d'euros de chiffre d'affaires, ou 20 millions d'euros de total du bilan. Le périmètre sera précisé dans la cadre de la transposition de la CSRD, sur la base des normes trans-sectorielles et sectorielles (« *sector-specific* »),
- 1^{er} janvier 2026 (rapports publiés début 2027) pour les Petites et Moyennes Entreprises cotées (à l'exception des microentreprises) remplissant deux des trois critères suivants : 10 à 250 employés, 700 000 euros à 40 millions d'euros de chiffre d'affaires, ou 350 000 euros à 20 millions d'euros de total du bilan (avec une possibilité de différer leur obligation de reporting pendant deux ans, sous réserve de justification), sur la base des normes spécifiques dont l'adoption est attendue fin juin 2024,
- 1^{er} janvier 2028 (rapports publiés début 2029) pour les entreprises non européennes qui réalisent plus de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires en Europe, pendant les deux dernières années consécutives, et avec une filiale ou succursale basée dans l'Union européenne et si la succursale génère un chiffre d'affaires de plus de 40 millions d'euros l'année précédente et si la filiale remplit les critères de la grande entreprise, sur la base des normes ESRS spécifiques ou de normes non européennes considérées comme équivalentes aux ESRS, selon des règles d'équivalence définies par la Commission européenne.

²⁵ Les grandes entreprises cotées (« *large undertakings* ») dont définies dans la Directive Comptable pour chaque pays. En France : SA, SCA, SARL, SAS (non éligibles à la DPEF)

²⁶ Chiffre d'affaires supérieur à 150 millions d'euros

Les filiales pourront être exemptées de reporting de durabilité si les sociétés mères fournissent déjà un rapport de durabilité conforme à la CSRD. Cette exemption ne s'appliquera pas aux filiales cotées. À noter que la proposition de la Commission européenne du 9 juin 2023 a introduit, également, plusieurs mesures transitoires et une progressivité dans l'application de certaines normes ou du reporting global pour certaines entreprises.

Cette nouvelle directive montre que la RSE ne concerne plus seulement les grands Groupes et introduit une forme d'extra-territorialité en s'appliquant aux entreprises non européennes avec une activité dans l'Union européenne. En effet, plus de 3 200 entreprises américaines et plus de 1 300 entreprises canadiennes entreraient dans le champ d'application de la CSRD, d'après une enquête de Refinitiv (2023).

En France, les entreprises qui entrent dans le nouveau champ concernent principalement celles entre 25 et 500 salariés et notamment les Sociétés par Actions Simplifiée (SAS) qui avaient été expressément exclues du champ d'application de la DPEF.

Les entreprises en dehors du champ (PME non cotées) seront également encouragées à adopter ces normes ou des normes volontaires, en cours de développement, proportionnées à leurs besoins et leurs capacités.

Il ne faut pas oublier, par ailleurs, tous les acteurs de la chaîne de valeur tels que les fournisseurs, les sous-traitants européens ou non qui indirectement seront embarqués au travers des cahiers des charges de leurs principaux clients.

1.2.2.2 Les principales dispositions de la CSRD

Au-delà de l'élargissement de son périmètre à un plus grand nombre d'entreprises, la CSRD prévoit la collecte et la publication d'informations plus complètes et plus précises liées à l'équilibre entre les trois piliers ESG : Environnement, Social et Gouvernance.

En effet, la nouvelle directive vise à « améliorer la qualité des informations environnementales, sociales et de gouvernance des entreprises ». À cet égard, les entreprises doivent démontrer leur stratégie responsable fondée sur les trois facteurs « ESG », correspondant aux enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance selon B. Lecourt (« La « Directive RSE 2 » (« Directive CSRD ») : Le nouveau visage de l'information en matière environnementale et sociale », *Revue des Sociétés* 2022, p. 639f.) qui estime que cette information deviendra plus fiable et plus visible.

« *The sustainability reporting standards ... shall ensure the quality and relevance of reported information, by requiring that its representative, verifiable, reliable, easily accessible, comparable, and is represented in a faithful manner and, where possible, based on specific measurable sciencebased objectives* », voici ce qui est attendu du reporting de durabilité telle que la Commission européenne l'a amendé.

Les informations de durabilité à la charge des entreprises tournent ainsi autour de trois axes principaux que constituent les facteurs environnementaux (calés sur les six objectifs de la taxonomie (Figure 5), les facteurs sociaux et des droits de l'Homme et les facteurs de gouvernance (Dir. 2013/34/UE art. 19 bis et 29 bis modifiés).

Figure 7 : Les principaux enjeux ESG (Source : Conseil Canadien du Commerce de détail et traduction libre)



Le contenu du rapport de durabilité lié aux nouvelles exigences de la CSRD s'articule, par ailleurs, autour de quatre domaines de reporting, regroupés dans le premier jeu de normes dites « agnostiques », que sont :

- La gouvernance des enjeux de durabilité,
- La stratégie et le modèle d'affaires de l'entreprise,
- Les impacts, risques et opportunités ESG significatifs et leur gestion,
- Les objectifs et les indicateurs de performance.

La directive européenne ainsi que les normes européennes d'informations de durabilité, *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) s'appliqueront donc progressivement à compter de janvier 2024. Ces normes sont présentées plus en détail dans la partie 1.2.3.2. (L'élaboration de standards de durabilité européens).

La Commission européenne a mandaté l'EFRAG, le groupe consultatif européen sur l'information financière, pour la préparation de ces normes. Après une consultation publique au printemps 2022, un premier lot de 12 normes a été remis, par l'EFRAG, en novembre 2022.

L'EFRAG a réuni des experts venant du monde des OTI (Organismes Tiers Indépendants) en tant que vérificateurs, des directeurs de développement durable des entreprises, de l'ADEME (Agence de la Transition Écologique du Gouvernement Français), des ONG, de l'enseignement supérieur, du Conseil européen afin de répondre aux attendus de la Commission européenne.

À la suite d'une révision de ces normes produites par l'EFRAG relative à l'allègement et à la progressivité de certaines normes, une consultation publique, de quatre semaines, publiée par la

Commission européenne s'est achevée le 7 juillet 2023. L'acte délégué²⁷ lié a été publié par la Commission européenne le 31 juillet 2023, présentant une approche pragmatique qualifiée par certains acteurs d' « opérationnelle » ou d' « étapiste ».

Les normes thématiques précisent « les informations spécifiques à fournir sur les impacts, risques et opportunités matériels liés à chaque thématique de durabilité : environnementale, sociale et de gouvernance en complément des informations générales », liées aux principales exigences en matière de gouvernance, de stratégie, de management des risques, de métriques et d'objectifs de durabilité de l'entreprise.

Celles-ci englobent trois niveaux d'informations communes à tous les secteurs, sectorielles et spécifiques. Ces normes thématiques couvrent plusieurs sous-thématiques, pouvant également être elles-mêmes découpées en nombreux sous-sujets.

Figure 8 : Les 12 normes ESRS de durabilité (Source : EFRAG, 2023)



Source : EFRAG - 2023

Par ailleurs, il ne faudra pas négliger la part importante de la chaîne de valeur, intégrée dans la grande majorité des standards ESRS, dont les entreprises auront à « identifier leurs impacts directs et indirects sur l'environnement et la société ou encore les risques et opportunités en matière de durabilité pouvant avoir des impacts sur leur chaîne de valeur directement ou indirectement ». Une attention particulière devra donc être portée sur la collecte de données matérielles relatives aux acteurs, en nombre, dans la chaîne de valeur en amont ou en aval des entreprises et de la complexité induite.

À noter que des mesures d'allégement du reporting sont prévues notamment sur l'application progressive de certains standards ou de reporting spécifiques tels que le reporting sur la chaîne de

²⁷ Après l'adoption d'un acte législatif de l'Union européenne, il peut être nécessaire de le mettre à jour pour tenir compte de l'évolution d'un secteur particulier ou pour garantir une mise en œuvre adéquate. Pour ce faire, le Parlement européen et le Conseil peuvent habiliter la Commission européenne à adopter, respectivement, des actes délégués ou des actes d'exécution, non transposés et applicables en l'état dès leur publication

valeur²⁸ et la publication non obligatoire des informations comparatives pour la première année d'application. En effet, après l'examen approfondi de l'avis technique élaboré par l'EFRAG, la Commission européenne a proposé des révisions des normes ESRS afin de faciliter la correcte application des normes par les entreprises et réduire les coûts de reporting. La Commission européenne a ainsi évalué la cohérence de l'acte délégué avec l'objectif de neutralité climatique sur le climat et l'objectif d'assurer des progrès en matière d'adaptation en veillant ainsi à une meilleure cohérence juridique et une interopérabilité améliorée entre les initiatives mondiales (ISSB et GRI).

1.2.2.3 Des informations à publier

Comme évoqué dans les principales dispositions de la CSRD, le contenu du rapport de durabilité devra s'articuler en pratique autour de quatre catégories que sont la gouvernance, la stratégie, la gestion des impacts, risques et opportunités et les indicateurs et objectifs afin de couvrir les trois thématiques ESG. L'information suivra les recommandations de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

Le rapport de gestion contiendra l'information nécessaire pour comprendre les impacts de l'entreprise sur les sujets de durabilité et de quelle manière ces sujets affectent le développement de l'entreprise, sa performance et sa position dans la perspective de double matérialité.

L'information devra ainsi comprendre la description du modèle d'affaires et de la stratégie de l'entreprise incluant les objectifs, assortis d'échéances, fixés par l'entreprise ainsi qu'une description des politiques de l'entreprise en matière de durabilité.

Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance au regard des questions de durabilité ainsi que leur expertise et leurs compétences feront également l'objet d'une communication. Celle-ci sera complétée d'informations sur l'existence de systèmes d'incitations, liés aux questions de durabilité, offertes aux membres des organes de gouvernance. L'entreprise devra décrire, par ailleurs, la procédure de diligences mise en œuvre.

Seront intégrées, dans le rapport, les principales incidences négatives, réelles ou potentielles, liées aux propres activités de l'entreprise et à sa chaîne de valeur ainsi que toute mesure prise par l'entreprise afin de prévenir, atténuer, corriger ou éliminer ces incidences et les résultats obtenus à cet égard.

Enfin, les principaux risques liés aux questions de durabilité y compris les principales dépendances de l'entreprise en la matière seront présentées en mettant en exergue la manière dont l'entreprise gère ces risques. L'ensemble de cette information à publier sera matérialisée au travers des indicateurs clés définis par l'entreprise.

1.2.2.4 Les modalités de mise en œuvre

Après avoir défini le contenu des informations de durabilité, il convient de déterminer comment celles-ci seront mises en œuvre.

²⁸ L'ESRS 1 définit des mesures transitoires sur trois ans afin de tenir compte des difficultés de collecte des données sur la chaîne de valeur, avec la possibilité pour les sociétés de n'utiliser que des données publiques ou déjà disponibles en interne pour certaines informations

En effet, la CSRD ne s'en tient pas uniquement à la définition du contenu de l'information de durabilité attendue mais présente également les exigences en matière de communication et de contrôle de l'information en question.

Les modalités de mise en œuvre concernent (i) la publication, (ii) la localisation et (iii) la digitalisation des reportings de durabilité ainsi que (iv) le contrôle de l'information de durabilité.

La publication

Afin d'améliorer l'accès à l'information de durabilité et surtout de la présenter comme un axe majeur des enjeux de la société au même titre que les informations d'ordre économique, comptable et financier, la directive impose la publication de cette information dans une section dédiée du rapport de gestion avec une structure générale, imposée par la ESRS 1, en quatre sections d'informations : générales, environnementales, sociales et de gouvernance²⁹. À noter que pour les sociétés cotées en France, l'information extra-financière substituée par l'information de durabilité, est déjà intégrée par le biais de la DPEF dans notre droit applicable.

Le reporting et sa publication se feront au niveau consolidé de la société mère, les filiales non cotées en seront exemptées dans le cas de reporting consolidé préparé selon les normes applicables (ESRS) ou normes équivalentes, pour les sociétés mères hors Union européenne. L'exemption ne s'applique pas aux filiales cotées et le reporting consolidé devra inclure les spécificités éventuelles de la filiale.

En outre, le rapport de durabilité devra être publié dans les douze mois suivant la clôture du bilan, accompagné de l'avis et de la déclaration de l'organisme chargé de son contrôle légal, comme précisé plus en avant.

La localisation

Celle-ci se matérialise au sein du Document d'Enregistrement Universel (DEU ou Universal Registration Document)³⁰ dans le chapitre RSE à l'intérieur duquel sont intégrés les trois ratios de la taxonomie européenne liés au chiffre d'affaires vert, au CapEx (investissements) et aux OpEx (charges opérationnelles), détaillés par activité et objectif, publiés dans la DPEF depuis 2021.

La digitalisation

Le rapport de gestion comprenant le reporting de durabilité devra être mis à disposition obligatoirement sous format lisible électroniquement (XHTML). Les informations de durabilité devront être « tagguées » selon un système de catégorisation numérique, y compris les KPI requis pour la taxonomie.

En phase avec la stratégie numérique de l'Union européenne, une nouvelle base de données européennes ESAP (European Single Access Point) centralisera toutes les publications de durabilité au format digital au même titre que les rapports financiers actuels avec la mise en œuvre du European

²⁹ Intégrant les informations fournies en vertu de l'article 8 du règlement Taxonomie

³⁰ Issu du Règlement européen 2017/1129 dit Prospectus 3 et entré en vigueur le 21 juillet 2019, définit les attendus pour les sociétés cotées, avec une information obligatoire intégrant dans son champ les facteurs de risque, la stratégie, et l'information extra-financière

Single Electronic Format (ESEF) afin d'assurer une large diffusion et d'en simplifier l'accès et l'analyse pour les parties prenantes.

Le format numérique accordera plusieurs avantages notamment en facilitant la navigation par les utilisateurs, la lecture digitalisée par des robots et la production de rapports de synthèse et de comparaison notamment entre les entreprises, les pays, les secteurs d'activité, sans oublier le respect de l'environnement. Le résultat pourrait être une quantité massive d'informations dans le domaine public.

Dans un souci de transparence et d'accessibilité, la nouvelle directive pourra imposer que le rapport soit mis en ligne gratuitement sur le site internet de l'entreprise ou du Groupe concerné dans au moins une langue officielle de l'Union européenne, ou à défaut, qu'une copie intégrale ou partielle soit mise à disposition sur simple demande.

Le contrôle de l'information de durabilité

Les informations devront inclure les descriptions précises des questions de durabilité de l'entreprise, des stratégies, des plans, des politiques et des actions mises en œuvre afin de garantir l'adéquation entre le modèle d'affaires et la stratégie avec la transition vers une économie durable.

Ces informations feront l'objet d'une vérification obligatoire par un Commissaire Aux Comptes (CAC) ou un Organisme Tiers Indépendant (OTI), au choix des États, avec un niveau d'assurance « modérée », pour commencer afin de passer ensuite à un niveau d'assurance « raisonnable ». Par ailleurs, les auditeurs devront appliquer des standards d'assurance et les règles encadrant leurs missions seront renforcées par la directive et le règlement Audit.

1.2.3 Des objectifs clairs

1.2.3.1 Plus de transparence entre les différents acteurs concernés

Les principaux utilisateurs des données de durabilité publiées sont les investisseurs et les organisations non gouvernementales, les partenaires sociaux et les autres parties prenantes.

La Commission européenne a constaté que « les investisseurs (y compris les gestionnaires d'actifs) souhaitent mieux comprendre les risques que présentent les questions de durabilité et les possibilités qu'elles offrent pour leurs investissements, ainsi que les incidences de ces investissements sur la population et l'environnement. Les organisations non gouvernementales, les partenaires sociaux et les autres parties prenantes souhaitent, parallèlement, que les entreprises rendent davantage compte des incidences de leurs activités sur la population et l'environnement ».

La CSRD propose alors un cadre juridique aux entreprises afin de répondre aux besoins d'information des investisseurs et des autres parties prenantes.

En effet, un ensemble commun de mesures entre les entreprises favorise la comparaison des performances d'une entreprise par rapport à une autre, pour tout investisseur. Les obligations de transparence de la directive encouragent également la transparence entre les parties prenantes. Ainsi, « les investisseurs et les parties prenantes peuvent mieux comprendre les impacts d'une entreprise sur son environnement ».

Les entreprises ont également tout intérêt à faire preuve d'une plus grande transparence, en partie parce qu'elles renforcent la confiance des investisseurs et des autres parties prenantes, et d'autre part parce qu'elles renforcent la marque employeur auprès des salariés.

En effet, les salariés sont de plus en plus préoccupés par les questions environnementales. C'est pourquoi de plus en plus de collaborateurs recherchent des entreprises ayant des activités dites « à impact », ou du moins des entreprises ayant un environnement de travail respectueux des bonnes pratiques RSE.

Par ailleurs, comme précisé précédemment, ce nouveau texte, qui garantit la conformité du reporting aux normes obligatoires de l'Union européenne, prévoit d'imposer un accès numérique aux informations liées au développement durable afin de rendre publique l'information.

1.2.3.2 L'élaboration de standards de durabilité européens

Aujourd'hui, les entreprises tenues de publier leurs informations sont confrontées à un manque de précision des exigences actuelles et un grand nombre de normes et de cadres, ne permettant pas aux entreprises de savoir exactement quelles informations communiquées.

Plusieurs initiatives ont été lancées au niveau international, par le G20 ou le G7, afin de contribuer à la convergence et à l'harmonisation des normes d'information en matière de durabilité que soutient l'Union européenne. L'élaboration d'un socle de normes internationales s'appuie sur les travaux du groupe de travail sur les informations financières liées au climat (Task Force on Climate-related Financial Disclosures).

La directive a donc pour objectif également de simplifier le processus de reporting pour les entreprises qui disposent aujourd'hui d'un vaste cadre de normes dont certaines restent d'application volontaire avec le *Global Reporting Initiative (GRI)*³¹, l'*International Integrated Reporting Council (IIRC)*³², le *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*³³, le *Climate Disclosure Standards Board (CDSB)*³⁴, le *Carbon Disclosure Project (CDP)*³⁵, etc. De nombreuses normes internationales viennent compléter ce cadre dont la multiplicité crée de la confusion tant pour les entreprises que pour les investisseurs. Pour en finir avec ce « self-service normatif », la CSRD propose un cadre plus structurant et exigeant pour le reporting de durabilité en Europe.

³¹ ONG née en 1997 de l'association du CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) et du PNUE (Programme des Nations unies pour l'Environnement), qui intègre d'autres parties prenantes (sociétés, organismes, associations, etc.) du monde entier, a été constituée pour établir un référentiel d'indicateurs permettant de mesurer le niveau d'avancement des programmes des entreprises en matière de développement durable

³² Coalition mondiale regroupant des autorités de réglementation, des investisseurs, des entreprises, des instances de normalisation, des représentants de la profession comptable et des ONG

³³ ONG créée en 2011 avec pour objet de fixer des normes en matière de rapports financiers, avec une action spécifiquement dirigée vers l'activité industrielle, que l'organisation essaie de soumettre au respect des critères ESG. Le travail informatif permet la communication entre les entreprises et investisseurs en matière de financement et de gestion des risques, favorisant les décisions fondées sur les critères ESG et le développement durable

³⁴ Organisation, créée en 2007, qui s'inscrit dans la dynamique émergente d'une finance durable et se compose de huit organisations dont le CDP qui diffuse une typologie de reporting sur l'environnement et de la gestion des risques reposant sur la transparence, la compréhension et l'action en faveur d'une économie et finance durable

³⁵ Organisation internationale à but non lucratif, anciennement appelée « *Carbon Disclosure Project* » jusqu'à fin 2012 qui détient la base de données mondiale la plus importante sur la performance environnementale des villes et des entreprises

La directive va ainsi permettre de développer des standards européens en cohérence avec ceux qui existent déjà, au même titre que l'*International Financial Reporting Standards* (IFRS).

Pour ce faire, la Commission européenne a mandaté l'EFRAG dont la vocation est de développer et promouvoir la vision européenne dans l'élaboration des normes comptables internationales. Sa mission consiste notamment à développer cette approche pour « une standardisation pertinente et dynamique des reportings européens sur la durabilité ».

Comme nous l'avons vu précédemment, la CSRD prévoit, à ce stade, la mise en place de douze normes européennes détaillées de reporting de durabilité, dites normes ESRS, composées de quatre-vingt-quatre dispositions (*Disclosure Requirements*) et de plus de mille points de données (ou *data points*) permettant d'encadrer et d'harmoniser les publications des entreprises.

Les ESRS sont composés de quatre parties relatives (i) aux exigences en matière de divulgation (*Disclosure Requirements*), (ii) aux exigences en matière d'application (*Application Requirements*), (iii) aux bases des conclusions (*Basic for Conclusions*) pour chaque ESRS et (iv) avec un glossaire commun, chaque standard étant composé de *Disclosure Requirements* et *Application Requirements*.

Ces douze standards sont structurés autour de deux normes transverses et dix normes thématiques : Environnementale (5), Sociale (4) et Gouvernance (1). Les ESRS 1 et ESRS 2 dites « transversales » et les ESRS (E1) sur le changement climatique et une partie de celle sur les effectifs (S1) seront obligatoires. Les autres normes se verront appliquer le concept de double matérialité (Figure 8).

En effet, les deux premières normes, notamment, ESRS 1 et ESRS 2 dites « transversales » définissent les principes généraux du reporting de durabilité :

- La norme ESRS 1 « exigences générales » ne prévoit aucune obligation d'information. Son objectif est de permettre de comprendre l'architecture des ESRS, les conventions de rédaction et les concepts fondamentaux utilisés (double matérialité, chaîne de valeur, etc.), ainsi que les exigences générales pour la préparation et la présentation des informations en matière de durabilité,
- La norme ESRS 2 « informations générales à publier » établit les exigences de publication générales pour toutes les questions de durabilité matérielles dans les domaines de la gouvernance, de la stratégie, de la gestion des impacts, des risques et des opportunités, et des indicateurs et objectifs. Cette norme est d'application obligatoire et n'est pas soumise à l'analyse de matérialité.

Ces normes intégreront autant que possible la « *global baseline* » développée par l'International Sustainability Standards Board (ISSB)³⁶ au travers des IFRS Sustainability Disclosure Standards, dans le but de fournir un langage commun pour les informations de durabilité et ainsi permettre d'aboutir à des informations comparables et cohérentes sur les marchés financiers mondiaux.

³⁶ Organisme, créé en novembre 2021 par la IFRS (*International Financial Reporting Standards*) Foundation, dont l'objet est de développer des standards de durabilité mondiaux qui faciliteront le reporting extra-financier des entreprises, afin de permettre aux investisseurs de s'informer sur les opportunités et risques environnementaux/climatiques liés à une entreprise donnée. Encourageant l'Investissement Socialement Responsable (ISR), l'ISSB contribuera à favoriser la démarche des détenteurs de portefeuilles souhaitant diriger leurs capitaux vers des sociétés dont la stratégie tient compte des critères ESG.

À noter que les ESRS font partie des trois grandes initiatives actuelles en matière de normalisation de reporting de durabilité qui comprennent également :

- Les « *Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors* » : un projet de réglementation complétant les informations exigées des sociétés cotées aux États-Unis, publié par la Securities and Exchange Commission (SEC)³⁷ le 21 mars 2022, visant à standardiser les informations relatives au climat,
- Deux projets de normes publiés, fin mars 2022, par l'ISSB (établi sous l'égide de la Fondation IFRS) : une générale (IFRS S1 *General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial information*) et une spécifique sur le changement climatique (IFRS S2 *Climate-related Disclosures*).

L'EFRAG a construit des normes ESRS couvrant un scope plus large au travers des trois thématiques de durabilité Environnement, Social et Gouvernance. Les informations requises sont plus étendues et ne visent pas uniquement les investisseurs tels que le SEC et l'ISSB mais l'ensemble des parties prenantes.

Il a fallu deux ans de travaux et soixante-dix personnes réunies au sein de l'EFRAG pour parvenir aux douze normes des futurs rapports de durabilité, soit en un temps record comme le souligne Emmanuelle CORDANO, membre de l'EFRAG et expert auprès de la chaire Audencia « Performance globale multi-capitaux ». « Le premier jeu de normes a été transmis à la Commission européenne en novembre 2022, soit à peine plus de deux ans après le début du projet. À titre de comparaison, il a fallu pour certaines normes IFRS³⁸ entre 10 et 12 ans entre le moment où le projet a débuté et celui où elles ont été effectivement applicables ».

L'harmonisation des nouveaux reportings se veut proportionnée en reposant, par ailleurs, sur trois types de normes : universelles, sectorielles et spécifiques. Le premier set de normes universelles (*sector-agnostic standards*), publié en novembre 2022, fixe des exigences de divulgation d'informations et s'appliquent à tous les secteurs économiques sans distinction. Parmi ces normes thématiques, cinq sont donc focalisées sur les mêmes objectifs environnementaux que ceux du Règlement Taxonomie, quatre traitent des exigences sociales et une détaille les enjeux de gouvernance. Une seconde vague de standards pourraient être adoptée au 31 octobre 2023 avec des exigences par secteur afin de favoriser la pertinence et la comparaison des données entre pairs. Une quarantaine de secteurs sont identifiés à ce stade. Enfin, un troisième niveau d'information prévoit des normes spécifiques pour les PME cotées sur le marché réglementé et enfin pour les sociétés non européennes afin de rendre compte des spécificités propres à certaines entreprises pour une représentation fidèle.

³⁷ Organisme fédéral américain de réglementation et de contrôle des marchés financiers

³⁸ IFRS : *International Financial Reporting Standards*. Elles constituent les normes internationales d'informations financières ayant pour vocation de standardiser la présentation des données comptables au niveau international

Figure 9 : Les normes ESRS (Source : Commission européenne, 2022)



Les normes européennes proposées en matière de rapports sur le développement durable constitueront un « guichet unique » afin de permettre aux entreprises et aux utilisateurs de ne pas avoir à se référer à plusieurs systèmes de reporting différents.

Elles seront revues tous les trois ans afin d'intégrer les évolutions jugées pertinentes y compris les normes internationales.

À la demande de la Commission européenne, l'EFRAG a modifié ses priorités pour se focaliser sur l'assistance des entreprises pour l'application des douze premières normes ESRS. Des guides, préparés par l'EFRAG, accompagnent les ESRS afin de faciliter leur mise en application par les entreprises. Pour commencer, les guides s'attacheront notamment à l'application du principe de double matérialité, des normes ESRS liées à la chaîne de valeur.

1.2.3.3 Le concept de double matérialité

Certaines normes se verront donc appliquer le concept de double matérialité.

En effet, la CSRD ambitionne de présenter une version plus fine du concept de double matérialité largement reconnu qui consiste à étudier les impacts de l'environnement sur l'entreprise et ceux de l'entreprise sur son environnement.

La CSRD impose de rendre compte, d'une part, des risques que l'entreprise encourt en lien avec les questions de durabilité telles que le changement climatique et, d'autre part, de détailler comment ces mêmes activités peuvent impacter l'environnement.

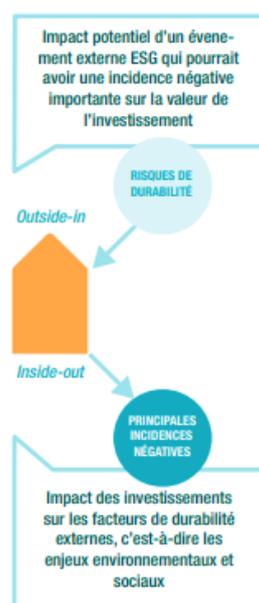
Par exemple, une société foncière doit faire face à des risques liés à l'augmentation des températures impactant la gestion des actifs, avec, d'autre part, des consommations d'énergie participant à l'accélération et l'accroissement des impacts liés au réchauffement climatique.

Il faut, tout de même, noter que l'ancrage de la double matérialité remonte à la publication de la directive européenne comptable (2013/04/EU), qui a inspiré la DPEF. En effet, il était précisé que « la matérialité dépendait de facteurs internes et externes, notamment des intérêts et attentes des parties prenantes légitimes et des impacts des activités : sous l'angle de la gravité, de la fréquence et de la réversibilité présente et potentielle des impacts ». Et ce conformément aux principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, un impact négatif réel ou potentiel doit être considéré comme un impact principal lorsqu'il figure parmi les impacts les plus importants liés aux activités en fonction de :

- La gravité de l'impact sur les personnes ou l'environnement,
- Le nombre d'individus qui sont ou pourraient être affectés, ou l'ampleur des dommages causés à l'environnement,
- La facilité avec laquelle le dommage pourrait être réparé, en rétablissant l'environnement ou les personnes affectées dans leur état antérieur (« *remediability* »).

La CSRD la présente comme un prérequis du reporting de durabilité des entreprises. « Il s'agit d'ajouter à l'approche « *Outside-In* », retenue par l'International Sustainability Standards Board (ISSB), la vision « *Inside-out* », qui intègre les informations relatives aux impacts négatifs et positifs de l'entreprise sur son environnement économique et social, soit une prise en compte des enjeux extra-financiers dans les deux sens ».

Figure 10 : La vision *Outside-In* et *Inside-out* (Source : OID, février 2022)

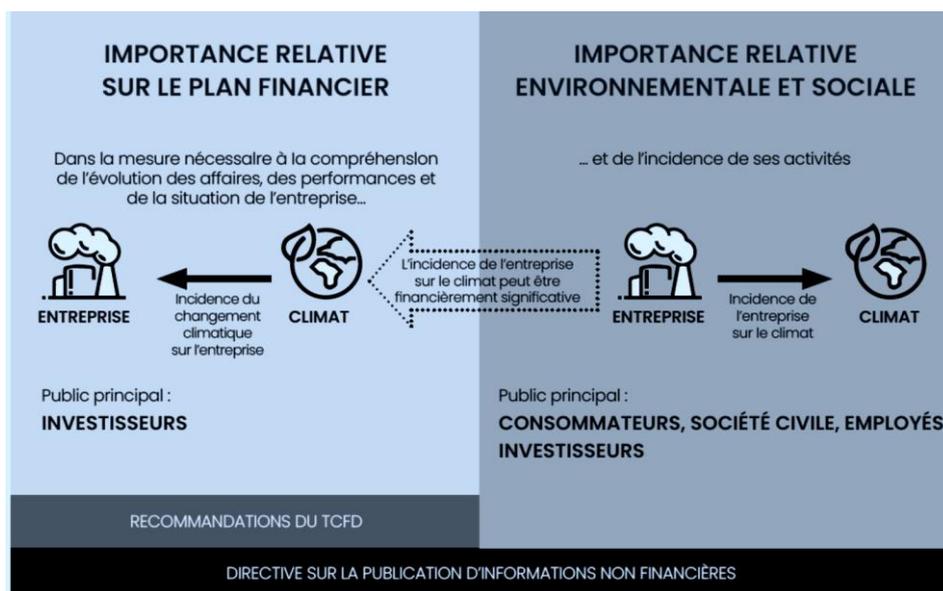


En effet, quand l'ISSB demande aux entreprises un reporting sur les risques et opportunités que font courir les questions du climat sur leur activité (influence de l'environnement sur l'activité), l'EFRAG, et donc l'Europe, attend une analyse des risques et opportunités pour l'entreprise, d'une part, mais aussi des impacts négatifs et positifs de l'entreprise sur l'environnement et la société.

La double matérialité se présente ainsi sous deux composantes : la matérialité financière et la matérialité d'impact correspondant respectivement aux risques ou opportunités susceptibles d'avoir des effets financiers importants sur l'entreprise et aux contributions positives et négatives de l'entreprise sur l'environnement ou les personnes. C'est de ce fait que l'EFRAG recommande d'évaluer la matérialité d'impact en prenant en compte les trois dimensions que sont l'ampleur (niveau de gravité), la portée (étendue) et la réversibilité (possibilité de mitigation).

Il suffit qu'un enjeu de durabilité soit matériel au regard de l'une ou de l'autre de ces deux composantes pour répondre au critère de double matérialité comme décrit ci-dessous.

Figure 11 : Les deux dimensions de l'importance relative (Source : JOUE, 2020)



« La double matérialité constituera donc la pierre angulaire de la CSRD, ce qui implique d'en assurer une mise en œuvre fiable et pertinente ». Le document de travail publié par la task force de l'EFRAG confirme les exigences auxquelles les entreprises assujetties devront répondre en matière d'analyse de matérialité. Il ne s'agira donc pas d'une simple formalité, d'un simple exercice de conformité réglementaire. Le rapport d'information du Sénat, déposé le 27 octobre 2022, conclut que « l'analyse de double matérialité à produire va nécessiter un saut qualitatif d'importance pour de nombreuses entreprises. Et au-delà, ses résultats auront un fort impact sur l'ensemble du contenu ».

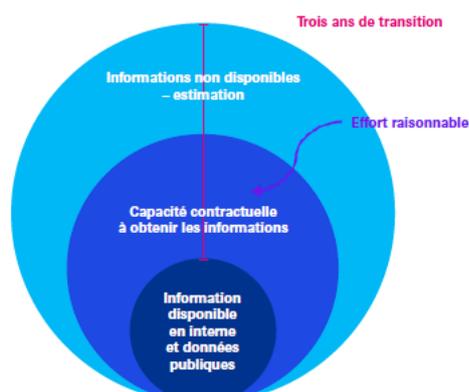
Par ailleurs, dans le cas où les analyses mettraient en évidence des impacts, risques ou opportunités différents entre une filiale et le reste du Groupe, des informations spécifiques sur la filiale devront être présentées dans le rapport de durabilité du Groupe.

1.2.3.4 L'élargissement de l'ensemble de la chaîne de valeur

L'information à fournir dans le cadre du reporting de durabilité est étendue à la chaîne de valeur en amont (exemple : les fournisseurs) et en aval (exemple : les clients), afin de comprendre les impacts, risques et opportunités, élargissant la responsabilité des entreprises notamment à la supply chain.

Les normes ESRS présentent trois sources d'informations permettant la collecte des données relatives à la chaîne de valeur.

Figure 12 : Chaîne de valeur et informations à fournir (Source : KPMG, 2023)



La première correspond à l'information disponible en interne ou relative à des données publiques. En effet, dans certains cas, l'entreprise aura directement accès à l'information soit produite dans ses propres systèmes soit accessible car publique, l'entité de la chaîne de valeur publiant leur propre rapport. La deuxième source renvoie à la capacité contractuelle de l'entreprise à obtenir des informations auprès des parties prenantes qui sont proches. Enfin, la troisième source correspond aux cas où la collecte des informations nécessaires est difficile voire impossible, même après avoir déployé des efforts raisonnables. Les informations seront alors estimées sur la base de données internes ou externes, par exemple des analyses d'informations sectorielles.

