

**LE RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DANS LA PRISE EN COMPTE
DES ENJEUX CLIMATIQUES**

Avec la collaboration de



Par Françoise Malrieu

Lorsqu'au mois de mai de cette année, le conseil d'administration de l'IFA nous a confié la mission de former un groupe de travail sur la prise en compte des enjeux climatiques, nous n'avions pas conscience que nous allions, à ce point, faire écho avec l'actualité.

Selon un rapport de l'ONU, « le mois de juillet 2019, marqué par plusieurs canicules, notamment en Europe, a battu le record absolu de température ». La même source estime que les années 2015 à 2019 devrait constituer la période la plus chaude jamais enregistrée et s'alarme : « Aucun signe de ralentissement malgré tous les engagements pris au titre de l'Accord de Paris sur le climat. ». Au point que la Commission globale pour l'Adaptation, présidée par Ban Ki-moon, à laquelle adhère la France, a déclaré « nous sommes la dernière génération qui peut changer le cours du réchauffement climatique ». Ce sentiment croissant d'urgence absolue, éprouvé et partagé par les citoyens, s'est traduit par des formes d'expressions nouvelles spectaculairement incarnées dans les manifestations de la jeunesse à travers le monde, dans les marches et les grèves pour le climat de toutes les générations, en particulier à l'occasion du sommet spécial de l'ONU sur le climat en septembre dernier.

Le bilan sévère, dressé à cette occasion, met en cause l'inaction des états. La pression s'exerce à l'encontre des entreprises considérées à la fois comme la cause du problème, du fait de leurs émissions, et la source des solutions grâce à leur capacité d'innovation et d'investissement.

Dans ce contexte, nous avons veillé à tenir le cap de notre lettre de mission et à nous ancrer dans notre responsabilité d'administrateur afin d'identifier les bonnes approches méthodologiques à adopter pour exercer au mieux notre vigilance à l'égard des enjeux climatiques dans nos entreprises quelles qu'elles soient. La démarche empirique que nous avons retenue est décrite dans l'annexe de notre rapport. Nous sommes conscients qu'elle ne couvre pas l'étendue du sujet. Centrée sur le réchauffement climatique lié aux émissions de gaz à effet de serre, elle n'aborde pas à ce stade, les conséquences sur la biodiversité, sur l'épuisement des ressources naturelles telles que l'eau et les matières premières... Nous ne traitons pas non plus du prix du carbone dont le niveau de pertinence et le champ d'application font l'objet de débats non tranchés au plan mondial, européen et, parfois au sein même des entreprises.

Nous avons constaté combien la conscience de l'urgence et la nécessité d'engager des actions concrètes étaient présentes chez les entreprises et leurs dirigeants. Mais la capacité d'agir vite se heurte à un certain nombre d'obstacles. L'objectif national de neutralité carbone signifie un effort considérable d'adaptation des modèles d'affaires. Cette exigence intervient au moment où se manifestent d'autres risques systémiques mobilisant eux-mêmes l'attention et les moyens humains et financiers : le numérique, l'intelligence artificielle, la cyber-sécurité, les tensions géopolitiques, les exigences des citoyens. Aussi faut-il trouver, dans un univers incertain et au milieu d'intérêts antagonistes, les voies qui, sans compromettre le présent, assurent un avenir à l'entreprise et à ses salariés, préservent sa réputation et confortent la légitimité de ses activités, en un mot incarnent sa « raison d'être ».

Il s'agit de recherche, d'innovation, d'investissements, de formation. Les enjeux climatiques sont abordés aujourd'hui en priorité par les régulateurs, et donc par les entreprises, sous l'angle d'une analyse de risques, de métriques et de reporting, outils certes nécessaires mais qui entraînent la tentation de la norme. Or la transformation profonde auxquelles la grande majorité des entreprises vont avoir à faire face implique avant tout une vision de long terme : dans la perspective d'une économie décarbonée, que vont devenir l'entreprise et ses salariés ? Quels seront les marchés, les produits, l'organisation, les compétences requises, les besoins en actifs matériels et immatériels ? Les réponses à ces questions exigent une autre façon de travailler, en coopération avec les acteurs d'une même chaîne de valeur, en synergie entre filières, en dialogue aussi avec les pouvoirs publics et les citoyens tout à la fois collaborateurs, consommateurs, investisseurs.

