

PERSPECTIVES INTERNATIONALES

Le panorama des risques ESG

1^{RE} PARTIE : Compréhension des normes de déclaration ESG en 2022 et dans les années à venir

2^E PARTIE : Modalités de mise en œuvre et de reporting, et rôle de l'audit interne

3^E PARTIE : Évaluation des risques ESG (sponsorisée par EY)



The Institute of
Internal Auditors

Mot d'introduction

1^{RE} PARTIE..... 5

Introduction..... 7

L'intérêt porté aux enjeux ESG : réponse à des revendications et à une nécessité 7

L'audit interne a compétence pour traiter les questions ESG..... 7

Préparer l'avenir 9

La cadence du changement, source de défis multiples..... 9

Veille réglementaire 11

D'autres vecteurs du changement que l'ESG 11

Des marchés financiers en quête de valeur..... 11

Préoccupations réglementaires à l'échelon national 12

Initiatives de l'UE dans le secteur financier..... 13

Choisir son cadre de déclaration..... 14

Un choix parfois compliqué pour les entreprises et les marchés financiers.. 14

Évolutions et dynamiques récentes..... 15

Conclusion 16

L'audit interne face aux risques et aux opportunités 16

2^E PARTIE 17

Introduction..... 19

Mise en œuvre d'un programme ESG..... 20

Garantie de l'exactitude et de l'exhaustivité 22

Risques associés au reporting ESG 23

L'audit interne : une fonction polyvalente..... 25

Rôle d'assurance 25

Rôle de conseil 26

Des compétences à exploiter.....27

COMITÉ CONSULTATIF

Nur Hayati Baharuddin, CIA,
CCSA, CFSA, CGAP, CRMA
IIA Malaisie

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL
Fédération africaine des Instituts
d'auditeurs internes

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP
IIA Pays-Bas

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA
IIA Émirats arabes unis

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA
IIA Amérique du Nord

Ana Cristina Zambrano Preciado,
CIA, CCSA, CRMA
IIA Colombie

NUMÉROS PRÉCÉDENTS

Pour accéder aux numéros précédents des Perspectives internationales, visitez le site à l'adresse suivante : www.theiia.org/GPI.

AVIS DES LECTEURS

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : globalperspectives@theiia.org.



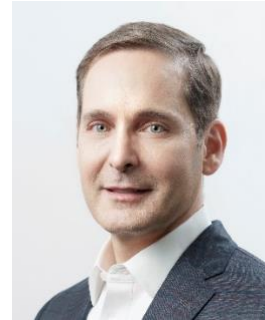
Conclusion : ouvertures et recommandations	28
Deon Annandale.....	28
Luis de la Fuente	28
Douglas Hileman	29
Edward Olson.....	29
3^E PARTIE	30
Introduction.....	31
Enjeux ESG : un dédale inextricable.....	31
Point sur le degré de sensibilisation aux enjeux ESG en 2022	32
Une prise de conscience mêlée d'inquiétude.....	32
Figure 1 : Niveau de connaissance des responsables d'audit interne concernant les risques ESG	32
Figure 2 : Degré de pertinence des risques	32
Élargir le dialogue sur les enjeux ESG	33
De l'importance du secteur	33
Des responsabilités partagées dans l'ensemble de la chaîne de valeur face aux risques ESG	35
Évaluation des risques ESG.....	36
Évaluations de la matérialité	36
Évaluations de la double matérialité	37
Analyses comparatives.....	37
Évaluations du risque climatique et des autres risques ESG	37
Conclusion	39
Des risques en constante évolution.....	39



Chères lectrices, chers lecteurs,

Je suis heureux de vous présenter la nouvelle formule de *Perspectives internationales*, repensée pour aider les professionnels de l'audit interne à mieux comprendre et appréhender les principaux domaines de risque. Ce nouveau format, qui regroupe trois *Global Knowledge Briefs* thématiques, vise à approfondir un sujet en l'explorant sous toutes ses facettes.

Comme son titre vous l'aura laissé deviner, ce premier numéro sera consacré au *panorama des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)*, un sujet qui suscite plus que jamais un vif intérêt, que ce soit chez les régulateurs, chez les investisseurs ou chez les parties prenantes. Ce dossier se découpe en trois parties :



Compréhension des normes de reporting ESG en 2022 et dans les années à venir

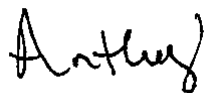
Modalités de mise en œuvre et de reporting, et rôle de l'audit interne

Évaluation des risques ESG

Chaque partie analyse et décrypte les dernières évolutions en date de ce domaine de risque dynamique et mouvant. Ensemble, elles forment un tout regorgeant d'informations pratiques pour anticiper les nouveautés réglementaires et s'y préparer, pour orienter la fonction d'audit interne vers la fourniture de services à forte valeur ajoutée, et pour identifier les risques ESG au sein de l'organisation. Je ne peux qu'encourager les responsables d'audit interne à parler du panorama des risques ESG à leurs interlocuteurs, comité d'audit et direction générale, car je suis convaincu qu'il s'agit d'un outil précieux pour démontrer l'importance du rôle que l'audit interne peut jouer pour accompagner l'organisation dans sa démarche ESG.

Ce numéro de *Perspectives internationales* et tous ceux qui suivront cette année témoignent de l'engagement de l'IIA à fournir à l'ensemble de ses membres des points de vue et un leadership éclairé en phase avec l'actualité. Vous y trouverez à n'en pas douter des pistes pour accroître votre influence en interne et apporter de la valeur comme seul l'audit interne sait le faire.

Bonne lecture,



 @AJPugliese1

1^{RE} PARTIE

Compréhension des normes de reporting ESG en 2022 et dans les années à venir



À propos des experts

Deon Annandale, CA

Deon Annandale est le directeur de la gestion des risques et de l'audit interne de Remgro Limited, holding d'investissement. À ce titre, il endosse le rôle de responsable d'audit interne pour des sociétés du portefeuille de Remgro et s'acquitte de différentes missions pour leur conseil d'administration. Auparavant, il a été directeur de l'audit interne chez Dorbyl Limited et responsable d'audit régional chez BHP Billiton.

Luis de la Fuente, CIA, CRMA

Directeur de l'audit interne chargé du développement durable et des risques ESG chez BBVA, Luis de la Fuente est rattaché au responsable de l'audit interne de BBVA, groupe financier mondial basé en Espagne. Doté de plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de l'audit interne, il a été directeur de l'audit interne de BBVA Spain, de BBVA USA et de BBVA Corporate & Investment Banking.

Douglas Hileman, FSA, CRMA, CPEA, P.E.

Fort de 40 ans d'expérience dans les domaines de la conformité, des opérations, de l'audit et du reporting extra-financier, Douglas Hileman met son expertise à profit aux quatre coins des États-Unis. Il a eu l'occasion d'intervenir sur diverses thématiques (opérations, conformité d'entreprise, audit HSE, audit interne et assurance externe) dans le cadre d'audits financiers et de missions d'audit indépendantes sur les minéraux qui alimentent les conflits pour le secteur privé. Il œuvre par ailleurs depuis les années 1980 au sein d'organismes professionnels spécialisés en audit des aspects HSE.

Charlotta Löfstrand Hjelm, CIA, QIAL

Charlotta Löfstrand Hjelm a plus de 20 ans d'expérience en audit interne, dans les secteurs public et privé. Elle est actuellement responsable de l'audit interne chez Länsförsäkringar AB, société suédoise spécialisée dans la banque et l'assurance. Auparavant, elle a occupé le poste de responsable puis de directrice financière chez AFA Insurance. Elle est par ailleurs administratrice de la Swedish Audit Academy.

Edward Olson, CIA, CFE, CPA, CA

Edward Olson est responsable des questions environnementales, sociales et de gouvernance chez MNP, cabinet canadien de conseil et de services comptables et fiscaux. Il accompagne des entreprises du secteur public comme privé dans des domaines tels que la gestion des risques, l'audit interne, la gouvernance d'entreprise et la conformité réglementaire. Avant d'intégrer MNP, Edward Olson dirigeait la branche Conseil d'un autre cabinet d'expertise comptable canadien. Il a également été responsable de l'audit interne et de la gestion des risques au sein d'une société canadienne de distribution de gaz et d'électricité, directeur général d'un fournisseur d'énergie alternative, et associé dans un cabinet où il intervenait en qualité de responsable d'audit interne chez des clients du secteur financier qui avaient choisi d'externaliser cette fonction.



Introduction

L'intérêt porté aux enjeux ESG : réponse à des revendications et à une nécessité

Les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sont aujourd'hui des priorités majeures pour les entreprises, notamment sous l'effet des revendications des parties prenantes et des injonctions des organes de gouvernance. Ces exigences, couplées à l'obligation de déclaration d'informations ESG ou extra-financières, orientent la stratégie, la création de valeur financière et la performance vers des critères autres que financiers.

Les investisseurs institutionnels en particulier s'inquiètent de l'impact que les enjeux ESG auront sur le risque et les rendements à court, moyen et long terme. Les marchés financiers réclament donc des données pertinentes, exactes, comparables et utiles pour éclairer leur prise de décision, et de ce fait, les entreprises sont de plus en plus tenues de formaliser les critères ESG dans leurs processus opérationnels. Les autres acteurs ne sont pas en reste et souhaitent également disposer de données et d'informations fiables pour satisfaire leurs propres besoins. Toutes ces exigences sont porteuses de risques – mais aussi d'opportunités – et imposent la nécessité d'un environnement de contrôle interne digne de ce nom sur le volet ESG, dont la clé de voûte serait l'audit interne.

Les pages qui suivent présentent les principaux cadres de gestion des risques ESG, ainsi que les préoccupations sur le plan réglementaire et les différentes initiatives de reporting, le but étant d'offrir aux professionnels un tour d'horizon de la question et de donner aux auditeurs internes une feuille de route leur permettant d'asseoir leur rôle d'accompagnement de l'organisation en matière ESG.

Note

Le terme « développement durable » est communément employé pour désigner les préoccupations d'ordre environnemental et social. Dans la présente publication, on privilégiera l'expression « environnement, social et gouvernance » (ESG) pour mettre en relief les nombreuses réalités qu'elle recouvre.

L'audit interne a compétence pour traiter les questions ESG

En effet, les missions d'assurance portant sur le reporting extra-financier – que ce soit dans le domaine de l'informatique, de la gestion des talents, de la lutte contre la corruption ou de la diversité, par exemple – ne lui sont pas étrangères, et ses processus ancrés et bien rodés lui fournissent une trame toute trouvée pour traiter ces questions.

Les vocables « développement durable », « responsabilité d'entreprise » ou « responsabilité sociale d'entreprise », « reporting extra-financier » et « enjeux ESG », aujourd'hui d'usage courant, sont compris par le plus grand nombre. Mais il convient de reconnaître que les sujets ESG ont depuis toujours une influence sur les risques et les opportunités des entreprises, ainsi que sur leurs performances et leur création de valeur. Par « enjeux ESG », on entend les préoccupations :

- **environnementales** : utilisation de matières dangereuses, gestion de l'eau et des déchets, qualité de l'air, biodiversité et habitats ;
- **sociales** : santé et sécurité au travail, liberté d'association, protection de la vie privée, diversité, équité et inclusion, juste rémunération et autres domaines de risque en lien avec le rapport qu'entretient l'organisation avec la société ;



- **liées à la gouvernance** : rôles, responsabilités, devoir de rendre compte, rémunération des dirigeants et mécanismes de plainte. Ce volet inclut les réflexions autour d'un nouveau modèle de leadership induites par ces questionnements.

Certains de ces sujets sont transversaux. Par exemple, le changement climatique, bien que typiquement associé au volet environnemental, a des implications sur le plan social et de la gouvernance, de même que la justice environnementale. La crise sanitaire a démontré avec force à quel point une question de santé et de sécurité pouvait affecter tous les ressorts de l'entreprise, des chaînes logistiques et de l'économie elle-même.

Les 17 **Objectifs de Développement Durable**¹ des Nations Unies peuvent constituer un canevas sur lequel chaque entreprise tissera sa stratégie, car ils englobent à la fois des sujets liés à l'ESG (eau propre et mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques) et des domaines qui relèvent davantage du développement durable (pauvreté, faim, égalité entre les sexes). On notera que les différents cadres de gouvernance en matière ESG reprennent à leur compte certains de ces objectifs.

1. *Les 17 objectifs*, Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales, <https://sdgs.un.org/fr/goals>.



Préparer l'avenir

Nouveau défi pour les entreprises : intégrer les critères ESG à leur modèle économique

La cadence du changement, source de défis multiples

Un nombre croissant d'entreprises intègrent les facteurs ESG à leur stratégie, objectifs et projets, en particulier celles qui affichent une ambition de neutralité carbone. Si certaines entreprises ont opté pour l'horizon 2050 défini dans l'Accord de Paris (Barclays, Cemex), d'autres se montrent plus ambitieuses : 2040 (PepsiCo, Sainsbury's, Visa), voire 2030 (Apple, Burger King, Jacobs Engineering, Novo Nordisk). De manière générale, l'entreprise devrait penser sa stratégie, ses programmes et ses dispositifs de contrôle en gardant à l'esprit le fait qu'elle sera comptable devant les investisseurs et autres parties prenantes.

En outre, certaines entreprises s'engagent à améliorer l'équité pour les catégories sous-représentées et à favoriser leur accès aux postes de direction et aux métiers techniques. D'autres ont bâti tout leur modèle économique autour de leur capacité à se différencier sur le plan ESG (bois de construction issu de forêts gérées durablement, bâtiment « vert »). La COP 26 qui s'est tenue en novembre 2021 à Glasgow a braqué les projecteurs sur la première des préoccupations ESG, à savoir le changement climatique.