Il peut être difficile d'obtenir les données en raison des accords contractuels des entreprises et du niveau de contrôle qu'elles exercent sur les activités en dehors du périmètre de consolidation. Les entreprises estimeront alors les informations à communiquer sur la chaîne de valeur en amont et en aval, en utilisant toutes les informations raisonnables et justifiables, telles que les données moyennes du secteur et d'autres indicateurs disponibles.

La CSRD permet une application progressive de la collecte de ces données, sur les trois premières années, à condition, pour l'entreprise, d'expliquer l'omission des informations et en précisant le plan d'action mis en œuvre pour l'obtention des informations manquantes.

1.2.3.5 La fiabilisation des données et des processus de l'entreprise

La CSRD exige d'intégrer, au reporting de durabilité, des données relatives à :

- La stratégie et au modèle d'affaires, la gouvernance et l'analyse des principaux impacts, risques et opportunités,
- La mise en œuvre des politiques, des objectifs, des actions et des ressources allouées,
- La performance via des indicateurs notamment de suivi de l'atteinte des objectifs.

La fiabilisation des données qui s'intègre dans le processus d'acquisition et de collecte de la donnée apparaît comme essentiel au regard de la multitude des canaux de reporting et des enjeux liés aux informations à communiquer. En outre, les indicateurs extra-financiers représentent un élément principal dans la prise de décision stratégique au sein des entreprises. Une adaptation plus ou moins importante des processus et outils liés sera à opérer pour les entreprises.

La CSRD se présente alors comme un levier de la fiabilisation de l'information de durabilité notamment pour les investisseurs désireux d'orienter leurs flux financiers vers des entreprises durables mais également pour les entreprises elles-mêmes qui doivent répondre aux exigences de reporting de durabilité.

Dans le cadre de la CSRD, la fiabilisation des données et des processus de l'entreprise constitue donc un impératif incontournable. Les entreprises doivent mettre en place des mécanismes robustes pour garantir l'exactitude, la cohérence et la transparence des données collectées et rapportées. Cela implique plusieurs aspects essentiels :

- La gestion de la qualité des données : les entreprises doivent établir des procédures de contrôle de la qualité des données, en vérifiant leur précision, leur exhaustivité et leur actualité. Cela nécessite des processus de collecte rigoureux et la mise en place de validations périodiques,
- La traçabilité et l'auditabilité : les entreprises doivent être en mesure de suivre l'ensemble du cycle de vie des données depuis leur collecte jusqu'à leur publication. Des mécanismes d'audit sont cruciaux pour garantir l'intégrité des données,

- La normalisation et l'harmonisation : les entreprises doivent s'assurer que leurs données sont conformes aux normes imposées par la CSRD, afin de faciliter la comparabilité et l'agrégation des données au niveau sectoriel notamment,
- La sécurité des données : les entreprises doivent garantir la confidentialité des données tout en permettant un accès contrôlé car aujourd'hui la protection des données est un enjeu majeur,
- La formation et la sensibilisation : les parties prenantes internes doivent être formées à la collecte, à la gestion et à la publication des données de durabilité. La sensibilisation à l'importance de la fiabilité des données doit être une préoccupation constante,
- La technologie et l'automatisation : les entreprises peuvent tirer parti de solutions technologiques avancées, telles que les logiciels de gestion de données de durabilité, pour l'automatisation de certaines tâches, la réduction d'erreurs et la garantie de la cohérence des données.

La fiabilisation des données et des processus, dans le contexte de la CSRD, ne se limite donc pas à une simple obligation réglementaire, mais constitue également une opportunité d'améliorer la prise de décision stratégique, d'accroître la confiance des investisseurs et de renforcer la durabilité globale de l'entreprise.

En effet, tous ces enjeux renforcent aujourd'hui le besoin de fiabilisation du reporting de durabilité qui passe nécessairement par une fiabilisation des données et des processus de l'entreprise, devenant une véritable opportunité d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et dépassant largement le seul objectif de conformité réglementaire.

1.2.4 Les nouveaux rôles des acteurs du contrôle

1.2.4.1 Responsabilité de la direction et de la gouvernance

Les normes ESRS 1 « *General requirements* », ESRS 2 « *General disclosures* » et ESRS G1 « *Business conduct* » montrent l'omniprésence de la gouvernance et l'importance des exigences en la matière. La CSRD souligne ainsi la nécessaire implication des organes de gouvernance dans la contribution de leur entreprise aux transitions écologique, énergétique et sociale, et donc dans la transformation de leur entreprise vers un modèle durable.

Cette implication sera, par ailleurs, à justifier au travers du reporting de durabilité qui rendra public le rapport de transformation du modèle d'affaires et de son pilotage. L'entreprise devra donc fournir des informations qui permettront de faire comprendre notamment les processus de gouvernance.

En ce, plusieurs informations devront être fournies au titre du rôle de la gouvernance telles que :

- Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de durabilité, ainsi que leurs compétences ou expertise en ce domaine, ou l'accès à l'expertise et aux compétences en matière de durabilité,
- L'information faite aux organes d'administration, de gestion et de surveillance sur les questions relatives au développement durable et leur traitement au cours de la période de reporting afin de permettre aux parties prenantes de s'assurer de la correcte information des membres de ces organes et de leurs aptitudes à remplir leur rôle,
- Les mécanismes d'incitations liés aux questions de durabilité des membres du conseil d'administration, de surveillance et de direction. À noter que le nouveau Code de gouvernance

Afep-Medef³⁹ place les enjeux de responsabilité sociale et environnementale au cœur des missions du conseil d'administration, notamment en matière climatique,

- La déclaration sur la diligence raisonnable en matière de développement durable qui vient pour sa part conforter le rôle des organes d'administration, de gestion et de surveillance, prévu par d'autres textes législatifs ou réglementaires,
- La gestion des risques et du contrôle interne concernant les rapports sur le développement durable qui mettent en exergue la nécessaire fiabilisation des données ainsi que des processus de reporting devenant un enjeu crucial pour la gouvernance.

Les nouvelles exigences de publication d'information de durabilité seront donc à la charge des organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise dont la responsabilité s'étend au respect de la conformité du reporting de durabilité, aux normes ESRS et aux dispositions de l'article 8 du règlement Taxonomie.

La gouvernance aura donc un rôle majeur à jouer, en matière de durabilité et notamment sur les mécanismes d'incitations liés aux enjeux de durabilité.

1.2.4.2 Le nouveau rôle du comité d'audit

La CSRD vient étendre les responsabilités actuelles du comité d'audit sur le reporting financier au reporting de durabilité et à l'assurance formulée par les auditeurs. Il aura la charge du suivi du processus de reporting et du suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques ESG et de contrôle interne de la qualité des données ESG.

Depuis notamment l'ordonnance du 8 décembre 2008, transposant la directive européenne et la réforme de l'audit entrée en vigueur en France en juin 2016, « le comité d'audit a vu son rôle s'accroître de manière très significative. Par la poursuite de ses missions bien spécifiques, encadrées par la loi, le comité d'audit contribue à :

- L'intégrité de l'information financière,
- La fiabilité des processus de gestion des risques et de contrôle interne,
- Il peut également jouer un rôle d'alerte sur des évolutions majeures constatées dans d'autres Groupes ou en partageant son expérience d'opérations financières et opérationnelles ».

Le code de commerce définit donc, depuis 2008, « les missions légales du comité d'audit, qui est chargé, sous la responsabilité du conseil d'administration, du suivi de (i) l'élaboration de l'information financière, (ii) l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, (iii) le contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par le CAC et (iv) l'indépendance des CAC ».

À la suite de la transposition de la réforme européenne de l'audit, en 2016, les missions légales du comité d'audit ont été étendues à la recommandation du CAC au conseil d'administration pour la nomination et le renouvellement des CAC, l'approbation des services autres que la certification des comptes (SACC) et à l'information régulière « au conseil de l'exercice de ses missions, notamment sur les résultats de la mission de certification des comptes et, sur la manière dont cette mission a contribué

³⁹ Code Afep-Medef régit le gouvernement d'entreprise dans tous ses aspects : composition des conseils, administrateurs indépendants, fonctionnement, rôle, stratégie, évaluation, information, comités, déontologie, rémunération des dirigeants mandataires sociaux, mise en œuvre des recommandations

à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il informe le conseil sans délai de toute difficulté rencontrée ».

À noter que le conseil d'administration peut décider de confier au comité d'audit des missions supplémentaires, et notamment la revue de l'information non financière dont la Commission européenne a affiché l'ambition de la placer au même niveau que l'information financière. Le rapport « Le conseil d'administration et l'information extra-financière » (Institut Français des Administrateurs (IFA), 22 avril 2021) faisait déjà état que « les conseils d'administration et comités exécutifs allaient devoir accroître leur niveau de diligence concernant les informations extra-financières ».

La CSRD va désormais imposer au comité d'audit, ou tout autre comité⁴⁰, le suivi du processus d'information de durabilité, au même titre que pour l'information financière. Il devra, par ailleurs, « exercer une supervision des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du reporting durabilité » dont les composantes devront impérativement être publiées.

Au regard des informations en matière de durabilité, le comité d'audit devra donc assurer le suivi :

- Du processus au même titre que l'information financière,
- De l'efficacité des systèmes de contrôle interne lié à la qualité du reporting et de gestion des risques de l'entreprise,
- Des missions d'assurance des informations annuelles et consolidées au même titre que les contrôles légaux des états financiers annuels et consolidés.

Le comité d'audit devra également assurer :

- La communication à l'organe d'administration ou de surveillance de l'entreprise des résultats du contrôle légal des comptes et des résultats de la mission d'assurance des informations publiées en matière de durabilité,
- L'examen et le suivi de l'indépendance des contrôleurs légaux des comptes et des cabinets d'audit.

1.2.4.3 Les fonctions risques

L'objectif de cette obligation d'information consiste à faire comprendre les processus de gouvernance, les contrôles et les procédures mis en place afin de suivre et piloter les enjeux de développement durable, en prouvant la réelle implication des organes de gouvernance.

En outre, comme indiqué précédemment, le comité d'audit devra superviser le processus du rapport de durabilité ainsi que l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et de l'audit interne en la matière. Dans le cadre du reporting de durabilité, il sera donc essentiel de s'assurer d'une correcte information, aux parties prenantes, sur les enjeux de durabilité y compris sur les processus de gestion des risques et de contrôle interne de l'entreprise, au regard des nouvelles obligations qui leur sont attribuées, sous la responsabilité de leurs organes de gouvernance.

L'entreprise devra assurer la mise à disposition de l'information fiable, claire et de qualité qui s'appuiera sur des données très variées, provenant de processus et de systèmes d'information

⁴⁰ Sous réserve de transposition nationale, la CSRD introduit la possibilité de déléguer les nouvelles responsabilités concernant le suivi du reporting de durabilité à un autre comité que le comité d'audit

disséminés dans l'entreprise, et en lien avec une communauté très large de contributeurs afin de couvrir l'ensemble des thématiques. Un défi majeur en matière de qualité et de fiabilité du reporting de durabilité à relever !

Les fonctions risques devront contribuer à l'assurance de la cohérence des processus de gestion des risques et de contrôle interne avec les obligations de reporting de durabilité. Elles seront essentielles pour garantir que les enjeux de développement durable soient correctement identifiés, évalués et gérés, tout en assurant la fiabilité des données fournies aux parties prenantes.

Ces fonctions ont la responsabilité de mettre en place un dispositif de contrôle structuré et robuste, en se basant sur une approche par les risques. Elles garantissent la conception de contrôles pertinents et efficaces à chaque niveau de l'entreprise, tant en première ligne de maîtrise des risques qu'en deuxième ligne. En outre, elles supervisent l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et de l'audit interne en matière de durabilité, en veillant à ce que les données collectées soient précises et que les risques associés à la durabilité soient correctement identifiés et gérés.

Le rôle des fonctions risques s'étend également à la coordination et à la communication des informations liées à la durabilité au sein de l'entreprise, contribuant ainsi à garantir une approche cohérente et à répondre aux nouvelles obligations de transparence envers les parties prenantes. Leur expertise en matière de risques est précieuse pour identifier les enjeux de durabilité susceptibles d'affecter la performance et la réputation de l'entreprise, tout en mettant en place des mécanismes de contrôle adaptés pour minimiser ces risques.

1.2.4.4 *L'audit externe*

L'audit externe devra, quant à lui, assurer « la communication à l'organe d'administration (ou de surveillance) des résultats du contrôle légal des comptes et des résultats de la mission d'assurance des informations publiées en matière de durabilité ».

Le reporting fera l'objet d'une « vérification obligatoire par un CAC ou un OTI, selon les États, dans un premier temps avec un niveau d'assurance « modérée » et un passage au niveau d'assurance « raisonnable » requis à compter de fin 2028 », une évaluation étant prévue afin d'en déterminer la faisabilité.

Ce point reste encore aujourd'hui une option laissée à l'appréciation des États membres. Seules la France, l'Italie et l'Espagne exigent une assurance modérée. La CSRD intègre l'obligation de la désignation d'un vérificateur du reporting de durabilité pour toutes les entités soumises.

En effet, afin de garantir la fiabilité de l'information de durabilité, la nouvelle directive prévoit le contrôle des informations « par le contrôleur légal des comptes » ou le « cabinet d'audit » effectuant le contrôle des états financiers, même si à ce stade, le législateur européen laisse aux États membres la possibilité de confier cette mission à un contrôleur légal autre que celui qui certifie les comptes ou à un prestataire de services d'assurance indépendant.

En France, les Commissaires Aux Comptes devraient assurer cette mission. À noter qu'aujourd'hui, la vérification de la DPEF est assurée par un OTI, qui peut être le CAC de la société et qui émet un avis sur la conformité et la sincérité de cette déclaration.

Ces audits seront donc effectués, dans un premier temps, sur la base d'une mission d'« assurance modérée » (constat d'aucun élément permettant de conclure que l'objet de l'audit est entaché d'inexactitudes significatives) et, dans un second temps, sur la base d'une mission plus approfondie

dite d' « assurance raisonnable » (examens des procédures internes, des tests de validation, devant permettre de conclure par un avis sur le niveau de conformité de l'information de durabilité par rapport aux normes fixées par l'EFRAG).

La vérification exigée devra donc couvrir « le processus de collecte et de calcul de l'information, sa cohérence avec les objectifs de durabilité, la pertinence des KPI retenus ainsi que leur horizon de temps ».

L'assurance portera sur (i) la conformité de l'information de durabilité avec les exigences de la directive, incluant celle avec ESRS, (ii) le processus mis en œuvre par l'entreprise pour déterminer les informations de durabilité à publier, (iii) la conformité avec l'exigence de balisage de l'information de durabilité selon le format ESEF et (iv) le respect des exigences de publication d'information prévues à l'article 8 du règlement Taxonomie.

À noter que les actionnaires détenant au minimum 5% pourront demander une vérification réalisée par un OTI accrédité sur certains éléments du reporting de durabilité, remise à l'assemblée générale.

Comme évoqué précédemment, les nouvelles fonctions assignées au comité d'audit en matière d'assurance du reporting de durabilité permettront :

- D'informer l'organe adéquat des résultats de l'assurance du reporting de durabilité et expliquer comment cette assurance a contribué à l'intégrité de l'information en matière de durabilité, et quel a été le rôle du comité d'audit dans ce processus,
- De suivre l'assurance et en particulier sa performance,
- De revoir et suivre l'indépendance du contrôleur des comptes et de l'organisme tiers fournissant l'assurance.

1.3 Des limites à dépasser et à transformer en facteurs clés de succès

La plus grande difficulté réside dans les importants efforts humains et financiers que les entreprises vont devoir déployer ainsi que sur la collecte de la donnée. L'anticipation en constituera un facteur clé de succès.

En outre, il ne faut pas négliger la part substantielle d'incertitude quant à l'application de normes encore en développement particulièrement en ce qui concerne les normes sectorielles.

Cette nouvelle directive impose, aux entreprises, le respect des facteurs ESG et ainsi d'intégrer les risques associés dans les processus de gestion des risques qui devient donc une obligation.

Au-delà des difficultés de mise en œuvre, les entreprises vont donc devoir identifier, gérer et limiter les risques stratégiques, financiers, réglementaires et de réputation liés à l'application de la nouvelle directive et ainsi aux questions de durabilité.

1.3.1 Les coûts de l'inaction

Les profonds changements qu'impliquent la mise en place de la CSRD et ainsi la transition vers des activités durables n'est pas sans coût.

La Commission européenne admet qu'« il y aura une augmentation des coûts de reporting. L'analyse d'impact officielle estime un coût annuel de 3 600 millions d'euros, auquel s'ajoutent 1 200 millions d'euros de coûts ponctuels ».

Cependant, les législateurs estiment que les coûts de la non-application de la nouvelle directive seraient encore plus élevés à moyen et long terme.

De nombreuses entreprises ne sont pas sûres des données qu'elles sont tenues de communiquer à leurs fournisseurs et investisseurs. En outre, ces entreprises rencontrent souvent des problèmes lors de la collecte de données sur leur chaîne d'approvisionnement pour leurs propres besoins. L'introduction de la CSRD fournit un modèle précis ainsi qu'un ensemble complet d'instructions à suivre pour ces entreprises.

Dans les conditions actuelles, il est difficile pour les entreprises de se distinguer en utilisant des critères ESG. En conclusion, le CSRD promet d'améliorer considérablement la symétrie des données ESG.

Si l'on a souvent tendance à comparer les coûts possibles de la transition avec la situation actuelle, la comparaison la plus significative doit se faire par rapport au coût qu'entraînerait l'inaction vis-à-vis du changement climatique. Et même si ces estimations sont inévitablement incertaines, les prévisions existantes convergent pour déterminer un coût de l'inaction bien supérieur au coût de l'action.

Le rapport Stern sur l'économie du changement climatique⁴¹ qui évaluait l'impact économique des effets du changement climatique concluait, déjà en 2006, que le coût de l'inaction serait supérieur au coût de la prévention.

L'impact ne se localise pas uniquement sur les entreprises mais également sur les États qui ont donc tout intérêt à accompagner les entreprises.

1.3.2 Le risque réglementaire

Des normes juridiques pour réguler tous les types d'entreprises

Le reporting durable présente une contrainte majeure en raison de la nature unique de chaque entreprise ayant son propre modèle distinct et pouvant se voir confronter à la difficulté de se reconnaître dans certains critères.

De ce fait, les normes pourront être perçues comme une contrainte juridique. Le groupe de travail de l'EFRAG a recommandé que ces normes soient définies sur la base de données spécifiques au secteur et à l'entité. Même si les Petites et Moyennes Entreprises seront soumises à leurs propres normes d'information, leur charge de travail sera allégée.

S'il est entendu que les entreprises vont être confrontées à des limites imposées par des facteurs financiers et législatifs, il ne faut pas oublier que la mise en œuvre de cette directive apportera de nombreux avantages. Le principal repose sur la rationalisation du reporting durable des entreprises et sa meilleure compréhension par les parties prenantes. « En plus d'aider les entreprises en leur

⁴¹ [Compte rendu, sur l'effet du changement climatique et du réchauffement global sur la planète, rédigé par l'économiste Nicholas Stern pour le gouvernement du Royaume-Uni](#)

fournissant des consignes plus claires, c'est une bonne nouvelle pour les investisseurs, les consommateurs et le climat ! ».

Les conséquences d'une non-application ou d'une mauvaise application de la CSRD

« En dépit des réserves qu'elles suscitent, les normes de RSE connaissent aujourd'hui un développement quantitatif et qualitatif remarquable, façonnant un corpus juridique aux logiques et finalités propres qui fait discipline. Un droit de la RSE prend corps, qui doit désormais être appréhendé comme tel, tant au regard d'un impératif d'effectivité de la norme que de l'exigence d'une construction ordonnée et cohérente de la matière – nécessaire au regard des enjeux présents et à venir » (M. Tirel, MCF à l'IDEP, « Prendre le droit de RSE au sérieux », Bulletin Joly Sociétés, novembre 2022 p. 41 s.).

Actuellement, la responsabilité de garantir que les entreprises respectent leurs obligations de déclaration incombe aux États membres.

Les catégories exactes de sanctions ne sont pas explicitement définies, ce qui entraîne des divergences importantes entre les différents États membres. Pour résoudre ce problème, la CSRD entend renforcer sa surveillance des États, en veillant à ce que ces derniers mettent en place des mesures administratives et des sanctions appropriées. La Commission européenne a ainsi précisé que les mesures envisagées par chaque État membre doivent être « efficaces, proportionnées et dissuasives ». Cela ouvre la voie à diverses possibilités quant à leur nature, pouvant inclure des amendes, des déclarations publiques concernant l'infraction commise, voire la suspension de l'activité de l'entreprise.

En effet, selon l'article 1 de la CSRD, ces sanctions peuvent prendre trois formes :

- Une déclaration publique indiquant la nature de l'infraction et la personne mise en cause,
- L'émission d'une ordonnance de cessation liée au domaine de l'infraction,
- Des sanctions pécuniaires proportionnelles aux profits perçus grâce à l'infraction et à la solidité financière de l'entreprise.

Par ailleurs, la nouvelle directive prévoit la responsabilité collective des membres de l'administration, de la direction et de la surveillance, faisant écho au régime de responsabilité des administrateurs et gérants en droit français. Les administrateurs et organes directeurs peuvent donc être tenus civilement responsables si les obligations d'information en matière de développement durable, telles que l'obligation de tenir la comptabilité de l'entreprise, ne sont pas respectées, sous réserve de preuve d'un préjudice et d'un lien de causalité entre celui-ci et la non-publication.

En droit interne, le dirigeant qui omet d'établir un rapport de gestion est passible d'une amende de 9 000 euros. En outre, le défaut de présentation d'un rapport à l'assemblée générale annuelle des actionnaires demandant de statuer sur les comptes de l'exercice écoulé est puni de six mois d'emprisonnement et de 9 000 euros d'amende. À noter qu'aucune sanction légale n'est prévue pour les SAS.

La CSRD mentionne aussi pour les auditeurs que « les États membres veillent à ce que des systèmes efficaces d'enquêtes et de sanctions soient mis en place pour détecter, corriger et prévenir une exécution inadéquate du contrôle légal des comptes et de l'assurance de l'information en matière de durabilité ».

« Le renforcement des obligations de reporting de durabilité s'inscrit ainsi dans un mouvement de construction du droit de l'information ESG et plus largement encore, du droit de la responsabilité

sociétale des entreprises, où les sanctions spécifiques du droit de la responsabilité, par exemple en cas de manquement du devoir de vigilance prennent peu à peu place aux côtés des sanctions d'ordre réputationnel » (M. Tirel Prendre le droit de RSE au sérieux : Bull. Joly Sociétés novembre 2022 p. 41 s.).

1.3.3 Le risque de réputation

Les critères ESG et les questions de durabilité dans leur ensemble représentent désormais un risque important pour l'image de l'entreprise. Les clients, les investisseurs et les salariés souhaitent de plus en plus s'impliquer, investir et travailler dans des entreprises qui démontrent un impact ESG positif. En revanche, les entreprises démontrant le non-respect de ces critères s'exposent à une publicité et des commentaires négatifs, générant une perte de confiance auprès des parties prenantes et donc une perte de chiffre d'affaires.

Ces dernières années, de nombreuses entreprises ont, par ailleurs, été accusées d'exagérer leurs performances ESG à l'image de dix-sept compagnies aériennes dont Air France – KLM ayant récemment fait l'objet de plainte pour greenwashing et pratiques commerciales trompeuses envers les consommateurs.

La nouvelle directive a ainsi également pour objectif de lutter contre l'écoblanchiment (greenwashing) ce qui va entraîner les entreprises, notamment de certains secteurs, à rattraper leur retard sur le sujet et apporter des garanties aux parties prenantes. Or, seulement un tiers des entreprises européennes semblent être en mesure de quantifier les efforts d'amélioration en la matière de données ESG de qualité, autrement dit un reporting de durabilité harmonisé, respectueux des exigences de la CSRD.

Menée auprès de 442 dirigeants d'entreprises dans différents secteurs exerçant dans 19 pays européens, l'enquête du cabinet Innofact montre, toutefois, que la majorité de ces dirigeants ont compris « l'importance de se positionner stratégiquement comme une entreprise durable ». Neuf entreprises sur dix déclarent d'ailleurs qu'un « succès économique durable n'est possible que par une action durable ».

1.3.4 Une exploitation intelligente des données

Une des difficultés que vont rencontrer les entreprises réside dans la collecte de la donnée qui constitue le socle de la construction du reporting de durabilité. Ces différentes questions peuvent vite devenir des obstacles si elles ne sont pas réfléchies avant de mettre des actions en place.

De fait, ainsi que le souligne l'étude, citée précédemment, les objectifs de développement durable sont en tête des préoccupations des entreprises pour 2023, mais ils seront « impossibles à atteindre sans la numérisation et une exploitation intelligente des données ».

Il s'avéra complexe aussi pour les entreprises d'anticiper certaines informations demandées qui nécessiteront une coordination entre les différents acteurs impliqués. Cette coordination dans la collecte de données est donc essentielle. Par exemple, afin d'anticiper les économies attendues des mesures d'atténuation ou d'adaptation au changement climatique, il est nécessaire de travailler en étroite collaboration avec les équipes de durabilité, de finance et de gestion des risques.

L'exploitation intelligente des données dans le cadre de la CSRD représente ainsi une opportunité majeure pour les entreprises. La collecte de données peut effectivement être un défi, mais grâce à une approche stratégique, elle peut devenir un atout inestimable.

La numérisation et l'exploitation intelligente des données deviennent cruciales pour atteindre les objectifs de développement durable. Les entreprises peuvent utiliser des technologies avancées telles que l'analyse de données, l'apprentissage automatique et l'intelligence artificielle pour extraire des informations pertinentes à partir de données massives, permettant ainsi une meilleure compréhension des impacts environnementaux et sociaux.

En outre, les entreprises doivent envisager des solutions technologiques et des processus de collecte de données qui non seulement répondent aux exigences réglementaires, mais qui optimisent également la gestion opérationnelle et la performance globale. La digitalisation offre des avantages en termes d'efficacité, de transparence et d'accessibilité des données, ce qui peut contribuer à la prise de décision stratégique et à la création de valeur.

Par conséquent, l'exploitation intelligente des données peut transformer les défis en opportunités, renforçant la durabilité de l'entreprise tout en répondant aux exigences de reporting de manière plus efficace et précise.

1.4 Un nouvel outil de pilotage stratégique

Toutes les entreprises peuvent atténuer les risques liés aux questions de durabilité et ainsi de la mise en application de la CSRD et parvenir à en exploiter les opportunités liées.

« Cette évolution du dispositif peut devenir un véritable outil de pilotage stratégique si les entreprises en saisissent les opportunités. Cela permettra de dépasser la vision actuelle du reporting RSE qui est vécu davantage comme une contrainte réglementaire » (Transposition de la directive Européenne, orée, 2022).

La CSRD représente un élément majeur pour le renforcement de la stratégie RSE des entreprises. En imposant des normes plus strictes en matière de reporting de durabilité, elle incite les entreprises à approfondir leur engagement en faveur de la responsabilité soci(ét)ale. Cela renforce la crédibilité de leur démarche RSE, attire les investisseurs axés sur la durabilité et stimule l'innovation dans la gestion des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. La CSRD contribue ainsi à transformer la RSE en un moteur essentiel de la performance globale des entreprises, favorisant leur durabilité et leur pertinence dans un monde en constante évolution.

1.4.1 Le renforcement de la stratégie RSE

Les entreprises seront tenues de détailler leur modèle d'affaires, leur stratégie économique, les politiques et les objectifs en matière de durabilité, ainsi que les progrès accomplis dans ces domaines. Cette nouvelle directive offre aux entreprises l'opportunité de mettre en avant le développement durable en tant que composante clé de leur stratégie globale. Elles devront notamment mettre en lumière leur stratégie et les actions prises pour atténuer le changement climatique, notamment en réduisant les émissions de gaz à effet de serre.

Les entreprises engagées dans la responsabilité soci(ét)ale visent à combiner la responsabilité sociale et environnementale avec la viabilité économique. Par essence, elles contribuent à relever les défis du développement durable. L'adoption ou le renforcement d'une stratégie RSE implique la définition

d'indicateurs clés de performance (KPI) pour évaluer l'impact de cette stratégie. Elle nécessite également un audit d'entreprise, la création d'un plan d'action et la mobilisation des collaborateurs.

En France, la loi 2001-420 du 15 mai 2001 exige déjà que les entreprises françaises intègrent leurs décisions RSE dans leurs rapports annuels. Les critères ESG sont essentiels pour évaluer la stratégie RSE d'une entreprise. Au-delà des aspects économiques, ils prennent en compte les répercussions sociales et environnementales des activités.

Les critères ESG reflètent le comportement d'une entreprise ou d'un secteur en matière d'écologie, de droit du travail et de gouvernance, ce qui, en retour, fournit des données cruciales pour les rapports extra-financiers. Intégrer ces critères ESG dans la stratégie RSE devient un atout significatif pour attirer des investisseurs potentiels.

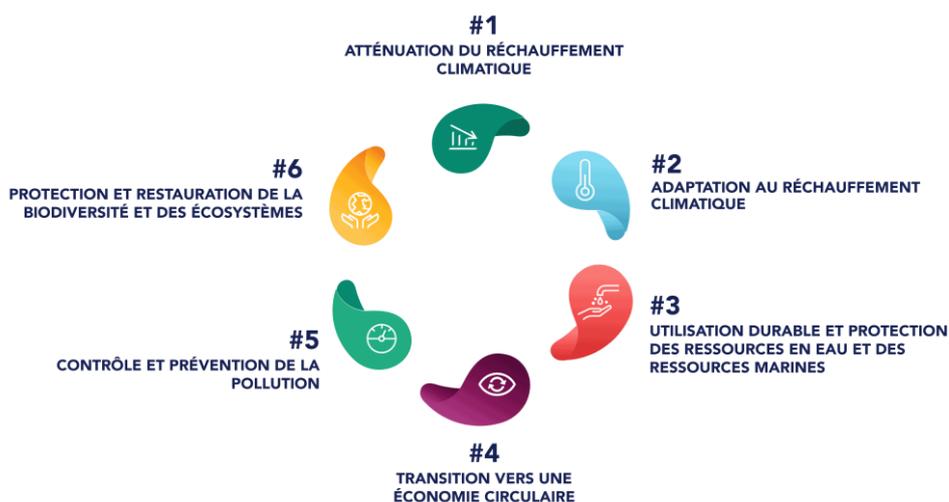
Pour faciliter la surveillance et la publication des progrès en matière d'ESG, le gouvernement a mis en place la plateforme Impact. Cette plateforme permet aux entreprises d'évaluer leurs performances sur 45 indicateurs écologiques, sociaux et de gouvernance. Elle sert à la fois d'outil d'entraînement pour se préparer aux futures réglementations européennes et de moyen pour créer un réseau de partage d'expérience entre les entreprises françaises.

1.4.2 La résilience du modèle d'affaires

Au-delà de la description du modèle d'affaires et des facteurs de risques, les entreprises ont un nouveau rôle à jouer en matière de stratégie de résilience afin de faire face aux changements environnementaux et climatiques ainsi que sur la stratégie de transition pour l'atteinte de l'objectif de la neutralité carbone.

L'entreprise devra être en mesure de décrire la liste détaillée des principaux impacts négatifs et positifs et ce en cohérence avec la taxonomie et ses six objectifs de durabilité.

Figure 13 : Les 6 objectifs environnementaux de la taxonomie européenne (Source : greenflex.com)



Les entreprises devront s'appuyer sur des informations qualitatives et quantitatives ainsi que prospectives et rétrospectives, tout en couvrant tous les horizons de temps, du court au moyen et jusqu'au long terme en fonction de leur pertinence et l'ensemble de la chaîne de valeur.

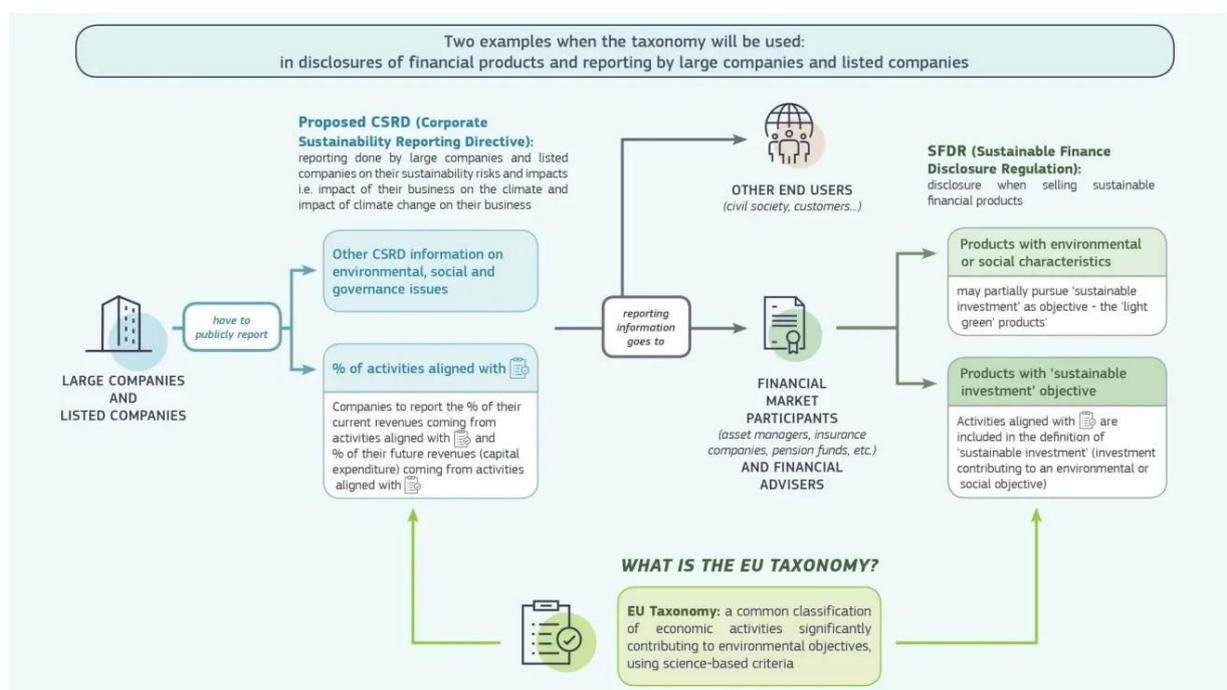
La manière dont les informations auront été sourcées et identifiées devra impérativement être justifiée afin d'assurer la qualité de la donnée publiée.