C'est le rôle du conseil d'administration de porter cette exigence stratégique de long terme dans ses échanges avec les dirigeants, de veiller aux arbitrages nécessaires et à la modération entre des intérêts souvent contradictoires et des horizons de temps non alignés. Ce n'est pas encore la pratique la plus fréquente. Dès lors, il appartient à chaque administrateur de se saisir du sujet et de faire en sorte que les enjeux climatiques soient au centre de l'élaboration de la stratégie, de l'organisation des travaux du conseil, de la convergence des intérêts de toutes les parties prenantes et qu'ils fassent l'objet d'une communication fidèle.

C'est dans cet esprit qu'ont été élaborées les recommandations du groupe de travail. Leur formulation veille à respecter la latitude d'adaptation à la situation propre à chaque entreprise, conformément à la vocation de l'IFA.

SOMMAIRE

Éditorial	1
Remerciements	5
Avant-propos	7
I. Les entreprises face aux enjeux climatiques	9
1. L'effet d'entraînement de la réglementation	10
2. L'urgence d'identifier les risques et de saisir les opportunités	11
3. Un impératif de démarches collectives	14
II. L'état des lieux dans la prise en compte des enjeux climatiques	15
1. Une convergence des observations	16
2. Les constats de l'IFA	17
3. Les raisons des limites	24
III. Les recommandations aux conseils d'administration	25
ANNEXES	
A. La démarche de l'IFA	29
B. Lexique	30

REMERCIEMENTS

Le guide Le rôle du conseil d'administration dans la prise en compte des enjeux climatiques a été élaboré par un groupe de travail présidé par **Françoise Malrieu**, administratrice de l'IFA, avec pour rapporteurs **Pascaline de Dreuzy** et **Agnès Lemarchand**, administratrices de sociétés, ainsi que **Laurent Morel**, **Hughes-Marie Aulanier** et **Alexandre Joly** du cabinet Carbone 4 et la collaboration de **Catherine Abonnenc** de l'IFA.

Avec la participation active de ses membres :

- **Anne-France Arnoux-Saunac**, directeur juridique risques et compliance du Groupe, Bureau Veritas
- **Anthony Attia**, président directeur général, Euronext Paris, administrateur de l'IFA
- **Valérie Bernis**, administratrice de sociétés
- **Anne-Sophie de la Bigne**, Airbus VP Affaires Publiques - administratrice de sociétés
- **Monica de Virgiliis**, administratrice de sociétés
- **Charles Descamps**, direction des émetteurs, AMF
- **Charlotte Gardes**, adjointe au chef de bureau, Stabilité financière, Comptabilité et Gouvernance des entreprises, DG Trésor
- **Gérard Lesuel**, responsable des affaires publiques institutionnelles et de la RSE, Crédit Mutuel
- **Eric Lesueur**, président, 2EI VEOLIA
- **Eric Personne**, administrateur salarié, Renault SA, administrateur de l'IFA
- **Laurence Pessez**, directrice RSE, BNP Paribas
- **Stanislas Pottier**, directeur de l'investissement responsable Amundi AM
- **Sébastien Soleille**, responsable transition énergétique et environnement chez BNP Paribas
- **Jean-Christophe Tessier**, directeur RCG, Marsch

L'IFA et le groupe de travail remercient pour leur contribution les dirigeants et les experts interrogés :

- **Bertrand Badré**, ancien directeur général, Banque Mondiale - fondateur de Blue like an Orange sustainable capital
- **Nicolas Beaumont**, responsable développement et mobilité durables, Michelin
- **Jean-Luc Berard**, conseiller auprès du président du conseil d'administration, Safran
- **Jean-Laurent Bonnafé**, directeur général, BNP Paribas
- **Thierry Breton**, président directeur général, Atos
- **Pierre-André de Chalendar**, président directeur général, Saint-Gobain
- **Jean-Pierre Clamadiou**, président du conseil d'administration, Engie
- **Jean-Nicolas Clément**, avocat associé, Gide
- **Eric Dugelay**, associé, Deloitte - membre de la TCFD
- **Marie-Claude Dupuis**, directrice stratégie, innovation et développement, RATP
- **Olivier Duthuit**, directeur de la gestion des infrastructures, RATP
- **Bertrand Fiol**, responsable groupe environnement, Safran
- **Catherine Guillouard**, présidente directrice générale, RATP
- **Anne-Marie Idrac**, administratrice et dirigeante de sociétés, ancienne secrétaire d'état aux Transports, ancienne dirigeante de la RATP et de la SNCF
- **Ilham Kadri**, présidente du comité exécutif, Solvay
- **Colette Lewiner**, administratrice de sociétés, EDF, Bouygues et Nexans
- **Didier Martin**, avocat associé, Gide
- **Laurent Michel**, directeur général, direction générale de l'Energie et du Climat, ministère de la Transition Ecologique et Solidaire
- **Alain Picard**, directeur général, SNCF Logistics
- **Denis Ranque**, président du conseil d'administration Airbus
- **Augustin de Romanet**, président directeur général, Groupe ADP
- **Gilles Schnepf**, président directeur général, Legrand, président, commission transition écologique et économique, Medef
- **Joël Séché**, président du conseil d'administration, Séché Environnement
- **Maxime Séché**, directeur général, Séché Environnement
- **Marie-Noëlle Semeria**, CTO, Total
- **Jean-Dominique Senard**, président du conseil d'administration, Renault
- **Claire Tutenuit**, déléguée générale, Entreprises Pour l'Environnement (EpE)
- **Philippe Varin**, président du conseil d'administration, Orano, président, France Industrie