Pour autant, aucune liste de thématiques ou d'indicateurs ne saurait englober toutes les questions ESG qui se posent aux entreprises, d'autant plus que c'est un domaine qui ne cesse d'évoluer. La pluralité des attentes, des risques et des activités peut entraîner une prépondérance de certains questionnements dans telle ou telle organisation. De fait, les entreprises ont des démarches légèrement différentes, si bien que les rapports et les informations publiées ne sont pas toujours comparables ou utiles pour la prise de décision des investisseurs.

L'année 2021 a vu fleurir de nouvelles propositions, orientations et projets de normes sur quasiment tous les fronts, notamment pour les acteurs des marchés financiers. Même les organismes qui édictent les règles de la communication et du reporting ESG se sont restructurés, donnant naissance à de nouveaux acronymes et générant une incertitude palpable.

La U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) a annoncé en mars 2021 la création d'un [groupe de travail sur les changements climatiques et les facteurs ESG](#)² au sein de sa division Application de la loi. S'exprimant à ce sujet en juillet 2021, le président de la SEC, Gary Gensler, a déclaré que les investisseurs étaient partisans d'une obligation de déclaration d'informations relatives au changement climatique. C'est pourquoi la SEC a annoncé qu'en vertu de nouvelles règles relatives aux risques climatiques, les entreprises allaient désormais devoir détailler et quantifier leurs engagements en matière de lutte contre le changement climatique.

Le Sustainability Accounting Standards Board (SASB)³ et l'International Integrated Reporting Council (IIRC) ont fusionné en juin 2021 pour former la Value Reporting Foundation (VRF)⁴ et unir leurs cadres de reporting ESG. Néanmoins, l'existence de cette fondation aura été brève, puisqu'en novembre 2021, l'IFRS Foundation a annoncé la création de l'International Sustainability Standards Board (ISSB)⁵ et a fait part de son intention de réunir la VRF et le Climate Disclosure Standards Board (CDSB)⁶.

2. SEC Announces Enforcement Task Force Focused on Climate and ESG Issues, U.S. Securities and Exchange Commission, <https://www.sec.gov/news/press-release/2021-42>.

3. SASB Standards, Value Reporting Foundation, <https://www.sasb.org/standards/>.

4. Resources Overview, Value Reporting Foundation, <https://www.valuereportingfoundation.org/resources/resources-overview/#integrated-reporting-framework>.

5. About the International Sustainability Standards Board, International Sustainability Standards Board, <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/>.

6. CDSB Framework, Climate Disclosure Standards Board, <https://www.cdsb.net/>.



Pendant de l'International Accounting Standards Board (IASB), l'ISSB a pour objectif de promouvoir un reporting de durabilité fiable, comparable et harmonisé à l'échelle mondiale. L'organisme a déjà publié deux projets de normes, dont l'un sur la publication d'informations relatives aux risques liés au changement climatique, et espère finaliser sa première série de normes d'ici fin 2022. Les projets publiés sont pleinement cautionnés par l'Organisation internationale des commissions de valeurs (OICV), qui compte elle aussi évaluer et avaliser ces normes d'ici fin 2022. Edward Olson, responsable ESG du cabinet de conseil canadien MNP, fait remarquer que d'un côté, l'UE pilote l'évolution des exigences de publication d'informations, et de l'autre, le soutien de l'OICV aux projets de normes de l'ISSB favorise le reporting obligatoire.

En parallèle, la Global Reporting Initiative (GRI)⁷, à l'origine d'un référentiel de reporting ESG destiné à des publics plus larges, a publié une version révisée de ses normes universelles de reporting en octobre 2021. Ces normes posent entre autres une obligation d'assurance à compter de 2022.

7. GRI Standards, Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org/standards/>.



Veille réglementaire

Les préoccupations des marchés financiers incitent à légiférer

D'autres vecteurs du changement que l'ESG

L'histoire nous fournit quelques exemples notables de la nature à la fois universelle et évolutive des facteurs ESG. Par exemple, la Déclaration universelle des droits de l'homme, proclamée par l'Organisation des Nations Unies en 1949, a ouvert la voie à des dizaines de déclarations et conventions relatives aux droits humains (droits des enfants, droits des travailleurs migrants, ou encore droits des peuples autochtones). Par exemple, en 2007, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté la Déclaration sur les droits des peuples autochtones. Il existe également des initiatives mondiales de lutte contre la traite des êtres humains, pour l'exploitation durable et la préservation des bois tropicaux, etc. Sous l'impulsion de ces accords et traités mondiaux, les pays édictent à leur tour des réglementations qui respectent le consensus international.

De tels mécanismes sont de plus en plus communs sur l'ensemble du spectre ESG. Par exemple, le Protocole de Montréal signé dès 1989 traitait des substances appauvrissant la couche d'ozone. Puis, en décembre 2015, 195 pays ont signé l'Accord de Paris, un traité international contraignant sur les changements climatiques entré en vigueur en novembre 2016. Enfin, comme souligné plus haut, la COP 26 de novembre 2021 n'a fait que renforcer l'attention portée au changement climatique.

Des marchés financiers en quête de valeur

Le cadre réglementaire apporte une réponse aux préoccupations des marchés financiers concernant les risques (et les opportunités) dont l'ESG est porteur sur les résultats financiers à court, moyen et long terme. Dans l'UE, trois grands corpus réglementaires régissent le reporting et la publication d'informations de cette nature. Les voici brièvement résumés par Luis de la Fuente, directeur de l'audit interne chargé du développement durable et des risques ESG chez BBVA :

1. Directive de l'UE sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises⁸ : cette directive remplacera la directive de l'UE relative aux informations non financières, qui exposait des exigences générales sans toutefois donner d'orientations ni préciser les attentes quant à leur mise en œuvre. La première série de normes européennes devrait être publiée d'ici mi-2022. Un changement attendu concernera l'abandon de l'expression « *communication d'informations non financières* » au profit de la formulation « *publication d'informations en matière de durabilité* », d'acception plus large et privilégiant une information quantitative plutôt que qualitative. Une autre attente porte sur l'obligation pour l'entreprise de publier des informations sur son impact environnemental et social (« *outbound* »), ainsi que sur les effets de l'environnement sur la société (« *inbound* »). Ces nouvelles normes devraient également inclure l'exigence d'une assurance externe sur la publication d'informations en matière de durabilité.

2. Taxonomie⁹ de l'UE : ce système de classification permet aux entreprises, aux investisseurs et aux décideurs de déterminer quelles sont les activités pouvant être considérées comme durables. Ses objectifs sont au nombre de six : atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, utilisation durable et protection de l'eau et des ressources marines, transition vers une économie circulaire (importance du recyclage), prévention et contrôle de la pollution, conservation et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

8. *Corporate sustainability reporting*, Commission européenne, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.

9. *EU taxonomy for sustainable activities*, Commission européenne, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en.



3. Stratégie européenne pour les données¹⁰ : il s'agit de créer un marché unique des données pour permettre leur libre circulation au sein de l'UE et entre les secteurs. Tous les pays peuvent d'ores et déjà utiliser les données ; la législation afférente viendra ultérieurement.

Comme précisé plus haut, la SEC commence à s'intéresser de très près à la manière dont les organisations communiquent aux investisseurs les informations relatives au climat et aux aspects ESG. Après avoir publié en 2010 des lignes directrices ayant trait à la communication d'informations relatives au changement climatique, elle a décidé aujourd'hui de les revisiter pour les rendre plus strictes et prévoit de diffuser un premier projet en ce sens début 2022. Par ailleurs, elle a adopté des amendements au règlement S-K, portant notamment sur la communication d'informations relatives au capital humain (entrée en vigueur : 9 novembre 2020).

Au Canada, l'évolution du paysage réglementaire se fait à plusieurs niveaux. Les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont publié en août 2019 un avis du personnel (réf. 51-358) qui donne aux émetteurs cotés, à l'instar des entreprises dont les titres sont admis à la négociation en bourse, des indications sur l'information qu'ils fournissent à l'égard des risques importants liés au changement climatique. En 2021, le Groupe de travail sur la modernisation relative aux marchés financiers de l'Ontario a appelé à un resserrement des exigences de publication d'informations liées au climat. À compter de début 2022, les sociétés d'État canadiennes, parmi lesquelles la Banque du Canada, la Société canadienne des postes, l'Office d'investissement du régime de pension du secteur public, ou encore VIA Rail Canada, sont tenues d'adopter le cadre de reporting du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD)¹¹. L'obligation de produire des rapports s'appliquera dans un premier temps aux sociétés détenant plus d'un milliard de dollars canadiens d'actifs, puis s'étendra aux sociétés de plus petite taille.

Les régulateurs surveillent la manière dont les entreprises s'acquittent de ces obligations. Les ACVM ont examiné les divulgations d'informations liées au climat par de grands émetteurs canadiens et y ont relevé de nombreux textes lacunaires et passe-partout. Selon Edward Olson, « les ACVM estiment que les émetteurs devraient voir ces communications comme leur étant favorables, car elles peuvent les aider à comprendre leur exposition aux pertes d'actifs et à mettre le doigt sur les pratiques inefficaces ».

Préoccupations réglementaires à l'échelon national

À tous les échelons (national, régional, local), des réglementations émergent pour couvrir les aspects ESG.

Le Royaume-Uni a voté le *Modern Slavery Act* en 2015. Cette loi oblige les entreprises britanniques dépassant un certain chiffre d'affaires à lutter contre l'esclavage moderne au sein de leur organisation et de leur chaîne logistique, et à produire un rapport annuel à ce sujet. Par ailleurs, des deux côtés de l'Atlantique, les règles sur les minéraux de conflit imposent au secteur privé un devoir de vigilance et, pour les émetteurs cotés aux États-Unis, de reporting. Le Canada a visé directement la gouvernance en amendant sa loi sur les sociétés par actions pour préciser l'obligation fiduciaire, ou obligation de représentant (*fiduciary duty*), du conseil d'administration. Le projet de loi C-97 de 2019 fait expressément valoir que les administrateurs ne devraient pas uniquement tenir compte des intérêts des actionnaires, mais bien de ceux des autres acteurs (créanciers, gouvernement, etc.) et de facteurs comme l'environnement.

En outre, certains critères ESG comme la diversité et l'inclusion et l'utilisation de l'énergie sont progressivement intégrés aux règles des marchés publics. Ainsi, le gouvernement américain exige des entreprises qui réalisent plus de 8,5 millions de dollars de chiffre

Afrique du Sud

Par son approche éclairée du reporting et de la communication d'informations ESG, l'Afrique du Sud fait figure d'exemple, nous apprend Deon Annandale, directeur de la gestion des risques et de l'audit interne de Remgro Limited, société holding de placements diversifiés. Le *Code King*¹² relatif à la gouvernance d'entreprise, qui en est aujourd'hui à sa quatrième révision, propose un modèle de reporting et de gouvernance et codifie le reporting intégré. En outre, la bourse de Johannesburg a signé en 2012 l'Initiative des Nations Unies pour des marchés boursiers durables et impose certaines obligations aux sociétés cotées sur sa place financière. Ces initiatives ont donné à l'Afrique du Sud une longueur d'avance dans l'optimisation des dispositifs et des mécanismes de contrôle ESG.

10. *Stratégie européenne pour les données*, Commission européenne, https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-data-strategy_fr.

11. *TCFD Recommendations*, Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), <https://www.fsb-tcf.org/>.

12. *King IV Summary Guide*, KPMG, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/za/pdf/2016/11/King-IV-Summary-Guide.pdf>.



d'affaires au titre de contrats conclus avec des agences fédérales qu'elles fassent savoir si elles publient un inventaire de leurs émissions de gaz à effet de serre de *scope* 1 et 2, et, le cas échéant, qu'elles donnent le lien du site Internet où ces informations sont publiées.

Initiatives de l'UE dans le secteur financier

Outre les principaux leviers de l'UE, explique Luis de la Fuente, cinq autres initiatives réglementent le secteur financier européen, à savoir :

1. Règlement de l'UE sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers¹³ : ce règlement, entré en vigueur en mars 2021, introduit des exigences de transparence et de publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers. Les informations à publier portent notamment sur les fonds communs de placement, les crédits immobiliers et les produits d'assurance, dans l'optique d'éviter tout *greenwashing* (ou écoblanchiment).

2. Initiatives de l'Autorité bancaire européenne (ABE)¹⁴ : parmi ces initiatives, on citera un plan d'action sur la finance durable, ainsi qu'une feuille de route réglementaire. L'ABE a déjà produit des orientations sur l'octroi et le suivi des prêts et travaille désormais sur l'intégration des risques ESG par les établissements de crédit.

3. Deux initiatives de la Banque centrale européenne¹⁵ : l'une porte sur les attentes en matière de gestion des risques liés au climat, dont Luis de la Fuente note qu'elles ne sont pas si éloignées des orientations qui viennent d'être publiées par l'**Office of the Comptroller of the Currency**¹⁶ (États-Unis), l'autre sur un test de résistance à différents scénarios (sécheresse, inondation...).

4. Directive révisée concernant les marchés d'instruments financiers (MiFID II)¹⁷ : cette directive régit les marchés financiers dans l'Union européenne et améliore la protection des investisseurs. Actions, matières premières, instruments de dette, contrats à terme (*futures*) et options, fonds cotés et devises entrent tous dans son champ d'application.

5. Norme des obligations vertes européennes¹⁸ : cette norme d'application volontaire, adoptée en juillet 2021, vise à favoriser l'essor du marché des obligations vertes et à promouvoir la transparence et l'intégrité, ainsi qu'à réduire les risques de *greenwashing*.