L'entreprise devra ainsi prouver sa résilience aux risques de durabilité et sa faculté à saisir les opportunités tout en y incluant des plans d'action concrets, les éléments financiers et les plans d'investissement afin de garantir leur compatibilité avec la neutralité carbone 2050. Par ailleurs, l'entreprise devra également prendre en compte les intérêts des parties prenantes et les impacts.

1.4.3 Un pas de plus vers la finance durable

Quand la taxonomie, avant elle, cherchait à s'intégrer dans le cadre de la finance durable tel qu'illustré par la Commission européenne en 2021, la CSRD vient ajouter un pan afin de renforcer sa position dans la stratégie de finance durable européenne.

Figure 14 : « How does the EU taxonomy fit within the sustainable finance framework » (Source : Commission européenne, 2021)



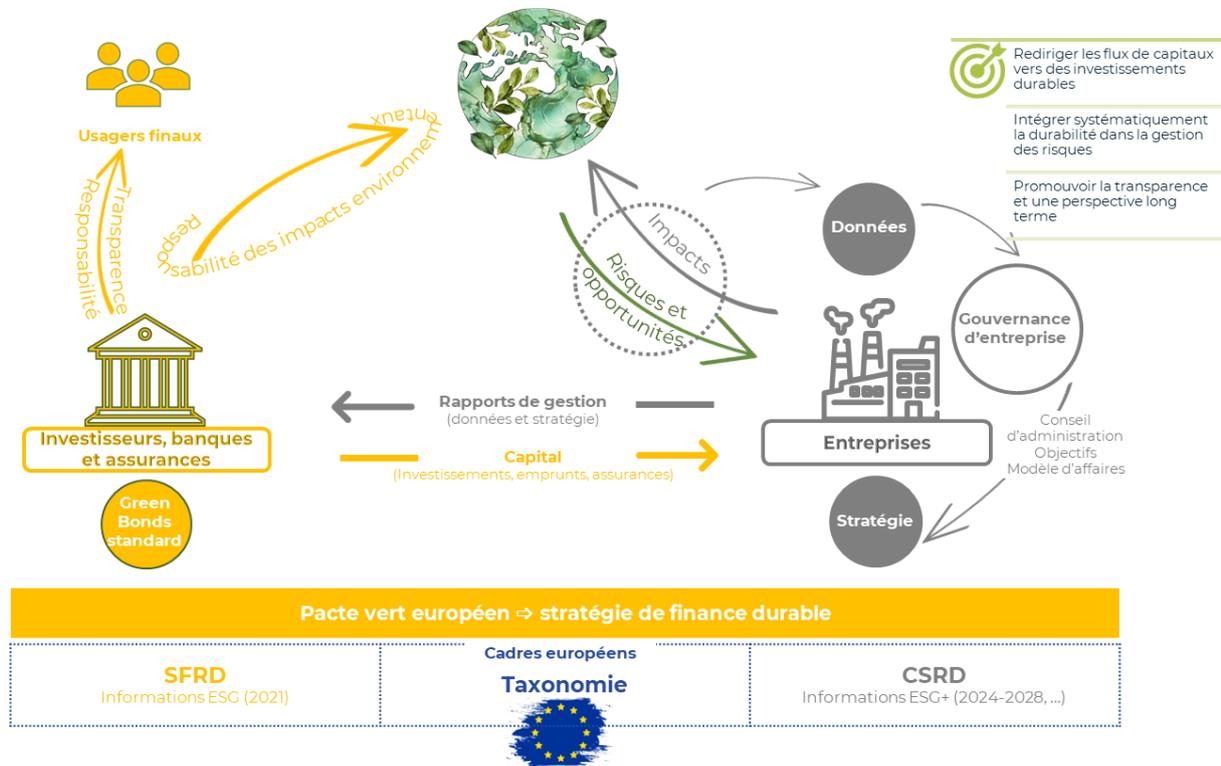
« Il est impératif d'harmoniser la couverture et la qualité de l'information extra-financière, afin de créer, ce que j'appelle la « 2^{ème} jambe » de l'information des entreprises. La 1^{ère} jambe est financière, la 2^{ème} jambe est extra-financière » (Patrick de Cambourg - Président du groupe de travail de l'EFRAG sur les standards de reporting de durabilité, 2021).

La CSRD porte ainsi une ambitieuse stratégie de finance durable européenne afin d'accompagner le Pacte vert européen et la stratégie de neutralité carbone en 2050.

La CSRD assure « l'alignement avec d'autres initiatives de l'Union européenne en matière de finance durable, en particulier le règlement sur la divulgation des informations relatives à la finance durable (SFDR) et le règlement sur la taxonomie », et ce afin de réduire la complexité et le risque de duplication des exigences en matière de reporting. Elle veille ainsi à ce que les entreprises communiquent les informations requises par les investisseurs et les autres acteurs des marchés financiers soumis à la SFDR.

L'Europe souhaite ainsi œuvrer en faveur de la finance durable « dans un cadre pragmatique » par le biais d'une connectivité et une « cohérence entre l'information publiée dans le rapport de durabilité et de l'information fournie dans les états financiers », constituant un principe clé des ESRS.

Figure 15 : La stratégie de finance durable (Traduction libre)



La CSRD se présente alors comme une pièce manquante du rouage de la finance durable en accompagnant le Pacte vert européen et la stratégie de neutralité carbone à l'horizon 2050.

« Le système financier joue un rôle crucial dans la mise en œuvre du Green Deal de l'UE, et des investissements importants sont nécessaires pour rendre notre économie plus verte » (Mairead McGuinness, commissaire chargée des services financiers, de la stabilité financière et de l'Union des marchés de capitaux).

Selon Larry Fink, directeur général de BlackRock, le plus important gestionnaire d'actifs au monde, « les changements climatiques sont devenus un facteur déterminant dans les perspectives à long terme des entreprises...[et] nous sommes sur le point d'assister à une réorganisation fondamentale du secteur de la finance ».

Mobiliser la finance durable pour la transformation de l'économie européenne tel est l'enjeu.

Partie 2 : Préparation et mise en application de la CSRD : le rôle clé des fonctions risques

La mise en application de la CSRD ne va pas se faire attendre ! Il est donc essentiel d'anticiper l'arrivée de cette directive car tout cela se fait en un laps de temps très court notamment au regard de l'urgence climatique.

2023 constitue une année charnière pour la préparation des premières entreprises à devoir répondre aux nouvelles exigences de reporting de durabilité qui concernera les grandes entreprises dès 2024 et progressivement les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) jusqu'aux petites entreprises et entreprises non européennes. Les entreprises vont devoir se préparer aux changements liés au vaste champ de la directive et au degré des exigences des normes ESRS mais encore faut-il qu'elles se posent les bonnes questions.

En effet, au-delà de se préparer aux différentes échéances fixées en fonction du champ d'application, notamment pour les organisations entrant désormais dans le champ du reporting de durabilité, les entreprises doivent se préparer à la mise en conformité mais également orchestrer un projet de transition pour en faire une action stratégique dans la performance globale. La CSRD ne se présente pas uniquement comme un sujet de normalisation où transparence et conformité s'imposent mais également comme un projet de transformation de l'entreprise.

L'obligation de reporting seule ne suffit plus à révolutionner les pratiques. L'Union européenne souhaite atteindre ses objectifs et ainsi inciter les entreprises à relever des défis en accélérant leur transition vers des activités durables, et ce en durcissant la réglementation. Pour ce faire, les entreprises doivent mettre en place des actions adéquates pour préserver leur valeur vis-à-vis des exigences réglementaires qui continuent de croître et de se durcir.

Les entreprises doivent anticiper pour être conformes à la nouvelle réglementation et assurer leur pérennité. Elles devront faire preuve de résilience pour réussir cette transformation qui implique de nombreuses ressources, en s'assurant d'une mise en œuvre progressive en commençant par renforcer les éléments relatifs à la stratégie, la gouvernance, la résilience et la chaîne de valeur.

Un prérequis s'impose par l'acquisition d'une compréhension approfondie des objectifs du reporting de durabilité au regard des priorités stratégiques, des risques et des défis de mise en œuvre. La mobilisation des acteurs internes et la collaboration des parties prenantes externes constituent également une prérogative à la CSRD, s'énonçant comme l'affaire de tous.

Aujourd'hui, les investisseurs et les autres parties prenantes sont de plus en plus exigeants en matière d'informations publiées par les entreprises au regard notamment de l'impact des activités sur l'environnement, d'où l'analyse d'une double matérialité à renforcer ou à repenser. La nouvelle directive affiche également la nécessité de définir les nouvelles responsabilités liées à sa mise en application et par là-même à la mise en place d'un dispositif de contrôle interne se présentant comme un élément essentiel.

En effet, un dispositif de contrôle interne robuste se définira par une approche structurée des facteurs clés de succès regroupant l'accompagnement de la gouvernance, les processus de reporting, la fiabilisation des données faisant partie intégrante de la nouvelle directive. Par ailleurs, un tel dispositif impose une approche par les risques et un environnement de contrôle sécurisé afin d'assurer des contrôles pertinents et efficaces.

Le diagnostic de l'existant en matière d'informations qualitatives et quantitatives à produire, l'identification des écarts permettront enfin de définir une feuille de route claire dans laquelle sera intégré le modèle de pilotage et de reporting.

Plusieurs enquêtes ont été menées ces derniers mois par différents cabinets tels que PwC et KPMG, qui s'intéressent de près à ce sujet et sur lesquelles repose la réflexion objet de ce mémoire. Ces études ont permis d'illustrer un état des lieux de l'obligation de reporting de durabilité de la CSRD au sein des entreprises et de l'impact sur le dispositif de contrôle interne qui apparaît comme un élément essentiel de la CSRD.

Le contrôle interne et plus généralement les fonctions de risques se présentent, en effet, comme un levier, par leur contribution significative sur la pertinence, la fiabilité et la crédibilité des rapports de durabilité. L'audit interne pourra pour sa part émettre des recommandations au regard de la cohérence du dispositif et de l'intégrité de la donnée.

Les différentes lignes de maîtrise des risques pourront également jouer un rôle de conseil en participant aux travaux des équipes « Projet », visant à améliorer l'environnement de contrôle des données extra-financières. Par ailleurs, leur implication induite par leur relation avec le comité d'audit voit leur rôle et leurs responsabilités évoluer.

Dans un paysage corporatif en constante évolution, la CSRD émerge comme un défi majeur, imposant de nouveaux objectifs et enjeux aux entreprises. Au cœur de cette transformation, les fonctions risques se profilent comme des acteurs essentiels, prêts à jouer un rôle clé dans la préparation et la mise en application de ces nouvelles normes de transparence et de durabilité.

2.1 Des changements à anticiper

La mise en œuvre des exigences de la nouvelle directive nécessite l'anticipation à des changements significatifs induits par le respect de standards, du reporting de durabilité, de plus en plus reconnus, la double matérialité, la chaîne de valeur et le contrôle interne.

À noter que les entreprises dans leur acculturation à la nouvelle directive devront s'assurer que les normes définitives adoptées par la Commission européenne n'incluent pas de changements par rapport aux projets de l'EFRAG, notamment au regard des ESRS spécifiques dont l'adoption est à venir. Une veille normative s'impose.

Une première étape indispensable à la mise en application passe par le cadrage des exigences liées à la nouvelle directive et à son ambition, en embarquant la gouvernance et l'ensemble des acteurs internes et externes concernés.

Il ne faudra ensuite pas négliger l'importance de l'enjeu des outils de collecte et de construction des données à adapter au nouveau contexte.

Une autre étape consiste à analyser la double matérialité dans le but de définir les axes prioritaires.

2.1.1 Un prérequis : comprendre les exigences et l'ambition de la CSRD

« Toutes ces normes et tous ces objectifs liés nous aident à comprendre les cibles que nous devons viser si nous voulons transformer notre économie en une économie durable » (Jon Chorler CSO and Group VP, SCM Strategy, 2022).

La complexité de la nouvelle directive et la densité des nouvelles exigences imposent, avant tout, une analyse approfondie des textes récemment adoptés.

En effet, la mise en œuvre de la CSRD et des normes ESRS nécessite une bonne compréhension des nombreuses obligations de contenu et de publication ainsi que des enjeux clés, présentés dans la première partie de cet écrit. Il est important d'appréhender l'ambition de la nouvelle directive et donc les tenants et les aboutissants, pour une meilleure implication dans l'application vers un changement efficace, gage de réussite.

La variété de ces obligations telles que la nature des informations qualitatives et quantitatives attendues en accentue la nécessaire et correcte articulation entre elles. Il est également important de comprendre les « sous-jacents » de la durabilité, c'est-à-dire les enjeux des trois piliers ESG, Environnement, Social et Gouvernance, sur lesquels reposent les normes.

En effet, pour l'élaboration d'un reporting pertinent et fiable, il est indispensable de s'assurer de la bonne compréhension des impacts et des facteurs de risques relatifs à ces thématiques au regard de la réglementation émergente mais également actuelle. Par ailleurs, la mesure des impacts de la mise en conformité des entreprises et des processus actuels constitue un facteur clé de succès dans la mise en œuvre de la nouvelle directive.

Le reporting sera ainsi construit sur la base d'informations générales obligatoires ainsi que celles relatives au changement climatique et de certaines informations sociales pour les entreprises de 250 salariés ou plus sur la base des normes ESRS 1 et 2.

Seront intégrées également, à ces informations, les données requises sur les impacts, risques et opportunités, liés à l'analyse de la double matérialité, et couvertes également par les normes ESRS. L'analyse de la matérialité permettra de se concentrer sur les informations pertinentes.

La lecture des normes publiées, en juillet 2023, et particulièrement la norme « ESRS G1 – Gouvernance, gestion des risques et contrôle interne », permet de constater l'omniprésence de la gouvernance et le rôle majeur de la gestion des risques et du contrôle interne ainsi que l'importance des exigences en la matière. Tout cela s'inscrit dans une logique liée à l'objectif de la CSRD de constituer « le bras armé de la transition écologique voulue par l'Union européenne ».

La CSRD impose donc des domaines de reporting, dans le cadre de cette transition, qui peuvent être synthétisés ainsi :

- La stratégie et le modèle d'affaires, la gouvernance et l'analyse des principaux impacts, risques et opportunités,
- La mise en œuvre avec les politiques, les objectifs, les actions et les ressources allouées,
- La performance sur la base d'indicateurs notamment de suivi de l'atteinte des objectifs.

En prenant la norme ESRS G1, son objectif est de détailler notamment les obligations d'information qui permettront aux lecteurs des rapports de durabilité de comprendre (i) la stratégie et son approche, (ii) les processus et les procédures et (iii) les performances en matière de conduite des affaires de l'entreprise.

La norme est structurée en quatre blocs encadrés par les principes généraux des normes (détaillés dans la norme ESRS 1) et les exigences générales (détaillées dans la norme ESRS 2) eu égard aux questions de gouvernance, de stratégie, de gestion des impacts, des risques et des opportunités ainsi que des indicateurs et objectifs.

Conformément à cette norme, les rapports de durabilité devront ainsi montrer l'implication de la gouvernance dans la contribution de leur entreprise à cette transition et donc de la transformation de l'entreprise vers un modèle durable. Les processus de gouvernance, de contrôles et les procédures mis en place pour suivre et piloter les questions de durabilité devront également y être développés.

L'entreprise se doit donc de se doter d'une expertise à construire ou à développer au sein de l'entreprise. Pour cela, elle doit s'appliquer à anticiper la mise en place de la nouvelle directive et des normes associées par la constitution d'équipes multidisciplinaires comprenant des experts en durabilité, en finance, en communication et en gestion des risques pour assurer une compréhension approfondie des obligations de reporting ce qui fait de la CSRD l'affaire de tous.

2.1.2 La CSRD : l'affaire de tous

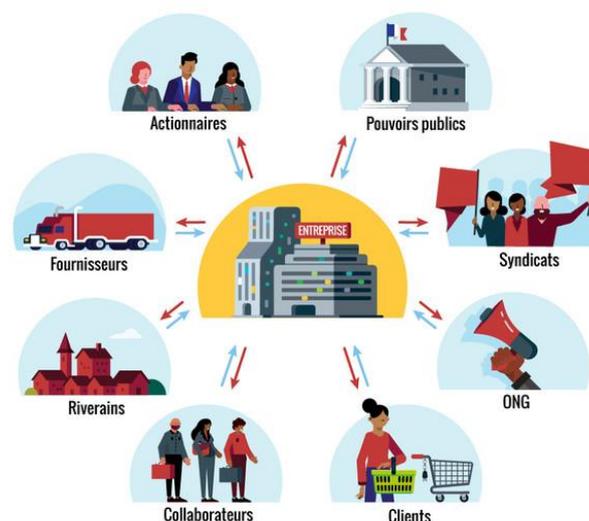
En effet, il faut souligner que la durabilité est l'affaire de tous au sein de l'entreprise. Tous les métiers et toutes les fonctions sont concernés, de la fabrication à la conception des produits en passant par la planification, la logistique ou que cela soit en matière de gestion des risques et des impacts et opportunités liés ou de définition de la mise en place et du suivi de la stratégie, des politiques ou des actions de durabilité.

La durabilité qui est au cœur des activités de l'entreprise est devenue une partie intrinsèque de la relation avec les parties prenantes internes comme externes à l'entreprise. Le reporting de durabilité mobilisera donc, au même titre, différentes compétences au sein des organisations mais pas seulement car la collaboration avec les parties prenantes externes sera cruciale.

Les parties prenantes regroupent tous les acteurs qui interagissent avec l'entreprise et qui ont un intérêt dans les activités de l'entreprise c'est-à-dire ceux qui :

- Participent à sa vie économique (collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires),
- Observent l'entreprise (syndicats, ONG, analystes financiers),
- Influencent plus ou moins directement (société civile, collectivité locale, analystes).

Figure 16 : Les parties prenantes (Source : Novethic)



QUI SONT LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE ?

novethic.fr
design : Cedric Aslinet

Il sera donc primordial d'aligner les acteurs pour qu'ils soient convaincus de ce projet de transformation. Ce nouveau rapport de durabilité devra être perçu comme un levier dans l'évolution du pilotage de la performance vers un pilotage intégré de l'ESG.

2.1.2.1 La mobilisation des acteurs internes

Plutôt que de collecter les données de manière centralisée, impliquer toutes les fonctions de l'entreprise permet de gagner du temps et de garantir un reporting plus précis grâce à une meilleure maîtrise de chacun dans son domaine, augmentant ainsi l'efficacité par l'optimisation du processus de collecte de données.

Il est alors essentiel de sensibiliser à l'importance de la durabilité et du reporting associé, en organisant des formations et des sessions d'information régulières de l'ensemble des acteurs internes de l'entreprise. Par ailleurs, l'implication des collaborateurs se concrétisera en encourageant leur participation et leur contribution dans les initiatives de durabilité de l'entreprise.

La mise en œuvre d'une directive d'une telle ampleur ne pourra s'effectuer sans la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes internes de l'entreprise et de la gouvernance afin de conduire le projet de façon coordonnée au sein de l'organisation. Cette structure permettra d'embarquer l'ensemble des responsables des processus, à l'image du groupe Gecina, société foncière et de la filiale française du groupe Allianz, groupe d'assurances allemand. En effet, tous deux ont mobilisé différentes fonctions et directions ainsi que l'ensemble des responsables des processus pour impulser une dynamique autour des enjeux de durabilité et de mise en application de la nouvelle directive.

L'exemple de la société Gecina montre des actions concrètes qui ont été mises en place autour d'un comité dédié à la responsabilité sociétale et environnementale afin de contribuer aux orientations du Groupe en matière de RSE, sur leur cohérence avec les attentes des parties prenantes et le suivi de leur déploiement ainsi que l'implication des fonctions risques.

En effet, plusieurs entreprises ont mis en place des comités RSE impliquant activement les fonctions risques pour répondre aux exigences de la CSRD. Un autre exemple notable est Novartis, une société pharmaceutique internationale, qui a établi un comité RSE engagé dans la mise en application des objectifs de la CSRD, en impliquant les fonctions risques dans l'identification et la gestion des risques liés à la durabilité, l'évaluation des enjeux ESG et le reporting de durabilité.

Par ailleurs, l'implication des instances représentatives du personnel sur la pertinence des informations et le processus de reporting sera également à intégrer dans l'écosystème car elles devront être informées et consultées de manière appropriée, par la direction de l'entreprise, afin de participer au dialogue social dans les meilleures conditions. Toutefois, il ne s'agit pas seulement de mobiliser les acteurs au sein de l'organigramme mais également les parties prenantes externes.

2.1.2.2 Collaborer avec les parties prenantes externes

En effet, il apparaît important d'impliquer activement les parties prenantes externes dans le processus de reporting pour mieux comprendre leurs attentes et besoins, tout en renforçant la confiance et la légitimité de l'entreprise.

Une participation active aux initiatives collaboratives avec d'autres entreprises et acteurs du secteur permet, par ailleurs, d'échanger des bonnes pratiques et trouver des solutions innovantes, pouvant mener au développement d'actions de communication et de lobbying, en interne et à l'externe, dans le but de valoriser les engagements de l'entreprise et communiquer sur ses missions futures, à l'image

de la société Gecina dont la direction s'est activement investie dans un groupe de réflexion avec des parties prenantes, dans le cadre des activités liées à l'immobilier. En effet, le groupe Gecina participe à des débats publics et à la construction de l'image du secteur pour une application des référentiels sectoriels et l'échange de bonnes pratiques. Le Groupe est notamment membre fondateur du « Booster du réemploi » des matériaux et du Biodiversity Impulsion Group (BIG) pour créer un référentiel commun sur l'impact de l'immobilier sur la biodiversité. Il est important de souligner qu'un changement sectoriel et systémique, reposant sur une stratégie de collaboration, a plus de chance de réussir et d'être mieux appréhendé par les parties prenantes.

Gecina a ainsi pris, ces deux dernières années, la première place dans le classement du Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB)⁴² des foncières de bureaux en Europe de l'Ouest, avec un score global de 96/100, en 2023, en progression de deux points sur un an et a également porté à 99/100 son score en matière de restructuration renforçant sa position d'acteur de référence de l'immobilier durable.

En outre, le maintien d'un dialogue ouvert et continu avec les parties prenantes externes permet une meilleure compréhension de leurs attentes et l'intégration de leurs retours dans les rapports de durabilité.

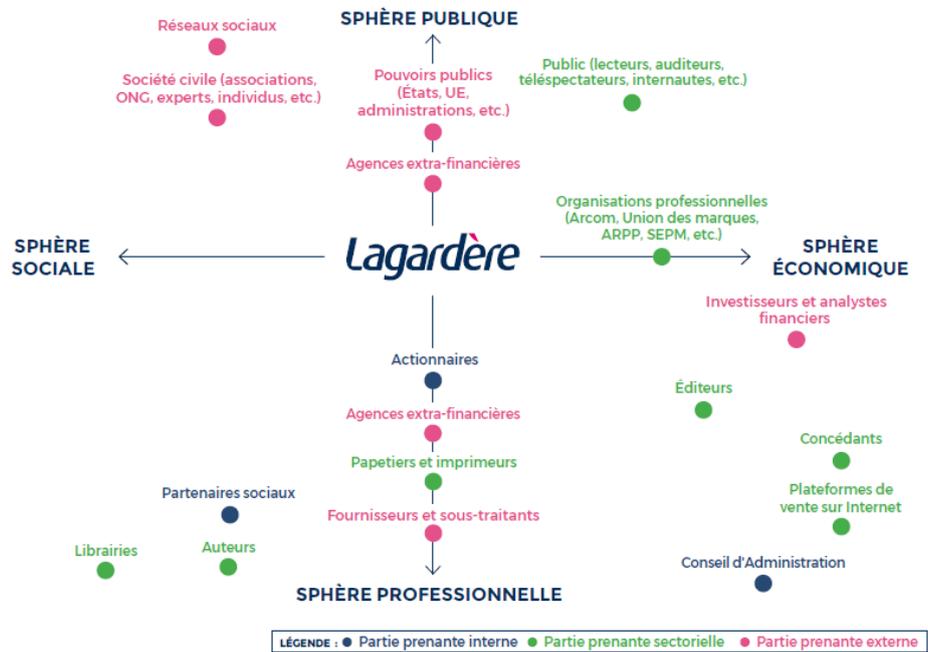
En effet, aujourd'hui, les parties prenantes externes tout comme internes s'attendent davantage à disposer d'un rapport complet ne se limitant pas aux données financières et les organisations recherchent ainsi le point de vue éclairé de ces parties prenantes sur les activités qu'elles exercent.

L'exemple du groupe Lagardère permet de matérialiser la relation entre les différentes parties prenantes de l'entreprise qui s'est doté depuis 2015 d'un organe consultatif de treize membres (dont douze extérieurs au Groupe, représentatifs des principaux enjeux et secteurs d'activité sud Groupe). Présidées par la direction générale et animées par la direction du développement durable et de la RSE, les réunions de ce panel remplissent trois objectifs :

- Instaurer un dialogue régulier, au niveau Groupe, entre Lagardère et ses parties prenantes,
- Mieux connaître la perception et les attentes des parties prenantes vis-à-vis du Groupe,
- Nourrir la réflexion prospective de Lagardère sur ses principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

⁴² Organisme privé à but lucratif de labellisation environnementale, créé en 2009, spécifiquement dédié au secteur des actifs immobiliers. Se définit lui-même comme LE comparateur international des performances ESG des actifs « réels », sa cible principale étant les investisseurs immobiliers

Figure 17 : Le panel des parties prenantes du Groupe Lagardère (DEU, 2022)



2.1.3 Des outils de collecte et de construction des données à adapter

Le reporting de durabilité va permettre la diffusion d'informations quantitatives et qualitatives qui sortent du cadre classique des états financiers. Ce reporting s'appuiera sur la présentation des informations relatives à la RSE et au développement durable, sur la base d'une approche holistique, en veillant à produire et diffuser des informations relatives aux initiatives et aux réalisations environnementales, sociales et de gouvernance.

Les obligations d'informations et de points de données qualitatives et quantitatives qu'imposent la directive sont donc très nombreuses. En fonction du statut des sociétés concernées par la mise en application progressive de la CSRD, le niveau de maturité de la gestion de la donnée de durabilité peut varier considérablement.

En effet, pour les sociétés nouvellement soumises aux obligations d'information, le processus de collecte et de construction des données sera à mettre en place dans son intégralité quand les sociétés déjà soumises à la NFRD pourront s'appuyer sur un processus partiellement existant, toutefois à compléter ou à fiabiliser.

D'où l'importance, pour les entreprises, d'anticiper la mise en place d'un dispositif pertinent et fiable de collecte et de construction des données, particulièrement pour celles nouvellement soumises aux obligations de reporting de durabilité. Cette mise en place impliquera donc une adaptation plus ou moins impactante au regard des outils ou de l'organisation elle-même.

D'ailleurs, pour donner un premier aperçu des efforts à fournir pour se conformer à la CSRD, le gouvernement français a mis en place la plateforme « Impact »⁴³ proposant aux entreprises d'évaluer dès maintenant leurs performances sur 45 indicateurs écologiques, sociaux ou de gouvernance. Le but de cet outil consiste à répondre à plusieurs besoins rencontrés par les entreprises et donc à les aider à (i) disposer dans un seul espace des réglementations extra-financières pour lesquelles les entreprises doivent se conformer, (ii) identifier un chemin pour satisfaire leurs obligations réglementaires extra-financières (publication, transmission ou déclaration), (iii) avoir un espace déclaratif pour renseigner les informations demandées par la future directive CSRD.

À moyen terme, cette plateforme a pour vocation d'évoluer pour devenir un espace de collecte des données de performance durable des entreprises, dans le but d'alimenter le projet European Single Access Point (ESAP), point d'accès unique concentrant l'ensemble des données financières et extra-financières harmonisées des entreprises à l'échelle de l'Union européenne.

Toutefois, d'après l'étude de KPMG⁴⁴, réalisée en 2023, la mise en place de systèmes robustes de collecte de données, en utilisant des outils technologiques avancés ne semblent, à ce stade, couvrir qu'un faible panel d'entreprises, seulement 36% des entreprises ayant indiqué utiliser des outils dédiés pour le calcul et le reporting des indicateurs extra-financiers.

Dans ce cadre, il devient impératif d'établir une stratégie digitale intégrant l'ensemble des outils utilisés pour le reporting de durabilité afin d'assurer la fiabilité et la traçabilité des informations non financières. Afin de faciliter l'analyse et la communication des données de durabilité, il est recommandé d'intégrer ces données dans les systèmes de gestion d'entreprise existants. Cela permet de collecter des données à différents intervalles tout au long de l'année, permettant ainsi des comparaisons futures des données au fil du temps. L'utilisation des données collectées permet ainsi d'identifier les perspectives d'innovation et d'optimisation favorisant ainsi une amélioration continue de la performance globale de l'entreprise.

Dans ce contexte, le groupe Danone a développé un système sophistiqué de collecte et traitement des données extra-financières renforçant sa capacité à se conformer aux exigences de la CSRD de manière efficace et à fournir des informations précises et transparentes à ses parties prenantes, et ce en mettant en œuvre un système de :

- Collecte diversifiée de données provenant de différentes sources et notamment des usines, des rapports d'audit ou d'enquêtes internes,
- Normalisation et harmonisation des données,
- Technologie avancée pour l'automatisation de la collecte de données et ainsi réduire le risque d'erreurs humaines et garantir la fiabilité des informations,
- L'engagement de l'ensemble de l'entreprise dont les fonctions risques pour une responsabilisation à tous les niveaux.

⁴³ Produit numérique, gratuit et en ligne, ayant pour objectif d'aider toutes les entreprises à déclarer leur performance extra-financière. Il a été lancé en 2021 par la Secrétaire d'État à l'Économie, Sociale, Solidaire et Responsable (ESSR) et est maintenant piloté par la Direction Générale des Entreprises (DGE)

⁴⁴ Étude réalisée entre janvier et mars 2023, basée sur la réponse de 25 répondants au questionnaire sur l'évaluation de la maturité du contrôle interne du reporting extra-financier. Réponses recueillies auprès d'un panel varié de grands, moyens et petits groupes opérant dans des secteurs d'activités différents (agroalimentaire, industrie, transport, ...)

Enfin, l'utilisation d'un langage lucide et facilement compréhensible est un élément crucial d'une communication efficace. Il est essentiel d'utiliser une terminologie et une formulation simples et compréhensibles pour le public visé. Cela garantit que le message transmis est reçu avec précision et sans confusion. La clarté du langage permet une plus grande accessibilité et inclusivité, permettant à un plus large éventail d'individus de participer et de s'engager dans le sujet traité.

À noter que pléthore de sociétés de logiciels d'entreprise dédiés à l'engagement proposent désormais des solutions cloud permettant d'agir sur les enjeux environnementaux, sociétaux et sur les causes, se faisant architecte de guide de mise en place de la CSRD.

2.1.4 Focus sur l'analyse de la double matérialité

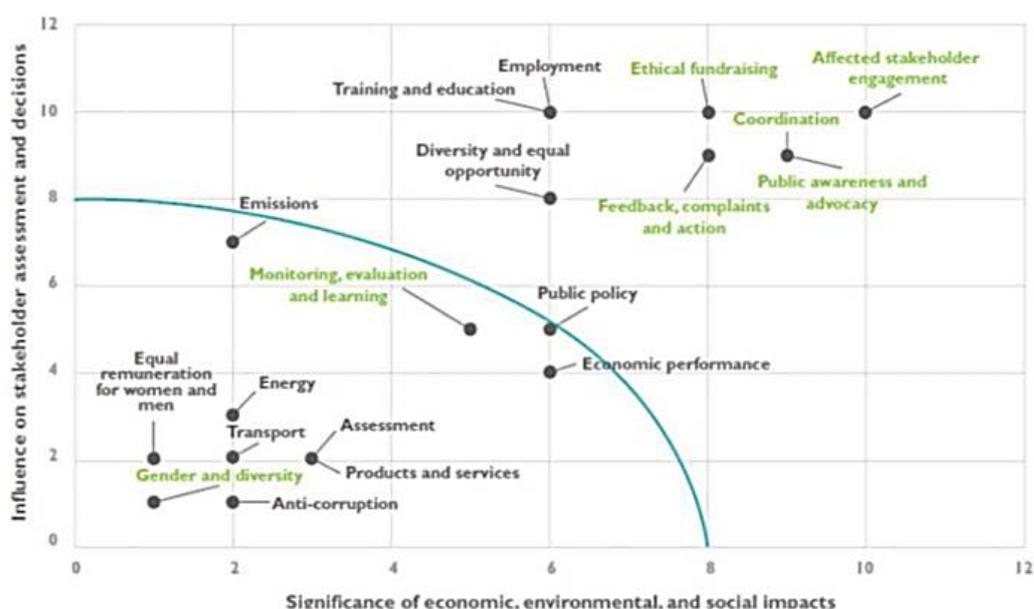
L'analyse de la double matérialité apparaît, quant à elle, comme le socle de la nouvelle directive. En effet, elle se présente comme la clé d'entrée sur la communication de près des deux tiers de l'information à reporter.

La conduite d'une « première » analyse de matérialité accompagnée de la réalisation d'une cartographie des grands enjeux de durabilité (impacts, risques et opportunités) spécifiques de l'entité fera partie des prérogatives dans la mise en œuvre de la nouvelle directive, puisque de cette analyse pourra en être déduite une vision cible des futurs besoins de reporting de durabilité en matière de politiques, de plans d'action et d'indicateurs associés.

La double matérialité décrite par le Global Reporting Initiative (GRI), en 2019, décrit le lien entre l'influence des parties prenantes et l'impact de l'économie sur l'environnement et réciproquement.

En effet, la matérialité selon le GRI permet de représenter l'articulation entre la notion d'impact et d'influence sur les parties prenantes.

Figure 18 : La matérialité selon le GRI (Source : audition de Bertrand Janus, 11 juin 2019)



En outre, l’Autorité des Marchés Financiers (AMF) présentait déjà en 2022, lors de ces propositions dans le cadre de ces travaux européens, l’analyse de la double matérialité comme une priorité dans la mise en œuvre du reporting de durabilité, n’étant pas clairement définie dans les textes existants. La CSRD devient plus prescriptive sur la manière d’identifier les principaux impacts, risques et opportunités ESG sur lesquels articuler le rapport de durabilité.

