

# Leçons d'apprentissage organique : S'inspirer de la GRE pour établir des programmes ESG qui contribuent au succès

Les programmes de GRE présentent des caractéristiques intrinsèquement similaires aux facteurs ESG : une obligation transversale et partagée de rendre des comptes qui requière une coordination et un engagement significatifs. Les hauts dirigeants peuvent s'inspirer de leurs fonctions GRE / programmes de GRE pour tirer parti des leçons propres à l'organisation et établir des programmes en matière d'ESG qui contribuent à leur succès.



Souvent négligés et jugés non prioritaires, les épisodes de crise de grande ampleur appelés « cygnes noirs » ne sont plus des événements qui surviennent « une fois dans une vie », mais plutôt des phénomènes qui devraient se produire à des intervalles plus rapprochés. Les récents événements liés à la situation géopolitique, sanitaire et à la chaîne d'approvisionnement démontrent à quel point notre monde est devenu étroitement lié et dépourvu de frontières. Quel que soit le secteur d'activité, l'ampleur ou la zone géographique, tout événement ou changement au niveau local peut se propager et avoir un effet domino à l'échelle mondiale.

Pourtant, notre société souffre depuis longtemps de myopie face au risque. Confrontée à l'incertitude et au domaine du possible, elle a plutôt tendance à se concentrer sur les difficultés concrètes et immédiates actuelles, voire à réagir à celles-ci, au lieu d'anticiper les risques futurs plausibles ou émergents, tels que ceux liés à l'évolution des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (« ESG »), et de s'y préparer. Le rythme auquel la société prend conscience des défis en matière d'ESG ne s'est accéléré que récemment. Les risques en matière d'ESG, et en particulier les risques climatiques, conditionnent désormais l'exposition globale des organisations. Les rapports sur les risques mondiaux du Forum économique mondial ont systématiquement mentionné les facteurs ESG parmi les questions importantes et émergentes qui préoccupent les dirigeants à travers le monde : entre 2018 et 2021, cinq des dix principaux risques étaient étroitement liés à des facteurs environnementaux. En 2022, les huit risques les plus graves à l'échelle mondiale étaient liés à l'aspect environnemental ou social, la première place étant occupée par le manque d'action climatique. Les répercussions de l'inaction en matière d'ESG sur les affaires ne sont pas toujours claires, mais nous savons désormais qu'il ne s'agit plus d'une question de choix, ni même d'une option viable : les défis de demain (tels que la perte de biodiversité) sont la priorité d'aujourd'hui.

Ces dernières années, les normes d'information à l'échelle mondiale ou locale (TCFD<sup>1</sup>, SASB<sup>2</sup>, GRI<sup>3</sup>, par exemple) se sont développées dans un but de sensibilisation, d'orientation et/ou de prescription relativement aux pratiques en matière d'ESG et à la durabilité, avec en point d'orgue la création récente de l'International Sustainability Standards Board. En outre, les investisseurs et les consommateurs tiennent de plus en plus compte des facteurs ESG dans le cadre de leurs décisions d'investissement et d'achat. Bien que les pressions s'intensifient, de nombreuses organisations cherchent encore la meilleure façon de définir, d'intégrer et de mettre en œuvre les facteurs ESG. Certaines se tournent vers les analyses comparatives externes (c.-à-d. pour se protéger du point de vue social et « apprendre des autres ») pour alimenter la conception de leur programme en matière d'ESG. Les organisations pourraient toutefois encore avoir l'occasion de réfléchir en interne et de tirer des leçons utiles. Nous croyons que le parcours vers la maturité en matière de gestion des risques d'entreprise (« GRE ») suivi par de nombreuses organisations présente des similitudes avec celui des facteurs ESG. La GRE présente des caractéristiques intrinsèquement similaires : un programme très transversal, multidimensionnel, tourné vers l'avenir et partagé.

Par conséquent, nous avons résumé les questions de conception partagées et les leçons tirées en matière de GRE dont les organisations peuvent tirer parti lorsqu'elles cherchent à établir des programmes en matière d'ESG qui contribuent à leur succès :

<p><b>01</b></p> <p><b>Objectif et mission</b></p> <p>Quels sont l'objectif et la mission du programme et de la fonction?</p>	<p><b>02</b></p> <p><b>Lien avec la stratégie et la performance</b></p> <p>Comment veillons-nous à ce que le programme soit lié à la performance et qu'il ne soit pas un processus parallèle?</p>	<p><b>03</b></p> <p><b>Structure et ressources</b></p> <p>De quelle manière donnons-nous au mieux la structure et les ressources nécessaires à la fonction pour qu'elle remplisse sa mission?</p>	<p><b>04</b></p> <p><b>Reddition de comptes et propriété</b></p> <p>Le programme a des répercussions transversales sur toute l'organisation. Comment une seule fonction peut-elle en avoir la propriété?</p>	<p><b>05</b></p> <p><b>Harmonisation et intégration avec l'entreprise</b></p> <p>Comment nous assurons-nous que le programme fait « partie des activités » et qu'il ne fait pas double emploi avec les activités existantes à l'échelle de l'organisation?</p>	<p><b>06</b></p> <p><b>Caractère progressif et itératif</b></p> <p>Faut-il mettre sur pied l'ensemble de nos programmes, processus et initiatives en même temps?</p>
---	---	---	--	--	--