Le cadre réglementaire ESG est très « *fluctuant et mouvant* », pour reprendre les termes de Luis de la Fuente. Toutefois, cela n'empêche pas les régulateurs d'aller de l'avant. En effet, bien qu'il n'existe pour l'heure aucun standard unique internationalement admis, les cadres utilisés sont généralement similaires. Douglas Hileman, consultant spécialisé en conformité, opérations, audit et reporting extra-financier, fait le même constat, indiquant que l'on tend à retrouver les mêmes concepts et dispositions d'un référentiel à l'autre. Aux débuts de la directive de l'UE relative aux informations non financières, près de la moitié des téléchargements des normes du SASB provenaient d'en-dehors des États-Unis. Par ailleurs, de nombreuses recommandations du TCFD n'ont rien de surprenant pour les rédacteurs et les analystes qui suivent déjà les normes du SASB et communiquent des informations solides sur les risques liés au changement climatique.

Et Luis de la Fuente d'ajouter : « *Cette incertitude et l'absence de critères gravés dans le marbre peuvent être déstabilisantes, pour les organisations comme pour l'audit interne, et servir de prétexte à l'inaction. Mais il n'est pas nécessaire d'attendre que la réglementation soit finalisée pour agir. Il suffit de choisir un référentiel, d'en extraire les éléments qui s'appliquent à son organisation et de se lancer.* »

13. *Sustainability-related disclosure in the financial services sector*, Commission européenne, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector_en.

14. Autorité bancaire européenne, <https://www.eba.europa.eu/>.

15. Banque centrale européenne, <https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.fr.html>.

16. *Climate*, Office of the Comptroller of the Currency, <https://www.occ.gov/topics/supervision-and-examination/climate/index-climate.html>.

17. *MiFID II and the integration of ESG factors*, STRATECTA, <https://www.stratecta.exchange/mifid-ii-and-the-integration-of-esg-factors/>.

18. *European green bond standard*, Commission européenne, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/european-green-bond-standard_en.



Choisir son cadre de déclaration

À chaque référentiel son domaine

Un choix parfois compliqué pour les entreprises et les marchés financiers

Pour élaborer leur reporting ESG, les entreprises ont le choix entre plusieurs référentiels, dont certains sont orientés vers les attentes des marchés financiers :

- **Le Sustainability Accounting Standards Board (SASB)**¹⁹ : ce référentiel, qui se concentre sur quelques éléments d'information associés au secteur d'activité de l'entreprise, est pensé pour un public d'investisseurs. Pour chacun des 77 secteurs répertoriés, le SASB indique quels sont les sujets importants et les divulgations associées.
- **L'International Integrated Reporting Council (IIRC)**²⁰ et son **Cadre de référence sur le reporting intégré** : ce cadre incite à établir des rapports intégrés détaillant la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives de l'organisation, compte tenu de son environnement externe, et expliquant la création, la préservation ou l'érosion de valeur à court, moyen et long terme. (L'IIRC a été fondé en 2010, et son cadre de référence a été publié en 2013.)
- **Le Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD)**²¹ : le TCFD a publié son cadre de reporting en 2017, lequel se concentre uniquement sur les risques financiers liés au climat. Son but est de répondre, par la publication d'informations, aux attentes des investisseurs, des prêteurs, des assureurs et autres acteurs.
- **Le Forum économique mondial**²² : le Forum économique mondial, en coopération avec les « Big Four » (Deloitte, EY, KPMG et PwC), a élaboré des indicateurs ESG en s'inspirant des meilleures pratiques figurant dans les référentiels existants. Ces indicateurs ont été publiés dans l'espoir d'accélérer la convergence entre les grands organismes de normalisation privés, pour déboucher sur une meilleure comparabilité et une plus grande cohérence dans les rapports ESG. (Le Forum économique mondial a publié ses normes en 2020.)

Des réorganisations intervenues en 2021 ont transformé certains de ces cadres. Le SASB et l'IIRC ont fusionné en juin 2021 pour former la Value Reporting Foundation (VRF)²³, dans l'optique de renforcer l'harmonisation de leurs normes et cadres de référence. À peine cinq mois plus tard, l'IFRS Foundation a annoncé le regroupement de la VRF et du Climate Disclosure Standards Board au sein d'une entité unique, l'International Sustainability Standards Board (ISSB)²⁴.

En outre, l'IFRS Foundation a mis sur pied son groupe de travail sur la préparation technique (Technical Readiness Working Group, TRWG)²⁵ afin de commencer à élaborer des normes d'informations en matière de durabilité pour les marchés financiers. Comme évoqué plus haut, deux projets de normes (exigences générales et exigences liées au changement climatique) ont été publiés à l'annonce de la création de l'ISSB en novembre 2021.

Parmi les autres référentiels de reporting, on pourra citer :

19. SASB, Value Reporting Foundation, <https://www.sasb.org/standards/>.

20. Cadre de référence international portant sur le reporting intégré, Value Reporting Foundation, <https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>.

21. TCFD Recommendations, TCFD, <https://www.fsb-tcfid.org/>.

22. Forum économique mondial, <https://www.weforum.org/>.

23. Resources, Value Reporting Foundation, <https://www.valuereportingfoundation.org/>.

24. About, International Sustainability Standards Board, <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/>.

25. Technical Readiness Working Group, IFRS, <https://www.ifrs.org/groups/technical-readiness-working-group/>.



- **la Global Reporting Initiative (GRI)**²⁶ : la GRI – corpus normatif le plus couramment utilisé – a pour objectif d’améliorer la communication autour d’un vaste éventail d’enjeux et sujets ESG d’intérêt pour les parties prenantes. Les entreprises sélectionnent les éléments d’information pertinents sur la base d’une analyse de la matérialité avec prise en compte des parties prenantes ;
- **le Climate Disclosure Project (CDP)**²⁷ : cet organisme porte son attention en priorité sur le reporting climatique, la stratégie énergétique et le changement climatique. Le CDP a également prévu des dispositions pour aider les communes et les structures publiques à faire état de leur consommation d’eau et de la gestion de leur chaîne logistique ;
- **le Greenhouse Gas Protocol (GES)**²⁸ : ce protocole a produit une norme de comptabilisation et de déclaration des émissions de gaz à effet de serre.

En outre, des outils comme la rétroplanification (*backcasting*), employée dans le domaine du développement durable, ou encore la trame d’un modèle économique durable peuvent aider les entreprises à définir les contours de leur stratégie propre, selon Charlotta Löfstrand Hjelm, responsable de l’audit interne chez Länsförsäkringar AB, société suédoise spécialisée dans la banque et l’assurance.

Évolutions et dynamiques récentes

Les clients de Douglas Hileman mobilisent la plupart des cadres de référence : la GRI pour le reporting ESG à l’échelle de l’entreprise sur divers sujets, le SASB pour la partie ESG des déclarations financières destinées à la SEC, et les recommandations du TCFD pour les communications spécifiquement liées au changement climatique. Ils utilisent par ailleurs le Protocole des émissions de gaz à effet de serre pour calculer leurs émissions de GES et en rendre compte par d’autres voies. Ils se servent parfois même de référentiels mentionnés implicitement ou explicitement dans la réglementation sur des sujets spécifiques comme les minéraux de conflit et l’esclavage moderne – pour certains parce qu’ils sont directement soumis à la réglementation, pour d’autres afin de répondre aux attentes de leurs clients.

De son côté, Deon Annandale nous apprend que la structure déclarative de Remgro est en train d’évoluer. L’entreprise incorpore déjà dans ses éléments de déclaration extra-financiers des pans de la GRI ainsi que les principes directeurs du cadre de référence de l’IIRC portant sur le reporting intégré. Dans le cadre d’un projet à l’échelle du groupe, Remgro s’intéresse à d’autres référentiels, comme celui du SASB ou du CDSB, pour poursuivre la maturation de sa stratégie et de ses objectifs, cibles et indicateurs. Une démarche qui porte notamment sur la gestion de ces différents aspects, ainsi que sur la philosophie d’investissement de l’entreprise et son processus de reporting externe. Pour accompagner ce projet, l’entreprise a fait appel à un consultant externe.

Enfin, Luis de la Fuente nous explique que BBVA combine reporting financier et extra-financier en suivant à la fois les préconisations de la GRI et les normes issues d’autres cadres de référence. Il en résulte un rapport intégré destiné aussi bien au régulateur qu’aux actionnaires. BBVA s’appuie également sur le TCFD pour produire un rapport sur le changement climatique qui, s’il n’est pas transmis aux agences d’évaluation, est néanmoins publié sur le site Internet de la banque.

26. GRI, Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org/standards/>.

27. CDP (Climate Disclosure Project), <https://www.cdp.net/fr>.

28. Greenhouse Gas Protocol, <https://ghgprotocol.org/>.



Conclusion

L'audit interne face aux risques et aux opportunités

De toute évidence, le paysage du reporting ESG est à la fois complexe et, à la lumière des évolutions récentes en vue de l'établissement de normes internationales, fluctuant. Dans leur rôle de prestataires d'assurance pour leur organisation, les auditeurs internes sont déjà chargés de suivre en continu tout un éventail de risques : fraude, cybersécurité, informatique, normes rigoureuses de reporting financier, protection des données et gestion des talents, entre autres.

Face à l'étendue des risques ESG, il est nécessaire de posséder un vaste socle de connaissances. Si l'on ajoute à cela la capacité à jongler entre différents référentiels normatifs, l'audit interne devient par son expérience reconnue (ex. SOX) l'acteur tout désigné pour accompagner l'organisation dans sa démarche ESG en réponse à un intérêt croissant du public.

C'est aussi l'occasion pour l'audit interne de faire valoir son importance pour la stratégie de l'organisation. Attention cependant : à défaut d'une préparation adéquate et d'un apprentissage continu, les conséquences découlant d'une négligence ou d'un manquement dans ce rôle peuvent se révéler catastrophiques, tant pour l'organisation que pour la crédibilité de l'audit interne.

Comme pour n'importe quel autre risque, l'objectif du reporting ESG est régulièrement révisé. L'organisation doit rechercher un niveau de maturité lui permettant de rester vigilante et proactive. Le risque en lui-même ne prend pour ainsi dire jamais fin, mais il peut être largement atténué grâce à une stratégie à la fois souple et rigoureuse, commune à l'ensemble de l'organigramme et conforme aux attentes de la société dans laquelle l'entreprise mène ses activités. La première étape vers ce niveau de maturité est de cerner le panorama actuel des risques tout en ayant une idée de ce vers quoi il pourrait tendre. Dans la deuxième partie de ce document, on abordera en détail les responsabilités de l'audit interne face à ce panorama ESG en mutation, avant d'explorer, en troisième partie, les stratégies d'évaluation des risques ESG à la disposition des auditeurs internes.



2^E PARTIE

Modalités de mise en œuvre et de reporting, et rôle de l'audit interne



À propos des experts

Deon Annandale, CA

Deon Annandale est le directeur de la gestion des risques et de l'audit interne de Remgro Limited, holding d'investissement. À ce titre, il endosse le rôle de responsable d'audit interne pour des sociétés du portefeuille de Remgro et s'acquitte de différentes missions pour leur conseil d'administration. Auparavant, il a été directeur de l'audit interne chez Dorbyl Limited et responsable d'audit régional chez BHP Billiton.

Luis de la Fuente, CIA, CRMA

Directeur de l'audit interne chargé du développement durable et des risques ESG chez BBVA, Luis de la Fuente est rattaché au responsable de l'audit interne de BBVA, groupe financier mondial basé en Espagne. Doté de plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de l'audit interne, il a été directeur de l'audit interne de BBVA Spain, de BBVA USA et de BBVA Corporate & Investment Banking.

Douglas Hileman, FSA, CRMA, CPEA, P.E.

Fort de 40 ans d'expérience dans les domaines de la conformité, des opérations, de l'audit et du reporting extra-financier, Douglas Hileman met son expertise à profit aux quatre coins des États-Unis. Il a eu l'occasion d'intervenir sur diverses thématiques (opérations, conformité d'entreprise, audit HSE, audit interne et assurance externe) dans le cadre d'audits financiers et de missions d'audit indépendantes sur les minéraux qui alimentent les conflits pour le secteur privé. Il œuvre par ailleurs depuis les années 1980 au sein d'organismes professionnels spécialisés en audit des aspects HSE.

Charlotta Löfstrand Hjelm, CIA, QIAL

Charlotta Löfstrand Hjelm a plus de 20 ans d'expérience en audit interne, dans les secteurs public et privé. Elle est actuellement responsable de l'audit interne chez Länsförsäkringar AB, société suédoise spécialisée dans la banque et l'assurance. Auparavant, elle a occupé le poste de responsable puis de directrice financière chez AFA Insurance. Elle est par ailleurs administratrice de la Swedish Audit Academy.

Edward Olson, CIA, CFE, CPA, CA

Edward Olson est responsable des questions environnementales, sociales et de gouvernance chez MNP, cabinet canadien de conseil et de services comptables et fiscaux. Il accompagne des entreprises du secteur public comme privé dans des domaines tels que la gestion des risques, l'audit interne, la gouvernance d'entreprise et la conformité réglementaire. Avant d'intégrer MNP, Edward Olson dirigeait la branche Conseil d'un autre cabinet d'expertise comptable canadien. Il a également été responsable de l'audit interne et de la gestion des risques au sein d'une société canadienne de distribution de gaz et d'électricité, directeur général d'un fournisseur d'énergie alternative, et associé dans un cabinet où il intervenait en qualité de responsable d'audit interne chez des clients du secteur financier qui avaient choisi d'externaliser cette fonction.