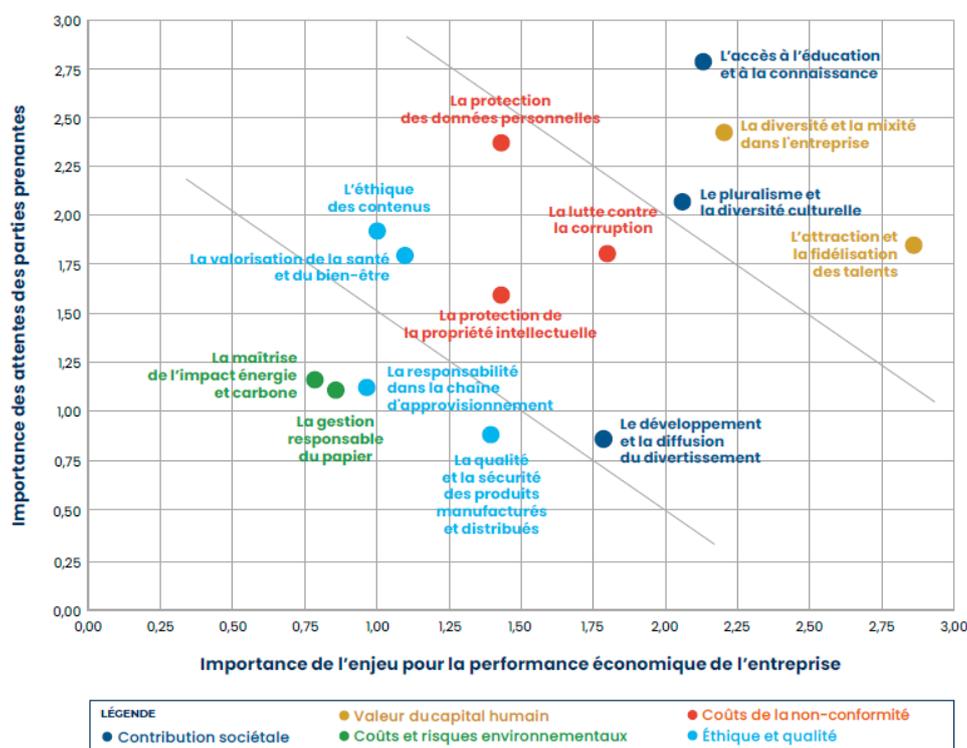
Désormais, l’analyse de matérialité doit satisfaire aux exigences de la CSRD et permettre d’identifier les thématiques de durabilité reflétant les principaux risques, opportunités et impacts ESG de l’entreprise liés à son activité et à sa chaîne de valeur.

Cette analyse doit également permettre d’identifier les informations matérielles afin de rendre compte de ces enjeux. Une question de développement durable est considérée comme matérielle lorsqu’elle répond aux critères pour la matérialité de l’impact ou la matérialité financière ou les deux (ESRS 1). À noter qu’indépendamment du résultat de son évaluation de matérialité, l’entreprise doit toujours publier les informations requises par l’ESRS 2 (*General Disclosures*).

Le processus d’évaluation de double matérialité sera plus ou moins important selon les spécificités de chaque entreprise qui devront traiter les éléments liés tels que les typologies d’activités, de secteurs, la prise en compte des parties prenantes, la probabilité et sévérité des impacts, etc. Cette analyse demandera donc une attention particulière aux spécificités de chaque entreprise. La démarche devra, en outre, faire l’objet d’une description claire et transparente afin de matérialiser pour chaque point important, la définition de la stratégie et d’objectifs clairs, l’analyse des risques et opportunités, l’identification de plans d’action, la mesure de la performance en fixant un KPI fiable et pertinent lié à l’objectif fixé et aux actions liées.

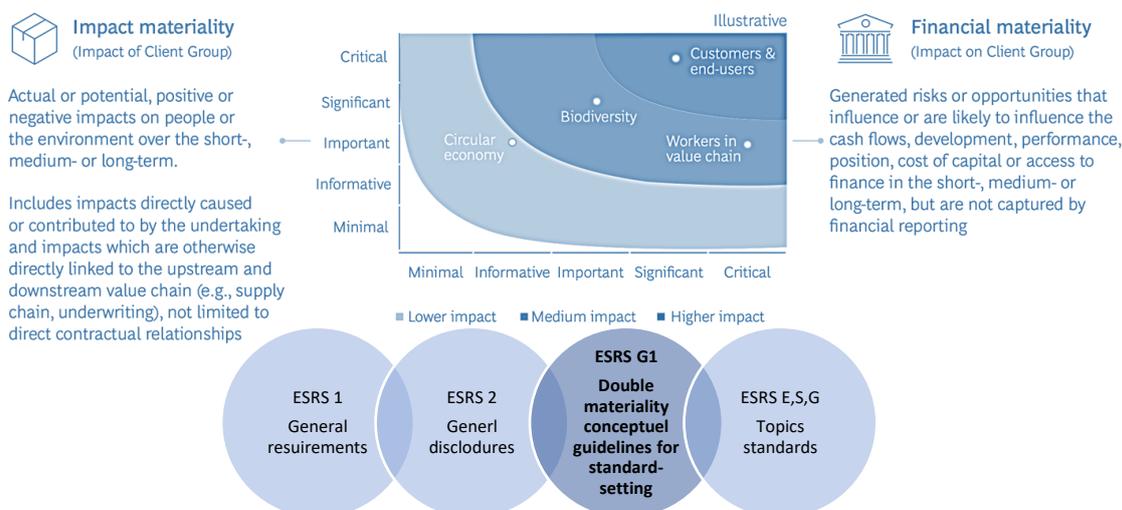
Dans le cadre de ces travaux préparatoires à la CSRD, le groupe Lagardère a validé l’analyse de matérialité, débutée en 2017, et ce par un panel de parties prenantes.

Figure 19 : La matrice de matérialité de Lagardère (Source : DEU Lagardère, 2022)



Le groupe Gecina a, quant à lui, lancé une revue de sa matrice de matérialité réalisée en 2016, sur les points les plus essentiels, liés au modèle d'affaires. Cette revue fait, par ailleurs, l'objet d'un projet à part entière, impliquant la gouvernance et les parties prenantes concernées dont les fonctions risques. Complété par la mise à jour de la cartographie des risques et opportunités RSE, ce travail permet de recentrer l'analyse des enjeux RSE identifiés. Le but consiste à dresser un état des lieux de la maîtrise des risques et opportunités sur les enjeux et leurs impacts identifiés tout au long de la chaîne de valeur. Ces derniers auront au préalable fait l'objet d'une identification et d'une hiérarchisation, conduisant à une évaluation de la performance des mesures en place et enfin à la définition d'un plan d'action. Le contexte de cette revue est basé sur les exigences de la CSRD et des ESRS qui impliquent la collecte d'indicateurs, d'information contextuelle et d'autres données matérielles.

Figure 20 : Le contexte de mise à jour de la cartographie des risques et de double matérialité (Gecina, 2023)



L'analyse de matérialité sera par la suite affinée afin d'identifier plus précisément l'information qui devra être publiée.

2.2 La (re)définition d'un dispositif de contrôle interne approprié

Le reporting de durabilité est en voie de s'aligner avec celui des données financières en poussant les entreprises à atteindre un niveau de fiabilité identique dans les deux domaines. Il devient donc un enjeu majeur auquel les entreprises doivent faire face dans le cadre de la mise en application de la CSRD. Les défis autour des indicateurs de performance extra-financiers qui s'intègrent dans la stratégie se multiplient.

Afin d'assurer la mise en place de la CSRD et répondre à ces défis, les entreprises doivent veiller à mettre en place un dispositif de contrôle interne permettant de sécuriser et fiabiliser le reporting de durabilité. Le dispositif de contrôle interne apparaît également comme un enjeu majeur que la CSRD a intégré au sein de ses normes.

En effet, la norme ESRS 2 (*General Disclosures*) et *Disclosure Requirement GOV 5 (Risk management and internal controls over sustainability reporting)* développent les principales caractéristiques en matière de management des risques et de contrôle interne en relation avec les processus de reporting de durabilité. La CSRD met ainsi en exergue l'importance à accorder au dispositif de contrôle interne

dans lequel de nouveaux éléments seront à intégrer tels que les due diligences, les systèmes d'incitations, les risques et dépendances.

Avant la mise en application prochaine de la CSRD et des exigences liées, les entreprises doivent passer à l'action et structurer le contrôle interne de leur reporting extra-financier.

L'étude flash menée par KPMG, en 2023, sur le contrôle interne du reporting extra-financier au sein de grands Groupes français met en exergue les points d'attention relatifs au niveau de préparation, de la multitude des acteurs impliqués et de ce fait (i) des rôles et des responsabilités encore mal définis, (ii) de l'hétérogénéité des processus et des outils utilisés dans le cadre du reporting, (iii) de la complexité des réglementations, (iv) de la gouvernance et (v) du pilotage.

Par ailleurs, une récente étude de PwC France & Maghreb, Audencia & IFACI⁴⁵ montre que les entreprises sont globalement peu préparées aux nouvelles exigences. Les résultats de cette étude ⁴⁶ indiquent que des bonnes pratiques sont recensées en matière de contrôle interne sans que celles-ci puissent permettre de justifier d'un « dispositif structuré, documenté piloté et supervisé ».

La nouvelle directive impose davantage de transparence sur les impacts, risques et opportunités liés au développement durable ainsi que sur le processus de reporting de durabilité. Ces attentes impliquent la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne approprié du reporting de durabilité en raison de deux changements majeurs :

- La responsabilisation du comité d'audit sur la supervision des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne,
- L'obligation de publication pour les entreprises dans leur reporting de durabilité des composantes du dispositif de contrôle interne.

Les nouvelles exigences en matière de contrôle interne s'appuient, par ailleurs, sur la responsabilité accrue des organes d'administration, de gestion et de surveillance de l'entreprise en matière de durabilité. Leur rôle, leur expertise, leurs compétences ainsi que leurs politiques sur les questions de durabilité matérialiseront leur implication.

Si aujourd'hui, seulement « 20% des entreprises appliquent des standards et 30% d'entre elles font vérifier leurs données », demain « toutes les grandes entreprises seront contraintes d'utiliser les standards de reporting et de procéder à l'assurance de leurs données ».

La conformité du reporting de durabilité est une des prérogatives du comité d'audit qui devra s'assurer de l'intégrité de l'information en matière de durabilité, le comité d'audit se voyant, de ce fait, conférer de nouvelles responsabilités visant à renforcer la qualité et la fiabilité des données de durabilité. Il s'agira également d'instaurer un dialogue étroit avec les CAC ou l'OTI, tout au long du processus de reporting.

⁴⁵ Étude réalisée, entre juin et septembre 2022, par PwC France & Maghreb, en collaboration avec la Chaire Performance globale multi-capitaux d'Audencia, dirigée par Delphine Gibassier, et l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne – IFACI, représenté par Philippe Mocquart

⁴⁶ Étude reposant sur une consultation volontaire et approfondie d'une quinzaine d'entreprises dont 80% étaient soumises à la DPEF, ainsi que des éléments de benchmark sur les entreprises du CAC40 et du SBF120, témoignages recueillis auprès de représentants du reporting extra-financier et contrôle interne ou audit interne

Ainsi, une forte implication de la gouvernance et des fonctions risques avec un contrôle interne robuste représenteront de véritables atouts dans la mise en place de la CSRD. Il est clair que la directive cible spécifiquement le contrôle interne comme un mécanisme déterminant pour garantir que les rapports durables répondent au niveau de confiance attendu.

Comme observé précédemment, la fiabilisation de la donnée ESG et, par extension, du reporting de durabilité est un sujet de préoccupation crucial. Et l'assurance de la fiabilité dépend de la mise en œuvre d'un système de contrôle interne robuste.

En effet, « le contrôle interne apparaît comme un levier essentiel, explicitement visé par la directive, pour apporter le niveau de confiance attendu dans le reporting de durabilité ». Il constitue ainsi un axe majeur de cette fiabilisation qui s'articule autour de plusieurs chantiers notamment au regard de son niveau de maturité sur les questions de durabilité.

Ce contrôle interne de durabilité bénéficie grandement de l'implication des fonctions risques dans sa (re)définition et sa construction. Les fonctions risques jouent un rôle essentiel afin de garantir la robustesse du contrôle interne en matière de durabilité. Elles contribuent à l'identification des risques liés à la durabilité, à l'évaluation de leur impact et à la conception de mesures d'atténuation. Il est ainsi renforcé lorsque les fonctions risques sont impliquées, car elles apportent leur expertise dans l'identification, l'évaluation et la gestion des risques liés à la durabilité, contribuant ainsi à la construction d'un système de contrôle solide et à la conformité aux normes de la CSRD.

Toutefois, l'enquête menée par PwC permet de constater le faible niveau de maturité du contrôle interne sur le reporting de durabilité menant les auteurs de l'étude de PwC à soulever les chantiers prioritaires pour les entreprises que sont :

- Les nouvelles responsabilités à identifier et formaliser intégrant l'accompagnement de la gouvernance,
- La fiabilisation des données au sein des systèmes d'information,
- Le renforcement et déploiement des activités de contrôle.

La gestion et la qualité des relations avec les parties prenantes telles que les clients, les fournisseurs et les communautés impactées par les activités de l'entreprise sont également cruciales. La chaîne de valeur, qui englobe les produits, les services, les chaînes d'approvisionnement et les relations commerciales d'une entreprise, est, en outre, un aspect déterminant à prendre en compte.

L'enquête menée par KPMG met, par ailleurs, en avant les différents freins à la mise en place d'un dispositif de contrôle lié au reporting de durabilité qui ont été identifiés, tels que le volume très important des données et des indicateurs. Ces points développés dans les parties suivantes soulèvent les besoins et actions associées à mettre en place dont l'implication active des fonctions risques qui sera primordiale.

2.2.1 Vers de nouvelles responsabilités

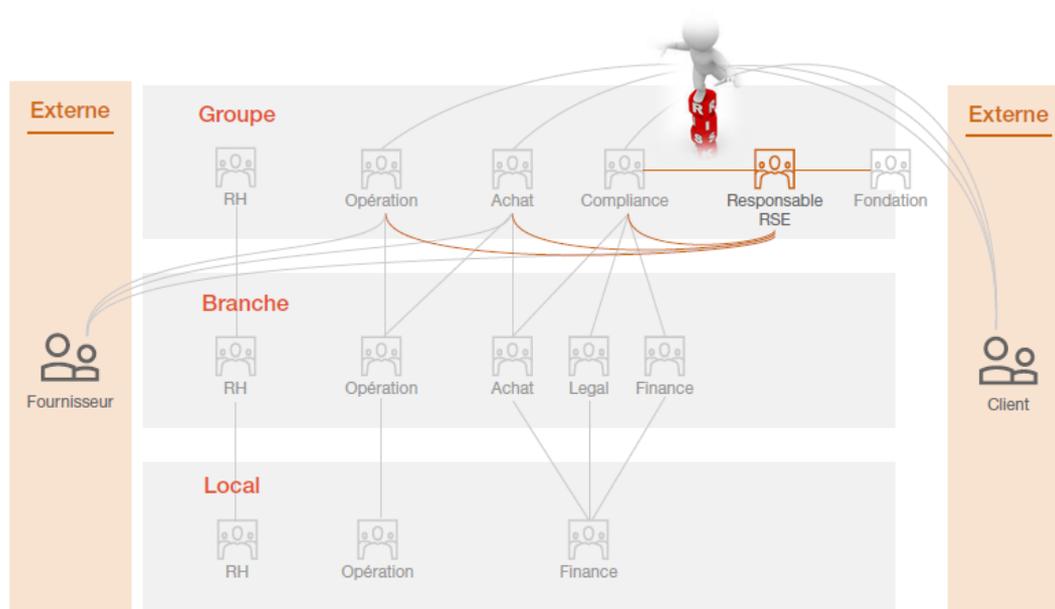
2.2.1.1 « Qui fait quoi ? »

L'accroissement des attentes au regard du reporting de durabilité engendre une évolution des rôles et des responsabilités qui, par ailleurs, devront être fournis dans le cadre de la nouvelle directive.

En effet, le rôle des organes de gouvernance en matière de durabilité, ainsi que leurs compétences ou expertise en ce domaine, ou l'accès à l'expertise et aux compétences en matière de durabilité devront être intégrés dans le reporting de durabilité.

Plusieurs acteurs et compétences vont être mobilisés dans l'organisation du processus de reporting de durabilité dont l'illustration suivante en montre la complexité croissante dans laquelle il est important d'intégrer les fonctions risques et celles liés à l'IT.

Figure 21 : Illustration simplifiée des entreprises observées présentant la complexité grandissante de l'organisation du reporting extra-financier (Source : PwC France & Maghreb, Audencia, IFACI, 2022)



En effet, le reporting de durabilité va reposer sur les contributions, la mobilisation et la responsabilité de nombreux acteurs à tous les niveaux et principalement des fonctions RSE/ESG, financières et risques pour leur expertise de la gestion des risques et des processus notamment.

L'étude de KPMG confirme que la responsabilité du reporting de durabilité repose dans 64% sur les directions RSE/ESG, quand 36% des directions financières en sont responsables.

À noter que la fonction finance joue un rôle grandissant dans le reporting extra-financier depuis déjà plusieurs années en contribuant à sa construction par son expertise en matière d'organisation et d'outils. Elle permet également de s'assurer de la cohérence entre les reportings financiers et extra-financiers.

Ces évolutions illustrent les changements organisationnels qu'opèrent de plus en plus d'entreprises notamment par la création de poste de Chief Sustainable Finance Officer (CSO) et leur intégration dans des directions financières, comme au sein du groupe Carrefour ou de L'ORÉAL, pionniers sur ce type de poste, qui se sont dotés d'un CSO, avec pour mission de diffuser les méthodes de la finance durable et faire en sorte que la création de valeur soit autant économique et financière, que sociale, sociétale et environnementale.

Une étude de Deloitte et de l'Institute of International Finance, réalisée auprès de 80 professionnels du développement durable⁴⁷, illustre la place grandissante du CSO au sein des organisations. Les

⁴⁷ Enquête conduite, par Deloitte/IIF Survey, entre juillet et septembre 2020, auprès de 80 professionnels avec un marché situé pour moitié en Europe

années à venir confirmeront son rôle en termes d'influence, de communication tout en réduisant la complexité organisationnelle en vue de respecter les engagements ESG, en accompagnant la gouvernance et par son implication notamment dans le dispositif de contrôle interne du reporting de durabilité, associée aux fonctions risques.

Figure 22 : Interactions of a CSO in a typical organisation with respect to sustainability (Source : Deloitte, 2021)



L'impact de la durabilité suppose que la stratégie durable repose sur un sponsor qui de fait semble tout trouvé. De nombreuses entreprises étudiées par Deloitte et l'IFF Survey et par PwC, lors des enquêtes réalisées respectivement en 2020 et 2022, indiquent que les dirigeants constituent des sponsors, jusqu'à parler de « méga-sponsors » pour les présidents directeurs généraux. Ils semblent les mieux placés pour décider du « qui fait quoi ». En outre, leur engagement croissant qui se poursuit permet d'asseoir cette position.

Il faut souligner, une fois de plus, le rôle des fonctions de risques nécessaires à la mobilisation de ces sponsors, au regard de leur connaissance de l'entreprise, de l'étendue de réseau et de leur expertise.

De nombreux acteurs internes comme externes, sont concernés et vont être impliqués dans les nouveaux processus liés au reporting de durabilité, ce qui va impliquer de structurer les rôles et les responsabilités de chacun.

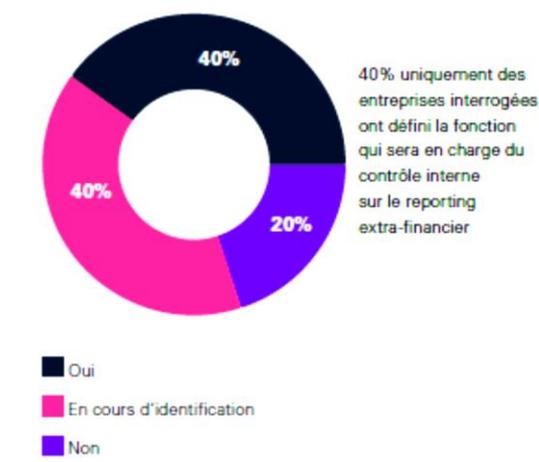
L'identification et la formalisation des rôles et des responsabilités en matière de reporting de durabilité constituent donc un prérequis et d'autant plus pour le contrôle interne et les fonctions risques dans leur ensemble, qui accompagneront l'organisation et la structuration du processus de reporting de durabilité. Pour ce faire, ils auront la charge, en toute légitimité, d'identifier les acteurs clés, leurs rôles et leurs responsabilités dans l'ensemble du circuit de la donnée de durabilité, de la source à sa publication.

Les fonctions risques apparaissent également comme jouant un rôle clé dans la sensibilisation et l'accompagnement des différents acteurs impliqués dans le processus de reporting issus des directions financières, RSE/ESG, conformité ou des ressources humaines.

Concernant le contrôle interne, son positionnement sera d'autant plus impactant qu'il permettra d'assurer la définition et la mise en place d'un dispositif stable et efficace.

À ce stade, la fonction en charge du contrôle interne ne semble, cependant, totalement pas définie comme le montre l'étude de KPMG, avec seulement 40% des entreprises interrogées ayant identifié le responsable du contrôle interne. La définition du contrôle interne constitue un incontournable afin de permettre de cibler les responsabilités liées au processus de construction des indicateurs qui peuvent représenter une difficulté particulièrement pour les entreprises à multi-activités.

Figure 23 : L'identification du responsable de contrôle interne (Source : Fiabilisation du reporting extra-financier, KPMG, 2023)



En outre, la relation entre les fonctions de risques et de contrôle, et la RSE permettra de renforcer l'environnement de contrôle et constituera un véritable vecteur de l'accompagnement aux changements. Déjà associées dans la rédaction du Document d'Enregistrement Universel, l'établissement de la cartographie des risques constitue la première étape de leur collaboration se nourrissant de leurs expertises.

À noter le rôle du responsable RSE ou appelé encore directeur du développement durable qui est chargé notamment de :

- L'évaluation des besoins de l'entreprise pour faire face aux impératifs environnementaux, éthiques et sociaux,
- La définition d'une stratégie RSE qui tient compte des besoins de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et des obligations réglementaires en vigueur,
- La définition des objectifs et des indicateurs et processus de contrôle,
- Le développement d'actions de communication (en interne et à l'externe),
- La réalisation du reporting sur les actions menées et rapport annuel, etc.

Se pose alors la question de l'identification du responsable du reporting, comme chef de projet, et de missions. Le responsable du reporting devra œuvrer à l'orchestration des différentes contributions en termes de données. Après s'être assuré de la bonne mise en marche du projet et du respect des délais et de la qualité des données, il devra garantir le processus de validation et les relations entre les différents acteurs, tel un chef d'orchestre. Les opérationnels propriétaires de ces données restent responsables des données et de leur contrôle afin d'en garantir leur qualité. À noter que ce contrôle de première ligne de maîtrise des risques doit pouvoir s'appuyer sur la fonction du contrôle interne de deuxième ligne de maîtrise.

2.2.1.2 L'accompagnement de la gouvernance de l'entreprise

Les nouvelles responsabilités qui incombent au conseil d'administration imposent aux administrateurs de se préparer aux défis de demain en matière de reporting de durabilité.

D'après un sondage de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) auprès de ses adhérents (2021), 75% des administrateurs interrogés sont conscients des enjeux climatiques et 85% à souhaiter que leur conseil augmente son niveau de connaissance en matière de climat mettant en avant l'importance de la formation, tant au niveau de la gouvernance que des autres acteurs internes, pour comprendre les ambitions et les enjeux de durabilité.

60% des Risk managers sondés dans le cadre du baromètre AMRAE de l'engagement pour le climat, en partenariat avec AXA Climate (novembre 2022) ont indiqué que leur organisation s'est dotée d'une gouvernance des risques climatiques et que sur le plan opérationnel, la gouvernance se situe dans 90% des cas au niveau des comités exécutifs.

L'exemple de la gouvernance sur les enjeux RSE/ESG, décrite au sein de L'ORÉAL, montre l'articulation et l'interaction entre les différents comités autour de la direction générale, en vue de la réalisation des objectifs en lien avec les ambitions de développement durable.

Figure 24 : La Gouvernance des sujets RSE (Source : DEU groupe L'ORÉAL, 2022)



La gouvernance devra impérativement disposer d'une « vision claire du processus de reporting de durabilité et des travaux » afin d'en assurer l'intégrité et ainsi jouer son nouveau rôle principalement via le comité d'audit.

En effet, la gouvernance de l'entreprise joue un rôle essentiel dans la garantie de l'intégrité du processus de reporting de durabilité, tant en interne qu'en externe. Cette vision claire du processus de reporting de durabilité est cruciale pour s'assurer que les informations fournies sont précises, transparentes et conformes aux exigences de la CSRD. Le comité d'audit est souvent en première ligne pour superviser cette intégrité. Pour ce faire, la gouvernance doit collaborer étroitement avec les fonctions risques pour développer cette vision du processus de reporting de durabilité. Cette collaboration garantit l'intégrité du processus, renforce la conformité à la CSRD et contribue à l'objectif plus large de durabilité et de transparence de l'entreprise.

Le comité d'audit qui est, par ailleurs, le seul des comités du conseil d'administration défini par la loi française, va jouer un nouveau rôle en matière de surveillance et de supervision de l'information extra-financière, impliquant l'engagement d'actions. Le comité d'audit est désormais présent dans la plupart des sociétés cotées, mais aussi dans un cadre non obligatoire, dans un nombre croissant de sociétés non cotées soucieuses de structurer ou renforcer leurs pratiques de gouvernance.

Il faut, par ailleurs, accompagner la structuration des travaux de surveillance dans le cadre de l'identification et du report des défaillances et des risques liés au processus de reporting extra-financier ainsi que de la supervision des travaux d'audit externe.

« Les exigences de transparence accrue sur la composition et les attributions des différents organes, les plans de prévention de la corruption, l'équilibre des relations commerciales sont autant de sujets de gouvernance à renforcer ».

Les fonctions risques et donc le contrôle interne ainsi que l'audit interne dans le cadre de ses fonctions de troisième ligne de maîtrise des risques jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement de la gouvernance concernant le reporting de durabilité ainsi que sur les exigences de communication liées :

- Au processus de l'élaboration de l'information extra-financière et de l'organisation du processus, du rôle de la gouvernance sur ce processus, d'éventuels audits internes sur tout ou partie du processus de reporting extra-financier,
- À la présentation des pratiques de production du reporting de durabilité,
- À l'analyse des risques du dispositif de contrôle interne associé.

À noter que dans le cadre de son rôle de porte-parole des professionnels de l'audit interne, l'IIA⁴⁸ soulignait déjà la contribution nécessaire de l'audit interne au reporting extra-financier et son rôle dans l'amélioration de la gouvernance comme vecteur du changement pour l'adoption d'une gestion intégrée nécessaire au reporting extra-financier, fournisseur d'une assurance sur l'exactitude et la fiabilité des données et coordinateur des relations avec les prestataires d'assurance externe.

Ceci trouve aujourd'hui tout son sens au regard des évolutions réglementaires en matière de reporting de durabilité exigeant une assurance indépendante, faisant appel à des auditeurs externes pour la vérification de la conformité et la fiabilité des rapports de durabilité. Cette vérification renforce ainsi la crédibilité des informations communiquées ainsi que des auditeurs externes qui s'impliquent dans l'analyse des nouvelles exigences et l'accompagnement des entreprises. À noter que le rôle des fonctions risques sera d'autant plus important en matière d'assurance car celle-ci restera principalement interne jusqu'en 2028, date de son passage à l'assurance raisonnable, émise par l'audit externe, conformément à la CSRD.

En outre, l'audit interne œuvre pour l'amélioration continue par l'utilisation des résultats de ses missions permettant d'identifier les domaines d'amélioration et de renforcer la qualité du reporting de durabilité, en s'appuyant sur les autres lignes de maîtrise des risques.

À date, les informations extra-financières communiquées sont régies par la NFRD et plus précisément en France sur la base de la DPEF qui constitue une section dédiée du rapport de gestion validé par le

⁴⁸ Instance internationale de normalisation, l'Institute of Internal Auditors (IIA) fournit aux auditeurs internes du monde entier des orientations qui font autorité

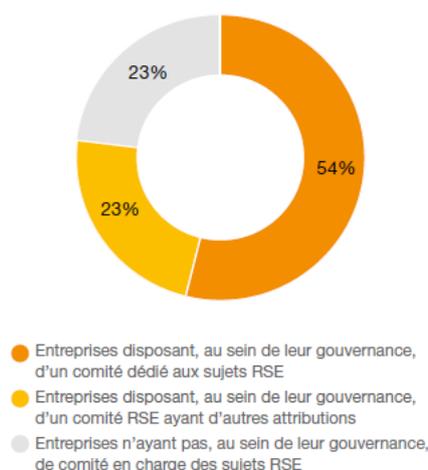
conseil d'administration. La DPEF peut faire l'objet d'une lecture préliminaire et de commentaires avant publication en comité d'audit au même titre que le rapport de gestion.

À noter que « la DPEF, soumise à l'approbation du conseil, fait l'objet de discussions en conseil dans 55,8% des cas » (Baromètre IFA – ORSE – PwC – La Responsabilité Sociétale des Entreprises, nouvelle priorité stratégique des administratrices et administrateurs, mars 2022).

Par ailleurs, l'étude de PwC a montré l'absence de travaux spécifiques engagés par le conseil ou ses comités sur le processus de production du reporting, sa qualité et son contrôle interne, relevant l'écart à combler au regard de l'implication de la gouvernance.

Toutefois, des travaux ont été entrepris ces dernières années afin d'organiser la gouvernance des entreprises autour des enjeux RSE notamment par la création de comités spécifiques. « 77% des entreprises du SBF120⁴⁹ sont dotées d'un comité RSE rapportant au conseil d'administration »⁵⁰ dont 23% disposent d'un comité RSE ayant d'autres attributions. Ces comités RSE permettent, d'ailleurs, de clarifier les rôles au niveau de la gouvernance, ce qui a été constaté pour les dix entreprises, toutes cotées en bourse, comparées dans le cadre du benchmarking.

Figure 25 : Le développement de comités en charges des enjeux RSE (Source : PwC France & Maghreb, Audencia et IFACI, 2022)

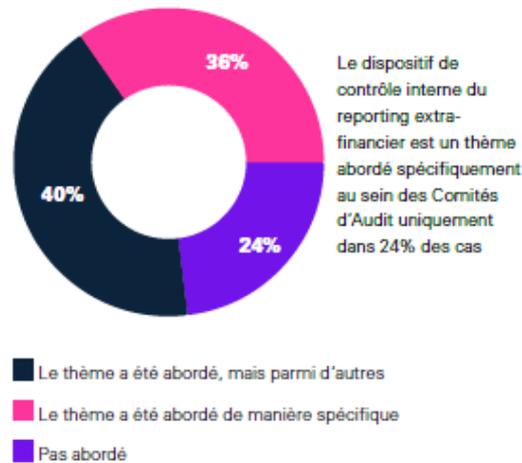


L'étude de KPMG met en évidence également la nécessité de mettre en place une gouvernance claire. En effet, la multiplicité des acteurs exige une clarification de la gouvernance qui constitue un enjeu majeur au sein des entreprises. Ce point est d'autant plus important que la CSRD impose au comité d'audit de se prononcer sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise en matière de reporting de durabilité et devant reposer sur un dispositif de contrôle interne robuste intégrant les activités de supervision et de pilotage. Or, seulement 24% des entreprises ont intégré spécifiquement, dans les comités d'audit, la thématique du dispositif de contrôle interne du reporting de durabilité.

⁴⁹ Indice boursier de la bourse de Paris, créé le 31 décembre 1990 et composé de toutes les sociétés du CAC Large 60 combinées aux sociétés du CAC Mid 60

⁵⁰ Analyse PwC sur les organes de gouvernance et comités dédiés aux enjeux RSE (SBF 120, octobre 2022)

Figure 26 : La mise en place d'une gouvernance claire (Source : Fiabilisation du reporting extra-financier, KPMG, 2023)



L'établissement des nouvelles attributions de surveillance et de supervision du comité d'audit ne pourra se faire, de manière cohérente et efficace, entre les différents comités de la gouvernance que sur la base d'échanges constructifs auxquels les fonctions risques contribueront activement.

Que la supervision du reporting soit du ressort du comité d'audit ou de comités spécifiques RSE (dans l'attente de la transposition française de ces modalités), le suivi de la stratégie de développement durable et du reporting associé devra impérativement être articulé entre le comité d'audit et le comité RSE. L'augmentation des comités dédiés à la RSE et le développement de sessions conjointes entre ces deux comités, comme le précise l'étude de PwC, confirment la nécessaire et pertinente organisation entre ces deux comités.

Dans les cas décrits, les fonctions risques représentent des interlocuteurs privilégiés du comité d'audit par leur rôle, notamment, en matière de sensibilisation sur les nouveaux risques en l'occurrence liés à de nouvelles réglementations. À noter que l'étude de PwC montre que d'autres fonctions telles que les fonctions juridiques ou financières participent également aux échanges.

Afin d'anticiper l'entrée en vigueur de la CSRD, les fonctions risques doivent donc informer le comité d'audit sur les nouveaux enjeux et ainsi l'accompagner dans ses nouvelles responsabilités en matière de reporting de durabilité et de contrôle interne associé, notamment sur la base d'un état des lieux de l'existant et des constats, des recommandations antérieures de l'OTI et des plans d'action, le cas échéant.

En effet, les fonctions de risques devront être en mesure de guider le comité d'audit dans la préparation et l'organisation de ses travaux de surveillance.

L'objectif de l'information faite aux organes d'administration, de gestion et de surveillance est de permettre aux parties prenantes de s'assurer de la connaissance par les organes de gouvernance des questions de durabilité traitées afin de démontrer que les membres de ces organes ont été correctement informés et qu'ils sont en mesure de remplir leur rôle.