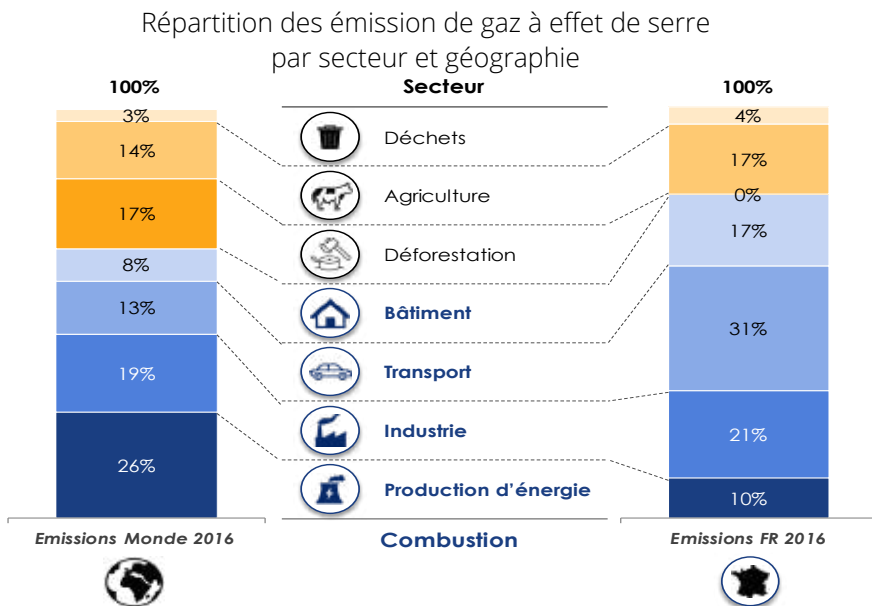
AVANT-PROPOS

Depuis le début du XX^{ème} siècle, la consommation d'énergie mondiale a été multipliée par 10, corrélée à l'accroissement exponentiel de l'activité économique. L'industrie, les transports et l'agriculture se sont fortement développés, en lien avec l'augmentation de la population mondiale permise par les progrès de l'hygiène et de la médecine.

Cette explosion de la consommation d'énergie a entraîné l'exploitation massive de ressources d'hydrocarbures fossiles (charbon, pétrole et gaz naturel) abondantes, faciles d'accès et peu chères. Cette énergie fossile couvre plus de 80% des besoins énergétiques mondiaux.

La combustion des ressources fossiles, en relâchant, du gaz dans l'atmosphère accentue l'effet de serre contribuant ainsi au réchauffement climatique auquel participent également la déforestation et les émissions de méthane dans l'agriculture.

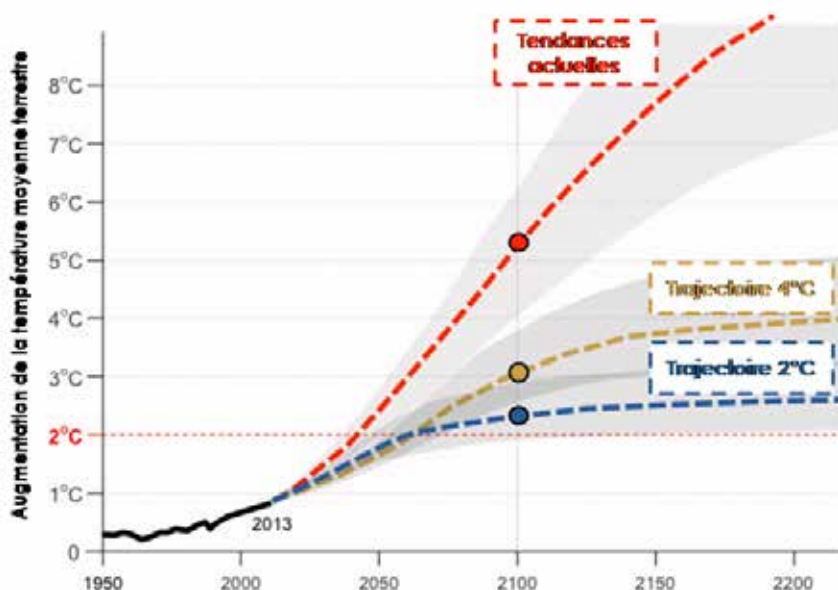
Toutes les zones géographiques et tous les secteurs d'activité, industriels et de services, sont concernés par l'émission de ces gaz à effet de serre ainsi que l'illustre le graphique ci-dessous, retraçant les émissions 2016 mondiales et nationales.