Introduction

Il ne fait aucun doute que les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sont aujourd’hui fermement ancrés dans le vocabulaire moderne des risques. La fourniture d’une assurance indépendante vis-à-vis de la conception et de l’efficacité des processus et contrôles ESG fera bientôt partie intégrante de la mission de l’audit interne. Tout comme l’évolution des risques a amené la profession à élargir son champ de compétences à la conformité, aux opérations et à la cybersécurité, les risques ESG vont redéfinir son périmètre d’action. C’est pourquoi les auditeurs internes doivent être prêts à agir avec confiance et autorité pour accompagner la démarche de leur organisation en la matière, notamment dans les cas où elle débute.

Le défi pour de nombreux professionnels sera de savoir comment fournir une assurance de grande qualité et des services de conseil à valeur ajoutée dans un domaine de risque en évolution rapide sur plusieurs fronts. Pour cela, ils devront :

- appréhender le périmètre des risques ESG ;
- mettre en œuvre les modèles et les cadres de référence pour les processus et dispositifs de contrôle associés ;
- surmonter l’incertitude liée aux normes de reporting et reporting lui-même ;
- gérer l’ensemble des risques ESG de l’organisation.

Une gouvernance robuste couvrant toutes les facettes des risques ESG, de la bonne gestion des données au reporting, devrait guider les travaux de l’audit interne dans ce domaine. Cela suppose un alignement des rôles et responsabilités du conseil d’administration, du management et de l’audit interne, comme préconisé par le [Modèle des Trois Lignes](#)²⁹ de l’IIA. Les pages qui suivent abordent les responsabilités de l’audit interne quant à la fourniture d’une assurance, de points de vue et de conseils objectifs sur l’efficacité des pratiques, de la gestion des risques et du reporting en matière ESG. Cette 2^e partie doit être lue en conjonction avec les parties 1 et 3 du présent document.

29. Le *Modèle des Trois Lignes*, The Institute of Internal Auditors, <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-french.pdf>.



Mise en œuvre d'un programme ESG

Première étape : dresser l'état des lieux

Il existe plusieurs modèles pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de programmes ESG. Même une rapide recherche Internet fera ressortir des modèles provenant de sources réputées (cabinets d'audit, cabinets d'expertise comptable et de services professionnels, fournisseurs de solutions informatiques/logicielles, organisations professionnelles et institutions académiques).

Bien que ces modèles aient chacun leurs spécificités, les principes et concepts sur lesquels ils se fondent ne devraient pas trop dérouter les professionnels de l'audit interne et leurs parties prenantes. Par exemple, le cadre de référence du COSO relatif au management des risques de l'entreprise et son référentiel intégré de contrôle interne ne sont pas calibrés pour un domaine en particulier. Sur le plan de la gestion des risques pour le premier et sur celui du reporting externe pour le second, ils sont tous deux applicables aux enjeux de développement durable ou ESG. Les normes de système de management ISO et d'autres suivent la méthode bien connue dite PDCA (*plan, do, check, act*).

Comme premier pas vers la mise en œuvre, l'organisation doit commencer par dresser un état des lieux de l'existant, préconise Douglas Hileman, consultant spécialisé en conformité, opérations, audit et reporting extra-financier. De nombreux sujets ESG sont déjà bien établis et réglementés par toute une série d'acteurs à l'échelle internationale. Par exemple, aux États-Unis, l'Agence de protection de l'environnement, l'Inspection de l'hygiène et de la santé au travail, le ministère du Travail, le ministère du Commerce et d'autres instances ont élaboré des cadres réglementaires et déclaratifs. Toutefois, la production de rapports dans ces domaines intervient essentiellement en réponse à une obligation réglementaire.

De nombreuses entreprises ont recours aux systèmes de management ISO pour formaliser leurs processus dans des domaines qui relèvent classiquement de l'ESG, comme les questions environnementales, la sécurité ou encore la gestion de l'énergie. Certaines d'entre elles en ont même élargi le champ d'application au contenu figurant dans leurs rapports ESG. Néanmoins, ces systèmes risquent de ne pas être à la hauteur des dispositifs de contrôle interne « *investment grade* » auxquels s'attendent les marchés financiers.

L'organisation peut se retrouver confrontée à des stades de maturité différents, les composantes ESG émanant de plusieurs endroits distinctes de l'organisation. Selon Douglas Hileman, les équipes pluridisciplinaires sont alors un excellent moyen pour les différents services (RH, relations investisseurs, opérationnels, entre autres) de bâtir une compréhension commune des enjeux, des risques, des attentes des parties prenantes, des systèmes et des dispositifs de contrôle. Pour le consultant, le référentiel de contrôle interne du COSO peut tout à fait s'appliquer au reporting ESG. Aux premiers jours de la loi Sarbanes-Oxley, promulguée en 2002, les entreprises se sont rendu compte que, si elles étaient dotées de programmes robustes dans certains domaines, elles pouvaient encore progresser

Remgro, BBVA : exemples concrets d'assurance ESG

Chez Remgro Limited, société holding de placements diversifiés basée en Afrique du Sud, la gestion des risques de l'entreprise s'inspire du référentiel ERM du COSO, explique Deon Annandale, son directeur de la gestion des risques et de l'audit interne. Les processus et l'environnement de contrôle interne sont pour leur part alignés sur le référentiel intégré de contrôle interne du COSO, et évalués en conséquence. Ces référentiels forment le socle de la démarche de Remgro en matière de gestion et de reporting des risques ESG.

Par son statut de grand groupe financier, BBVA est soumis à une régulation et une supervision strictes, fait savoir Luis de la Fuente, directeur de l'audit interne chargé du développement durable et des risques ESG au sein de la banque madrilène. Plutôt que se concentrer uniquement sur le reporting, la fonction d'audit interne de BBVA se donne pour objectif stratégique de veiller à ce que l'entreprise gère convenablement ses risques. Luis de la Fuente précise que la banque a fait du développement durable une part intégrante de sa stratégie, et qu'en s'emparant de ce sujet, elle réduit en même temps ses risques ESG. En effet, dans la mesure où l'audit interne accompagne les opérations dans leur montée en compétence, leurs intérêts respectifs s'ajustent automatiquement.



dans d'autres. C'est aujourd'hui le même constat pour le reporting ESG, quoique cela puisse s'avérer cette fois plus difficile, et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le reporting ESG n'est pas aussi mature que ne l'était le reporting financier lors de l'adoption de Sarbanes-Oxley. Ensuite, les enjeux ESG touchent à de nombreux sujets, lesquels sont traités par fonctions distinctes de l'organisation, habitués à ne pas communiquer sur leurs éléments. En outre, le fait de devoir disposer de systèmes et de dispositifs de contrôle interne relativement cohérents et suffisamment robustes pour permettre un reporting externe aux marchés financiers est un besoin nouveau.



Garantie de l'exactitude et de l'exhaustivité

Des systèmes de gestion robustes, un facteur important

Comme pour tout domaine de risque impliquant la production de rapports destinés au grand public, l'audit interne joue un rôle essentiel afin de garantir l'exactitude et l'exhaustivité des données ESG. Des attentes mises en relief par les obligations d'assurance qui figureront probablement dans la directive de l'Union européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD*), et dont l'International Sustainability Standards Board (ISSB) nouvellement fondé a laissé entendre qu'il s'y intéresserait également. Néanmoins, comme l'on peut s'y attendre, compte tenu des sources multiples dont émanent ces données (RH, Environnement, Achats, Commercial, etc.) et de l'élaboration distincte des systèmes et dispositifs de contrôle associés, le défi n'est pas simple à relever selon Douglas Hileman.

À cela s'ajoute le fait que certains paramètres ESG débordent du champ d'action direct de l'organisation et touchent à des aspects sur lesquels les parties prenantes souhaitent pourtant la voir s'impliquer. De plus en plus, les actionnaires s'attendent à ce que les critères de diversité et d'inclusion s'appliquent aussi aux sous-traitants. Autre exemple, les émissions relevant du champ d'application 3 (ou *scope 3*) du Protocole des émissions de gaz à effet de serre englobent les émissions issues de la chaîne logistique, du transport, de l'utilisation des biens produits et de leur élimination. Or, ces activités, souvent les plus fortement émettrices, se déroulent en dehors du périmètre de l'organisation.

Les risques ESG associés à la satisfaction des attentes du public qui relèvent de la responsabilité de tiers peuvent rapidement franchir les limites acceptables du couple « *probabilité-impact* ». Une célèbre chaîne de distribution a vu sa réputation ternie à la suite de révélations selon lesquelles le dispositif de stationnement du gestionnaire de ses parkings s'appuyait sur une application qui espionnait les clients via leur navigateur internet. La défense de l'entreprise, consistant à expliquer qu'elle ne contrôlait pas l'application elle-même, n'a pas convaincu. Ces frontières floues sont en décalage avec les démarcations rigides du reporting financier, instaurées depuis des années et soumises à des règles et des pratiques comptables.

Ce genre de situation justifie d'autant plus le fait que l'entreprise doive chercher à maintenir – ou à établir – des systèmes de gestion robustes et un environnement de contrôle aussi rigoureux que celui applicable au reporting financier, selon Edward Olsen, responsable ESG chez MNP, cabinet canadien de conseil et de services comptables et fiscaux. Toutefois, pour certains types de contrôles, les critères sont déjà bien établis, par exemple pour les émissions de gaz à effet de serre de *scope 1* et 2. À cet égard, l'audit interne dispose de l'expérience adéquate et est bien positionné pour aider l'entreprise.

Par l'intermédiaire de son comité d'audit et son comité des risques, le conseil d'administration de Remgro a mis en place un processus d'assurance combinée destiné à évaluer l'exhaustivité, l'exactitude, la validité et la pertinence de l'ensemble des déclarations extra-financières, indique Deon Annandale. Par exemple, des consultants externes valident les données utilisées dans les déclarations d'impact environnemental communiquées au CDP. Parmi les moyens mis en œuvre chez Remgro et dans ses filiales : processus exhaustifs de contrôle, outils technologiques et systèmes de déclaration, validation des rapports générés, et évaluation des dispositifs de contrôle par l'audit interne et des consultants. Les rapports générés au niveau de chaque entité et consolidés au niveau du groupe sont examinés par ses dirigeants, lesquels valident les méthodes de contrôle, l'environnement et les procédures servant à produire les rapports.



Risques associés au reporting ESG

Manque de contrôles robustes, problèmes à l'horizon

Les risques associés au reporting ESG sont similaires à ceux du reporting financier, fait remarquer Douglas Hileman. Il se peut que les déclarations soient incomplètes, inexactes, infondées ou non vérifiées. Il se peut également que leur contenu soit modifié par des personnes qui n'y sont pas autorisées, parfois intentionnellement en vue d'un gain quelconque, comme la réduction des coûts d'investissement dans des instruments « verts » ou l'obtention d'un avantage dans un marché public.

Deon Annandale souligne quant à lui que le risque premier en matière de reporting ESG touche à la réputation de l'entreprise. Il y a toujours un risque que le choix de s'appuyer sur un référentiel et de cocher des cases masque la volonté stratégique du conseil d'administration, voire s'en écarte. Or, pour Deon Annandale, l'objectif du reporting ESG est bien de s'assurer que le groupe Remgro et ses filiales prennent des décisions d'investissement responsables. À ce titre, ajoute-t-il, l'intégrité et la confiance des parties prenantes sont essentielles.

Autres types de risques :

- Crédibilité et utilité du processus de reporting compromises si des indicateurs et/ou des référentiels inappropriés sont utilisés pour agréger les données et produire des rapports.
- Informations incorrectes et trompeuses en raison de systèmes et de dispositifs de contrôle mal conçus.
- Crédibilité compromise par l'utilisation d'hypothèses trop optimistes dans la fixation des objectifs.
- Reporting en deçà des normes minimales et potentielle insatisfaction des attentes croissantes des parties prenantes.

Concernant les aspects ESG, Deon Annandale précise que les déclarations doivent éviter le risque de non-conformité, et doivent au minimum respecter les dispositions légales. La bourse de Johannesburg, qui a publié des lignes directrices en matière de déclarations ESG en décembre 2021, se dirige vers une obligation déclarative.

Autres types de risques :

- Il existe un risque de manque d'alignement global si le reporting ESG n'est pas cohérent avec les déclarations financières ou les communications de l'entreprise.
- L'ESG est vu comme un ensemble de cases à cocher. C'est un risque stratégique car l'objectif sous-jacent des politiques ESG est de piloter la transition vers un développement durable. Pour atteindre ce but, il sera peut-être nécessaire d'innover en interne et d'apporter des transformations au cœur de métier de l'entreprise, à sa stratégie, voire à son modèle économique.
- L'ESG est vu comme un enjeu marginal plutôt que comme une préoccupation centrale de l'entreprise.

Pour Luis de la Fuente, le principal risque est le risque d'erreurs, qu'elles soient intentionnelles ou non. Il a pu constater que les dispositifs de contrôle du reporting ESG comme extra-financier ne sont pas aussi robustes que ceux appliqués au reporting financier, qu'ils sont moins anciens, et que, dans la plupart des cas, ils ne sont pas examinés par un cabinet externe. Selon lui, l'audit interne peut apporter une valeur ajoutée en examinant ces dispositifs de contrôle.