L'intervention des OTI⁵¹, aujourd'hui, et la communication de leurs travaux de conformité et de sincérité du reporting extra-financier auprès du comité d'audit apparaît comme une bonne pratique. En ce sens, les résultats de la revue de l'OTI permettent l'identification des domaines d'amélioration du processus de reporting et le renforcement de la qualité du reporting de durabilité. Il a, d'ailleurs, été constaté que toutes les sociétés analysées dans le cadre du benchmarking ont recours à un OTI, même les entreprises non soumises à la DPEF telles que Gecina ou Mercialis, ayant toutefois mis en place un certain nombre de politiques, processus et plans d'action liés aux questions de durabilité en tant qu'acteurs engagés.

Toutefois, la certification annuelle des OTI peut apparaître comme insuffisante pour donner toute l'assurance que l'entreprise cherche sur la maîtrise des opérations. Le contrôle et l'audit internes permettent d'apporter des conseils plus ciblés en vue de l'amélioration continue du dispositif de maîtrise des risques, par leur approche globale des risques.

Un travail conjoint entre OTI et fonctions risques, contrôle et audit internes s'avère pertinent, à l'image de ce qui est fait pour le reporting financier.

2.2.2 La fiabilisation des données : le défi de demain

Les besoins et l'utilisation de l'information de durabilité ayant évolué, les entreprises sont confrontées à des changements de premier ordre afin d'apporter le niveau de confiance attendu sur le reporting de durabilité.

L'information de durabilité constitue un axe majeur de la construction de ce reporting, qui par définition sera constitué d'indicateurs issus d'une multitude de données à fiabiliser.

La qualité de l'information attendue s'est effectivement accrue. Dans un contexte général de défiance, la fiabilité et la qualité de la donnée publiée seront scrutées et deviennent par la même un impératif. Exit le greenwashing, le *purpose washing* et l'écoblanchiment !

La qualité de la donnée est primordiale et doit être impérativement intégrée dans le dispositif de contrôle jouant un rôle majeur, et pour ce faire la donnée doit être pertinente, fiable, comparable, vérifiable, accessible et compréhensible.

« En matière de communication extra-financière, 78% des directions financières s'attendent à atteindre, en moins de 5 ans, les standards de qualité, de robustesse et d'audibilité observés pour la communication financière » (« Priorités 2023 des directions financières », PwC et DFCG, 2023).

Par ailleurs, la contrainte de transparence étendue à l'ensemble de la chaîne de valeur rend la donnée toujours plus complexe et variée. En effet, les informations ESG traduisent aujourd'hui des activités variées renvoyant à des processus spécifiques, mobilisant eux-mêmes une multitude d'acteurs internes comme externes. La collecte et la construction de la donnée s'étendent à toute la chaîne de valeur, en amont comme en aval, et donc au-delà des frontières de l'entreprise. Les données du reporting de durabilité sont donc très variées tant en termes de source que de nature.

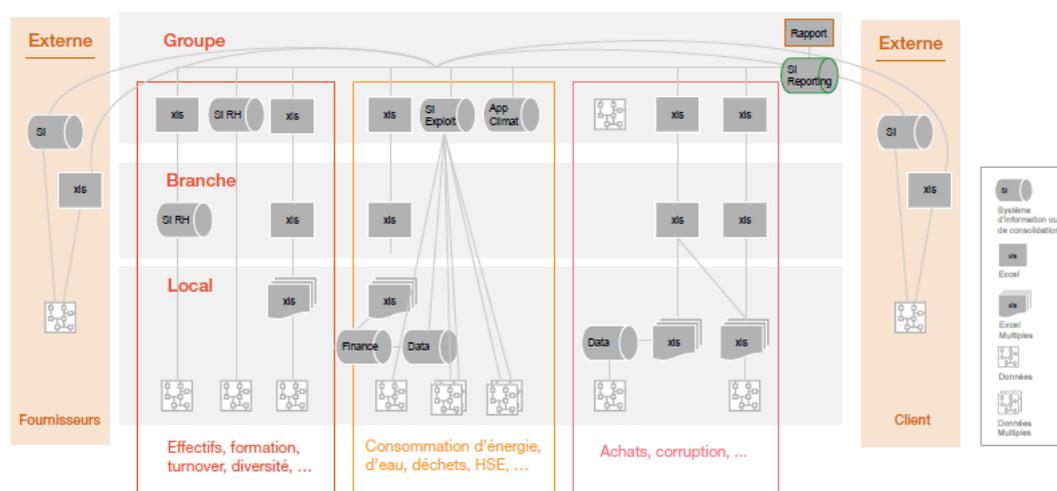
⁵¹ Dans le cadre de la DPEF, la France avait opté pour la vérification obligatoire par un organisme tiers indépendant (OTI) accrédité par le Cofrac. Près d'une trentaine d'OTI ont été accrédités dont 90% sont des cabinets de commissariat aux comptes, aux côtés de Socotec et de Bureau Veritas

Enfin, la disponibilité de l'information sera également exigée afin de répondre, en continu, aux attentes de parties prenantes internes et externes sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise. Si les parties prenantes internes (dirigeants, direction financière, directions opérationnelles, etc.) étaient « historiquement moins concernées par la donnée ESG, elles en sont aujourd'hui de grands consommateurs ». Une étude de PwC, réalisée en partenariat avec la DFCG (« Priorités 2023 des Directions Financières », 26^e global CEO Survey) montre, d'ailleurs, que la donnée ESG devient une priorité des directions financières dont 73% prévoient de faire évoluer leur modèle de pilotage pour intégrer les dimensions RSE.

Les entreprises doivent ainsi se préparer à répondre aux nouvelles pratiques de leur écosystème, constitué d'un panel de parties prenantes externes plus ou moins important en fonction de la taille de l'entreprise, rendant toujours plus complexe les systèmes d'information cohabitants pour la construction du reporting de durabilité.

L'enquête de PwC France & Maghreb permet de soulever les difficultés de remontée fluide, automatisée et fréquente de l'exhaustivité des données extra-financières, en raison des outils et traitements actuels encore majoritairement manuels. Toutefois, le développement de solutions de reporting, représenté par le SI reporting, permet une meilleure connexion aux systèmes existants et facilite ainsi la production des tableaux de bord et l'élaboration des rapports de durabilité.

Figure 27 : Des outils existants à prendre en compte (Source : PwC France & Maghreb, Audencia et IFACI, 2022)



Dès l'acquisition de la donnée, l'information doit donc être fiable, de qualité et disponible au sein de l'écosystème de l'entreprise. Bon nombre d'entreprises disposent aujourd'hui d'une multitude d'outils entrant dans la gestion de la donnée extra-financière dans lesquels la donnée ESG apparaît souvent comme variée, complexe et non standardisée.

Les systèmes actuels sont donc composés de nombreux outils dont la finalité varie, certains utilisés pour la collecte des données ou la construction des indicateurs. À noter qu'aujourd'hui une grande partie de l'exercice de reporting est réalisée de manière manuelle, avec Excel comme outil principal.

L'étude de PwC indique que quasiment toutes les entreprises consultées sont conscientes de la nécessité de revoir (ou créer) leurs systèmes d'information relatifs au reporting de durabilité, la grande majorité ayant déjà identifié ou lancé des projets majeurs. Des solutions de business intelligence ou de big data sont à l'étude, motivée par des reportings chronophages, le besoin d'une disponibilité de

l'information en continu, la nécessaire automatisation de la remontée des indicateurs ou encore la mise en place de solutions innovantes de pilotage et de génération de rapport.

Par ailleurs, l'enquête de KPMG indique que l'intégration du contrôle interne du reporting extra-financier dans les outils de Gestion de la Relation Client (GRC) actuels est prévue par 48% des entreprises sollicitées. À noter que 32% des entreprises ne disposent pas d'outil GRC en place.

L'implémentation d'un outil spécifique s'insérant dans l'écosystème digital des entreprises qui n'en disposent globalement pas, à ce stade, peut s'avérer pertinente et ce afin de répondre à plusieurs objectifs : collecter, consolider, analyser, piloter et communiquer.

Il s'avère donc important de cartographier les outils et les systèmes concernés afin d'avoir une vision claire de l'existant, se projeter à long terme et répondre aux besoins de l'entreprise. En effet, cette cartographie formalisera l'inventaire du système d'information qui permettra l'identification des vulnérabilités et des facteurs de risques des systèmes d'information dans le pilotage, la gestion et la mesure de la donnée de durabilité.

Cet exercice de cartographie doit être structuré via un processus d'amélioration continue et une gouvernance bien définis ainsi que l'implication des acteurs concernés afin qu'ils vérifient les informations de leur périmètre.

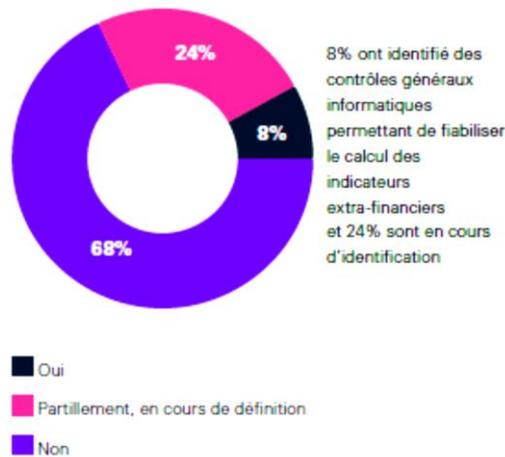
L'étape suivante consistera à mettre en place les actions nécessaires afin de contenir les risques identifiés liés à l'intégrité de la donnée, sa qualité, sa disponibilité et plus largement à la perte d'efficacité et d'efficience, l'objectif étant de sécuriser les systèmes d'information et ainsi la donnée.

Dans le cadre d'un tel projet informatique de réorganisation ou de renforcement des outils de reporting de durabilité, une analyse de risques et des besoins de contrôles à intégrer est donc indispensable. Un contrôle interne « *by design* » de ces outils de reporting de demain sera d'autant plus efficace et efficient, pour les entreprises, qu'il permettra aux fonctions risques d'accompagner ces projets en vue de fiabiliser le reporting.

L'association des fonctions risques au projet de reporting de durabilité offrira également, dans ce contexte, un meilleur partage de connaissance autour du projet, une meilleure appropriation des exigences de la réglementation et une opportunité permettant d'intégrer les contrôles dans la phase de conception.

À ce stade, l'étude de KPMG montre que seulement 8% des entreprises ont identifié les contrôles généraux informatiques permettant la fiabilisation du calcul des indicateurs de durabilité et que 24% des entreprises sont en cours d'identification.

Figure 28 : Définir une stratégie digitale (Source : Fiabilisation du reporting extra-financier, KPMG, 2023)



À noter que 48% des contrôles généraux informatiques sont en cours de définition (28%) ou font partie (20%) des contrôles identifiés permettant de fiabiliser les calculs des indicateurs extra-financiers. Un gros travail d'identification des données, supportant le calcul des indicateurs de durabilité, reste à produire au regard des, seulement, 28% des organisations ayant procédé à cette identification.

Cette intégration est, d'ailleurs, indispensable afin de sécuriser les données provenant de multiples outils et systèmes entraînant, également, la mise en place de contrôles IT des accès, de séparation des tâches, de gestion des incidents et des changements, et des workflows de validation automatique.

L'analyse de la donnée au sein de l'entreprise montre que le processus de reporting annuel ne peut être fiabilisé que par l'utilisation de données réelles c'est-à-dire complètes, neutres et exemptes d'erreurs. Les données devront donc être vérifiables afin de corroborer les informations elles-mêmes et les données utilisées pour les obtenir. En outre, comme indiqué précédemment, la donnée doit être intelligible et pertinente afin de permettre d'apporter les éléments nécessaires à la prise de décision des utilisateurs et d'autant plus dans une approche de double matérialité. Il ne faudra pas omettre la nécessaire comparabilité des informations.

Le contrôle interne, intégré aux fonctions risques, pourra ainsi au travers de son dispositif couvrir les principaux contrôles liés aux systèmes d'information et ainsi accompagner le développement des activités de contrôle afin d'assurer la fiabilisation de la donnée.

2.2.3 Le déploiement des activités de contrôle interne

Le contrôle interne est un « processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité ».

L'assurance raisonnable, effective à partir de 2028, contraindra les auditeurs externes à s'appuyer sur le dispositif de contrôle interne et sur l'audit interne, ce qui constituera un premier grand défi pour la certification des rapports de durabilité. Il faut aussi rappeler le rôle important que joueront les fonctions risques dans l'assurance apportée à la gouvernance et au comité d'audit, qui sera principalement interne, dans un premier temps.

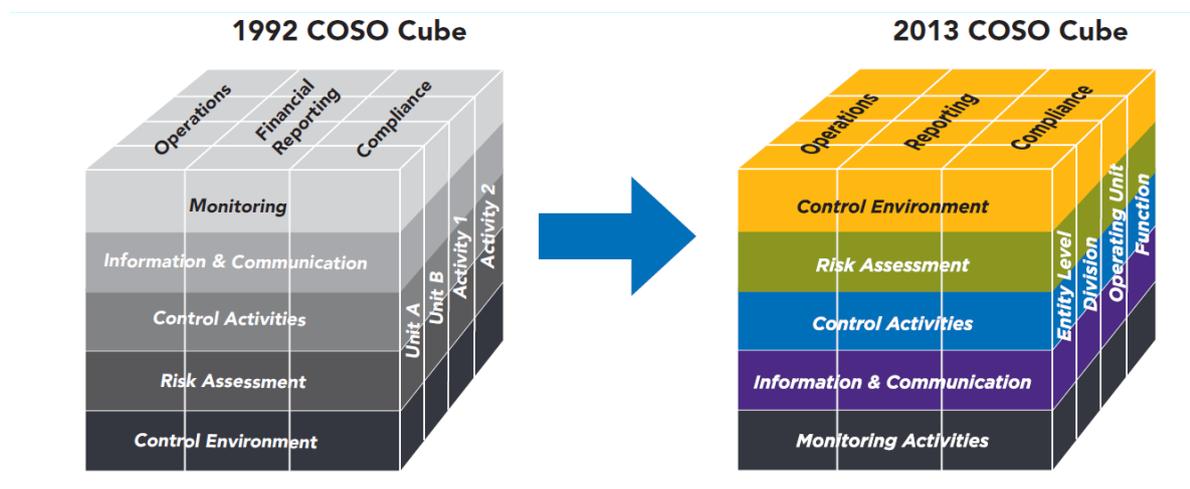
La définition du COSO 2013 renvoie à certains concepts fondamentaux et met l'accent sur les aspects suivants du contrôle interne :

- Il est axé sur la réalisation d'objectifs relevant d'une ou plusieurs catégories – objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité,
- Il s'agit d'un processus qui repose sur la mise en œuvre de tâches et d'activités continues. Il constitue un moyen et non une fin en soi,
- Il est mis en œuvre par des personnes. Il ne repose pas simplement sur un ensemble de règles et de manuels de procédures, de documents et de systèmes,
- Il est assuré par des personnes œuvrant à tous les niveaux de l'organisation,
- Il permet à la direction générale et au conseil d'obtenir une assurance raisonnable et non une assurance absolue,
- Il est adaptable à la structure de toute entité. Il offre une certaine souplesse d'application pour l'ensemble de l'entité ou une filiale, une division, une unité opérationnelle ou un processus métier en particulier.

Le COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) s'est également récemment investi dans les questions de durabilité en publiant de nouvelles directives supplémentaires⁵² relatives à la mise en place d'un « contrôle interne sur les rapports de développement durable » efficace ou « *Internal Control over Sustainability Reporting* » (ICSR). Le but de ce guide est de renforcer la confiance grâce à ce cadre intégré de contrôle interne du COSO (*Internal Control-Integrated Framework*).

« Le cadre du contrôle interne intégré du COSO, publié à l'origine en 1992 et actualisé en 2013 (ICIF-2013 ou cadre), comporte un ajout essentiel relatif au concept d'engagement de l'organisation en faveur de l'intégrité et de la finalité, qui est un aspect important de la durabilité ».

Figure 29 : La définition du contrôle interne (Source : COSO 2013)

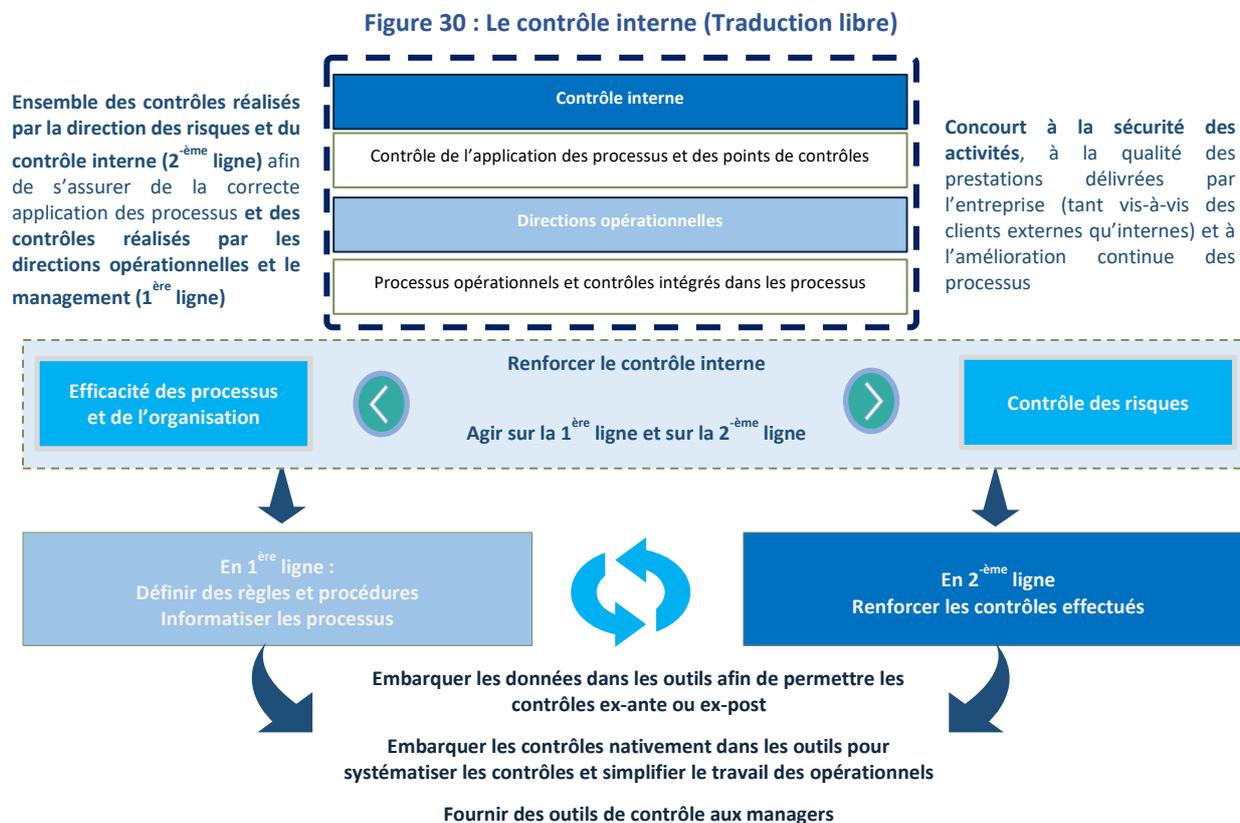


Ce document s'inscrit dans la continuité des récents changements réglementaires de la CSRD, basée sur les normes ESRS, exigeant notamment que les comités d'audit se prononcent sur la fiabilité du reporting de durabilité (norme ESRS2 « Conduite des Affaires »). Ce nouveau cadre marque

⁵² Étude, publiée le 30 mars 2023, contenant des conseils supplémentaires à l'intention des organisations intitulée « *Achieving Effective Internal Control of Sustainability Reporting (ICSR)* ». Les lignes directrices utilisent comme base le cadre de contrôle interne intégré (ICIF) du COSO

la « nécessité de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne extra-financier efficace, à valeur ajoutée et qui dépasse le simple enjeu de conformité ».

La mise en place de ce dispositif est un véritable levier pour les entreprises qui permet une meilleure articulation entre la stratégie, les risques et les contrôles ESG.



« Aujourd'hui, tout l'écosystème de l'entreprise est en quête d'informations extra-financières. Les investisseurs et les agences de notation ont des attentes accrues relatives à ces données. Les indicateurs extra-financiers représentent également un élément principal dans la prise de décision stratégique au sein des entreprises ».

Ces enjeux renforcent aujourd'hui la nécessaire sécurisation et fiabilisation du reporting durable, qui devient une véritable opportunité d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et allant au-delà du seul objectif de conformité réglementaire.

Les cinq composantes du COSO 2013, correspondant à (i) l'environnement de contrôle, (ii) l'évaluation des risques, (iii) les activités de contrôles, (iv) l'information et la communication, (v) la supervision des activités, sont déclinés en dix-sept principes sur lesquels est basé le COSO du reporting financier et s'appliquent au contrôle interne extra-financier. Ce nouveau cadre constitue un guide pour les entreprises dans l'adaptation de ces composantes aux enjeux spécifiques du reporting de durabilité.

En prenant l'exemple de la composante liée à « l'information et la communication » et au regard du récent déploiement du reporting durabilité, il est important que l'entreprise « démontre son engagement en faveur du développement des compétences ». Pour ce faire, l'entreprise doit organiser des sessions de formation aux enjeux ESG et ce à tous les niveaux, en s'appuyant sur un travail collaboratif permettant un partage de connaissances. À titre d'exemple, « la finance peut former l'équipe RSE sur les enjeux et les processus de reporting financier, la qualité de l'information, la

gouvernance, le contrôle interne, de la même manière, l'équipe RSE peut former la finance sur les enjeux et les aspects spécifiques du reporting extra-financier ».

Il apparaît, toutefois, indispensable de se saisir des principales différences entre le reporting financier et extra-financier, notamment au regard des :

- Données quantitatives versus des données qualitatives : le reporting extra-financier étant d'une manière inhérente fondé davantage sur des données qualitatives que quantitatives,
- Données historiques versus des données prospectives : les données extra-financières s'orientant davantage vers le moyen et le long terme, celles-ci devant répondre à des objectifs sur des horizons plus lointains,
- Systèmes immatures et des données non structurées versus des systèmes matures et des données structurées : comparativement les systèmes et les solutions IT soutenant le reporting financier sont plus matures que ceux liés au reporting extra-financier, et intègrent les contrôles généraux informatiques et des données bien structurées,
- Données venant des tiers : une partie des données extra-financières étant basée sur des informations provenant des tiers, à l'image des émissions de CO² sur les « scope » 2 et 3.

Le contrôle interne se base donc sur les cinq grandes composantes, piliers de son efficacité dans la maîtrise des risques, et désormais également liés au reporting de durabilité par le déploiement notamment des activités de contrôle adéquates. Ces dernières vont jouer, à leur tour, un rôle phare dans l'accompagnement aux changements, en permettant le renforcement de la fiabilité et de la qualité de l'information produite et donc du dispositif de reporting durable.

En effet, les entreprises doivent structurer et renforcer leurs activités de contrôles afin de contenir le risque de non-qualité et de non-fiabilité des données du reporting de durabilité, tout en faisant preuve de pragmatisme au regard de la complexité et de l'étendue des données.

Un ciblage des enjeux prioritaires sera nécessaire pour un déploiement progressif des activités de contrôles sur l'ensemble du périmètre. L'étendue du périmètre à couvrir et sa complexité imposent une approche pragmatique de ciblage tant des indicateurs, des entités que des systèmes, dite aussi de scoping. Ce ciblage passe donc par une identification des indicateurs les plus significatifs, des entités les plus sensibles et des systèmes ciblés afin de lancer les travaux qualitatifs les plus pertinents, en impliquant toutes les parties prenantes concernées et principalement le responsable du reporting qui aura été identifié.

Cette démarche doit impérativement être initiée rapidement afin de sécuriser la qualité du reporting sur le scoping afin d'être, par la suite, déployée et ainsi permettre une couverture satisfaisante du reste du périmètre.

De bonnes pratiques liées à l'environnement de contrôle telles que les contrôles de cohérences, les contrôles embarqués dans les systèmes d'informations sont déjà en place et sur lesquelles les entreprises vont pouvoir et devoir capitaliser.

2.2.4 Le rôle de l'audit interne en matière de reporting de durabilité

Il ne faut pas omettre l'indispensable implication de l'audit interne dont le rôle est de mesurer l'efficacité du dispositif du contrôle interne contribuant à l'amélioration des processus et permettant de corriger les dysfonctionnements.

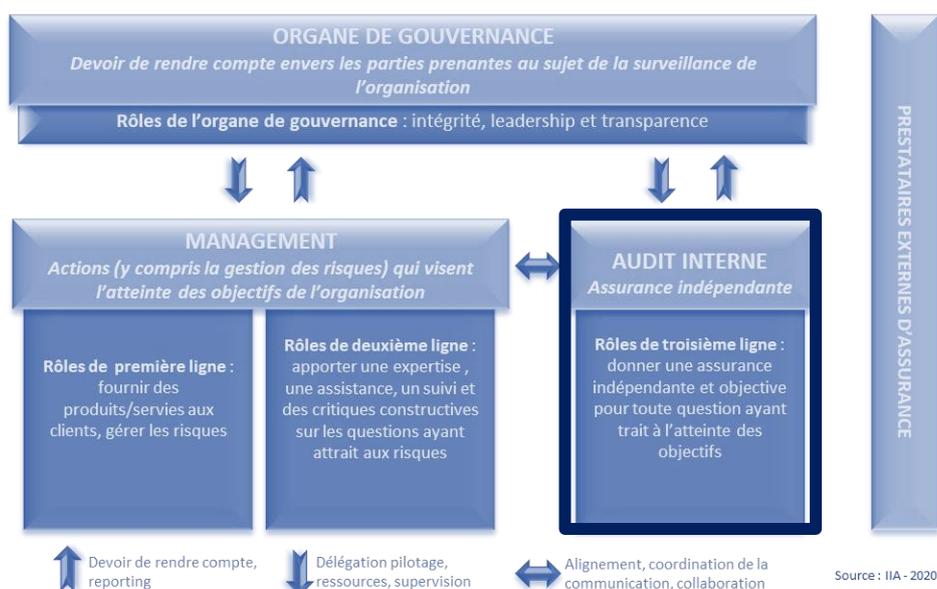
En effet, « la mission de l’audit interne est d’accroître et préserver la valeur de l’organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques ».

Le CRIPP⁵³ définit l’audit interne comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Rattaché à la direction générale, l’audit interne entretient une relation étroite avec le comité d’audit ou ses comités spécialisés en leur apportant une assurance sur l’efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne. Le positionnement de l’audit interne au sein de l’organisation et sa relation avec l’organe de gouvernance font donc de l’audit interne un vecteur essentiel dans la mise en place du dispositif de contrôle interne, et en l’occurrence dans le cadre du reporting de durabilité et ainsi de tout modèle d’assurance acceptable.

En effet, l’audit interne peut ainsi collaborer avec les membres du comité de direction, notamment le directeur général ainsi que le directeur financier et le directeur des risques dans la hiérarchisation des priorités stratégiques et les indicateurs clés de performance.

Figure 31 : Les lignes de maîtrise de risques (Source : IIA, 2020)



L’audit interne se place ainsi comme un précieux contributeur tout au long du cycle du processus de reporting de durabilité, de l’identification des informations, leur collecte et à leur diffusion. L’audit interne peut dès lors :

⁵³ Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l’audit interne (CRIPP) qui comprend les lignes directrices approuvées par l’Institute of Internal Auditors

- Formuler des recommandations relatives aux éléments à intégrer dans le rapport,
- Accompagner le conseil d'administration et la direction générale en fournissant une assurance sur la fiabilité et la cohérence des informations,
- Apporter une contribution directe en s'assurant que tous les risques pouvant avoir un impact sur l'évaluation de l'organisation par les parties prenantes sont couverts.

L'audit interne va donc se positionner comme un élément majeur à la mise en application de la CSRD, en inscrivant à son plan d'audit des missions d'assurance de la faisabilité de l'atteinte des objectifs fixés en matière de durabilité ou des processus mis en place dans le cadre du reporting de durabilité. Ces missions peuvent couvrir la conformité réglementaire, la qualité des données, la chaîne de collecte des données, la communication des parties prenantes ou bien même la gouvernance et les comités en évaluant leur efficacité dans la supervision du reporting de durabilité.

En effet, afin de disposer d'une vision globale systémique et indépendante, certaines directions d'audit interne ont déjà inscrit à leur plan d'audit des missions spécifiques permettant ainsi de remonter à la gouvernance des sujets clés et lui faire prendre conscience de l'importance d'engager des chantiers majeurs face aux risques les plus significatifs.

Il est, par ailleurs, important que l'audit interne continue de jouer un rôle de fournisseur indépendant d'assurance en renforçant ses efforts sur le reporting de durabilité afin de suivre les évolutions du reporting et ainsi de ne pas se voir soustraire ce rôle par d'autres prestataires d'assurance.

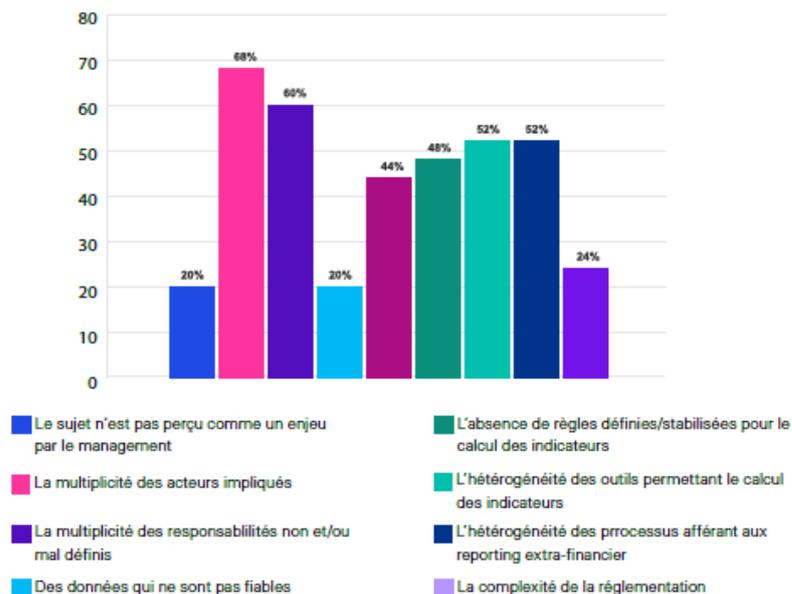
Comme indiqué précédemment, l'IIA définissait déjà en 2014, lors de sa participation à la consultation publique de l'IIRC (*International Integrated Reportings Council*) (*Assurance on <IR> (Reporting Intégré) : An introduction to the Discussion*) la contribution que pouvait apporter l'audit interne au reporting extra-financier. Par là-même, l'IIA identifiait la nécessité d'adopter des normes reconnues à l'échelle mondiale servant de référentiel pour l'assurance relative au reporting intégré, en recommandant une revue des normes existantes afin de définir les mises à jour nécessaires ou le besoin d'élaboration de nouvelles normes. À noter qu'en 2014, la mise en œuvre du reporting intégré n'était pas obligatoire et qu'aucune méthode ne permettait d'encadrer le reporting extra-financier.

L'audit interne se trouve donc au cœur du processus en tant qu'« acteur clé de tout modèle d'assurance » relatif au reporting, qui plus est, en constante évolution, qui requiert les ressources nécessaires afin d'adopter une approche fondée sur les risques et fournir une assurance relative à l'efficacité et la robustesse du contrôle interne en matière de reporting de durabilité.

2.3 L'état des lieux d'un dispositif basé sur un environnement de contrôle sécurisé

Les entreprises, interrogées dans le cadre de l'enquête menée par KPMG, indiquent « faire face à différents freins les empêchant de mettre en place un dispositif de contrôle interne extra-financier », au regard des sujets notamment de gouvernance, de processus, outils et données ainsi que de réglementation et de budget comme le présente le graphique suivant.

Figure 32 : Les principaux freins liés à la mise en place d'un contrôle interne du reporting extra-financier (Source : KPMG, 2023)



En effet, les données montrent que, pour plus de la moitié des entreprises, la multiplicité et la diversité des acteurs et des responsabilités, par la même, pas ou mal définies dans le cadre de la production de l'information extra-financière, compliquent la construction d'un dispositif de contrôle.

En outre, la moitié des entreprises précisent que l'hétérogénéité des processus liés au reporting extra-financier et des outils déployés pour le calcul des indicateurs ne permettent pas de s'assurer d'un dispositif de contrôle interne permettant la fiabilisation de la donnée interne ou externe qui apparaît, elle aussi, comme « non fiable » dans 20% des cas. Par ailleurs, la réglementation apparaît comme complexe pour plus de la moitié des entreprises avec, en outre, des budgets limités pour un quart des entreprises.

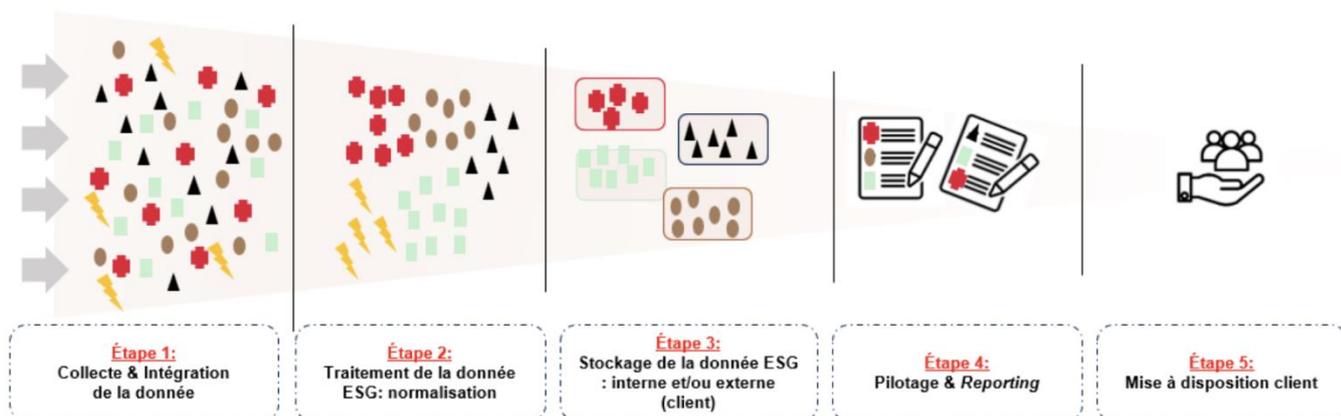
L'étude de KPMG confirme ainsi l'importance de la construction d'un dispositif structuré et robuste impliquant les différents acteurs par la mise en place d'une gouvernance claire et d'un contrôle interne « *by design* », pour un meilleur partage de connaissances autour du nouveau projet de transformation, et la définition d'une feuille de route pragmatique, en adoptant une approche pilote, et d'une stratégie digitale.