1. TCFD : Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques)  
 2. SASB : Sustainability Accounting Standards Board  
 3. GRI : Global Reporting Initiative

### Contexte de la GRE

<p>Il n'existe pas d'approche universelle en matière de GRE. Selon les secteurs d'activité, certaines organisations s'attendent à ce que leur fonction GRE soit un pôle de gestion des risques qui établit des normes de risque, qui s'associe à l'entreprise ou la remet en question de façon indépendante relativement aux évaluations des risques, et qui fournit des conseils et des indications supplémentaires sur les risques. D'autres attendent simplement de leur fonction GRE qu'elle prenne en main de A à Z les processus de gestion des risques et d'information financière.</p> <p>Or, le succès d'un programme de GRE est sans doute moins attribuable à sa maturité ou à sa sophistication qu'à la clarté et au consensus relativement à sa mission et à sa valeur attendue.</p> <p>Sans objectif, il n'y a pas de cible à atteindre. Pour éviter les dérives dans le cadre de la mission, la direction et le conseil d'administration devraient par conséquent donner le ton et établir clairement l'ambition et le modèle de mise en œuvre de la GRE.</p>	<p>Le COSO définit la GRE comme étant un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et d'autres membres du personnel d'une entité, appliqué dans le cadre de l'établissement de la stratégie et à l'échelle de l'entreprise, conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'avoir une incidence sur l'entité et pour gérer le risque afin qu'il cadre avec sa tolérance au risque, dans le but de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité. L'un des paradoxes liés à la GRE est d'espérer appliquer des perspectives concernant l'avenir et d'améliorer les processus opérationnels tout en appliquant un processus de GRE « posthume », dans le cadre duquel les risques ne sont évalués qu'après la prise de décisions. Cette erreur de conception est non seulement contre-productive, mais elle met aussi en péril l'ensemble du programme de GRE en raison du parallélisme des processus, des évaluations des risques rétrospectives et du chevauchement des efforts avec d'autres initiatives et programmes existants.</p> <p>La GRE a une vocation stratégique. Elle devrait trouver son origine dès les premières étapes de l'élaboration de la stratégie et se répercuter ensuite sur l'organisation. La GRE devrait être officiellement intégrée au processus de planification de la stratégie pour s'assurer que les risques et les facteurs importants mettent véritablement à l'épreuve et alimentent la conception de la stratégie.</p>	<p>La GRE était depuis longtemps une fonction de gestion intermédiaire, coïncée en quelque sorte sous plusieurs strates hiérarchiques de l'équipe de direction. Bien souvent, en particulier en dehors du secteur financier, les professionnels en GRE exerçaient une double fonction assortie d'autres responsabilités et menaient la GRE sur un « coin de table ».</p> <p>Depuis peu, la GRE a pris du galon et s'est progressivement hissée au premier plan. Pour orienter le programme de gestion des risques, les organisations lui ont donné l'autorité, la stature et la structure nécessaires, ainsi que le soutien de la direction et du conseil d'administration.</p>	<p>L'une des maximes les plus anciennes en matière de gestion des risques dit que « le risque est l'affaire de tout un chacun ». Bien qu'il soit nécessaire d'attribuer clairement la propriété du programme de GRE, il ne devrait guère ou pas y avoir de silos dans la gestion des risques. Par nature, les risques sont fortement interconnectés et transversaux, et il convient de les gérer en conséquence. La prise en main des risques peut être attribuée pour favoriser la reddition de comptes, l'orientation et l'uniformité relativement à la gestion des risques sous-jacents, mais il n'en demeure pas moins que tout le monde au sein de l'organisation a un rôle à jouer.</p>	<p>Il n'est pas très intéressant d'établir un processus de GRE qui ne ferait qu'ajouter une strate administrative supplémentaire ou qui ferait double emploi avec les programmes existants. La GRE devrait établir l'architecture de risque au plus haut niveau et, en fin de compte, structurer, aider à harmoniser et regrouper diverses pratiques de gestion des risques à l'échelle de l'organisation (p. ex., santé et sécurité, gestion de projet ou des fournisseurs).</p> <p>Les organisations sont en train d'établir les piliers communs de leurs divers programmes de gestion des risques et de contrôle. Elles cherchent des moyens d'inculquer un langage de gestion des risques à leur échelle, de relier toutes les fonctions, d'éviter les redondances et les données incohérentes sur les risques, et de fournir une « source unique de vérité » jusqu'au conseil d'administration.</p>	<p>Au fil du temps, les organisations ont, grâce à leur expérience, construit et consolidé leurs capacités à gérer des risques plus traditionnels ou plus « connus » comme les risques de crédit et de marché ou ceux liés à la santé et à la sécurité. L'évolution rapide du contexte opérationnel et du contexte de risque, accentuée par la pandémie, a récemment placé de nouveaux risques en tête des préoccupations de la direction et du conseil d'administration, comme les changements climatiques, la santé et le bien-être, le travail à distance ou la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>La gestion des risques est un processus continu, et les organisations revoient, mettent à niveau et peaufinent en permanence leur programme de GRE pour s'assurer que celui-ci fournit continuellement de la valeur et qu'il contribue à renforcer la résilience.</p>
--	---	---	---	--	---