Cependant, met-il en garde, les banques comme d'autres entreprises s'exposent à un certain nombre de risques si elles ne parviennent pas à comprendre et à gérer les enjeux ESG, à savoir :



- Incidence sur leur modèle économique. Les investisseurs vont très probablement inciter les entreprises cotées à adopter des pratiques durables. Les entreprises qui négligent les enjeux ESG pourraient perdre de leur compétitivité.
- Limitations de sources de capital, ou coût du capital plus élevé.
- Risques réglementaires.
- Revendications des collaborateurs et des clients pour la mise en œuvre d'une politique de RSE.
- Moindre capacité de l'entreprise à attirer des clients et des collaborateurs, puisque ces publics attendent qu'elle intègre les considérations ESG à ses activités.
- Répercussions sociales et géopolitiques (troubles civils ou désordres sociaux localisés).



L'audit interne : une fonction polyvalente

Un point de vue unique au service d'une démarche systématique

Dans le domaine ESG, l'audit interne fournit déjà des services d'assurance et de conseil bien définis. Grâce à son expérience et sa position unique au sein de l'organigramme, il peut aussi être amené à assumer d'autres rôles créateurs de valeur ajoutée pour l'organisation. Il peut notamment l'aider à mettre en place une démarche systématique en matière ESG, à mettre en œuvre les transformations à venir, et à déployer les objectifs de développement durable.

Rôle d'assurance

Luis de la Fuente rapporte que, chez BBVA, l'audit interne s'efforce de fournir à la fois des services d'assurance et des prestations de conseil, en particulier en matière de gouvernance. *Comment le Groupe élabore-t-il sa stratégie ? Comment intègre-t-il le développement durable dans son modèle économique ? Les rôles et responsabilités de chacun sont-ils clairement définis ? Le conseil d'administration est-il correctement informé via un mécanisme de reporting adéquat ?* Telles sont les principales interrogations de la fonction.

Luis de la Fuente explique que si son équipe s'intéresse dès à présent à ces aspects, c'est parce qu'à terme, avec un peu plus d'expérience, elle sera ainsi en mesure de procurer une assurance sur les produits et les processus. Il ajoute que la gouvernance, l'environnement et la publication d'informations sont les grandes priorités actuelles de BBVA, en ligne avec celles de l'Europe.

Bien que les contrôles et les systèmes ESG ne soient pas encore suffisamment matures du point de vue de l'assurance, il est indéniable que les marchés financiers réclament déjà une assurance externe. Aussi l'audit interne devrait-il d'ores et déjà se tenir prêt à endosser un rôle concernant le reporting ESG destiné à ces marchés, tout comme il l'avait fait pour le contrôle interne sur le reporting financier à l'entrée en vigueur de la loi Sarbanes-Oxley. Sans cela, les organisations devront composer avec des auditeurs indépendants chargés d'examiner des contrôles et des systèmes ESG non aboutis, sans bénéficier du point de vue préalable de l'audit interne.

Quant aux conseils que l'audit interne pourrait commencer à donner aux organisations faisant leurs premiers pas dans le domaine ESG, Luis de la Fuente a plusieurs suggestions. En premier lieu, il recommande de ne pas s'attarder sur les sujets réglementés ou régis par des politiques et procédures établies de plus ou moins longue date, car les critères d'assurance y afférents sont suffisants. Selon lui, il est préférable d'engager la discussion avec la direction sur des sujets moins bien définis, assortis de critères d'assurance incomplets, mais pour lesquels les régulateurs ont déjà formulé des lignes directrices ou des attentes. Le reporting extra-financier, les référentiels non contraignants et les recommandations prudentielles (à l'exception des règles) sont autant d'outils à exploiter dans le cadre des missions de conseil pour contribuer à améliorer la gouvernance et la gestion des risques. « *Pour l'instant nous tâtons le terrain, en nous concentrant sur les problématiques émergentes* », précise Luis de la Fuente. Ce qui n'empêche pas la direction d'approuver toutes les missions menées dans ce domaine.

D'après Deon Annandale, la fonction d'audit interne a toutes les cartes en main pour devenir un prestataire d'assurance de premier plan en matière de reporting ESG et extra-financier. Elle connaît en effet l'organisation mieux que personne et en évalue déjà de nombreuses composantes (culture, éthique, cadres et processus de gouvernance, reporting interne, assurance combinée, contrôle interne, environnement de contrôle, conformité), sans oublier la fraude et les risques qui y sont associés.

Pour Douglas Hileman, les responsables d'audit interne et les auditeurs internes devraient se rendre à l'évidence : les missions d'assurance en matière ESG leur seront bientôt dévolues. Dès lors que l'assurance externe deviendra une obligation légale, réglementaire ou normative, il est fort probable que le conseil d'administration sollicite l'intervention de l'audit interne en amont de l'audit externe : « *Aussi l'audit interne devrait-il en discuter avec le conseil d'administration et la direction et tracer la voie pour tendre vers cet objectif d'assurance.* »



Rôle de conseil

Parce que le panorama des risques ESG touche à la fois au reporting destiné aux marchés financiers, aux avantages/handicaps concurrentiels, à la conformité (au sens large), à l'efficacité et à l'efficacité opérationnelles, et au risque lié à la réputation, l'audit interne a sans conteste un rôle de conseiller à jouer dans ce domaine. Un rôle qui devient de plus en plus évident à mesure que les enjeux évoluent, selon Luis de la Fuente. À tous les stades, l'audit interne peut s'avérer utile : identification des problématiques, échanges avec la direction et le conseil d'administration, planification, évaluation du degré de maturité de l'organisation et des opportunités qui s'offrent à elle, et proposition de solutions pour réduire les risques et exploiter ces opportunités. De l'implication de l'audit interne dépend ainsi la réussite de la stratégie ESG de l'organisation.

Les missions de conseil peuvent aider l'organisation à appréhender les risques, à cibler les enjeux les plus pertinents pour elle et à élaborer sa feuille de route. L'audit interne devrait donc mettre à profit ses compétences en matière de planification pour identifier les sujets à aborder avec la direction et le conseil d'administration et parvenir à un consensus raisonnable quant aux missions de conseil à exécuter. Une fois cette étape franchie, le déroulé ressemblera à celui de n'importe quelle autre mission d'audit.

Par ailleurs, les missions de conseil recouvrent plusieurs axes d'intervention : analyse comparative (*benchmarking*), réflexion sur la stratégie, l'appétence, le choix des référentiels ou encore le reporting, définition d'indicateurs clés de performance (« KPI »), évaluation des besoins en ressources ainsi que des avantages liés à de bonnes pratiques ESG, etc.

L'audit interne peut aussi endosser d'autres rôles créateurs de valeur ajoutée pour l'organisation en matière ESG, sans pour autant compromettre son indépendance ou son objectivité.

- **Rôle de préconisation** : Les problématiques ESG sont généralement disséminées au sein de l'organisation et celle-ci ne dispose pas nécessairement d'un interlocuteur unique chargé du reporting externe des informations ESG. Quand bien même il existe une fonction dédiée, celle-ci ne possède pas forcément les prérogatives, les ressources ou les compétences nécessaires pour mener à bien cette tâche essentielle. L'audit interne peut alors recommander à l'organisation de traiter les risques ESG avec autant de sérieux que les autres risques, tout en faisant valoir son propre rôle en matière d'assurance.
- **Rôle de mobilisation** : Si ce n'est déjà fait, l'audit interne devrait engager la discussion avec le conseil d'administration concernant les enjeux ESG et participer à tous les échanges sur ce sujet. Il peut suggérer la mise en place d'équipes pluridisciplinaires ou, si elles existent, procéder à leur évaluation, en mobilisant les fonctions de l'organisation normalement impliquées dans la stratégie, le reporting, la communication et la gestion des risques sur le plan ESG, dans le prolongement de la stratégie et des objectifs de l'organisation.
- **Rôle de renforcement des capacités** : L'audit interne devrait renforcer ses propres capacités, soit en puisant dans le vivier interne, soit en ayant recours au *co-sourcing*, soit en sollicitant des ressources externes, à commencer par des spécialistes ESG. S'il constate que les capacités de l'organisation sont insuffisantes pour gérer les risques et les opportunités ESG, l'audit interne peut plaider pour un renforcement des capacités au niveau de la première ou de la deuxième ligne de gouvernance.

Il n'y a pas 36 solutions pour avancer. Demander des informations, analyser les données et dialoguer avec la direction, telle est la marche à suivre. « *La direction a plein d'idées en tête mais elle n'a ni plan d'action ni temps pour s'y consacrer* », fait observer Luis de la Fuente. C'est là que l'audit interne a une carte à jouer.



Des compétences à exploiter

Audit financier et ESG : des domaines de compétence qui se recoupent

Selon Luis de la Fuente, les auditeurs spécialisés en audit financier possèdent les compétences nécessaires pour mener à bien des missions d'audit extra-financier – compétences qu'ils pourront devoir compléter par une formation sur des thématiques spécifiques (réglementation locale et maîtrise de l'analyse ESG, p. ex.). La certification en investissement ESG du CFA Institute et celle d'analyste ESG délivrée par l'EFFAS (European Federation of Financial Analyst Societies) peuvent servir de passerelles vers l'audit ESG aux auditeurs qui disposent déjà d'une expérience en reporting financier. Pour Luis de la Fuente, ces certifications constituent une solution économique pour renforcer le savoir-faire et les compétences ESG des fonctions d'audit de taille plus restreinte, qui ont rarement les moyens d'embaucher des ingénieurs ou de faire appel à des consultants.

Pour Douglas Hileman, les auditeurs internes peuvent s'appuyer sur leurs aptitudes générales – curiosité, scepticisme professionnel, courage, persévérance, connaissance de l'organisation, expertise ciblée (ou appel à un réseau d'experts) – ainsi que sur leurs capacités de communication. Il leur serait également utile de connaître l'historique et les mutations rapides du reporting ESG (en termes d'attentes, de risques et d'opportunités). Le consultant ajoute que les missions de conseil ne devraient très vite plus avoir de secret pour l'audit interne. Si les premières étapes paraissent différentes – identification des sujets à traiter, discussions, consensus, planification – les missions en elles-mêmes devraient en principe se ressembler.

Deon Annandale précise qu'en complément des fondamentaux de la profession, les auditeurs internes devraient s'intéresser aux éléments suivants :

- communication efficace, percutante et motivante ;
- bonnes pratiques de gouvernance ;
- technologies appliquées aux processus d'assurance relatifs aux données extra-financières ;
- attributs propres à un conseiller de confiance.

Les auditeurs internes ont le temps de se former et d'aborder ces aspects sous l'angle du développement durable. Selon Luis de la Fuente, l'audit interne peut aider la direction à se recentrer sur sa stratégie et à gagner en efficacité. Par exemple, si le groupe BBVA parvient à déployer sa stratégie de développement durable et à accompagner ses clients dans cette voie, il sera alors mieux à même de maîtriser les risques ESG.

D'autre part, les experts techniques ESG peuvent apporter de la valeur ajoutée à l'audit interne et aux organisations. Pour Deon Annandale, leur expertise complète celle des auditeurs. Pour Luis de la Fuente, leur savoir-faire serait particulièrement utile aux fonctions d'audit de taille restreinte, qui n'ont pas toujours les moyens d'embaucher des spécialistes en interne. Et Douglas Hileman d'ajouter : « L'ESG n'est pas un monolithe. Le changement climatique, l'égalité professionnelle, le travail forcé au sein d'une chaîne logistique, la préservation des habitats et la protection des données sont des problématiques très différentes. Un peu d'aide est donc la bienvenue pour brosser les priorités et les plans d'action. »



Conclusion : ouvertures et recommandations

Deon Annandale

Chez Remgro, le pouvoir de gouvernance en matière ESG est dévolu au conseil d'administration. Ce dernier a donc créé un comité ESG stratégique et un comité ESG opérationnel qui lui sont tous deux rattachés. Son comité de rémunération a quant à lui intégré des KPIs relatifs au processus ESG aux critères de performance.

La réflexion intégrée (sur les sujets tant financiers qu'extra-financiers) offre de nouvelles perspectives de gain d'efficacité en matière de gestion des risques et de création de valeur. Remgro intègre dans son cadre de référence global relatif au management des risques de l'entreprise (établi selon le modèle du COSO) les principes et pratiques associés aux risques ESG. Le Groupe applique en outre la méthode PESTEL³⁰ (analyse des facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux) pour évaluer les risques et opportunités émergents.

Luis de la Fuente

Avant toute chose, l'audit interne devrait aider l'organisation à comprendre en quoi les enjeux ESG la concernent, au-delà des seuls aspects de conformité et de gestion des risques. Le reporting devrait être son premier cheval de bataille lors de l'élaboration du plan d'action ESG.

Luis de la Fuente souligne l'importance des données et la nécessité d'être proactif. Il estime en effet que, face à des enjeux sociaux, « *l'audit interne doit s'entretenir avec la direction en ayant le maximum d'informations en main* », de façon à pouvoir étayer ses arguments plutôt que d'exposer des banalités : « *Selon moi, il est essentiel de se retrousser les manches et de faire parler les données pour être à même de soumettre des idées à la direction.* »

Chez BBVA, l'audit interne a adopté une règle simple qui lui a permis de faciliter ses relations avec les parties prenantes internes : désormais, au lieu d'attribuer une note à l'issue d'une mission de conseil, il formule des recommandations, effectue un suivi et attend au moins 12 mois avant d'envisager une mission d'audit « notée ». En effet, l'audit interne a conscience que, dans la mesure où les enjeux ESG constituent des risques émergents, la gestion des risques et les contrôles internes seront probablement incomplets à plusieurs égards. Or, dans le cadre d'une évaluation classique, ces insuffisances seraient considérées comme des lacunes ou des défaillances et se traduiraient par une mauvaise note. Celle-ci pourrait alors avoir un impact sur la rémunération, la réputation et les perspectives de promotion des responsables. Ce n'est sûrement pas la meilleure façon d'inciter les audités à fournir des informations exactes et complètes. Luis de la Fuente préfère voir ces missions de conseil comme l'occasion d'apporter un point de vue complémentaire et un accompagnement.