Pour ce faire, il est, toutefois, important d'accompagner et de sensibiliser les différents acteurs issus de différentes directions, à l'importance et à la valeur ajoutée du contrôle interne qui se présente comme un atout majeur dans la mise en application de la nouvelle réglementation comme présenté précédemment. Ces sujets clés constituent la base d'une fiabilisation de la donnée et donc des indicateurs de durabilité.

Afin de répondre aux exigences réglementaires de la CSRD et apporter la confiance sur les données, la fiabilisation du processus de reporting est nécessaire. Les activités de contrôles sont aujourd'hui partagées entre les différents acteurs impliqués dans le processus. Il faut veiller à une couverture optimale des risques de non-qualité de la donnée et de non-fiabilisation du reporting de durabilité et ce sur l'ensemble du processus.

Certes, aujourd’hui, les données font l’objet de contrôles fondamentaux de leur production, appuyés par une équipe d’experts, sur une ou plusieurs parties du processus, comme le précise l’étude de PwC. Toutefois, il a été constaté une absence de démarche globale d’identification et de gestion des risques sur l’ensemble du circuit du processus du reporting allant de l’intégration des données extra-financières à la communication du reporting et s’appuyant sur deux phases : la production de l’indicateur et la production du reporting communiqué.

Figure 33 : Le circuit de la donnée (Source : SeaBird)



Les processus mis en place aujourd’hui et répondant essentiellement aux exigences de la DPEF consistent surtout à formaliser les responsabilités, le calendrier et les règles de calcul des indicateurs. « L’identification des vulnérabilités du processus et des activités de contrôles, et des facteurs de risques nécessaires à la fiabilisation du processus restent à intégrer dans une démarche globale des risques à mettre en place, tout en capitalisant sur l’existant ».

Sur la base des objectifs de traitement de l’information (exhaustivité, exactitude, validité et accessibilité), il sera donc important d’identifier les principales natures de risques à évaluer pour une donnée de qualité. Par ailleurs, « les facteurs de risques tels que le niveau de décentralisation, de complexité de collecte et/ou de calcul permettront de définir le niveau de contrôle attendu ».

Figure 34 : Les objectifs de la donnée de qualité (Source : PwC France & Maghreb, Audencia, IFACI, 2022)

Objectifs de la donnée de qualité	Principales natures de risques	Propositions de facteurs de risques
Exhaustivité	Risque d’omissions ou d’inexactitudes significatives	Niveau de jugement et d’estimation
Exactitude	Risque de fraude	Niveau de décentralisation
Validité	Risque de contournement	Unité utilisée / variété des systèmes métriques
Accessibilité	Risque de corruption	Complexité de collecte/calcul/reporting
	Risque de non-conformité des informations extra-financières	Niveau d’automatisation/maturité des systèmes d’information
	Greenwashing (sincérité des indicateurs)	Stabilité de l’indicateur/niveau de changement ou évolution
		Lien avec des objectifs de performance
		Indicateur dépendant de données de tiers
		Niveau de considération par les agences de notation

Cette démarche repose aujourd'hui, essentiellement, sur les travaux de revue de l'OTI qui malgré leur apport d'assurance modérée sur la DPEF, apparaissent, toutefois, insuffisants pour une vision globale du processus, l'OTI intervenant en bout de processus, avec une approche par échantillonnage. La CSRD vient modifier cette approche qui, d'ici 2028, passera à un apport d'assurance raisonnable au même titre que les états financiers. Les travaux de revue des auditeurs externes devront alors s'appuyer sur un dispositif de contrôle interne efficace et robuste.

Les fonctions risques, et donc de contrôle et d'audit internes doivent donc rester au cœur du processus avec une vision globale interne et ce tout au long du processus.

Il s'agit donc pour l'entreprise de se « mettre en ordre de marche et se positionner sur les éléments clés permettant de construire un dispositif robuste fédérant les différents acteurs impliqués ».

2.3.1 Une approche par les risques

« Il ne sera plus autorisé d'ignorer le risque de durabilité ! ».

La durabilité doit être, impérativement et systématiquement, intégrée dans la gestion des risques afin de (i) permettre l'identification, l'évaluation et le traitement des risques ESG, (ii) mettre en place des contrôles sur l'efficacité des dispositifs de maîtrise de risques et à partir des constats des contrôles, (iii) mettre en place des actions, informer, sensibiliser les acteurs clés et (iv) monitorer l'activité.

Comme vu précédemment, le management des risques est selon le COSO ERM « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ».

Hormis pour certains secteurs tels que le secteur bancaire, il n'y a pas d'obligations réglementaires ni de méthode de management des risques, ce que la CSRD rend obligatoire désormais en s'alignant sur la définition du COSO ERM. L'évolution du COSO met en avant, notamment, le passage d'un reporting financier à la notion de reporting global incluant les données extra-financières.

Si les établissements bancaires ont déjà un cadre normatif exigeant qui impose la mise en place d'un dispositif de contrôle sur les données communiquées dans le cadre des états financiers, la mauvaise qualité ou la donnée erronée, dit greenwashing, peut entraîner un risque d'image dont les répercussions peuvent être importantes.

Outre le risque d'image et de réputation en cas de fausse déclaration ou même d'erreur, la cartographie des risques et opportunités RSE doit intégrer les risques liés aux modifications de dispositifs, de processus, de politique ou de modèles d'affaires pour se conformer à la nouvelle directive.

L'évolution du dispositif de contrôle doit permettre la prise de conscience de la gestion des risques RSE et ESG. En outre, la bonne compréhension de l'organisation du processus de reporting de durabilité constitue un préalable à l'identification des enjeux prioritaires et au renforcement de l'environnement de contrôle.

La définition et le déploiement des contrôles adaptés et efficaces sont issus d'une analyse de risques, en l'occurrence dans le cas de notre problématique sur une analyse des risques de non-qualité des

données collectées et publiées. L'anticipation des impacts liés aux nouvelles exigences de reporting passe par une identification proactive des risques et opportunités liés à la mise en œuvre de la CSRD au regard de :

- L'évaluation détaillée des impacts de la CSRD sur les entreprises, en identifiant les domaines clés touchés et en évaluant les ressources nécessaires,
- L'identification des risques opérationnels, financiers et de réputation, liés au reporting de durabilité avec une analyse rigoureuse des processus internes clés et ainsi disposer d'une vision globale,
- De scenarii d'atténuation à développer pour chaque risque identifié en mettant l'accent sur la mise en place de mesures préventives et correctives.

Les impacts, risques et opportunités liés au développement durable sont alors à intégrer dans la stratégie.

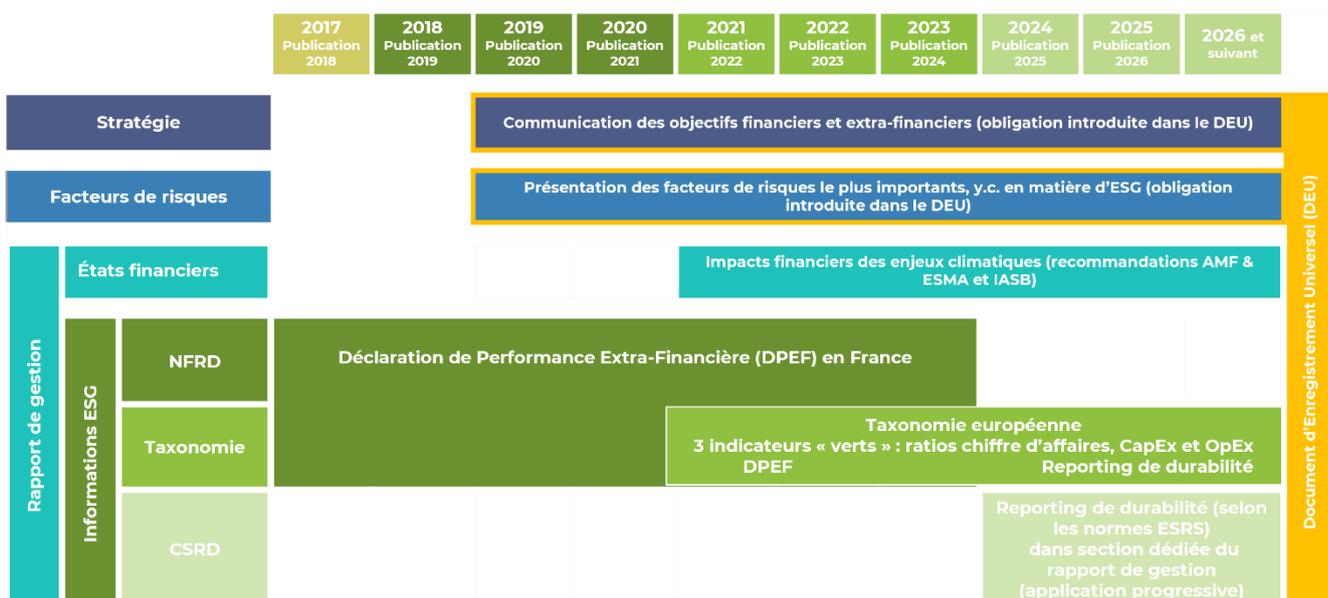
2.3.2 Capitaliser sur l'existant

Sur la base de la vision cible issue de l'analyse de double matérialité, le diagnostic et la mesure des écarts entre ce qui est attendu et l'état actuel du reporting de l'entreprise permettent de déterminer la nature et l'étendue de l'information à publier et d'identifier les processus, les systèmes d'informations et l'organisation à faire évoluer. Il ne faut pas omettre aussi l'importance de la stratégie en place par rapport à ce qui est attendu afin d'avoir une vision globale de la démarche à franchir.

La collecte de l'existant s'étend sur différents axes comprenant, entre autres, les indicateurs extra-financiers déjà suivis, les politiques internes, les documents de stratégie du développement durable ainsi que les objectifs concrets.

Le panorama de la réglementation actuelle et émergente permet, dans un premier temps, de cibler les obligations de reporting déjà appliquées et celles à mettre en place et ainsi rendre compte du niveau de conformité à la législation et à la réglementation en vigueur et à venir. Il faudra aussi s'assurer de la mise en place d'une veille réglementaire en raison des évolutions à venir, pouvant impacter les exigences en matière de durabilité.

Figure 35 : Le panorama des obligations de reporting actuelles et futures, vers une intégration des reportings financiers et de durabilité (Source : Deloitte, septembre 2022 et traduction libre)



Une étude de l'IFAC (*The state of play in reporting and assurance*, juillet 2022) montre que 76% des sociétés ont inclus le rapport ESG dans le rapport annuel, 19% sur leur site internet (US, UK, Canada) et 5% en publication libre. Par ailleurs, une étude de PwC (2022) indique que 70% des sociétés du CAC 40 ont publié un rapport intégré et 46% des sociétés du SBF 120, avec une augmentation de 7,8% en un an.

L'étude des DEU 2022, sur dix sociétés, montre que 100% des entreprises ont publié le rapport intégré dans le rapport annuel, permettant l'analyse des écarts entre les informations exigées dans les ESRS et celles déjà reportées dans les rapports intégrés et annuels, qu'elles soient d'ordre qualitatives, quantitatives ou liées à la politique ou processus de diligences. Cette revue affiche que quelques entreprises communiquent déjà sur l'initiation d'une réflexion sur l'intégration de l'information de durabilité relative à la CSRD, montrant leur anticipation sur la mise en application, à l'image de L'ORÉAL.

Cet exercice de benchmarking réalisé dans le cadre de ce mémoire peut constituer une approche systémique pertinente à mettre en place, afin d'apprendre aussi des pairs qui publient déjà des rapports sur le développement durable et qui peuvent permettre l'identification d'outils pratiques, comme dans le cas des sociétés foncières analysées dont deux ne sont pas soumises à la DPEF.

D'ailleurs, l'étude soulève aussi que de nombreuses grandes entreprises multiplient les rapports. Un souci de centralisation de l'information a permis de fusionner des rapports. Certaines entreprises ont ainsi déjà opéré une refonte de la structure des rapports existants, à l'image du groupe Allianz, en les rendant plus complets et pertinents, afin de répondre aux attentes croissantes de ses parties prenantes et de mieux refléter ses objectifs et ses réalisations en matière de durabilité, notamment, au regard de ses investissements socialement responsables.

2.3.2.1 *Le diagnostic de l'existant*

Le diagnostic de l'existant apparaît comme indispensable pour la définition des contours du dispositif et des activités de contrôles pertinentes et ce quel que soit le niveau de maturité du contrôle interne, du reporting extra-financier et de l'organisation en la matière.

Ce diagnostic permettra d'identifier les pratiques et les contrôles, déjà mis en place et sur lesquels capitaliser afin de développer une approche globale des risques liés au processus de reporting de durabilité, ainsi que les actions restant à déployer. L'entreprise pourra ainsi mesurer l'effort de mise à jour requis et apprécier les changements à mettre en œuvre en conséquence, en fonction de la criticité des écarts identifiés.

Le benchmarking réalisé sur la base de la partie dédiée à la RSE, du DEU, et la revue de l'ESRS 2 relatif aux informations générales montre que selon que l'entreprise est soumise ou pas à la DPEF certaines informations sont partiellement ou pas publiées principalement au regard de :

- L'identification des rôles et responsabilités de la gouvernance,
- L'analyse de la double matérialité,
- L'identification et la présentation de la chaîne de valeur amont et aval,
- La présentation et l'évaluation du processus de gestion des impacts, risques et opportunités ESG.

Cette démarche permettra, par ailleurs, d'identifier les risques principaux et les contrôles clés à mettre en place à chaque étape du processus et ainsi d'aboutir à un référentiel de processus de reporting de durabilité qui répondra aux nouvelles exigences.

Aujourd'hui, les contrôles permettant de s'assurer de la fiabilité des indicateurs extra-financiers semblent identifiés pour 68% des entreprises interrogées, dans le cadre de l'étude de KPMG, avec, toutefois, dans 52% des cas, une documentation non réalisée (24%) ou en cours (28%).

L'état des lieux de l'existant permet à l'entreprise de se préparer par l'identification de la manière dont la gestion des risques et le contrôle interne sont impliqués dans la mise en place de la CSRD. Cette préparation suppose également de vérifier comment sont appréhendés les risques et l'interaction entre les parties prenantes.

D'après l'étude de KPMG, le contrôle interne semble peu intégré et la multiplicité des acteurs, impliqués dans ce dispositif, nécessite des mesures d'accompagnement et de sensibilisation à la nouvelle réglementation ainsi qu'au contrôle interne voire à son acculturation.

Les fonctions risques et de contrôle interne ne sont pas activement associées, représentant un tiers des entreprises interrogées et seulement 40% d'entre elles ont identifié la fonction qui aura la charge d'animer le dispositif. Par ailleurs, la dimension digitale est encore à ses prémices, moins d'un tiers des entreprises ayant identifié les contrôles à intégrer dans le traitement des informations. En outre, il faudra veiller à la présentation des évolutions réglementaires au comité d'audit, faire intervenir un OTI et organiser des sessions conjointes entre les comités du conseil d'administration.

L'exemple de la société Gecina souligne combien la société s'appuie sur l'existant en capitalisant sur un processus de reporting, créé il y a déjà quelques années, travaillant aujourd'hui à l'établissement d'un référentiel dédié aux questions de durabilité, par la mise en place et la communication, le cas échéant, de :

- Reporting pour la taxonomie dans lequel est impliquée la direction financière sur les volets financiers de la taxonomie, incluant toute la documentation clé,
- Processus de reporting en tant que protocole,
- Rapports d'audits internes et présentations de l'OTI de ces dernières années,
- Dossiers de réflexions sur l'évolution du reporting intégrant les pistes d'évolution du reporting à l'aune d'un benchmarking réalisé et de l'évaluation de l'impact de ces évolutions sur les KPI existants,
- Notation RSE avec les questionnaires et la méthodologie de six grands ratings ainsi que les présentations générales liées.

À l'analyse des écarts (ou « *gap analysis* ») entre l'existant en matière de reporting s'ajoute l'analyse comparative entre les informations déjà publiées par les entreprises en matière de durabilité et les données attendues dans le cadre des obligations de transparence. Cette combinaison permet d'obtenir une vision globale du reste à faire ou du tout à faire.

Un certain nombre d'informations font d'ores et déjà l'objet d'une publication dans les supports de communication des sociétés, conformément aux différents textes réglementaires applicables que cela soit au titre de la DPEF, du rapport climat ad hoc ou des facteurs de risques du DEU, des états financiers ou du Plan de vigilance.

En fonction de l'organisation ou des spécificités de l'entreprise, ces informations pourront répondre partiellement ou entièrement aux obligations d'informations ou points de données des normes ESRS. Il est donc important de les recenser, répertorier et analyser, à cet effet, afin de prioriser les informations pertinentes à préparer.

2.3.2.2 *L'évaluation de la maturité du dispositif de contrôle interne*

La revue des DEU a également permis d'identifier la manière dont les entreprises appréhendent l'entrée en vigueur de la CSRD et les risques et opportunités liés. Toutes ces entreprises ont mis en place une politique RSE, à leur échelle en saisissant bien la notion de risques attachés à leur obligation de communication extra-financière, notamment par la réalisation de missions d'audit interne et de contrôles, jouant ainsi un rôle de plus en plus important dans la maîtrise des risques ESG.

Il est donc important d'évaluer l'état de préparation des données par domaine ou KPI sous l'angle de la gouvernance, des processus et des systèmes de reporting.

La norme ESRS 2 met en évidence la nécessaire prise en compte des données dites optionnelles, introduites par la Commission européenne afin, là aussi, de prioriser les axes principaux d'analyse des informations à préparer. Cette norme constitue la base générale pour la préparation du rapport de durabilité, établissant les exigences de publication générales dans les domaines de :

- La gouvernance incluant la déclaration de devoir de vigilance, les contrôles internes et le lien avec les systèmes d'incitations,
- La stratégie, le modèle d'affaires et la chaîne de valeur intégrant le lien avec les impacts, risques et opportunités matériels,
- La gestion des impacts, des risques et des opportunités avec la divulgation sur les processus de matérialité, les politiques, les plans d'action et les ressources,
- Des indicateurs et objectifs.

Ces travaux permettront d'évaluer le niveau de maturité du reporting au regard des nouveaux rôles, des processus en place et à mettre en place, de l'environnement de contrôle, du modèle des affaires et des politiques internes.

L'évaluation de la maturité du dispositif de contrôle interne et le positionnement par rapport aux pairs permet de se recentrer sur les points d'attention pour l'élaboration du plan d'action à déployer, afin ensuite d'identifier les contrôles et les missions d'audit interne à réaliser. Le renforcement de la réglementation engendre systématiquement des contrôles et des missions ciblés, dans le cadre de la maîtrise des risques qui entourent la nouvelle réglementation. Les points d'alerte identifiés seront, par ailleurs, présentés à la gouvernance.

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne du reporting de durabilité constitue un sujet relativement récent pour un grand nombre d'entreprises, particulièrement pour celles non soumises jusqu'à présent, à la DPEF. Malgré l'émergence de quelques pratiques, de nombreuses questions relatives à la faisabilité de la standardisation des procédures de contrôle interne restent sans réponse. Afin de surmonter les obstacles identifiés, l'organisation du contrôle interne semble indispensable notamment en se concentrant sur les éléments clés nécessaires à la construction d'un dispositif robuste, impliquant tous les acteurs concernés. Là encore, les fonctions risques joueront un rôle clé à travers leurs actions auprès de la gouvernance et leur implication dans la définition d'un projet spécifique et l'établissement d'une feuille de route.

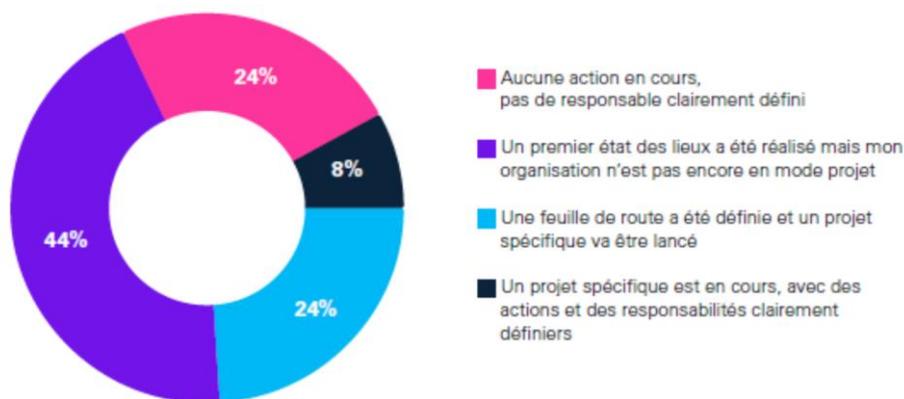
L'enquête de KPMG permet d'estimer le niveau de maturité globale des entreprises en France, sur la base des trois thématiques identifiées et présentées précédemment :

- La gouvernance, les rôles et les responsabilités,
- Les processus et l'identification des contrôles liés au reporting,
- Les outils de reporting et l'automatisation des contrôles.

L'étude a montré que le contrôle interne est encore à un niveau « balbutiant » mais avec des niveaux d'avancement et appropriation différents avec :

- 44% du panel interrogé ayant déjà un projet spécifique avec des actions et des responsabilités clairement définies,
- 24% du panel ayant déjà défini une feuille de route et avec un projet à lancer prochainement,
- 24% ayant réalisé un premier état des lieux sans pour autant avoir lancé de projet à date de l'enquête,
- Et 8% du panel n'ayant lancé aucune action sur le sujet.

Figure 36 : La maturité du dispositif de contrôle interne du reporting extra-financier (Source : KPMG, 2023)



L'étude permet de constater que le niveau de préparation est encore faible car moins de la moitié des entreprises ont commencé à se structurer en mode projet, et moins d'un quart ont établi une feuille de route.

Des difficultés de mise en place apparaissent et s'expliquent, d'une part, par la multiplicité des acteurs impliqués avec des rôles et des responsabilités restant encore à définir précisément. D'autre part, une hétérogénéité des processus et des outils alimentant le reporting extra-financier est à déplorer, pour la moitié du panel. Cette même proportion insiste sur la complexité de la réglementation. Enfin, la gouvernance et le pilotage apparaissent également comme perfectibles au titre du peu d'association active des fonctions risques et de contrôle interne dans le projet (un tiers), de contrôles intégrés dans les traitements informatiques (moins d'un tiers), d'intégration du contrôle interne dans les comités d'audit (un quart) et de définition précise de la fonction en charge de l'animation du dispositif (40%).

Cette étude témoigne donc que des actions ont commencé à être mises en place avec l'identification de pratiques de place qui émergent. Toutefois, de nombreuses questions subsistent au regard de la « répliquabilité des démarches standards de contrôle interne » et aux freins pouvant empêcher les entreprises à mettre en place un dispositif de contrôle interne robuste. L'association des fonctions risques devrait être un moteur à la mise en place d'un dispositif de contrôle interne.

2.3.3 Vers un dispositif structuré et piloté mais comment ?

Afin de réussir à mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace et à valeur ajoutée, l'intégration des éléments suivants sont nécessaires dès la conception de ce projet. Les facteurs clés de succès reposent comme nous l'avons vu précédemment, et comme décrits par le COSO, sur :

- La définition d'une gouvernance claire autour du reporting de durabilité : toutes les parties prenantes impliquées dans la collecte, le traitement des données et au reporting de durabilité doivent comprendre les enjeux du contrôle interne et avoir des rôles clairement définis, incluant les différents comités, les organes de gouvernance, le management opérationnel, les fonctions risques avec le contrôle et l'audit internes, la conformité, etc. Le modèle des trois lignes de maîtrise des risques s'avère alors utile pour la définition des rôles et des responsabilités au sein de l'entreprise,
- La fédération des équipes multidisciplinaires : la transversalité des données, à traiter dans le cadre du reporting de durabilité, liée à la multiplicité des fonctions impliquées, anime la mise en place d'équipes multidisciplinaires dès le lancement du projet constituant ainsi un facteur clé de succès. Cette action permettra de capitaliser sur les expertises transverses (finance, comptabilité, développement durable, environnement, santé, ressources humaines, gestion des risques, contrôle et audit internes, conformité, IT, etc.),
- La capitalisation sur le dispositif de contrôle interne existant : le contrôle interne de durabilité nécessite la mise en place de nouveaux processus et de contrôles ou le renforcement ou l'adaptation de processus et de contrôles existants au dispositif de contrôle interne extra-financier. Par exemple, les contrôles informatiques automatiques déjà intégrés dans les systèmes IT pourraient être dupliqués afin de prendre en compte les données ne faisant pas partie jusqu'à présent du périmètre,
- La capitalisation sur les outils et les plateformes numériques : les systèmes utilisés dans les processus de reporting de durabilité sont encore globalement immatures et basés en grande partie sur des fichiers Excel. L'intégration de ces données dans les systèmes IT qui incluent des contrôles automatiques constitue une réelle opportunité pour la fiabilisation des données,
- La priorisation des efforts : le volume très important des données et des indicateurs extra-financiers peut représenter un frein à l'implémentation du dispositif de contrôle interne de durabilité. La notion de matérialité est un élément clé à intégrer afin de prioriser les efforts et réduire les risques les plus significatifs pour l'entreprise.

Le travail de recherche de l'étude réalisée par PwC, en novembre 2022, révèle quelques bonnes pratiques en matière de contrôle interne du reporting de durabilité, notamment au regard de l'environnement de contrôle et d'initiatives de contrôle de l'information produite. Ces contrôles apparaissent même dans certains cas embarqués dans les systèmes d'information. Toutefois, de nombreux efforts restent à fournir en matière de démarche permettant d'obtenir un dispositif structuré, documenté, piloté et supervisé.

Ce dispositif devra reposer sur une approche par les risques et sur un environnement de contrôle sécurisé pour des contrôles pertinents et efficaces ; une pertinence et une efficacité qui ne pourront être assurées sans un modèle de pilotage structuré.

L'analyse des études de KPMG et PwC, associée à l'étude des actions mises en place dans les entreprises observées, révèlent une vision de l'existant et la nécessité de l'analyse des écarts permettant, pour leur part, d'identifier les actions à mettre en place. L'entreprise doit se positionner sur les éléments clés identifiés, tout en cherchant à s'appuyer sur les bonnes pratiques des pairs pour la construction du dispositif de contrôle interne structuré et piloté.

Il s'avère donc pertinent de s'appuyer sur l'existant liés aux pratiques, processus et contrôles déjà en place à l'image de l'entreprise Gecina, décrits plus haut, avec élaboration de référentiels liés aux processus de reporting notamment.

En outre, du fait d'un périmètre de reporting très étendu et de sa complexité au regard de la multitude des acteurs et des indicateurs, il faudra favoriser une approche progressive, par échantillonnage, en

prenant par exemple les entités et les business units les plus significatives et en appliquant une approche par les risques.

L'entreprise Gecina a, pour sa part, ciblé ses exigences à anticiper, notamment, sur la base de la norme ESRS 4 relative à la biodiversité et aux écosystèmes en se focalisant sur :

- L'identification des facteurs de perte de biodiversité au sein de la chaîne de valeur et des actions de remédiation (éviter, minimiser, restaurer, compenser),
- Les indicateurs très principaux, en lien avec les travaux menés au niveau international et le manque d'indicateurs communément acceptés, la description des caractéristiques de bons indicateurs : EU Biodiversity Strategy 2030, consommation et production « biodiversity-friendly », compensation de biodiversité,
- L'utilisation de scénari en s'appuyant sur des bases de données telles que IPBES, ENCORE – TNFD, SBTn.

Une autre bonne pratique consiste à mener un test à blanc sur certains ESRS, en particulier E1 et S1 afin de prendre la mesure de la complexité de leur mise en application, avant le déploiement du reporting sur l'ensemble des ESRS.

De ce fait, l'entreprise doit s'organiser en mode projet afin d'assurer la mise en place d'actions structurées à déployer, dans le cadre d'une stratégie avec des objectifs bien définis.

Aux vues des différents enjeux précédemment exposés, il est important que les fonctions risques et le contrôle interne du reporting de durabilité adoptent une approche par pilote afin de bien calibrer les actions qui semblent nécessaires à mettre en place.

2.4 Un projet de transformation entre enjeux de conformité et performance globale

Comme vu précédemment, l'ambition de la CSRD ne se limite pas au respect des exigences réglementaires en matière de reporting de durabilité. Il s'agit pour les entreprises de mener une véritable conduite du changement auprès des acteurs impliqués et sensibiliser la gouvernance aux nouvelles responsabilités à mettre en œuvre.

Le reporting de durabilité, réalisé au titre des rapports RSE, de développement durable ou de rapport intégré, ne se limite pas non plus à informer les parties prenantes. Il contribue à la prise de décisions stratégiques des dirigeants en temps réel. Il faut noter, toutefois, que ce contexte ne résulte pas seulement d'un reporting annuel mais d'une culture de gestion intégrée, appliquée tout au long de l'année et à tous les niveaux de l'organisation.

Cela implique l'engagement de l'ensemble des collaborateurs, la prise de conscience du devoir de rendre compte de l'impact de l'organisation sur les parties prenantes et réciproquement, la collaboration de tous les niveaux y compris au niveau des instances de gouvernance avec un avantage lié à l'utilisation d'un même langage. La stratégie et les objectifs associés y sont clairement énoncés avec une attention particulière à la relation avec les parties prenantes.

La construction d'un projet semble alors essentielle, les travaux des équipes projet s'incorporant à cette gestion intégrée afin d'améliorer l'environnement de contrôle des données de durabilité. Des mesures structurées sont à mettre en place afin d'identifier les données qui ne sont pas encore ou

partiellement collectées, calculées, publiées et fiabilisées par l'entreprise qu'elles soient propres aux opérations de l'entreprise ou prospectives.

Ces mesures pourraient être intégrées à une feuille de route qui comprendrait également l'identification des parties prenantes internes et externes aux processus de collecte et de construction des données, y compris les acteurs de la chaîne de valeur en amont et en aval des entreprises.

En effet, bien connaître la chaîne de valeur permet d'identifier les impacts environnementaux et sociaux, tout au long du processus, et de cibler les domaines d'amélioration et d'optimisation jusqu'à établir des collaborations afin de favoriser des pratiques durables plus responsables et plus résilientes.

En effet, d'où l'importance pour les entreprises de comprendre, notamment, l'exposition de ses fournisseurs à certains risques afin d'identifier ses propres risques de durabilité permettant également de se positionner entre enjeux de conformité et réputationnels.

Comment, dans ce cas, ne pas reprendre l'exemple de l'effondrement du Rana Plaza au Bangladesh en 2013, qui a révélé des problèmes de responsabilité des entreprises mères et sous-traitantes vis-à-vis de leurs fournisseurs et sous-traitants. Plus tard, le scandale de Volkswagen, connu sous le nom de « Dieselgate », qui a éclaté en 2015, a également révélé plusieurs problèmes de responsabilités notamment envers les parties prenantes et a mis en évidence l'importance de la transparence, de la conformité aux réglementations environnementales et de l'éthique des entreprises et suscité des discussions sur la responsabilité des entreprises vis-à-vis de leurs actions et de leurs produits.

2.4.1 La construction d'un projet de transformation

La construction d'un projet se concrétise par différentes mesures à mettre en place en interne. Et après avoir défini les objectifs clairs, impliqué les collaborateurs et dressé l'état des lieux, vient la phase de la constitution d'une équipe « projet ».

L'analyse de la double matérialité, détaillée précédemment, ayant permis d'identifier une vision cible sur laquelle a reposé le diagnostic de l'organisation afin de visualiser le chemin à parcourir et ainsi anticiper les actions à mettre en place, justement autour d'une équipe projet, met en exergue la pertinence de la construction d'une équipe dédiée autour d'une « *workstream* » avec :

1. L'identification des enjeux RSE/ESG,
2. La hiérarchisation de ces enjeux,
3. L'évaluation de la performance en place : état actuel de la société, des pairs, des autres réglementations potentielles,
4. La définition de la vision cible pour les utilisateurs du rapport de durabilité,
5. La définition du calendrier du plan de marche progressif,
6. La construction d'une feuille de route.

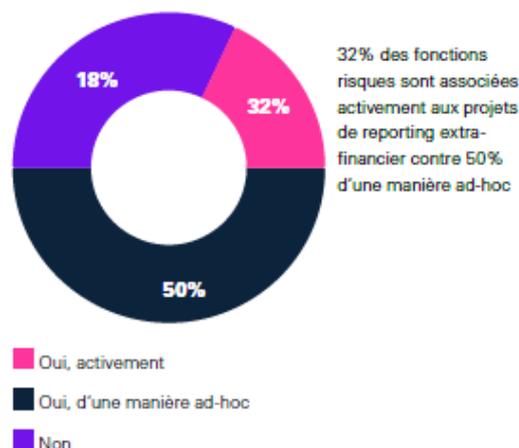
Cette équipe « projet » multidisciplinaire devra impliquer l'ensemble des parties prenantes concernées et donc les utilisateurs.

L'exemple des groupes Allianz ou Gecina montre la pertinence de la constitution d'une équipe « projet » pluridisciplinaire, constituée d'experts du reporting de durabilité comme pilote et un sponsor afin de promouvoir la démarche.

L'organisation de réunions d'équipe « projet » intégrant les équipes RSE et les fonctions risques, qui ne sont pas encore intégrées systématiquement dans les projets de reporting extra-financier, constitue un élément décisif pour ce projet de transformation d'une telle ampleur.

En effet, seules 32 % des fonctions risques sont associées activement aux projets en question alors même que celles-ci doivent y être intégrées dès le démarrage, pour un meilleur partage de connaissances et d'appropriation des exigences de la CSRD, grâce à une approche par les risques et l'identification et l'intégration des contrôles.