La température a déjà augmenté d'environ $+1^{\circ}\text{C}$ depuis la fin du XIX^{ème} siècle, les scientifiques nous alertent sur une accélération.

Le Groupe International d'Experts sur le Climat (GIEC) indique que la poursuite des tendances actuelles induirait un réchauffement de $+3.2^{\circ}\text{C}$ à $+5.4^{\circ}\text{C}$ en 2100 par rapport à la période 1850-1900, ce qui entraînerait des effets catastrophiques et irréversibles pour les écosystèmes sur toute la planète.

Projection de l'augmentation de la température
selon les scénarios du GIEC



I. LES ENTREPRISES FACE AUX ENJEUX CLIMATIQUES

L'Europe et plus particulièrement la France, qui vient de réaffirmer son objectif de neutralité carbone en 2050, ont été à l'avant-garde des ambitions d'adaptation au changement climatique.

La récente étude publiée par Entreprises pour l'Environnement (EPE) « Zéro émission nette 2050 » affirme que cette neutralité carbone est possible au plan national, sans rupture technologique et sans délocalisation, à la condition d'un effort considérable d'adaptation de la part de tous les acteurs : l'État et les collectivités locales, les entreprises, les citoyens.

En raison de leur capacités d'innovation et de leurs moyens financiers, les entreprises sont au centre des attentes et soumises à une pression croissante.



1. L'effet d'entraînement de la réglementation

Pour orienter les investissements vers l'atteinte des objectifs climatiques tant européens que nationaux, les textes réglementaires ont visé en priorité le secteur financier capable de canaliser les flux d'investissements.

La France, à la pointe des exigences, s'est dotée en 2015 dans le cadre de la préparation de la COP 21 de la **loi de transition énergétique pour la croissance verte** instaurant des obligations de transparence renforcées de la part des acteurs financiers, en particulier quant à leur prise en compte spécifique des risques climatiques.

L'Article 173 de la loi de 2015 incite les investisseurs à procéder à une évaluation quantitative de leur contribution, au travers de leurs placements financiers, à la limitation du réchauffement climatique à +2°C.

Soumis à des obligations plus contraignantes de reporting sur leur stratégie climat, les investisseurs répercutent ces exigences d'informations sur les entreprises. Un volet spécifique de la même loi s'applique d'ailleurs aux entreprises non financières, selon des critères de taille, pour les conduire à alimenter l'information des investisseurs. Ce phénomène d'entraînement réglementaire vers plus de transparence ne peut que s'amplifier :

- **La loi de 2017 sur le devoir de vigilance** impose l'identification des risques et la prévention des atteintes graves à l'environnement ;
- **La loi Pacte de mai 2019** consacre la prise en considération des enjeux environnementaux dans l'intérêt social de l'entreprise ;
- **La loi énergie-climat de novembre 2019** rehausse l'ambition nationale en inscrivant l'objectif de neutralité carbone en 2050 (équilibre entre les émissions et les absorptions de gaz à effet de serre sur le territoire). Cet engagement implique une forte baisse des consommations d'énergie et d'émissions dans tous les secteurs et une accélération de la transition vers des activités bas carbone. L'Article 29 de cette loi adapte l'Article 173 au droit européen et étend l'analyse des risques climatiques à la biodiversité.