Luis de la Fuente prévoit une montée en puissance des plans d'action et du reporting ESG. À cet égard, l'audit interne peut être acteur de la création de valeur. Dans la mesure où les banques jouent un rôle de premier plan dans l'économie, cette valeur (qu'elle soit pécuniaire ou autre) leur profite non seulement à elles, mais aussi à la société et à l'économie dans son ensemble, et, partant, contribue à un monde plus durable.

30. What is a PESTEL Analysis?, Oxford College of Marketing, <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>.



Douglas Hileman

Douglas Hileman constate que l'« écoblanchiment » (*greenwashing*) est une critique qui revient souvent et en conclut que les auditeurs internes doivent aller plus loin en examinant les risques de fraude ESG, lesquels ne ressemblent pas nécessairement aux risques classiques de détournement d'actifs. L'analyse de données (loi de Benford, etc.) peut ne pas être utile en l'état, mais elle sera amenée à évoluer. Douglas Hileman préconise donc d'intégrer une séance de réflexion sur la fraude à chaque mission ESG (qu'elle soit de planification, de conseil, d'assurance ou de préconisation) afin que l'audit interne devienne maître dans l'art de détecter et de prévenir les risques de fraude ESG.

Le consultant observe par ailleurs que de nombreuses organisations possèdent des fonctions de deuxième ligne (dédiées à l'informatique, à l'environnement, à la qualité ou encore à la sécurité), et que celles-ci sont dotées de ressources humaines et de systèmes d'information capables de s'adapter pour répondre à la demande actuelle en données ESG. Cependant, bon nombre de ces fonctions de deuxième ligne restent cantonnées à leur objectif initial. La plupart n'ont pas fait l'objet d'une revue qualité et se concentrent exclusivement sur la conformité réglementaire, négligeant ainsi les autres risques (dont ceux associés au reporting ESG externe destiné aux marchés financiers). L'audit interne devrait prendre l'initiative de renforcer ces ressources et d'en tirer le meilleur parti, tout en veillant à bien distinguer les rôles de deuxième et de troisième ligne, conformément au [Modèle des Trois Lignes de l'IIA](#)³¹.

Pour terminer, Douglas Hileman fait remarquer que les normes de système de management ISO, dans leur version d'origine, mettaient l'accent sur la *formation*, alors que les récentes versions insistent davantage sur la *compétence* – une différence certes subtile mais importante. La grande visibilité de l'ESG a conduit à l'émergence d'une nuée d'experts aux domaines de compétence aussi variés que les enjeux ESG eux-mêmes, des bâtiments « verts » aux énergies renouvelables, en passant par les textiles durables. Bien que la plupart de ces experts ESG soient compétents, certains d'entre eux ont choisi de se spécialiser dans ce domaine par passion et sont d'une utilité moindre pour les organisations désireuses de maîtriser les risques associés et de créer de la valeur. Douglas Hileman recommande de faire preuve de discernement dans les décisions de recrutement et de plutôt investir dans les conférences, les certifications utiles, la formation continue et le coaching, de sorte que les collaborateurs puissent contribuer à la réussite des programmes et des missions d'audit ESG.

Edward Olson

Edward Olson insiste sur la nécessité d'adapter le processus ESG en fonction de l'organisation. En effet, les risques, les opportunités et les besoins varient en fonction du secteur, du lieu d'implantation, du cadre réglementaire, du contexte politique et de bien d'autres facteurs. Quand bien même les programmes des autres organisations peuvent servir de modèles et les prestataires proposent des « solutions clés en main », les modèles et solutions en question exigeront nécessairement des ajustements.

Edward Olson constate en outre que le devoir de rendre compte revêt dans ce contexte une autre dimension. La communication d'informations ESG répond à des objectifs visés et les référentiels de reporting imposent de faire le point sur les performances réalisées au cours des années antérieures. Analystes et marchés financiers suivront de près ces informations et demanderont à la direction et au conseil d'administration de rendre compte des progrès accomplis (ou non). La non-réalisation des objectifs ou même une communication trop mesurée sur la façon dont l'organisation a tenté d'atteindre ses objectifs peut être mal perçue par les établissements financiers ou les clients, entre autres parties prenantes.

Edward Olson termine en remettant en cause l'un des aspects pourtant classiques de la gestion des risques. L'une des approches en la matière consiste en effet à *rester les bras croisés* et à accepter le risque tel qu'il s'impose. Mais le degré d'attention porté aux enjeux ESG, le rythme des évolutions et le caractère très public du reporting et des informations ESG conduisent tous à la même conclusion : il est impératif d'*agir*.

31. Le *Modèle des Trois Lignes de l'IIA*, The Institute of Internal Auditors.



Évaluer les risques ESG

À propos des experts

Michelle Uwasomba

Michelle Uwasomba est *Principal* au sein de l'activité Consulting Enterprise Risk du cabinet Ernst & Young LLP (EY US). Elle possède plus de 17 années d'expérience dans le pilotage de projets de transformation d'envergure mondiale dans les domaines de la stratégie, des risques, des enjeux ESG et de la résilience. Elle aide les clients d'EY à optimiser leur création de valeur grâce à une gestion stratégique des risques menaçant leur entreprise et leur portefeuille d'activités. Elle a en outre acquis une expérience incontestable dans la gestion des risques énergétiques au sein d'un grand groupe de services professionnels. Elle a été responsable, en tant que gestionnaire des risques, d'un portefeuille d'une valeur de 2,25 milliards de dollars.

Shannon Roberts

Shannon Roberts est *Principal* au sein de l'activité Climate Change and Sustainability Services du cabinet Ernst & Young LLP (EY US). Spécialisée dans le développement durable et la conformité HSE (hygiène, santé/sécurité et environnement), elle est titulaire d'une licence de chimie et possède 15 années d'expérience technique dans de multiples secteurs. Actuellement, Shannon dirige une équipe de professionnels EY qui aide les clients à atteindre leurs objectifs ESG : maîtrise des impacts environnementaux, risque climatique, décarbonation, économie circulaire et gestion responsable des produits (santé, sécurité, diversité, équité et inclusion), et gouvernance (modèle opérationnel et gestion des risques). Elle fournit des services ESG à de grandes entreprises dans les domaines suivants : stratégie, transformation de la culture interne, gestion des risques, excellence opérationnelle, chaîne logistique, audit, digitalisation et reporting.

Introduction

Enjeux ESG : un dédale inextricable

Comme indiqué dans les parties précédentes, le panorama ESG est vaste et couvre un grand nombre de sujets que l'organisation doit intégrer à sa stratégie pour être mieux en phase avec les attentes des parties prenantes d'aujourd'hui. Ces sujets sont les suivants :

- changement climatique, émissions de gaz à effet de serre, gestion des déchets et biodiversité (volet environnemental) ;
- diversité, équité, inclusion, santé et sécurité des travailleurs (volet social) ;
- rôles et responsabilités au sein de l'organisation, devoir de rendre compte (volet gouvernance).

D'autre part, à mesure que le marché et les exigences réglementaires progressent dans chacun de ces domaines, la complexité des enjeux ESG transparait de plus en plus. Prenons l'exemple du changement climatique, actuellement objet de toutes les attentions du reporting réglementaire. Ce phénomène a sur les sociétés des conséquences majeures qui vont bien au-delà des préoccupations environnementales. En effet, les organisations doivent aussi tenir compte des ramifications de leur gestion du risque climatique et de la décarbonation sur le plan social et de la gouvernance. C'est pourquoi les principales parties prenantes (investisseurs – agences de notation ESG comprises, clients et collaborateurs) ont des attentes toujours plus fortes ; des normes sectorielles mondiales sont adoptées et affinées ; des réglementations internationales sont proposées. Chacune a ses spécificités et influence la manière dont une organisation gère ce risque et communique à ce sujet. À cet égard, les prestataires de services d'assurance et d'évaluation des risques au sein de l'organisation devront adopter une démarche stratégique globale et évolutive. Sans cela, l'organisation ne sera peut-être pas en mesure de réaliser des objectifs et une performance opérationnelle à la hauteur des nouvelles attentes des marchés et des régulateurs.

Dans cette optique, la troisième et dernière partie de ce numéro consacré au panorama des risques ESG aborde les solutions qui s'offrent aux auditeurs internes pour mieux identifier et évaluer ces risques au sein de leur organisation. On y trouvera également des exemples concrets de stratégies mises en œuvre par des fonctions d'audit interne déjà actives dans ce domaine. Michelle Uwasomba et Shannon Roberts, respectivement *Principal* de l'activité Consulting Enterprise Risk et *Principal* de l'activité Climate Change and Sustainability Services du cabinet Ernst & Young LLP (EY US), ont toutes deux accepté de partager quelques-unes de leurs expériences en matière d'élaboration et d'exécution de programmes de gestion visant à identifier, à évaluer et à traiter les risques ESG (à la hausse comme à la baisse).



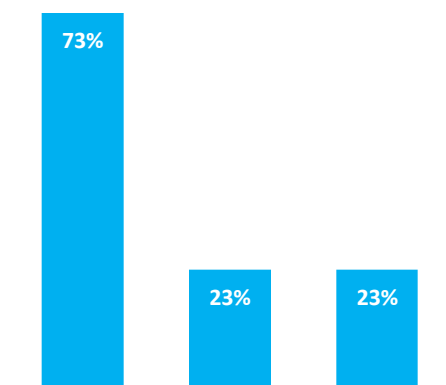
Point sur le degré de sensibilisation aux enjeux ESG en 2022

Des progrès inégaux

Une prise de conscience mêlée d'inquiétude

Bien que les enjeux ESG prennent incontestablement de l'ampleur à l'échelle internationale, les organisations ne leur accordent pas à tous la même importance. Étant donné que les différents risques ESG ne revêtent pas le même degré de pertinence pour chaque organisation, les connaissances sont évidemment très disparates d'un sujet ESG à l'autre. En effet, le rapport de l'IIA intitulé *OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk* dresse un tableau complexe de l'appréhension des risques ESG.

Figure 1 : Niveau de connaissance des responsables d'audit interne concernant les risques ESG

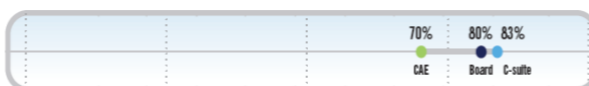


Gouvernance au sein de l'organisation **Soutenabilité sociale** **Soutenabilité environnementale**

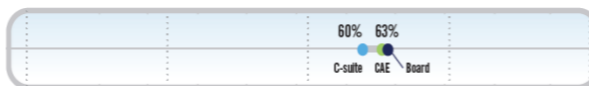
Note : Question de l'enquête *OnRisk 2022* : Quel est votre niveau de connaissance concernant chacun des risques suivants ? Pourcentage de répondants ayant indiqué 6 ou 7 sur une échelle de 1 à 7. $n = 30$.

Figure 2 : Degré de pertinence des risques

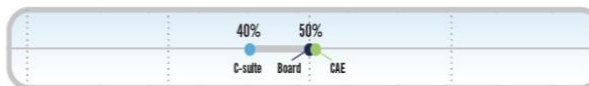
Gouvernance au sein de l'organisation



Soutenabilité sociale



Soutenabilité environnementale



Note : Question de l'enquête *OnRisk 2022* : Quel est le degré de pertinence des risques suivants pour votre organisation ? Pourcentage de répondants ayant indiqué 6 ou 7 sur une échelle de 1 à 7. $n = 90$ (30 hauts dirigeants, 30 administrateurs, 30 responsables d'audit interne)

Par exemple, 73 % des responsables d'audit interne évaluent à 6 ou à 7 leurs connaissances personnelles concernant la gouvernance au sein de l'organisation, 1 étant la note la plus basse (aucune connaissance) et 7 la note la plus élevée (parfaite maîtrise du sujet). En revanche, ils ne sont que 23 % à attribuer une telle note à leur connaissance de la soutenabilité sociale ou environnementale (cf. Figure 1). Le rapport donne plusieurs explications possibles à ce contraste, tels les priorités et défis immédiats en matière de gouvernance induits par la pandémie de COVID-19. L'audit interne jouit d'une vaste connaissance et expérience dans ce domaine. En revanche, compte tenu de leur technicité, les autres domaines ESG ne sont pas toujours à sa portée, du moins pour l'instant. En outre, il se peut que certains auditeurs internes aient du mal à identifier les risques ESG les plus pertinents pour leur organisation, ce qui peut compliquer les premières étapes de l'évaluation des risques ESG. Cet aspect est abordé plus en détail dans la section sur l'évaluation des risques et de la matérialité.