Figure 37 : Association des fonctions risques au projet de reporting durabilité (Source : KPMG, 2023)



2.4.2 Proposition d'une feuille de route

Les différentes étapes décrites, ci-avant, peuvent aider les entreprises à définir une feuille de route afin de préparer la mise en œuvre des nouvelles obligations de reporting durable. Une réflexion est ainsi à engager sur les actions à mettre en place afin d'identifier et établir les données qui ne sont pas encore publiées, collectées, calculées ou fiabilisées par les entreprises, pouvant inclure les informations sur leurs opérations propres comme sur leur chaîne de valeur, importantes pour l'analyse de matérialité, ou encore certaines informations prospectives.

Cette feuille de route a pour objet également de permettre l'identification des parties prenantes internes et externes concernées à chaque étape du processus, conformément au cadre de l'organisation transversale mise en place.

En outre, si les premières années de mise en œuvre des ESRS impliquent des mesures plus légères, il est recommandé aux entreprises de lancer, dès à présent, une réflexion sur la mise en œuvre future des exigences d'informations plus complexes. Elles devront, également, veiller à adapter leurs systèmes de collecte et de production de données afin d'être en mesure de publier les informations demandées, conformément au calendrier de mise en application de la CSRD.

En vue des différents enjeux exposés précédemment tels que la multiplicité des acteurs et la volumétrie importante des données qui viennent des systèmes différents, il est important que le contrôle interne de durabilité adopte une approche par pilote pour bien « calibrer » les efforts à mettre en place.

L'implication des fonctions risques devient indispensable au regard de leur expertise en matière de gestion des risques et d'identification et intégration des contrôles.

L'analyse réalisée, dans le cadre de ce mémoire, a permis d'identifier les étapes suivantes qui seront à organiser dans un souci de priorisation des actions à mettre en place :

1. Analyse et appréhension de l'environnement :
 - Compréhension des textes et de l'ambition,
 - Définition de la matérialité : sujets à reporter mentionnés dans la stratégie, la gestion des risques, etc.,
2. (Re)définition du dispositif de contrôle interne par :
 - L'identification des rôles et des responsabilités,
 - La cartographie des systèmes,
 - La formalisation des processus et des pratiques existantes,
3. Capitalisation sur l'existant : décryptage du paysage actuel du reporting de durabilité sur la base :
 - Du diagnostic de l'existant et de l'analyse des écarts,
 - De l'identification des bonnes pratiques.

Il faudra, ensuite, s'attacher au lancement du modèle cible qui devra être piloté avec vigilance et coordonné toujours en lien avec les objectifs fixés, selon un calendrier, en vue de déployer les actions afin d'adapter l'organisation, les processus opérationnels, le référentiel de reporting et de contrôle de l'information ainsi que les systèmes d'information. L'entreprise devra aussi prévoir de mesures correctives, le cas échéant.

Il ne faudra pas, par ailleurs, négliger l'accompagnement aux changements indispensable à une bonne conduite des chantiers. Un plan de formation sur mesure pour les collaborateurs cibles et ensuite l'ensemble du Groupe.

La responsabilisation de la gouvernance se fera par des actions de sensibilisation aux contraintes réglementaires ainsi qu'aux enjeux réputationnels voire d'alerte aux changements, le cas échéant, sur laquelle les fonctions risques et de contrôle interne joueront un rôle essentiel.

La communication sera construite sur la base du diagnostic de l'existant et des analyses de risques qui auront mis en exergue les risques significatifs ainsi que les risques émergents auxquels se préparer afin de saisir d'éventuelles opportunités. Enfin, l'entreprise devra se préparer à être auditée sur l'ensemble du processus couvert dans le cadre des travaux d'assurance.

2.4.3 Dépasser la contrainte réglementaire, vers une nouvelle ambition

« ... *We cannot choose between growth and sustainability ... we must have both* » (Paul Polman, Former CEO of Unilever, 2011).

L'ambition de l'Europe au travers de cette directive est de pousser à l'action et à la transition des entreprises au-delà de l'enjeu de transparence et de conformité. La construction de cette ambition repose sur les réglementations antérieures en constante évolution depuis ces dernières décennies telles que la NFRD et la taxonomie, que la CSRD vient renforcer et compléter.

Le rôle de la CSRD va donc au-delà de se prémunir des sanctions ou autres impacts de non-conformité. Il s'agit pour les entreprises de contribuer à un véritable positionnement stratégique en faveur de la transition écologique. Quand aujourd'hui, il est question d'un reporting extra-financier intégré dans un cadre réglementaire, demain il s'agira de traiter d'un enjeu stratégique avec une implication plus forte du top management. À travers la CSRD, les entreprises peuvent donc saisir l'opportunité de remettre en cohérence les dispositifs de management.

En effet, les publications réglementaires actuelles consistent à présenter des résultats sur les questions ESG de l'entreprise sur l'exercice écoulé. La CSRD impulse une nouvelle dynamique par la description de plan de transition de l'entreprise et la matérialisation de la compatibilité de la stratégie climatique avec l'Accord de Paris et l'objectif de neutralité carbone de l'Europe à horizon 2050, en faisant le lien avec leurs plans financiers et d'investissements associés.

Les pratiques et les actions sociales, éthiques et environnementales des entreprises sont désormais très observées par les parties prenantes, certes, telles que les investisseurs mais aussi parmi lesquelles les talents de demain.

En effet, la démarche RSE doit augmenter la performance économique de l'entreprise, en attirant les investisseurs sensibles aux enjeux environnementaux, en facilitant le recrutement et en fidélisant les talents par l'amélioration de la marque employeur auprès des salariés et d'une nouvelle génération de candidats plus enclins aux enjeux éthiques et climatiques.

2.4.3.1 L'intégration de la CSRD dans la stratégie d'entreprise

En renforçant le reporting de durabilité, la nouvelle directive pousse les entreprises à intensifier les actions en matière d'environnement et de questions sociales, en encourageant de nombreuses entreprises à produire des rapports plus approfondis sur leurs impacts écologiques. La CSRD les incite, avant tout, à adopter une approche de développement durable. La mise en œuvre de la CSRD engendre des répercussions significatives par l'intégration claire des objectifs de durabilité dans la stratégie de l'entreprise et l'engagement des équipes dirigeantes dans la définition de la mise en œuvre et du suivi de cette stratégie.

Au-delà du respect des exigences de reporting de durabilité, il est donc surtout attendu des entreprises une réelle transition vers des activités de durabilité, s'intégrant dans une véritable stratégie RSE avec des objectifs concrets à réaliser. La stratégie devra donc s'appuyer sur des actions concrètes ce qui influencera, de facto, positivement le reporting de durabilité, au fur et à mesure de la progression dans son parcours de transition.

L'entreprise doit donc aligner les objectifs de durabilité de l'entreprise avec sa stratégie globale, en intégrant la CSRD dans les plans à long terme, constituant également une opportunité de se positionner comme un leader dans son secteur avec des mesures concrètes, au-delà de la conformité à la réglementation.

L'implication active du conseil d'administration est essentielle dans ce processus. Les décisions relatives à la durabilité et à la conformité à la CSRD doivent être prises au plus haut niveau de l'entreprise. Cela signifie que les dirigeants et les administrateurs doivent jouer un rôle central dans la définition, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie de durabilité de l'entreprise. Leur engagement démontre l'importance accordée à ces enjeux au sein de l'organisation ainsi que le positionnement des fonctions risques dans l'aide à la prise de décision sur les enjeux de durabilité.

La CSRD représente donc bien plus qu'une simple obligation réglementaire. Elle offre aux entreprises l'opportunité de transformer leur modèle d'entreprise en adoptant une approche durable, d'aligner leurs objectifs sur leur stratégie globale, de se distinguer en tant que leaders dans leur secteur, et d'impliquer activement leur conseil d'administration dans cette démarche. Cette intégration profonde de la durabilité dans la stratégie d'entreprise constitue un élément clé pour répondre aux défis actuels et futurs en matière de durabilité.

2.4.3.2 *L'investissement dans la durabilité*

La CSRD se présente comme une nouvelle directive visant à renforcer la fiabilité et la comparabilité des informations en matière de durabilité mais elle a pour vocation également d'encourager l'investissement durable.

L'investissement dans la durabilité se présente alors comme un élément nécessaire qui découle de la mise en œuvre de la CSRD. La directive vise non seulement à améliorer la qualité des informations en matière de durabilité, mais elle encourage également l'investissement durable, ouvrant ainsi la voie à une allocation plus consciente des ressources.

La CSRD représente une opportunité unique pour les entreprises d'allouer des ressources adéquates afin de soutenir des initiatives de durabilité significatives. Cela démontre leur engagement envers la performance globale, mais aussi leur volonté de jouer un rôle actif dans la lutte contre le changement climatique. Les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance, la RSE et la performance extra-financière occupent désormais une place de plus en plus importante dans les décisions d'investissement.

Avoir un système de pilotage et de reporting qui garantit des résultats non seulement financiers, mais aussi un impact social et environnemental durable, n'est plus une simple nécessité, mais devient un avantage concurrentiel clé. Les investisseurs et les parties prenantes accordent de plus en plus d'importance à ces aspects et recherchent des entreprises qui intègrent pleinement la durabilité dans leur stratégie.

En conséquence, les entreprises qui investissent dans la durabilité peuvent non seulement renforcer leur réputation et leur positionnement sur le marché, mais aussi attirer des investisseurs conscients de l'importance des critères ESG. La CSRD pousse ainsi vers un changement profond dans la façon dont les entreprises allouent leurs ressources et démontre que l'investissement dans la durabilité est à la fois une nécessité stratégique et une opportunité de créer de la valeur à long terme.

Les entreprises vont devoir se poser la question de l'optimisation de leur allocation de ressources afin de soutenir efficacement les initiatives de durabilité et répondre aux attentes croissantes des investisseurs et des parties prenantes en matière de performance ESG, tout en maximisant leur avantage concurrentiel sur le marché.

2.4.3.3 *L'émergence de la performance globale*

Par conséquent, les exigences de la CSRD sont à examiner comme une opportunité d'améliorer la performance globale de l'entreprise en matière de durabilité et de compétitivité.

L'émergence de la performance globale à travers la mise en œuvre de la CSRD revêt une importance capitale pour les entreprises, ouvrant la voie à un changement fondamental dans leur modèle économique et leur gestion de la durabilité.

À l'avenir, l'Union européenne envisage d'accorder à l'information sur la durabilité la même importance qu'à l'information financière, favorisant ainsi une transition vers un modèle économique axé sur la performance globale. Cette approche dépasse la simple conformité et encourage les entreprises à intégrer la durabilité au cœur de leurs activités, ce qui peut renforcer leur compétitivité à long terme.

La qualité des données rapportées est un élément clé pour atteindre cette performance globale. Les entreprises devront s'engager à fournir des informations de haute qualité à toutes leurs parties prenantes, y compris les investisseurs, concernant leur stratégie et leurs résultats en matière de durabilité. Cela nécessitera également une amélioration de la structuration, de la pertinence et de la qualité des informations communiquées, y compris les futurs indicateurs durables standardisés qui devront être consolidés pour permettre une évaluation pertinente de la performance.

La RSE est désormais un enjeu majeur pour toutes les entreprises, ayant un impact direct sur leur réputation et leur performance. Elle est devenue un outil de gestion, de communication et de développement essentiel. Aujourd'hui, les entreprises ne se limitent plus à la poursuite de bénéfices financiers, mais intègrent un comportement responsable dans leur quête de profit, tout en considérant l'impact de leurs activités sur l'environnement, les individus et les communautés.

La CSRD marque ainsi le passage d'un modèle économique traditionnel à une approche de performance globale, où la durabilité joue un rôle central, offrant aux entreprises l'opportunité de renforcer leur compétitivité, d'améliorer leur réputation, et de contribuer activement à un avenir durable.

Cette transformation vers la performance globale avec la CSRD invite également à une réflexion plus profonde sur la nature même de la réussite des entreprises. Au-delà des bénéfices financiers immédiats, la performance doit être évaluée en tenant compte de ses répercussions sur la société et l'environnement. Cela soulève des questions essentielles sur la mesure de la valeur à long terme, sur la manière dont les entreprises contribuent au bien-être collectif, et sur leur capacité à innover et à s'adapter dans un contexte de changement rapide.

Une question majeure qui se pose est de savoir comment les entreprises peuvent intégrer la durabilité de manière authentique dans leur culture et leur ADN, plutôt que de simplement se conformer à des exigences réglementaires. Au cœur de ces nouveaux enjeux, la mobilisation des parties prenantes devient essentielle pour soutenir cette transition vers la performance globale et pour que la performance durable devienne une norme, non seulement parce qu'elle est exigée, mais aussi parce qu'elle est valorisée par l'ensemble de l'organisation.

Cette évolution vers la performance globale avec la CSRD représente un défi et une opportunité pour les entreprises, les incitant à repenser leur modèle d'entreprise et leur rôle dans la société. Elle soulève des questions fondamentales sur la manière de concevoir et mesurer la réussite des entreprises au XXI^e siècle.

2.4.3.4 Les perspectives de la CSRD

« D'une obligation de publication à un devoir de vigilance en matière de droits de l'Homme qui, au-delà de l'obligation de publication des informations, s'appuiera sur la mise en œuvre de mesures adaptées d'identification de risques et de prévention des atteintes aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement, et ce sur l'ensemble de la chaîne de valeur » (Commission européenne, 2022).

Cet équilibre délicat entre la conservation des ressources naturelles et l'efficacité dans l'élaboration de règles renforce les obligations d'information sur les questions environnementales. Il pousse les entreprises à aller au-delà des aspects purement financiers afin de considérer de manière plus holistique leur impact sur la société et la planète.

D'autant plus que celles-ci ne se limiteront pas à répondre à des enjeux européens mais aussi internationaux. « Les instances européennes et internationales travaillent ensemble pour rapprocher leurs obligations. C'est essentiel. L'Europe ne peut pas rester seule à avoir un référentiel aussi exigeant, au risque d'en pâtir en termes de compétitivité. Il y a encore beaucoup d'étapes à franchir, pour faire monter à bord les autres grands pays et réussir ce chantier de la durabilité » (Jean-Marc Discours, KPMG, 2023).

En résumé, les perspectives de la CSRD s'orientent vers une responsabilité accrue des entreprises en matière de durabilité, avec une attention particulière portée aux droits de l'Homme, à la santé, à la sécurité et à l'environnement. Cette évolution vise à garantir que les entreprises prennent en compte l'ensemble de leurs impacts et contribuent activement à la construction d'un avenir durable, tout en favorisant une harmonisation au niveau international pour maximiser l'efficacité et la compétitivité.

Les perspectives de la CSRD sont intrinsèquement liées à la connectivité entre les questions de durabilité et la finance. La directive va au-delà de la simple divulgation d'informations en matière de durabilité pour encourager les entreprises à intégrer ces considérations dans leurs opérations financières. Cette connexion entre la durabilité et la finance est essentielle pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la CSRD reconnaît que la durabilité est étroitement liée à la performance financière à long terme. Les investisseurs sont de plus en plus conscients de l'impact potentiel des enjeux ESG sur la rentabilité des entreprises. En intégrant ces facteurs dans leurs décisions d'investissement, les investisseurs favorisent les entreprises qui adoptent des pratiques durables et responsables.

En outre, la CSRD encourage les entreprises à réfléchir à leur modèle d'entreprise sous un angle plus durable, ce qui peut avoir des implications financières significatives. Cela peut conduire à des investissements dans des initiatives de durabilité, à des ajustements de la chaîne d'approvisionnement pour réduire les risques environnementaux, ou à la mise en place de pratiques de gouvernance plus solides, qui peuvent toutes avoir un impact sur la performance financière à long terme.

Enfin, la connectivité entre la durabilité et la finance est renforcée par l'engagement croissant des investisseurs en faveur de la finance durable et de l'investissement responsable. Ces investisseurs cherchent à aligner leur portefeuille avec des objectifs environnementaux et sociaux, créant une demande croissante pour des informations de qualité sur la durabilité, conformément à la CSRD.

Ainsi, les perspectives de la CSRD reflètent une réalité où la finance et la durabilité sont de plus en plus connectées. Cette convergence offre aux entreprises une occasion unique de démontrer leur engagement envers la durabilité, d'attirer des investissements responsables, et de contribuer à la création d'un avenir plus durable, tout en maximisant leur performance financière à long terme.

Conclusion

À l'aube de la préparation de la mise en application des nouvelles exigences de conformité à la CSRD, le compte à rebours a commencé pour les premières entreprises européennes concernées, qui doivent désormais respecter les obligations de publication dans les délais impartis. Les études, les articles de presse spécialisée ne cessent de paraître depuis quelques mois présentant la CSRD comme « un changement de paradigme », un nouveau défi pour les entreprises, et notamment en matière de double matérialité.

Plusieurs dimensions semblent constituer un enjeu majeur pour la future mise en œuvre de la directive qui est le résultat d'un processus de plusieurs mois, depuis la proposition de la Commission européenne en 2021, jusqu'à son adoption par le Parlement puis le Conseil en décembre 2022.

La CSRD introduit des changements fondamentaux à la NFRD (DPEF en France), perçue comme largement insuffisante et peu fiable. Ces changements visent à renforcer l'importance du développement durable dans la stratégie, la gouvernance et la gestion des risques des entreprises ainsi que dans la responsabilité des dirigeants envers un large public aux besoins et attentes variés. L'un des principaux objectifs est ainsi d'améliorer la transparence pour toutes les parties prenantes afin d'orienter les investissements vers des activités et des entreprises durables.

Le reporting de durabilité est en voie d'une totale (r)évolution, en devenant un outil stratégique des entreprises, servant concomitamment le pilotage global et les interactions avec leur écosystème. Un effort collectif substantiel est donc attendu et la mobilisation de toutes les parties prenantes sera un gage de réussite dans la fiabilisation du reporting de durabilité, constituant un défi de taille.

En effet, le rôle de la CSRD va au-delà de se prémunir de sanctions ou de tout autre impact de non-conformité. Elle vise à contribuer à obtenir un véritable positionnement stratégique en accompagnant les métiers de la gouvernance sur l'importance des enjeux environnementaux et sociétaux.

Les différents échanges avec des professionnels des fonctions RSE et des fonctions risques ont été confrontés aux études réalisées ces derniers mois, par de grands cabinets, afin de faire un état des lieux sur le dispositif basé sur un environnement de contrôle sur lequel d'importantes avancées ont été constatées. Le renforcement du dispositif de contrôle, la constitution d'équipes dédiées à la durabilité et une interaction plus étroite entre les équipes RSE/ESG et les fonctions risques sont autant de progrès significatifs.

L'analyse montre que la mise en application de la CSRD nécessitera un allié disposant d'une bonne connaissance de l'entreprise, d'une vision globale et structurée des processus, ainsi que de la compréhension des différents rôles et responsabilités au sein de l'organisation.

Les fonctions risques et notamment le contrôle interne joueront donc un rôle clé en permettant la structuration du processus de reporting de durabilité et de l'environnement de contrôle. Les fonctions risques constituent ainsi un véritable levier à la mise en place de la nouvelle directive en apportant leur expertise en matière de processus, de pratiques de contrôles. Elles contribuent également à l'acculturation aux contrôles et aux risques, des acteurs internes de l'entreprise, et permettent l'amélioration de la collaboration, du partage de connaissances et de la prise de conscience des enjeux ESG.

Par ailleurs, l'extension des responsabilités de contrôle à l'information extra-financière offre une opportunité d'asseoir la position des fonctions risques auprès des comités de gouvernance en matière de fiabilisation des données et plus largement dans l'aide à la décision sur les enjeux de durabilité.

Les fonctions risques seront au cœur de la démarche en contribuant à la compréhension des nouvelles exigences à anticiper, dès à présent, et à la construction d'un dispositif de contrôle fiable et robuste. « La mise en place d'un dispositif de contrôle interne extra-financier doit démarrer rapidement et doit faire partie intégrante des projets de mise en place du processus de production du reporting extra-financier. Ceci aidera à apporter le socle des éléments clés dans la conception et l'implémentation de ce nouveau processus » (KPMG, mai 2023).

Les activités de contrôles devront se structurer progressivement afin de pouvoir être déployées sur l'ensemble du périmètre concerné à terme. Il en sera de même pour le dispositif d'assurance du reporting financier à étendre au reporting de durabilité, impliquant également les activités de contrôles.

Par ailleurs, l'état des principaux résultats de la recherche montre que les entreprises vont devoir se préparer aux changements en fixant une feuille de route intégrant le diagnostic de l'existant, l'analyse des écarts par rapport aux exigences de la CSRD afin de capitaliser sur un dispositif déjà en place ou tout du moins partiel. Bien que le niveau de maturité de contrôle interne sur le reporting de durabilité soit encore faible, de nombreuses bonnes pratiques existent. De nombreux chantiers ont, par ailleurs, été initiés au sein des organisations pour répondre aux nouvelles exigences en termes notamment de fiabilisation des données et du processus de reporting ainsi que pour accompagner la gouvernance dans ses nouvelles responsabilités.

Les entreprises seront en mesure de saisir les opportunités et gérer les risques associés au reporting de durabilité, constituant un enjeu majeur auquel de nombreuses entreprises devront faire face. La performance extra-financière qui devient intimement liée aux investissements et qui conditionne l'accès aux financements, l'intérêt de plus en plus croissant de l'ensemble des parties prenantes pour les questions de durabilité, les incitations du top management indexées sur les indicateurs de performance extra-financière font de l'entrée en vigueur de la CSRD la pierre angulaire de la stratégie de l'entreprise au regard de l'ESG.

En capitalisant sur ces bonnes pratiques, les entreprises peuvent se préparer efficacement à la mise en application de la CSRD, tout en renforçant leur performance globale en matière de durabilité, de gestion des risques et d'innovation. Une approche proactive et stratégique de la CSRD permettra aux entreprises de saisir pleinement les opportunités offertes par la transition vers une économie durable et d'améliorer leur compétitivité sur le long terme. Pour cela, il est essentiel de s'assurer de l'importance de l'identification proactive des risques et des opportunités liés à la mise en œuvre de la CSRD, du renforcement de la collecte et de la gestion des données, ainsi que de la communication transparente et dynamique avec les parties prenantes.

Les fonctions risques joueront également un rôle clé dans la mise en application de la CSRD car elles seront responsables de l'identification, de l'évaluation et de la gestion des risques liés à la durabilité, y compris les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance. Elles permettront de garantir l'exactitude et la fiabilité des informations fournies en vertu de la CSRD, ainsi que dans la prise de décisions stratégiques pour minimiser les risques et saisir les opportunités en matière de durabilité.

La CSRD ouvre ainsi de nouvelles perspectives pour le reporting de durabilité et, plus largement, pour l'avenir de la RSE. Son intégration dans la stratégie de l'entreprise est incontournable pour

accompagner la transition écologique, voulue par l'Union européenne, tout en protégeant la valeur de l'entreprise.

Ce mémoire a pour objectif de fournir une grille de lecture des prérequis à la préparation et à la mise en application de la CSRD ainsi que des clés de réflexion sur les bonnes pratiques et recommandations (Annexe 3), dans ce contexte, et notamment pour la construction d'un environnement de contrôle sécurisé. Celui-ci s'annonce comme un levier de la mise en œuvre de la CSRD, permettant de fiabiliser le reporting de durabilité et ainsi de relever les nombreux défis auxquels les entreprises seront confrontées.

En janvier 2023, le forum économique mondial de Davos a mis en avant les principaux défis de notre époque, notamment la restauration de l'économie après la pandémie de COVID 19 et la poursuite de la transition écologique. Il a souligné l'importance des critères ESG pour le développement d'une économie durable, lesquels sont devenus une partie intégrante de la stratégie des entreprises en fournissant transparence et responsabilité sociale et environnementale. Les participants au forum ont ainsi exploré divers moyens par lesquels les critères ESG peuvent aider les entreprises à relever les défis actuels et à créer une économie plus durable, notamment en soutenant l'innovation et la recherche, en renforçant la gouvernance ou en encourageant l'investissement durable et responsable.

La CSRD offre donc une opportunité aux entreprises d'en tirer des bénéfices considérables en améliorant leur prise de décision, en valorisant leurs activités et en renforçant leurs relations avec les parties prenantes afin d'atteindre l'objectif de transition vers une économie durable, tout en favorisant la cohérence des réglementations au niveau international.

Demain, les entreprises qui sauront répondre aux besoins notamment des investisseurs et de leurs clients pourront se revendiquer plus attractives et plus performantes mais aussi plus compétitives. Par ailleurs, les entreprises privilégieront des partenaires s'inscrivant dans une démarche responsable, qui permettra de satisfaire les critères favorisant l'accès à certains financements et qui constituera également un atout afin d'attirer et retenir des talents. Les entreprises ne pourront plus opposer les questions de durabilité aux enjeux financiers puisque les deux seront connectés.

Au terme de cette étude, il apparaît clairement que les fonctions risques sont appelées à jouer un rôle clé dans l'atteinte des objectifs de transparence et de durabilité imposés par cette directive, qui représente un tournant majeur dans le reporting de durabilité. L'accompagnement de la gouvernance, leur expertise, en matière de gestion des risques, de contrôles et de processus, seront autant d'atouts pour relever les défis de cette nouvelle ambition de durabilité comme le souhaite l'Union européenne.

La citation de Charles Darwin nous rappelle que « les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements ». Ainsi, seules les organisations en mesure de s'adapter aux nouvelles exigences réglementaires, en saisissant l'opportunité d'une transformation par l'intégration de la durabilité dans leur stratégie, la communication efficace de leurs pratiques, tout en anticipant les risques émergents se maintiendront dans cet écosystème en constante évolution.

Dans ce contexte, les fonctions risques doivent elles aussi non seulement s'adapter aux nouvelles exigences réglementaires, mais également devenir des moteurs de la transformation, favorisant l'innovation, la responsabilité et la communication transparente au sein des organisations. Leur rôle ne se limite plus à la gestion des risques, mais s'étend à la création de valeur, à la préservation de l'intégrité extra-financière ainsi qu'à l'instauration d'une culture d'entreprise durable, ce qui, à terme, permettra aux entreprises de prospérer en contribuant positivement à la société et à l'environnement

pour répondre au grand défi de demain : « *Make our planet great again.* »

Bibliographie & webographie

ACPR/Banque de France/AMF. Suivi et évaluation des engagements climatiques des acteurs de la Place, Troisième rapport commun, octobre 2022

Agefi. <https://www.agefi.fr/>

Agence Parisienne du Climat. Qu'est-ce la COP 21 ? 4 décembre 2018. Disponible sur <https://www.apc-paris.com/cop-21>

Alexandre Resten, EY. Intervention dans le cadre du MBA MRC, 8 juillet 2022

AMF. La nouvelle directive CSRD sur le reporting de durabilité des sociétés, 17 janvier 2023. Disponible sur <https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/actualites/la-nouvelle-directive-csrd-sur-le-reporting-de-durabilite-des-societes>

AMF. Rapport : Éclairages sur le premier reporting taxonomie des sociétés cotées, novembre 2022. Disponible sur <https://acpr.banque-france.fr/troisieme-rapport-commun-acpramf-suivi-et-evaluation-des-engagements-climatiques-des-acteurs-de-la>

AMF. Reporting de durabilité, 2023. Disponible sur <https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/dossiers-thematiques/le-reporting-de-durabilite-csrd-0>

AMRAE. Risques et opportunités liés au changement climatique, Panorama et bonnes pratiques, avril 2023

Bercy infos. Qu'est-ce que la Responsabilité Sociétale des Entreprises ou RSE ? Définition et tour d'horizon de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), en France et dans le monde, 18 juillet 2022. Disponible sur <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse>

Bertin Élisabeth. Audit Interne, Enjeux Et Pratique A L'international, Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007

Beta.gouv.fr. Projet Impact, Le meilleur moyen pour les entreprises de déclarer leur performance extra-financière. Disponible sur <https://beta.gouv.fr/startups/plateforme.impact.html>

Bowen Howard. Social Responsibilities of the Businessman, 1953

Carbo academy. La CSRD directive : tout comprendre de A à Z, 2023. Disponible sur <https://www.hellocarbo.com/blog/calculer/csrd/>

CERIB. Reporting extra-financier : de la NFRD (Non Financial Reporting Directive) à la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), 8 novembre 2022. Disponible sur <https://www.cerib.com/reporting-extra-financier-de-la-nfrd-non-financial-reporting-directive-a-la-csrd-corporate-sustainability-reporting-directive/>, publié le 28 octobre 2022

Chambre de commerce et d'industrie. PME, les enjeux du reporting climatique, Comment accompagner le changement ? p.28, décembre 2021

CMS Francis Lefebvre. Directive sur le reporting de durabilité des sociétés (CSRD), 13 avril 2023. Disponible sur <https://cms.law/fr/fra/news-information/directive-sur-le-reporting-de-durabilite-des-societes-csrd>, publié le 13 avril 2023

Commission européenne. Communication de la Commission intitulé « Le pacte vert pour l'Europe », COM (2019) 640 final, Programme de travail ajusté de la commission pour 2020, COM(2020) 440 final, 2020

Commission européenne. Communication de la Commission, Le pacte vert pour l'Europe, 11 décembre 2019

Commission européenne. Rapport fait au nom de la commission du développement durable et de l'aménagement du territoire sur le projet de loi, adopté par le Sénat après engagement de la procédure accélérée, d'orientation des mobilités (n° 1831), enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 23 mai 2019

Commission européenne. Rendre le devoir de vigilance en matière de droits de l'homme et d'environnement obligatoire pour tous, Orientations sur la conception de mesures efficaces et inclusives d'accompagnement de la législation relative au devoir de vigilance, 2022

Conseil européen. Communiqué de presse, 24 février 2022

Conseil européen. Le Conseil adopte sa position concernant la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD), 24 février 2022. Disponible sur <https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2022/02/24/council-adopts-position-on-the-corporate-sustainability-reporting-directive-csrd/#:~:text=Conseil%20de%20l%27UE,24%20f%C3%A9vrier%202022>

Contributions extérieures - Décision n° 2021-825 DC du 13 août 2021, [Loi portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets], services du Conseil constitutionnel, 2021

COSO. Achieving Effective Internal Control over Sustainability Reporting (ICSR) : Building Trust and Confidence through the COSO Internal Control—Integrated Framework. Disponible sur https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_5949d4d5f3f74e2ea9ee11ce4b68b603.pdf

Deloitte, Site IAS Plus. Lettre de commentaires sur les projets d'ESRS, newsletter Deloitte iGAAP in Focus, août 2022

Deloitte. Corporate Reporting Sustainability Directive « CSRD » : Quels impacts pour le reporting extra-financier / ESG / de durabilité ? csrd-webinaire-deloitte-220919-vdef-220922

Deloitte. Future CSRD quelles perspectives pour le reporting ESG ? mai 2021. Disponible sur https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/risk/Webinar%20DELOITTE_05%20mai%2021_Future%20CSRD%20%20quelles%20perspectives%20pour%20le%20reporting%20ESG.pdf

Deloitte/EY/Medef. Reporting ESG des entreprises françaises : sont-elles prêtes pour la CSRD ? 4^e bilan annuel de la mise en œuvre de la DPEF, 2022

Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) n° 537/2014, la directive 2004/109/CE, la directive 2006/43/CE et la directive 2013/34/UE, en ce qui concerne les rapports sur le développement durable des entreprises (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

Ecologie.gouv. Le rapportage extra-financier des entreprises, 17 mars 2021. Disponible sur <https://www.ecologie.gouv.fr/rapportage-extra-financier-des-entreprises>

Éditions législatives. CSRD : passer de la déclaration de performance extra-financière au reporting de « durabilité », 12 janvier 2023. Disponible sur <https://www.editions-legislatives.fr/actualite/csrd%2%A0-passer-de-la-declaration-de-performance-extra-financiere-au-reporting-de-%20AB%2%A0durabilite%2%A0%20BB/>, CSRD : passer de la déclaration de performance extra-financière au reporting de « durabilité », publié lev12.01.2023

EFRAG. Disponible sur <https://www.efrag.org/>

EUR-Lex. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance). Disponible sur ELI : <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>

EUR-Lex. Proposition de DIRECTIVE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL modifiant les directives 2013/34/UE, 2004/109/CE et 2006/43/CE ainsi que le règlement (UE) n° 537/2014 en ce qui concerne la

publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, 2021. Disponible sur <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX%3A52021PC0189>

Eur-Lex. Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector (Text with EEA relevance), novembre 2019. Disponible sur <http://data.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj>

EY. CSRD : modalités et perspectives. Comment vous aider à préparer le reporting de durabilité ? 24 février 2023. Disponible sur https://www.ey.com/fr_fr/assurance/climate-change-energy/csrd-modalites-et-perspectives

EY. Normes de reporting de durabilité : les grandes manœuvres, 16 juin 2022. Disponible sur https://www.ey.com/fr_fr/ey-perspective-synthese-de-l-actualite-reglementaire-et-comptabl/trois-grandes-initiatives-en-matiere-de-reporting-durable

Futura. Changement climatique : combien de temps nous reste-t-il avant le point de non-retour ? 7 août 2023. Disponible sur <https://www.futura-sciences.com/planete/questions-reponses/rechauffement-climatique-changement-climatique-temps-nous-reste-t-il-avant-point-non-retour-14508/>

Greenly. European Sustainability Reporting Standards (ESRS) : le guide, 2023. Disponible sur <https://greenly.earth/fr-fr/blog/guide-entreprise/european-sustainability-reporting-standards-esrs-le-guide>

IFA. Quels sont les rôles et missions du comité d'audit ? Disponible sur <https://www.ifa-asso.com/mediatheques/quels-sont-les-roles-et-missions-du-comite-daudit/?cat=363>

IFA – ORSE – PwC – Baromètre, La Responsabilité Sociétale des Entreprise, nouvelle priorité stratégique des administratrices et administrateurs, mars 2022

Ifaci blog. D'ici 2028, Les rapports financiers et de développement durable seront sur un pied d'égalité, présenté par Emmanuelle Cordano, 22 février 2023

Ifaci Webinar. Reporting extra-financier : Pourquoi les métiers du risque doivent s'y intéresser ? présenté par Emmanuelle Cordano, 27 juillet 2023

Ifaci, IIA, Eyrolles. Audit Interne - Améliorer L'efficacité de La Gouvernance, Du Contrôle Interne Et Du Management Des Risques, 2015

Ifaci. Bibliothèque revue de presse. Disponible sur <http://www.ifaci.com/Bibliotheque/Revue-de-presse-170.html>

Ifaci. Découvrir l'audit et le contrôle internes. Disponible sur <https://www.ifaci.com/actualites/audit-contrôle-internes/>

IMA France/EFRAG/Deloitte/Mazars. Normes européennes d'informations de durabilité

IMA France. European Sustainability Reporting Standards - ESRS : Point d'avancement sur leur développement, 17 mai 2022. Disponible sur http://ima-france.com/imafrance/custom/ebiz/file/10_support_conference/2022/ima-20220517-esrs-final.pdf

ISO. We're ISO, the International Organization for Standardization. Disponible sur <https://www.iso.org/home.html>

JOUE. Communications et informations, 29 octobre 2021. Disponible sur <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?from=EN&uri=OJ%3AC%3A2021%3A445%3AFULL>

Journal Officiel De La République Française Mandature 2015-2020 – Séance du mercredi 23 janvier 2019 Demain, la finance durable : comment accélérer la mutation vers plus de responsabilité sociale et environnementale, Avis du Conseil économique, social et environnemental, présenté par Guillaume DUVAL et Philippe MUSSOT

JSS. CSRD : les sociétés assujetties appelées à se préparer à un reporting de durabilité plus détaillé pour 2024, 26 janvier 2023. Disponible sur https://www.jss.fr/CSRD__les_societes_assujetties_appelees_a_se_preparer_a_un_reporting_de_durabilite_plus_detaille_pour_2024-3217.awp

KPMG France. Blog - Reporting durable : le COSO prend les choses en main, Silvia Nanni Costa, Associée | Marc Duchevet, Associé | Mariem Gamdou, Senior Manager |, article posté le 22 mai 2023. Disponible sur <https://kpmg.com/fr/fr/blogs/home/posts/2023/05/reporting-durable-le-coso-prend-les-choses-en-main.html>

KPMG. Fiabilisation du reporting extra-financier, Étude "flash", réalisée entre janvier et mars 2023

KPMG. Réflexions réglementaires, avril 2023. Disponible sur <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/fr/pdf/2023/04/reflexions-reglementaires-13.pdf>

KPMG. Reporting durable : le COSO prend les choses en main, 22 mai 2023. Disponible sur <https://kpmg.com/fr/fr/blogs/home/posts/2023/05/reporting-durable-le-coso-prend-les-choses-en-main.html>

Kshuttle. CSRD : quel impact pour les entreprises ? 2023. Disponible sur <https://www.kshuttle.io/article-csrd-quel-impact-pour-les-entreprises/>

Lecourt Benoît. « La « Directive RSE 2 » (« Directive CSRD ») : Le nouveau visage de l'information en matière

environnementale et sociale", Revues des Sociétés 2022, p. 639f.