### Similitudes entre la GRE et les facteurs ESG

<p>Comme pour la GRE, la conception d'un programme en matière d'ESG doit être adaptée au secteur d'activité, au modèle d'affaires et au contexte opérationnel de l'organisation. De même, la définition d'un objectif et d'une mission officiels en matière d'ESG est une qualité essentielle pour promouvoir ou assurer la réussite du programme en accord avec les attentes des parties prenantes.</p>	<p>Comme pour la GRE, le positionnement en matière d'ESG relativement au processus annuel de planification / au processus de conception de la stratégie de l'organisation est susceptible de dicter la capacité de la fonction ESG à s'acquitter de sa mission. Sans une intégration appropriée, les facteurs ESG pourraient se transformer en un programme de conformité ou en un programme rétrospectif.</p>	<p>Comme pour la GRE, la structure des ressources allouées à la fonction ESG devrait reposer sur l'autorité et le renforcement des moyens d'action nécessaires pour opérer un changement au sein de l'organisation.</p>	<p>Comme pour la GRE, les organisations doivent définir clairement l'obligation de rendre des comptes dans le cadre du programme en matière d'ESG (plutôt que l'obligation de rendre des comptes dans le cadre d'une initiative ou d'un processus particulier).</p>	<p>Comme pour la GRE, le processus ESG est une activité transversale qui relie diverses unités et processus opérationnels. Par conséquent, l'établissement de processus redondants ou qui se chevauchent pourrait entraver l'adhésion des parties prenantes et donner lieu à des défis en matière de gestion du changement.</p>	<p>Comme pour la GRE, les enjeux ESG constituent une question complexe et en constante évolution qui peut nécessiter des années de formation à l'échelle de l'organisation afin de sensibiliser, de susciter l'adhésion et d'accroître la compréhension relativement à ce sujet.</p>
--	--	---	---	---	--

### Leçons tirées en matière d'ESG

<p>Chaque fonction ESG / programme en matière d'ESG est différent, que ce soit du point de vue du secteur d'activité, des besoins de l'entreprise ou des attentes des parties prenantes. Il est essentiel de définir et de communiquer clairement la mission, les ambitions, les rôles, les responsabilités et les attentes en matière d'ESG pour assurer la réussite du programme.</p>	<p>Assurez-vous que les facteurs ESG constituent un élément central du processus de planification stratégique, qu'ils renforcent la stratégie et les objectifs de votre organisation, qu'ils aident à les atteindre, et qu'ils font partie intégrante de l'ADN de l'organisation. Évitez de créer un programme en matière d'ESG autonome et cloisonné qui dépasserait les capacités de l'organisation.</p>	<p>Donnez à la fonction ESG (ou à une fonction équivalente) la visibilité et les compétences dont elle a besoin pour faire la différence. Qu'ils soient autonomes ou intégrés dans des fonctions existantes telles que les finances, la stratégie ou la gestion des risques, les facteurs ESG devraient être pris en charge par le conseil d'administration et la haute direction, placés entre les mains d'un personnel habilité, pour faire avancer le programme.</p>	<p>Envisagez de constituer un comité ESG interfonctionnel visant à se pencher sur le caractère interconnecté et transversal des enjeux ESG. Établissez une obligation claire de rendre des comptes relativement au programme global en matière d'ESG et attribuez explicitement la gestion des facteurs ESG importants.</p>	<p>La compréhension des activités et des processus existants en matière d'ESG devrait figurer parmi les premières activités menées pour mieux comprendre les initiatives existantes et éviter un chevauchement des efforts.</p>	<p>Une démarche itérative (plutôt qu'un changement du jour au lendemain) à l'égard d'un programme aussi transformateur et interconnecté permet aux organisations de se concentrer sur le développement d'initiatives coordonnées, l'établissement de capacités de gestion du changement/d'adhésion et le perfectionnement des compétences pour répondre aux besoins changeants en matière d'ESG.</p>
---	--	---	---	---	--



## Communiquez avec nous



### Edouard Bertin-Mourot

Associé, leader national du groupe Gestion du risque d'entreprise  
Services-conseils – Gestion des risques

416-777-3511  
edouardbertinmourot@kpmg.ca



### Roopa Davé,

Associée, Développement durable

604-691-3019  
rdave@kpmg.ca



### Pedro Medeiros

Associé et champion national du développement durable  
Services-conseils – Gestion des risques

416-476-2263  
pedromedeiros@kpmg.ca

# Comme pour la GRE, il n'existe pas d'approche universelle en matière d'ESG.

Les facteurs ESG doivent être propres à l'organisation et, par conséquent, c'est en vous inspirant des leçons tirées de la GRE en interne que vous pouvez obtenir des réponses plus pratiques et plus nuancées à vos questions en matière de conception.