Malgré la pression accrue des investisseurs qui attendent des organisations qu'elles mettent en œuvre des mesures plus strictes en matière ESG, telles qu'un reporting renforcé, le degré de pertinence des risques liés à la soutenabilité sociale et à la soutenabilité environnementale (deux des trois axes de l'ESG) s'inscrit dans le quartile inférieur du rapport. Au total, 63 % des responsables d'audit interne évaluent à 6 ou à 7 le degré de pertinence des risques liés à la soutenabilité sociale pour leur organisation ; ils sont seulement 50 % à attribuer une telle note aux risques liés à la soutenabilité environnementale. Lorsque l'on sort du cadre de la fonction d'audit interne, le tableau est encore plus troublant. S'agissant des hauts dirigeants, ils sont respectivement 60 % et 40 % à évaluer à 6 ou à 7 le degré de pertinence des risques liés à la soutenabilité sociale et à la soutenabilité environnementale (cf. Figure 2). Ces constats témoignent d'une inquiétude générale concernant certaines composantes ESG évaluées en termes de risques à la fois pertinents pour l'organisation à laquelle appartient l'audit interne et sur lesquels elle est en capacité d'agir. Selon les dires d'un haut dirigeant ayant participé à l'enquête : « *La plupart des organisations souhaiteraient mettre en place des politiques, des procédures et des programmes adéquats en matière de soutenabilité environnementale, mais la nécessité de gérer tous ces autres risques ne leur en laisse pas forcément le loisir.* »³²

Élargir le dialogue sur les enjeux ESG

Alors même que les dirigeants renforcent leurs connaissances et leur gestion des enjeux ESG, la conjoncture mondiale exige des progrès en matière de gestion intégrée des risques ESG. D'après le *Rapport sur les risques mondiaux 2022* du Forum économique mondial, 8 des 10 risques les plus menaçants pour les 10 années à venir sont des risques environnementaux et sociaux, avec sur le podium l'échec des plans d'action sur le climat, l'augmentation des phénomènes météorologiques extrêmes et la perte de biodiversité. Toujours d'après ce rapport, plusieurs risques ESG ont considérablement empiré depuis le début de la pandémie de COVID-19, en particulier l'érosion de la cohésion sociale, le manque de moyens de subsistance, l'échec des plans d'action sur le climat, la détérioration de la santé mentale et l'augmentation des phénomènes météorologiques extrêmes – tous ces risques se démarquent nettement du prochain sur la liste, à savoir les crises de la dette³³.

Pour les fonctions de gestion des risques, le défi pour les années à venir ne sera pas nécessairement de promouvoir la formation et la sensibilisation aux risques ESG dans leurs plans stratégiques – même si cela devrait rester une priorité – mais de surveiller l'évolution de ces risques par rapport à l'organisation. Par la suite, elles devront, dans le cadre de leurs responsabilités au sein de l'organisation, transposer leurs préoccupations sur le long terme en actions à court terme, en intégrant les enjeux ESG dans le management des risques de l'entreprise et en réalisant des audits internes.

De l'importance du secteur

Pour dépasser l'étape de la prise de conscience et prendre des mesures concrètes, il peut s'avérer utile de se recentrer sur le secteur d'activité de l'organisation afin d'évaluer le degré de pertinence des risques ESG. Si certains risques ESG, tels ceux liés à la gouvernance, ont une vaste portée, d'autres comme ceux liés à la soutenabilité environnementale et à la soutenabilité sociale sont plus ou moins pertinents en fonction du secteur d'activité et de la situation de l'organisation.

Michelle Uwasomba confirme : « *En tant que spécialiste du management des risques de l'entreprise, je constate que plusieurs risques ESG au sens large figurent aujourd'hui parmi les dix principaux risques pour bon nombre d'organisations du secteur – voire aux deux premières places pour certains. L'édition 2022 de l'étude EY Outlook en témoigne*³⁴. *De nombreux facteurs expliquent cette prépondérance. Citons notamment la récente prise en compte des risques ESG dans les décisions des investisseurs et des analystes en matière de valeur, ou encore le durcissement des exigences réglementaires en matière de communication sur les risques ESG.* »

32. *OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, The Institute of Internal Auditors, 2022, <http://theiia.mkt5790.com/OnRisk2022/?webSynclD=a36abe78-0176-13d4-2e22-e271c4e47a0b&sessionGUID=3d51a40c-22aa-c2ba-c0ae-06d82424d6a4>.

33. *Global Risks Report 2022 (Rapport sur les risques mondiaux 2022)*, Forum économique mondial, 11 janvier 2022, <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022>.

34. *Will bold strategies fuel market-leading growth? EY 2022 CEO Outlook Survey*, EY, 10 janvier 2020, https://www.ey.com/en_gl/ceo/will-bold-strategies-fuel-market-leading-growth.



Aux États-Unis par exemple, la Securities and Exchange Commission est de plus en plus amenée à fournir des orientations concernant la communication d'informations sur le risque climatique. Dans l'Union européenne, la pression réglementaire est encore plus forte. Ainsi, la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises intègre de nouvelles exigences concernant les évaluations de la double matérialité, les obligations de reporting et l'assurance relative aux risques et facteurs de risques en matière de développement durable (c'est-à-dire l'ensemble des risques ESG et non uniquement le risque climatique). Mais au-delà de la prise en compte des exigences des investisseurs et de la réglementation, les organisations sont en train de repenser complètement leur stratégie d'entreprise et leur proposition de valeur. En effet, leur objectif est de trouver un équilibre entre les opportunités et les risques dans leur secteur, face à des enjeux ESG aux impacts très variables d'un secteur à l'autre – des impacts évidents à plusieurs égards dans le secteur de l'énergie par exemple, mais beaucoup moins dans d'autres.

« Dans le secteur de l'énergie, le changement climatique a un impact physique sur les infrastructures », constate Michelle Uwasomba. « Pour ce qui est de la fourniture d'énergie et des autres services d'utilité publique, l'accent est mis sur la résilience de l'entreprise, notamment en termes de fiabilité des services, d'intégrité des actifs et de maintenance. Les équipes chargées des infrastructures et des opérations s'efforcent à présent d'analyser des scénarios et de déterminer comment adapter les ressources existantes pour qu'elles résistent à des niveaux d'impact – et, dans certains cas, à des risques de perturbations – nettement plus élevés qu'auparavant. De même, dans le secteur pétrolier et gazier, nous sommes tous parfaitement conscients des impacts sur l'environnement, ainsi que du ferme engagement des principaux acteurs en faveur de la réduction de leurs émissions et de la décarbonation. Cependant, au-delà des risques liés au climat, il y a aussi sur le plan stratégique et opérationnel une volonté de réfléchir à la proposition de valeur sociale du secteur. Je pense notamment à la perception du secteur par les collaborateurs et la communauté. La capacité à attirer des talents et à rivaliser pour des ressources humaines limitées – ou la capacité à attirer des investissements pour créer des opportunités et favoriser l'innovation – est directement liée à la perception sociale, laquelle est inhérente aux enjeux ESG. »

L'impact de la perception sociale des enjeux ESG est observable dans d'autres secteurs. Même dans les secteurs de la consommation, on trouve de nombreux exemples de critères ESG servant de leviers pérennes de valeur et de réputation. *« Les gens prennent davantage conscience des choix qu'ils font »,* indique Michelle Uwasomba. *« Des collections et des marques tout entières sont nées de ces enjeux. Les sujets ESG ont tendance à faire ressortir le négatif mais il existe aussi d'incroyables avantages lorsque le risque pour l'organisation ne se traduit pas par une perte mais par un gain potentiel. Ce constat transparaît dans les nouveaux produits et choix mis à disposition des consommateurs, dont certains se traduisent en gain de chiffre d'affaires ou en réduction de coûts. »*

« Les organisations doivent gérer et déclarer les risques ESG liés à leurs activités, à leur chaîne de valeur et à leurs produits dans le cadre de leur stratégie d'entreprise », observe Shannon Roberts. *« Avant toute chose, elles doivent définir une stratégie, une gouvernance et des modalités de reporting ESG pour aider les parties prenantes à comprendre les mécanismes de création de valeur à long terme. Il est donc important qu'elles identifient leurs parties prenantes et puissent répondre aux questions les plus complexes qui leur sont posées en matière ESG. Les organisations doivent également déterminer si leurs produits et services sont stratégiquement positionnés dans cette révolution ESG, largement portée par l'accélération de la transition énergétique et la nécessité pour les entreprises d'améliorer leurs impacts sociaux, notamment sur les plans de la diversité et de l'inclusion, de la santé et de la sécurité. Vous devez vous demander si votre organisation a un avenir dans ce nouvel univers ESG. Les entreprises du secteur de la santé, par exemple, s'efforcent d'adapter leurs produits et services pour favoriser l'équité et l'accès aux soins. Les entreprises de l'industrie automobile et de l'industrie manufacturière s'attachent quant à elles à déterminer si leurs produits cadreront dans une économie bas carbone. »*



Le secteur financier illustre tous ces aspects à la fois. « *De plus en plus d'établissements financiers évaluent et communiquent les résultats de leurs investissements sur le plan ESG* », constate Shannon Roberts. « *Elles ont à cœur de financer des entreprises et des produits responsables d'un point de vue social et environnemental. De nombreuses banques commencent notamment à mesurer les impacts – positifs ou négatifs – de leurs investissements sur l'environnement, en termes d'émissions de gaz à effet de serre par exemple. Elles en évaluent également les impacts sociaux et la façon dont leurs investissements favorisent l'équité.* »

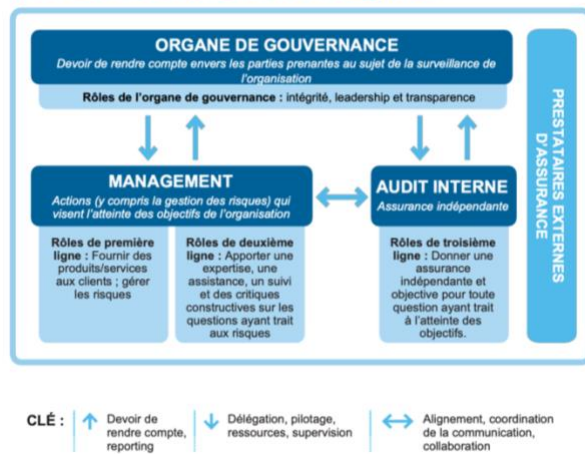
Des responsabilités partagées dans l'ensemble de la chaîne de valeur face aux risques ESG

Les responsabilités en matière d'évaluation des risques ESG ne sont pas l'apanage d'une seule et unique fonction au sein de l'organisation. En effet, quelles que soient la taille et la structure de l'organisation, il s'agit d'une responsabilité partagée qui nécessite transparence, communication et alignement entre toutes les fonctions de l'organisation, de la première ligne (activités sur site) à la deuxième ligne (conformité), sans oublier les fournisseurs d'assurance indépendants et objectifs de la troisième ligne. En réalité, ces valeurs demeurent constantes quel que soit le risque et constituent le socle du [Modèle des Trois Lignes de l'IIA](#).

En outre, l'audit interne peut intervenir en tant que conseiller dans le cadre de son rôle de troisième ligne. « *L'audit interne n'est pas qu'un simple fournisseur d'assurance qui intervient après coup* », explique Michelle Uwasomba. « *Pour nous, même lorsqu'ils en sont encore à essayer d'identifier les risques ESG les plus pertinents pour leur organisation, les auditeurs internes devraient avoir leur mot à dire. Même si la fonction d'audit interne n'est pas forcément la mieux placée pour évaluer un certain risque ESG au sein de l'organisation – parce que cette évaluation nécessite des compétences relevant plutôt de la première ou de la deuxième ligne – elle peut apporter un peu de clarté concernant par exemple les critères d'évaluation des risques et les éléments à prendre en compte. Son champ d'intervention est par ailleurs plus large que celui des autres fonctions, ce qui peut être un atout majeur pour évaluer les risques ESG au niveau de l'organisation. D'une manière générale, les investisseurs sont avides de confiance, et à cet égard, l'avis de l'audit interne a du poids.* »

Shannon Roberts confirme : « *Les équipes dirigeantes se soucient davantage de leur approche de communication sur les enjeux ESG que de leur conformité aux exigences réglementaires. Les informations sont tellement foisonnantes en matière de communication et de stratégie sur ces sujets qu'il peut s'avérer difficile d'élaborer une approche stratégique et un discours cohérent avec des KPI ciblés. Les communications volontaires en matière de développement durable ne datent pas d'hier, mais, subitement, les investisseurs se sont donné le mot pour mettre les organisations face à leurs responsabilités. Même si, par lui-même, l'audit interne n'a pas forcément les capacités d'évaluer l'exactitude du reporting ESG, il est en mesure d'évaluer la robustesse des processus et des contrôles nécessaires pour s'assurer que ce reporting est fidèle à la réalité. Personne n'est mieux placé que l'audit interne pour intervenir en tant que conseiller stratégique auprès de l'organisation et pour l'aider à améliorer la gouvernance, les processus et les contrôles nécessaires pour progresser en matière ESG.* »

IIA : Le Modèle des Trois Lignes



Évaluation des risques ESG

Les outils à disposition de l'audit interne

Évaluations de la matérialité

L'audit interne dispose d'une palette d'approches et d'outils pour apporter une forte valeur ajoutée aux organisations désireuses de mieux comprendre les risques ESG. Prenons l'exemple des évaluations de la matérialité, l'un des outils que les experts du développement durable utilisent pour identifier les priorités ESG.

« Les évaluations de la matérialité sont communément utilisées pour hiérarchiser les sujets ESG dans le cadre de la stratégie, du reporting et de la gestion des risques de l'organisation », indique Shannon Roberts. « Ces évaluations permettent de mesurer d'un point de vue à la fois qualitatif et quantitatif les sujets ESG pertinents en fonction de leur importance pour l'activité et les parties prenantes de l'organisation, de sorte que cette dernière soit en mesure d'identifier les critères ESG à intégrer dans sa stratégie, ses objectifs et sa gestion des risques. »

Malgré des similitudes de fait, les évaluations de la matérialité présentent des différences majeures par rapport aux évaluations des risques traditionnelles. Par exemple, de par sa nature, une évaluation de la matérialité s'étend bien au-delà de l'impact de l'organisation lié aux risques. Le modèle d'évaluation de la matérialité des risques ESG le plus courant est celui du [World Business Council for Sustainable Development \(WBCSD\)](#), qui décompose le processus en sept étapes :

- Définition de la finalité de l'évaluation de la matérialité.
- Détermination du cycle de matérialité idéal.
- Définition de l'approche de l'organisation en termes de matérialité (intérêt pour l'activité et/ou impact sur la société).
- Identification des sujets à évaluer.
- Détermination du degré d'implication des parties prenantes dans l'évaluation.
- Définition de critères de calcul de la matérialité.
- Sélection des sujets importants à intégrer dans l'évaluation finale en fonction des scores de matérialité³⁵.