Lecourt Benoît. Publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises : directive (UE) 2022/2464 du 14 décembre 2022, dite « Directive CSRD ». Revue des Sociétés [Journal des Sociétés], février 2023, p. 119

Lépineux, François, et al. La RSE - La responsabilité sociale des entreprises. Théories et pratiques. Dunod, 2016

Mazars. Doctr'in, La lettre d'information mensuelle sur le reporting financier et de durabilité, mars et juin 2023

Mazars. La Corporate Sustainability, Reporting Directive - CSRD, décembre 2022

Medef. Fiche de décryptage - CSRD et reporting de durabilité mars 2023. Disponible sur <https://www.medef.com/uploads/media/default/0020/01/15027-medef-fiche-decryptage-csrd.pdf>

Mignon, Doriane, et Jules-Rémy Sarant. « La Responsabilité sociale des entreprises », Regards croisés sur l'économie, vol. 19, no. 2, 2016, pp. 173-177.

Nations Unies. Sommet des Nations Unies sur le développement durable, 25/27 sept.2015. Disponible sur <https://www.un.org/fr/conferences/environnement/newyork2015>

Nations Unies. Le Pacte mondial des Nations Unies : Proposer des solutions aux défis mondiaux. Disponible sur <https://www.un.org/fr/chronique/le-pacte-mondial-des-nations-unies-proposer-des-solutions-aux-defis-mondiaux>

Novethic. Lexique. Disponible sur <https://www.novethic.fr/lexique/>

Orée. Transposition de la directive européenne, une opportunité pour repenser votre reporting RSE, regards croisés – retours d'expérience, orée avec le soutien du Ministère de la transition écologique et solidaire, disponible sur https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/OREE_Guide_RSE.pdf

Parlement européen. Position du Parlement européen arrêtée en première lecture le 10 novembre 2022 en vue de l'adoption de la directive (UE) 2022/... du Parlement européen et du Conseil modifiant le règlement (UE) n° 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises

Parlement européen. Proposition de DIRECTIVE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL modifiant les directives 2013/34/UE, 2004/109/CE et 2006/43/CE ainsi que le règlement (UE) n° 537/2014 en ce qui concerne la

publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises

Parlement européen. RAPPORT sur la proposition de directive du Parlement européen et du Conseil sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937, 2022. Disponible sur https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2023-0184_FR.html

PwC Avocats. La nouvelle directive CSRD en matière d'information de durabilité, PwC Avocats, 2023

PwC. La lettre option finance ESG, 24 avril 2023

PwC. Publications. Disponible sur <https://www.pwc.fr/fr/publications.html>

Rapportage et comptabilité extra-financiers : quelle maturité des méthodes pour quels usages possibles ? Méthodes et outils de prise en compte des externalités environnementales et sociales dans les modèles d'affaires soutenables – état de l'art et retours d'expériences, Record, janvier 2022

Refinitiv. How many companies outside te EU are required to report under its sustainability rules ? juin 2023, disponible sur <https://www.refinitiv.com/perspectives/regulation-risk-compliance/how-many-non-eu-companies-are-required-to-report-under-eu-sustainability-rules/>

Règlement (UE) 2019/2088 du Parlement Européen et du Conseil du 27 novembre 2019 sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

Revue fiduciaire. Normes européennes de reporting de durabilité : enjeux pour les CAC, 23 janvier 2023. Disponible sur <https://www.revue-fiduciaire.com/actualite/article/normes-europeennes-de-reporting-de-durabilite-enjeux-pour-les-cac>

RICOH. Disponible sur <https://www.ricoh.fr/a-propos-de-nous/developpement-durable/>

RSE REPORTING by TENNAXIA. L'analyse de la double matérialité, socle de la future CSRD, 8 février 2022. Disponible sur <https://rse-reporting.com/lanalyse-de-double-materialite-socle-de-la-future-csrd/>, publié 8 février 2022

RSE Reporting.com. La gouvernance de la durabilité, enjeu majeur de la CSRD, 12 avril 2023, disponible sur <https://rse-reporting.com/la-gouvernance-de-la-durabilite-enjeu-majeur-de-la-csrd/>

Sabine Sépari, Guy Solle, Louis Le Coeur-DSCG 3 Management Et Contrôle de Gestion - L'Essentiel en Fiches-Dunod, p.17, 2014

Sénat. Faire de la RSE une ambition et un atout pour chaque entreprise, 27 octobre 2022. Disponible sur <https://www.senat.fr/rap/r22-089/r22-089.html>

Sénat. Faire de la RSE une ambition et un atout pour chaque entreprise, 27 octobre 2022. Disponible sur https://www.senat.fr/rap/r22-089/r22-089_mono.html

Sénat. N° 143 SÉNAT, SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2021-2022, 1 août 2022, RÉOLUTION EUROPÉENNE relative à la proposition de directive du Parlement européen et du Conseil sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937, COM (2022) 71 final

Sénat. Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil modifiant les directives 2013/34/UE, 2004/109/CE et 2006/43/CE ainsi que le règlement (UE) n° 537/2014 en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, 2021. Disponible sur http://www.senat.fr/europe/textes_europeens/e15849.pdf

Sénat. Rapport d'information n° 89 (2022-2023), déposé le 27 octobre 2022 <https://www.senat.fr/rapinf.html>

Sénat. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : une exemplarité à mieux encourager, 25 juin 2020. Disponible sur https://www.senat.fr/rap/r19-572/r19-572_mono.html

Tirel Morgane. MCF à l'IDEP, « Prendre le droit de RSE au sérieux », Bulletin Joly Sociétés, novembre 2022 p. 41 s.

Glossaire

ADEME	Agence de la Transition Écologique du Gouvernement Français	GRI	Global Reporting Initiative
AMF	Autorité des Marchés Financiers	IFA	Institut Français des Administrateurs
BEGES	Bilan d'émissions de Gaz à Effet de Serre	IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
BIG	Biodiversity Impulsion Group	IFRS	International Financial Reporting Standards
CAC	Commissaire Aux Comptes	IIA	The Insitute of Internal Auditors
CDP	Carbon Disclosure Project	IIRC	International Integrated Reporting Council
CDSB	Climate Disclosure Standards Board	ICSR	Internal Control over Sustainability Reporting
CEAOB	Committee of European Auditing Oversight Bodies	ISBB	International Sustainability Standards Board
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies	JOUE	Journal Officiel de l'Union européenne
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	LTECV	Loi sur la Transition Énergétique pour la Croissance Verte
CRIPP	Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne	MCC	Mercator Research Institute on Global Commons and Climate Change
CSDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive	NBG	Non-Binding Guidelines
CSO	Chief Sustainable Finance Officer	NFRD	Non-Financial Reporting Directive
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive	NRE	Nouvelles Régulations Économiques
DEU	Document d'Enregistrement Universel	OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
DFCG	(Association Nationale des) Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion	ODD	Objectifs de Développement Durable
DPEF	Déclaration de Performance Extra-Financière	ONG	Organisation Non Gouvernementale
DR	Disclosure Requirements	ONU	Organisation des Nations Unies
EBA	European Banking Authority	ORSE	Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises
ECB	European Central Bank	OTI	Organisme Tiers Indépendant
EEA	European Environment Agency	PACTE	Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises
EFRAG	European Advisory Financial Reporting Group	PME	Petites et Moyennes Entreprises
EIOPA	European Insurance and Occupational Pensions Authority	PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
ERM	Enterprise Risk Management	PSF	Policy Support Facility
ESAP	European Single Access Point	RSE	Responsabilité Soci(ét)ale et Environnementale
ESAs	EFTA Surveillance Authority	SACC	Services Autres que la Certification des Comptes
ESEF	European Single Electronic Format	SAS	Société par Actions Simplifiée
ESG	Environnement, Social et de Gouvernance	SASB	Sustainability Accounting Standards Board
ESMA	European Securities and Markets Authority	SEC	Securities and Exchange Commission
ESRS	European Sustainability Reporting Standards	SFRD	Sustainable Finance Disclosure Regulation
ETI	Entreprise de Taille Intermédiaire	TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
GES	Gaz à Effet de Serre	UE	Union Européenne
GIEC	Groupe d'experts Intergouvernementale sur l'Évolution du Climat	UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
GRC	Gestion de la Relation Client		
GRESB	Global Real Estate Sustainability Benchmark		

Annexes

Annexe 1 : Évolutions entre la NFRD et la CSRD

Approche NFRD (aujourd'hui) (transposition française avec la DPEF)	Approche CSRD (demain)
Directive du 22 octobre 2014 (transposition française le 9 août 2017)	Directive du 16 décembre 2022
REPORTING EXTRA-FINANCIER	REPORTING DE DURABILITÉ
Rapportage sur la politique environnementale sociale et de gouvernance de la société, de son résultat sous forme d'indicateurs clés de performance, description des principaux risques environnementaux sociaux et de gouvernance et manière dont la société les gère	Atteindre les ambitions du Pacte vert européen : renforcer le développement d'une finance plus durable et de l' action des acteurs économiques dans la transformation , placer l' information de durabilité au même niveau de l'information financière , assurer la transparence de l'information de durabilité avec la SFRD, la taxonomie et la CSDD
Approche fondée sur des principes : « Alphabet Soup » avec plusieurs cadres et normes avec uniquement des grands principes (mise en application volontaire ou obligation partielle)	Approche fondée sur un cadre et des normes obligatoires européens : EFRAG comme normalisateur pour professionnalisation de la standardisation
Pas de standards pour le reporting extra-financier	ESRS , standards de reporting publics imposés avec 3 niveaux (agnostique, spécifique et lié à l'entité), 3 domaines d'application (stratégie, implémentation et mesure de performance) et sur les 3 sujets ESG
Pas de normalisation	Standards de reporting publics portés au même niveau que les standards financiers
11 700 entreprises concernées	Coopération et interopérabilité des standards concernant notamment le climat avec les définitions des IFRS S2 et IFRS E1 (hors crédits carbone)
Manque de transparence, fiabilité, comparabilité de l'information de durabilité pour les parties prenantes	Convergences normative et internationale (mouvement d'harmonisation globale du reporting de durabilité)
Horizon du temps de l'information peu défini	Extension significative du champ d'application à 50 000 entreprises
Double matérialité déjà exigée mais sans ancrage de la définition	Exigence de qualité et de transparence de la donnée : pertinence, représentation fidèle, comparabilité, vérifiabilité et intelligibilité
Pas de gouvernance du reporting extra-financier clairement définie	Liens appropriés entre les informations rétrospectives et prospectives (à publier) avec une notion de CT/MT/LT et de base year
Nombre de sujets à traiter limités	Double matérialité : pierre angulaire du reporting de durabilité (matérialité financière et d'impact) qui s'appuie sur le dialogue avec les parties prenantes
Rapportage de la politique ESG sous forme d'indicateurs clés de performance	Développement de la gouvernance du reporting de durabilité avec les nouveaux rôles et responsabilités des organes de gouvernance et du comité d'audit
Pas ou peu de contrôle interne sur le reporting extra-financier	Alignement des structures des chapitres (gouvernance, management des risques, stratégie, indicateurs et objectifs)
Pas de format électronique commun lisible	Intégration de la stratégie, du modèle d'affaires
Reporting extra-financier autonome et détaché du reporting financier (en France, dans le DEU si entreprise cotée)	Consécration de l'importance de la chaîne de valeur en amont et en aval (relations commerciales directes et indirectes) ainsi que du devoir de vigilance
Exigence de peu de pays sur l'audit du rapport extra-financier	Outre les indicateurs et objectifs, intégration du management des impacts risques et opportunités-IRO (processus de matérialité, politique, plans d'action et ressources)
Pas de sanctions	Mise en place d'un dispositif de contrôle interne robuste du reporting de durabilité
	Identification, évaluation et hiérarchisation des risques et opportunités
	Fiabilisation de la donnée (contrôle interne et audit)
	Format d'information électronique unique
	Intégration du reporting de durabilité au rapport de gestion
	Audit externe obligatoire (CAC ou OTI) : d'une assurance « limitée » à une assurance « raisonnable »
	Mesures envisagées qui devront être « efficaces, proportionnées et dissuasives »

Annexe 2 : Extrait du benchmarking du chapitre RSE du DEU 2022 (10 entreprises)

Entité	gacina	MERCIALYS	ICADE	COVIVIO	L'OREAL	LAGARDERE	Allianz	Carrefour	NOVARTIS	DANONE
Secteur	Société foncière	Société foncière	Société foncière	Société foncière	Beauté	Edition	Groupe d'assurance	Grande distribution	Groupe pharmaceutique	Alimentaire
Société cotée	CAC 40 ESG	SBF 120	SBF 120	SBF 120	CAC 40	CAC 40 SBF 120	CAC 40	CAC 40	SWISS EBS	CAC 40
Nombre de collaborateurs	492	168	1.127	1.016	87 400	27 400	12 000	346 666	3 000	96 000 1 200 (France)
Notation durabilité*	11.1/100	8.5/100	7.2/100	9.24/100	NR	16.7/100	13.3/100	21.6/100	NR	19.8/100
Évaluation extra-financière	GRESB : 94/100 MSCI (AAA) CDP (A)	GRESB : 91/100 MSCI (A) CDP (A)	GRESB : 83/100 MSCI (A-) CDP (A-)	GRESB : 88/100 MSCI (AAA) CDP (B)	S&P Global : 85/100 EcoVadis : 76/100 CDP (A)	S&P Global 62/100 EcoVadis : 69/100 CDP (C)	S&P Global 89/100 MSCI (AA) CDP (Non noté)	EcoVadis : 73/100 MSCI (AA) CDP (A)	MSCI (AA) CDP (A)	S&P Global : 75/100 Moody's : 75/100 CDP (AAA)
Soumis à la DPEF	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
OTI	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Rapport ESG intégré	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Gouvernance de la RSE	En place	En place	En place	En place	En place	En place	En place	En place	En place	En place
...
Publications	https://www.gecina.fr/sites/default/files/2023-02/gecina_document_denregistrement_universal_deu_2022.pdf	https://www.mercialys.fr/uploads/MER2022_URD_FR_23_03_13_MEL.pdf	https://www.icaide.fr/finance/publications-presentations/document-denregistrement-universal-deu-2022.pdf	https://www.covivio.eu/fr/wp-content/uploads/sites/2/2023/03/2022-Documents-denregistrement-universal.pdf	https://www.loreal-finance.com/system/files/2023-03/LOREAL_Document_Enregistrement_Universal_2022_fr.pdf	https://www.lagardere.com/wp-content/uploads/2023/03/230324_lagardere_sa_urd_2022_fr.pdf	https://www.allianz.fr/qui-est-allianz/allianz-s-engagement-publications.html	https://www.carrefour.com/sites/default/files/2023-04/Carrefour%20-%20Document%20denregistrement%20Universe%202022_2.pdf	https://www.novartis.com/ch-de/sites/novartis-ch/files/novartis-in-switzerland-2023.pdf	https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/fr-all-publications/2022/registrationdocument/danoneur2022fr.pdf

*données fournies par Morningstar Sustainability, société indépendante de recherche, de notation et d'analyse en matière d'entreprise, qui aide les investisseurs du monde entier à développer et à mettre en œuvre des stratégies d'investissement responsable. La notation la plus faible indique le risque ESG le mieux géré.

Annexe 3 : Tableau de bord des bonnes pratiques/recommandations

(Liste non exhaustive)

Objectifs et défis de la CSRD	Description	Identification de bonnes pratiques Recommandations	
Cadre juridique	Compréhension des exigences et des implications de la CSRD et des ESRS		
	Compréhension globale de la nouvelle directive et des standards ESRS	Mettre en place une expertise relative à la réglementation	
	Convergence des évolutions réglementaires et initiatives non obligatoires	Cadrer les exigences et les enjeux clés de la CSRD et des ESRS, en impliquant l'ensemble des parties prenantes internes y compris la gouvernance	
	Convergence des réglementations européennes et initiatives internationales (ISSB et SEC)		
	Veille et compréhension des implications		
Exigences réglementaires en constante évolution	Maintenir une veille normative active en vue des évolutions à venir (ex : CSDD)		
Gouvernance	Rôles et responsabilités		
	Démarche à impulser et à porter par les instances exécutives et directions générales des organisations	Identifier les rôles et responsabilités des différents organes d'administration et de direction	
	Gouvernance RSE		
	Mise en place d'une gouvernance RSE	Mise en place d'un comité dédié à la RSE	
	Clarification des interactions entre les comités du conseil d'administration	Identifier et mettre en place des interactions entre les comités du conseil d'administration y compris le comité dédié à la RSE	
	Nécessité de sensibiliser et former		
	Implication de la gouvernance dans les enjeux ESG	Sensibiliser et former tous les acteurs internes y compris la gouvernance aux enjeux de développement durable	
	Démarche transversale		
	Coopération entre le conseil d'administration, le comité d'audit et le comité spécifique RSE, le cas échéant	Mettre en place une démarche transversale entre les différents comités de gouvernance	
	Centralisation et coordination des actions, des fonctions liées au développement durable/RSE (souvent les mieux positionnées)	Désigner une ou plusieurs fonction(s) fédératrice(s) porteuse(s) du sujet : ⇒ Direction RSE comme pivot central ⇒ Fonctions risques ⇒ Fonction finance ⇒ Fonction IT pour la donnée ⇒ Achats et ressources humaines pour la chaîne de valeur et les données sociales liées aux collaborateurs	
	Relation entre les fonctions risques et RSE / ESG		
Partage d'expertise entre la gouvernance, les fonctions risques (Risk management, contrôle et audit internes) et la fonction RSE	Porter la gestion des risques et opportunités de durabilité au niveau des instances exécutives et de la direction générale	Intégrer les éléments de la politique RSE dans le plan d'audit (y compris des audits spécifiques relatifs au déploiement d'objectifs stratégiques RSE) Réaliser des missions d'audit interne des données de durabilité dès à présent (quick win) et partager les recommandations	
	Renforcement des compétences réciproques entre les fonctions risques et la RSE		Acculturer les responsables RSE, à la maîtrise des risques et à la donnée de manière plus générale
Comité d'audit	Nouveau rôle du comité d'audit		
	Supervision et surveillance du reporting de durabilité par le comité d'audit	Présenter les évolutions/enjeux réglementaires au comité d'audit	
	Interaction avec les autres comités et les instances de surveillance	Organiser des sessions conjointes entre le comité d'audit et le comité RSE avec des administrateurs engagés dans les deux comités afin de faciliter les échanges	
	Interaction avec les instances dirigeantes et les directions concernées (développement durable/RSE, risques, finance, juridique, etc.)	Sensibiliser, informer le comité d'audit aux enjeux de reporting de durabilité et d'exigences associées en matière de contrôle interne, notamment	
	Travaux spécifiques engagés par le conseil (ou ses comités) sur le processus de production du reporting, sa qualité et son contrôle interne	Présenter le processus de l'élaboration de l'information extra-financière et de l'organisation du processus, du rôle de la gouvernance sur ce processus, des audits internes sur tout ou partie du processus de reporting extra-financier	

Objectifs et défis de la CSRD	Description	Identification de bonnes pratiques Recommandations
Comité d'audit		Présenter les enjeux du reporting de durabilité et les impacts de responsabilité liés
		Présenter les pratiques de production du reporting de durabilité
	Amélioration continue	Utiliser les résultats de l'audit / revue OTI pour identifier les domaines d'amélioration du processus et renforcer la qualité du reporting de durabilité
	Assurance	
	Intervention de l'OTI auprès du comité d'audit	Analyser les risques du dispositif de contrôle interne associé Restituer les travaux de revue par l'OTI : conformité et sincérité des reportings extra-financiers couvrant les risques extra-financiers, les politiques mises en œuvre et les indicateurs suivis
Double matérialité		Matérialité financière et matérialité d'impact
	Analyse structurée de la double matérialité par identification, évaluation et priorisation des impacts, risques et opportunités (IRO) matériels pour les activités de l'entreprise et de sa chaîne de valeur	Identifier les enjeux RSE et les impacts associés : collecte des informations (dernière matrice, le cas échéant, rapport ESG des pairs, etc.), analyse des IRO associés aux enjeux (sur le Groupe d'une part et sur les activités du Groupe d'autre part)
		Évaluer chaque enjeu (impact et probabilité)
		Hiérarchiser les enjeux RSE sur CT/MT : définition des critères d'évaluation de l'importance, élaboration d'une grille de critères, entretiens avec les fonctions clés
		Sélectionner les enjeux significatifs
		Évaluer la performance des mesures en place : collecte d'information par entretiens et examen des données
		Proposer l'intégration de piliers RSE et des objectifs/mesures complémentaires à mettre en place : objectifs et indicateurs clés de performance, organisation de groupe de discussion pour la finalisation de cibles
Sensibiliser et présenter au comité exécutif pour validation		
Grille de matérialité en cohérence avec l'évaluation interne des risques et opportunités	Aligner la grille de matérialité d'impact avec les recommandations de l'EFRAG : ampleur / portée / réversibilité en collaboration avec les fonctions risques	
	Dresser un état des lieux de la maîtrise des risques et opportunités sur les enjeux matériels identifiés (risque net)	
	Adapter les critères d'évaluation et de hiérarchisation intégrant la double matérialité	
Chaîne de valeur Parties prenantes		En amont et en aval
	Identification des parties prenantes	Réaliser un brainstorming sur le modèle d'affaires : étude de consolidation (moins d'étapes, sujets communs et liés)
		Identifier la chaîne de valeur en amont et en aval en complément des parties prenantes
	Identification et analyse des Impact, risques et opportunités (IRO)	Identifier les rôles et responsabilités des différents organes d'administration, de direction dans le contrôle de la procédure de gestion des IRO matériels
		Analyser les impacts le long de la chaîne de valeur en amont et en aval
		Préciser la méthodologie d'identification, d'évaluation et de priorisation des IRO et l'horizon de temps
		Décrire comment la procédure s'intègre dans le processus global de gestion des risques
		Autres fonctions internes (ex : ressources humaines)
	Collecte de la donnée Politiques adéquates en place Intégration des facteurs ESG dans les rémunérations	S'assurer que les indicateurs collectés correspondent aux définitions des ERS
		Mettre en place des contrôles internes
		Valider que les plans d'action et politiques sont en place
		Parties prenantes externes (ex : fournisseurs)
	Établissement d'une relation étroite avec les fournisseurs	Identifier les fournisseurs avec peu ou pas de références ESG
Contribuer à leur amélioration		
Préparer les certifications nécessaires		
Impacts de la relation	Intégrer dans le contrôle interne, le cas échéant	
	Préciser les incidences sur la stratégie, le modèle d'affaires ainsi que d'un point de vue financier	
	Établir des partenariats et des collaborations pour la mise en place de pratiques plus responsables et résilientes	

Objectifs et défis de la CSRD	Description	Identification de bonnes pratiques Recommandations
Fonctions risques	Gestion des risques	
	Rôle clé en tant que « tour de contrôle » des risques et des opportunités de l'organisation	Intégrer les fonctions risques dans l'ensemble des processus de gestion des risques incluant la durabilité
		Collaborer étroitement avec d'autres fonctions telles que les fonctions RSE et la direction générale, pour garantir une approche intégrée de la durabilité et de la responsabilité d'entreprise
		Aider à la collecte, à la vérification et à la communication des informations ESG
		Analyser les scénari liés aux risques ESG, aidant ainsi l'entreprise à anticiper et à se préparer aux évolutions futures
		Mettre en place des mécanismes de surveillance continue pour suivre l'évolution des risques ESG et s'assurer que les mesures correctives sont prises en temps voulu
		Sensibiliser, former afin de renforcer la compréhension des enjeux et risques ESG ainsi que des pratiques durables
		Contribuer à la communication des informations liées aux risques ESG aux parties prenantes, y compris les investisseurs, les clients et les autorités de régulation
Participer à l'évaluation de la performance de l'entreprise en matière de durabilité et de responsabilité d'entreprise, en utilisant des indicateurs pertinents		
Fonctions risques	Cartographie des risques RSE	
	Intégration des risques RSE/ESG dans la cartographie des risques majeurs	Identifier les thématiques par entretiens individuels ou ateliers collectifs
	Intégration des impacts à tous les niveaux de l'organisation avec interdépendances avec les autres risques	Identifier, évaluer et hiérarchiser les risques et opportunités RSE/ESG
		Identifier les responsabilités du contrôle de la donnée afin d'en garantir la qualité
	Positionnement du contrôle interne	Établir la mise en place d'un dispositif de contrôle structuré tout au long du processus auprès des différents métiers
	Responsabilités liées à la gouvernance du reporting du développement durable attribuées au comité d'audit	Établir une connexion avec le comité RSE, le cas échéant afin de garantir la cohérence entre le suivi de la stratégie de développement durable et de son reporting
En cas de supervision du reporting de développement durable confié au comité RSE (en attendant la transposition française pour ces modalités)	Coordonner étroitement la supervision du reporting avec le comité d'audit, le responsable de la surveillance du reporting financier pour une approche homogène	
	Contribuer à l'identification des enjeux matériels les plus forts	
	Mettre en place des indicateurs des résultats, de contrôle, de ressources et de risques	
Activités de contrôle	Couverture globale	
	Construction d'une approche globale en capitalisant sur l'existant : pratiques même partielles, contrôles déjà mis en place	Identifier les contrôles fondamentaux sur une ou plusieurs parties du processus du reporting, notamment contrôles de comparaison N vs. N-1
	Identification des contrôles spécifiques dans les processus existants déjà couverts par le contrôle interne	Identifier les risques principaux et des contrôles clés sur chaque étape du processus
		Cibler les indicateurs, entités et systèmes les plus significatifs afin d'identifier les travaux les plus pertinents à lancer en priorité
	Couverture globale des activités de contrôles	Aligner la gestion des risques sur la stratégie de développement durable
		Participer à l'analyse de la double matérialité
		Intégrer les processus IRO dans le processus de gestion des risques
		Analyser les processus de contrôle interne existant autour du rapport de durabilité
Intégrer les processus de contrôle interne manquants		
Confort/assurance sur l'ensemble du processus	Sensibiliser et accompagner les équipes impliquées dans la CSRD	
Audit externe permettant une assurance modérée (dans un 1 ^{er} temps) : vérification	Préparation d'audit des processus liés à la durabilité pour aider à la mise en place de la CSRD	
	S'assurer d'un dialogue permanent pour éviter une tension (pas de rapport de durabilité qui réponde immédiatement à toutes les exigences)	

Objectifs et défis de la CSRD	Description	Identification de bonnes pratiques Recommandations
Activités de contrôle	de la conformité des informations extra-financières et sincérité des indicateurs	Négocier avec les auditeurs externes Établir un plan d'amélioration sur plusieurs années et pas forcément sur la base de mécanismes et immédiatement alors qu'ils peuvent être longs à mettre en place
	Description du système de gestion des risques et de contrôle interne de reporting de durabilité	Identifier les risques liés au reporting des informations ESG : intégrité de la donnée, accessibilité à la donnée de la chaîne de valeur en amont et en aval et délais de mise à disposition Évaluer et hiérarchiser les risques Mener des analyses prospectives <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place la gouvernance • Prioriser la démarche d'adaptation • Structurer la démarche de définition des solutions d'adaptation • Considérer le principe de « Nuire le moins possible » • Mettre en place les indicateurs de résultats, de contrôle, de ressources et de risques
Systèmes d'informations	Sécurisation des données	
	Contrôles embarqués dans les outils SI	Donner au contrôle interne un rôle de conseil et d'alerte dans l'intégration des nouveaux contrôles
	Contribution à la maîtrise du risque de défaut de qualité ou de manipulation de la donnée	Valider la donnée en s'appuyant sur un workflow
	Élément de justification de la donnée remontée dont la vérification au sein du processus doit être précisée	Intégrer les pièces jointes à la saisie des données
	Identification et analyse des variations pour vérification de la donnée saisie à la source, le cas échéant	Mettre en place des contrôles de détection automatique des écarts significatifs entre les indicateurs N et N-1
	Cartographie des systèmes d'information en lien avec la durabilité	
	Construction d'un reporting sur un seul et même système intégré	Intégrer le contrôle interne dans la conception des nouveaux outils Identifier les systèmes et les flux de données
Maturité de contrôle des SI utilisés dans le cadre du reporting de durabilité : intégration de ces systèmes dans le périmètre de revue des contrôles généraux informatiques	Identifier et analyser les vulnérabilités Accompagner les activités de contrôles adéquates	
Pilotage du projet	Équipe « projet »	
	Constitution d'une équipe pluridisciplinaire	Embarquer toutes les parties prenantes concernées y compris les utilisateurs Développer l'expertise : session de formation, de révision
	Sponsor du projet et désignation d'une fonction porteuse de la démarche	Identifier le sponsor et un expert du reporting afin de piloter la mise en œuvre et promouvoir la démarche Introduire le développement durable/RSE en lead Créer un binôme entre l'équipe de développement durable avec la finance, voire trinôme avec les fonctions risques
	Embarquement de la gouvernance	Communiquer les informations liées au projet, former informer Fixer des objectifs clairs
	Implication des équipes concernées (ex : risque, finance)	S'appuyer sur le savoir-faire de la direction finance pour l'optimisation de la collecte des données des indicateurs de développement durable Impliquer l'équipe « projet » dans la relation avec les investisseurs, les analystes par une communication de la performance de l'organisation en matière de développement durable
	Organisation du projet	
	Collecte des informations existantes (internes, externes)	Collecter les politiques internes et publiques, les documents stratégiques de développement durable Collecter auprès des parties prenantes internes les indicateurs extra-financiers déjà suivis Apprendre des autres : benchmarking des pairs, consultation de l'UE, examens des rapports ESG des entreprises du secteur, rejoindre des initiatives existantes
	Préparation de la feuille de route	Établir un calendrier des actions, rôles et responsabilités Mettre au point d'un tableau de bord avec définition des actions

Objectifs et défis de la CSRD	Description	Identification de bonnes pratiques Recommandations	
Pilotage du projet		Identifier le budget et ressources associées	
	Mise en place de plans d'action chiffrés	Lister les actions clés : champ d'application de ces actions, délais de mise en place, état d'avancement des actions, ressources financières et autres allouées aux plans d'action	
	Plan de vigilance		Identifier et évaluer les impacts négatifs ou positifs réels et potentiels liés aux activités produites ou services de l'entreprise
			Prévenir, atténuer les effets négatifs
			Suivre la mise en œuvre, les résultats et les mesures correctives, le cas échéant
			Définir les frontières de la collecte des données
			Évaluer la disponibilité de la donnée
	Évaluer la qualité de la donnée		
	Intégrer les achats et les fournisseurs ainsi que les auditeurs externes aux discussions		
Élaboration du nouveau processus de reporting	Cadre de reporting		
	Définition du cadre de reporting	Définir les différentes étapes du processus de reporting	
		Intégrer les contrôles internes, les outils, les rôles et responsabilités	
		Élaborer un formulaire de collecte de la donnée	
	Anticipation du 1 ^{er} reporting		
	Construction du 1 ^{er} reporting	Vérifier que tous les contrôles internes sont bien en place et que les données remontent bien	
		Anticiper les points de blocage	
	Rapport à blanc	Identifier les rôles et responsabilités de chacun sur la feuille de route	
		Communiquer avec les parties prenantes internes et externes	
		Mettre en place de tableaux de bord des indicateurs extra-financiers (balanced scorecards)	
	Plan de progrès		
	Élaboration d'un plan de progrès	Mettre en place l'audit externe	
		Évaluer les résultats : forces et faiblesses, améliorations à apporter, retour des parties prenantes, mesures de performance	
	Comparabilité des données au fil du temps	Réviser la stratégie et les objectifs : ajustement, ajout, réalignement sur les priorités en tenant compte de l'avis des parties prenantes	
Renforcer des processus internes, le cas échéant			
Former sur les normes, les meilleures pratiques, l'évolution, l'amélioration des SI de collecte et d'analyse des données			
Mettre en place le mécanisme de contrôles et de validation des données			
Communiquer de manière proactive : engagement continu (dialogues, forum, groupes externes, etc.)			
	Mettre en place une analyse de comparabilité des données avec une année de base utilisée pour rendre compte des progrès accomplis par rapport à un objectif		