L'évaluation de la matérialité peut également s'avérer utile pour intégrer les risques ESG d'une organisation dans ses processus de management des risques de l'entreprise (*enterprise risk management*, « ERM ») et d'audit interne. À cet égard, le COSO et le WBCSD ont publié un recueil de lignes directrices intitulé [Enterprise Risk Management – Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks](#)³⁶.

« Si, pour l'heure, seul un petit nombre d'organisations matures ont intégré les risques ESG dans leur cadre ERM, cette proportion devrait bientôt augmenter car ces risques doivent être intégrés et alignés avec les autres risques des organisations », explique Shannon Roberts. « Les sujets ESG importants devraient également servir à l'élaboration du plan d'audit interne. »

35. *The reality of materiality – Insights from real-world applications of ESG materiality assessments*, World Business Council for Sustainable Development, 20 juin 2021, <https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/Redesigning-capital-market-engagement/Resources/The-reality-of-materiality-insights-from-real-world-applications-of-ESG-materiality-assessments>.

36. *Enterprise Risk Management – Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*, COSO et World Business Council for Sustainable Development, octobre 2018, <https://www.coso.org/Documents/COSO-WBCSD-ESGERM-Guidance-Full.pdf>.



Évaluations de la double matérialité

Il est intéressant de constater que les évaluations de la matérialité évoluent. Bien que certains détails restent à peaufiner, l'UE a d'ores et déjà annoncé l'obligation, pour les organisations concernées, de procéder sous peu à des évaluations de la double matérialité. En matière d'ESG, l'impact du risque vu des investisseurs (et, probablement, conformément à la réglementation à venir) porte également sur les conséquences environnementales et sociales de l'organisation au sein de la société dans laquelle elle évolue. Dans le cadre d'une évaluation de la double matérialité, les deux aspects sont pris en compte à parts égales, même si les informations correspondantes sont susceptibles de ne pas être flatteuses pour l'organisation. Par exemple, une organisation doit déclarer à la fois l'impact des risques auxquels elle est confrontée du fait du changement climatique ainsi que son propre impact sur l'environnement du fait de ses émissions de gaz à effet de serre, un domaine dans lequel elle peut encore largement progresser. Si l'organisation subit les transformations du panorama des risques, elle représente aussi un risque en soi. Si l'un de ces deux aspects n'est pas évalué, l'organisation peut passer à côté de certaines conséquences pour sa situation financière et sa réputation.

« Les organisations commencent tout juste à envisager de réaliser des évaluations de la double matérialité, lesquelles leur permettront d'évaluer les risques ESG avec la plus grande minutie », observe Shannon Roberts. « L'approche de la double matérialité est néanmoins amenée à évoluer à mesure que les nouvelles exigences de l'UE entreront en vigueur », constate Michelle Uwasomba. Les risques, les facteurs de risques interdépendants et les rapports qu'ils entretiennent entre eux sont des concepts que la fonction d'audit interne et les autres fonctions de gestion des risques maîtrisent. Ces dernières peuvent donc apporter leur contribution aux évaluations de la double matérialité. Il est recommandé à la fonction d'audit interne d'intégrer ces dernières dans son plan d'audit (si cela est pertinent) pour commencer à mieux les comprendre, en particulier si son organisation exerce des activités au sein de l'UE.

Analyses comparatives

Pour les auditeurs internes désireux de porter leur organisation vers une plus grande maturité, il peut être utile d'examiner les progrès accomplis par d'autres. « Dans un environnement où certaines organisations peuvent être plus matures que d'autres, l'audit interne est parfaitement bien placé pour réaliser une sorte d'analyse comparative de la maturité », explique Michelle Uwasomba. « Il est à même de se poser des questions pertinentes et d'y répondre. Par exemple : comment mes concurrents directs et mes homologues dans d'autres secteurs procèdent-ils ? comment mon organisation se positionne-t-elle par rapport à eux ? La valeur qu'il apporte par ce type de point de vue sur les disparités constatées entre les programmes ESG existants est inestimable. »

Les informations communiquées par les organisations, sous la pression accrue des investisseurs et autres parties prenantes, constituent l'une des ressources les plus évidentes à la disposition des auditeurs internes pour réaliser ce type d'analyse comparative. Une attention toute particulière est portée aux informations concernant le risque climatique. Mais les autres sujets ESG tels que la diversité et les droits de l'Homme ne sont pas en reste. S'il existe plusieurs cadres de référence visant à garantir un reporting ESG de qualité, comme le [Greenhouse Gas Protocol](#) ou encore les recommandations du [Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat \(TCFD\)](#), et si des normes de reporting mondiales sont en passe d'être officiellement annoncées, le fait d'évaluer la qualité de ses propres informations à l'aune des informations publiées par une organisation comparable – et de fournir l'assurance que des ajustements ont été apportés en conséquence – peut permettre de prévenir les risques associés au reporting tels que l'écoblanchiment non intentionnel (ou intentionnel). Ce type d'analyse peut également être intégré au plan d'audit interne.

Évaluations du risque climatique et des autres risques ESG

Après avoir identifié les risques les plus pertinents pour l'organisation et évalué les référentiels en place, il s'agit, pour affiner la stratégie d'évaluation des risques ESG de l'organisation, de mettre en œuvre des évaluations spécifiques des risques, portant notamment sur le risque climatique, mais aussi sur les risques sociaux et de gouvernance. Dans la mesure où certaines de ces évaluations exigent une analyse technique approfondie et ne sont pas encore tout à fait au point (par exemple, une analyse de scénario du TCFD visant à identifier les risques et les opportunités liés au climat nécessitera probablement une expertise externe), il peut s'avérer très utile de solliciter l'audit interne pour aider l'organisation à déterminer le degré d'aboutissement de ses évaluations et à hiérarchiser les risques en fonction du secteur, des exigences des parties prenantes et des ressources disponibles.



« Les évaluations du risque climatique et autres évaluations de ce type peuvent être considérées comme une sorte de sous-catégorie des évaluations de la matérialité des risques ESG de l'organisation », indique Michelle Uwasomba. « Par exemple, l'évaluation du risque climatique est l'occasion de cibler les efforts pour mieux saisir l'exposition de l'organisation à ce risque. Ce n'est pas forcément par là que l'organisation doit commencer mais, dès lors qu'elle sera parvenue à déterminer ce qui est important pour elle, dans les premières phases de l'élaboration de sa stratégie ESG, elle devra en faire son prochain objectif. »

L'IIA estime que cet aspect revêt une importance toute particulière compte tenu de la réalité actuelle du panorama des risques. En conséquence de la pandémie de COVID-19, par exemple, de nombreuses fonctions d'audit interne ont subi des réductions budgétaires. L'édition 2022 de l'étude *North American Pulse of Internal Audit* révèle que 18 % des fonctions d'audit interne interrogées ont fait l'objet de coupes budgétaires en 2021 (contre une proportion record de 36 % en 2020)³⁷. Si l'on se rapproche des niveaux d'avant la crise sanitaire, le constat est tout autre pour les fonctions d'audit interne faisant état d'augmentations budgétaires. D'après les données, 2020 et 2021 sont les années qui ont été marquées par les plus faibles proportions d'augmentations budgétaires depuis 2008 (20 % en 2020 et 24 % en 2021). Le rapport indique : « La quasi-paralysie des budgets de l'audit interne reflète peut-être une incertitude ou une prudence générale de la part des organisations, à l'heure où le monde émerge lentement de deux années de désordre pandémique, ainsi qu'une réticence à revenir au "monde d'avant". » Si cette paralysie venait à se poursuivre, les fonctions d'audit interne pourraient être contraintes, dans certaines circonstances, de privilégier certains sujets ESG d'actualité (gouvernance au sein de l'organisation p. ex.), au détriment d'autres volets nécessitant plus de recul (soutenabilité sociale p. ex.).

Shannon Roberts ajoute que même si les évaluations des risques ESG sont appelées à devenir une priorité, il est nécessaire, pour se conformer aux normes sectorielles mentionnées dans les référentiels tels que l'analyse de scénarios du TCFD, d'acquérir une expertise technique pointue. Par exemple, une évaluation du risque climatique suppose l'intégration de plusieurs ensembles de données nécessitant une vérification et une assurance rigoureuses pour garantir leur transparence, leur exactitude et leur cohérence. La plupart du temps, c'est au-dessus des compétences classiques de l'audit interne. Ce dernier ne doit pas s'évertuer à réaliser lui-même ces évaluations, mais doit plutôt y contribuer en qualité de conseiller, en collaborant avec des fonctions externes spécialisées en la matière. En l'espèce, il est judicieux d'aligner le processus d'évaluation du risque climatique avec la stratégie globale d'évaluation des risques de l'organisation (analyse d'impact et de probabilité p. ex.).

Pour autant, l'audit interne ne doit pas s'abstenir d'étoffer ses connaissances en matière ESG. Bien au contraire. « Les responsables d'audit interne et leurs équipes doivent s'auto-former », préconise Michelle Uwasomba. « C'est l'occasion rêvée pour les auditeurs internes de creuser un risque à l'origine de profondes transformations pour leur organisation. Ceux qui souhaitent la préparer aux risques et aux opportunités de ce type en intervenant en tant que conseillers doivent eux-mêmes se mettre à niveau. »

37. 2022 *North American Pulse of Internal Audit*, The Institute of Internal Auditors, mars 2022, <https://www.theiia.org/en/resources/research-and-reports/pulse>.



Conclusion

Des risques en constante évolution

Les enjeux ESG forment un chapelet de risques, dont certains ont gagné en importance ces derniers temps. Et parce que telle est la nature des risques, quelques-uns continuent d'évoluer à mesure que les auditeurs internes apprennent à les maîtriser. À bien des égards, l'année 2022 marque l'apogée des sujets ESG. Plus que jamais, les organisations se voient contraintes de s'impliquer concrètement et activement dans ce domaine. Aussi, à mesure que l'ESG gagne les consciences à travers le monde, et que les États, les organisations et leurs parties prenantes, sans oublier les consommateurs, pèsent dans le débat ESG, les organisations doivent être prêtes à répondre à leurs préoccupations et à leurs besoins.

Cependant, répondre à la demande en évaluation des risques ESG alors même qu'il n'existe pas encore de dispositions réglementaires formelles en la matière peut s'avérer difficile – et coûteux – si l'on ne maîtrise pas ce que l'on fait. Ce serait comme piloter un avion sans système de navigation ou s'aventurer dans les bois sans boussole. Cependant, y-compris dans cet environnement, l'audit interne a des outils à sa disposition pour apporter une valeur substantielle à l'organisation : il peut fournir une assurance objective des dispositifs de contrôle ESG, donner des conseils en matière d'évaluation des risques ESG, ou tout simplement promouvoir des actions de sensibilisation et de formation aux risques ESG. À bien des égards, c'est l'audit interne qui garantit une communication de qualité, une transparence et un consensus entre les trois lignes et les parties prenantes. Il occupe ainsi une position de premier choix que les responsables d'audit interne devraient activement défendre et mettre en valeur.



À propos de l'IIA

Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'Institut des auditeurs internes (Institute of Internal Auditors, IIA) est une autorité reconnue et un leader incontesté dans la formation et la formulation de normes, lignes directrices et certifications. Fondé en 1941, l'IIA compte actuellement quelque 210 000 membres dans plus de 170 pays et territoires. Son siège se situe à Lake Mary (Floride) aux États-Unis. Plus d'informations sont disponibles sur le site www.theiia.org.

À propos d'EY

La raison d'être d'EY est de bâtir un monde meilleur, de créer de la valeur à long terme pour les clients, les individus et la société et de renforcer la confiance à l'égard des marchés financiers. S'appuyant sur les données et la technologie, les équipes d'EY présentes dans plus de 150 pays instaurent la confiance au moyen de missions d'assurance et aident les clients à prospérer, à se transformer et à exercer leurs activités. Que ce soit dans les services juridiques, d'assurance, de conseil, de stratégie, de fiscalité ou de transactions, les équipes d'EY posent de meilleures questions pour trouver de nouvelles réponses aux enjeux complexes du monde d'aujourd'hui.

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

Ernst & Young LLP est une entité membre d'Ernst & Young Global Limited implantée aux États-Unis.

Avertissement

L'IIA publie ce document à titre informatif. Cette publication n'a pas vocation à apporter de réponses définitives à des situations spécifiques et est donc uniquement destinée à servir de guide. L'IIA recommande de consulter systématiquement des experts indépendants sur les points concernant des situations spécifiques. L'IIA décline toute responsabilité pour les cas où quiconque s'appuierait exclusivement sur cette publication.

Le point de vue exprimé dans cette publication est celui des auteurs et ne reflète pas nécessairement le point de vue des membres de l'organisation mondiale EY ou d'Ernst & Young LLP.

Copyright

Copyright © 2022 de The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés. Prière d'adresser les demandes d'autorisation de reproduction à copyright@theiia.org.

Avril 2022



The Institute of
Internal Auditors

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101