Enfin, l'Europe vient de renforcer ses lignes directrices non contraignantes pour les sociétés éligibles à la déclaration de performances extra-financières par une annexe dédiée au reporting climatique. Dans la lignée des recommandations du rapport remis par Patrick de Cambourg au ministre de l'Économie et des Finances en juin 2019, la France et plusieurs États membres travaillent à une proposition de révision de la Directive

sur l'information non-financière de 2014 afin de l'adapter à l'urgence climatique et de renforcer la qualité et la comparabilité de l'information extra-financière des entreprises. L'Europe s'apprête à mettre en place une taxinomie, utile aux investisseurs, visant à lister et à classer les activités économiques selon leur degré de contribution aux objectifs climatiques et environnementaux de l'Union (la taxinomie est en cours de discussion, en phase de trilogues, à l'automne 2019).

2. L'urgence d'identifier les risques et de saisir les opportunités

Il existe de très nombreuses publications faisant l'inventaire des risques auxquels se trouve exposée l'entreprise du fait du réchauffement climatique, dont nous rappelons ici les deux grandes catégories de classement généralement utilisées : risques physiques et risques de transition.

Les obligations de déclaration de performance extra-financière, se référant surtout à la notion de risques, n'accordent pas suffisamment de poids aux opportunités, notamment celles offertes par l'innovation et par la sélectivité des investissements.

a. Les risques physiques

Les événements climatiques extrêmes (inondations, tempêtes, feux...) entraînent des dommages humains et matériels, altèrent les bâtiments et les installations et provoquent des risques de rupture ou de discontinuité de l'activité avec leurs incidences financières directes.

En France, le Sénat a évalué le coût de la canicule de 2003 à un montant allant de 15 à 30 milliards d'euros avec des répercussions économiques sur une multitude de secteurs. Pour 2019, les effets des températures élevées ne sont pas encore complètement évalués, mais ils ont eu des conséquences significatives sur la santé, sur les conditions de travail, sur les transports... et donc sur le fonctionnement normal des entreprises.

Il est admis qu'avec l'augmentation des températures les effets seront de plus en plus marqués entraînant des risques physiques sur tous les types d'activités et de plus en plus difficiles à assurer. Pour ne citer que quelques exemples :

- Des conditions de travail éprouvantes et des menaces sur la sécurité.
- Des risques de déplacement de populations.
- L'élévation du niveau de la mer bloquant notamment les aéroports construits au bord des côtes.
- Des vagues de chaleur perturbant les transports : fonte des bitumes, réchauffement des rails...
- Le contrôle de l'utilisation des ressources en eau.
- Des inondations interrompant les circuits logistiques...

b. Les risques/opportunités de transition

L'impératif de rester en dessous de +2°C, voire +1,5°C, pour respecter les engagements de l'Accord de Paris, signifie l'urgence pour tous les agents économiques de s'ajuster à une nouvelle économie bas carbone. Sur le seul territoire national, la trajectoire de neutralité carbone en 2050 exige une réduction annuelle des émissions de gaz à effet de serre de plus de 4% pendant 30 ans. Avec de telles contraintes, les règles du jeu économique vont certainement changer rapidement.

Pour toutes les entreprises, cela signifie la nécessité d'anticiper les adaptations nécessaires à partir d'une prise de conscience impliquant :

- **Une évaluation de la situation de départ : de leur degré d'atteinte au climat**, émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (scope 1, 2, 3)¹ **et de leur dépendance** à l'égard de ressources naturelles et/ ou d'approvisionnements eux-mêmes appelés à être contraints (charbon, pétrole, eau , bois...).
- **Une bonne appréhension des impacts** de la trajectoire vers la neutralité carbone sur le modèle d'affaires, par l'élaboration de scénarios (+2°C ; +1,5°C), avec l'appréciation des risques financiers attachés (actifs échoués, perte de clientèle, sanctions pour non-respect de nouvelles régulations ...).

¹ cf. annexe B : les définitions des scopes 1,2, 3 amont et aval)

- **Une orientation de l'innovation et des investissements afin de saisir les opportunités** offertes par l'évolution prévisible de la chaîne de valeur vers des technologies, des produits et services moins carbonés et par l'ouverture de nouveaux marchés. Cette démarche devrait également permettre de développer les **moyens de compensation** des émissions résiduelles et **de recyclage** des produits.

Il y a de la résilience de l'entreprise qui suppose aussi la protection de ses actifs immatériels, au premier rang desquels sa **réputation** et, plus particulièrement :

- l'attractivité de sa marque employeur : motivation et engagement des salariés et capacité à attirer les talents ;
- la reconnaissance de la légitimité de ses opérations par toutes les parties prenantes externes.

Les **mouvements de l'opinion**, notamment de la jeunesse, expriment à ces égards des exigences nouvelles. Il sera de plus en plus difficile pour une entreprise dont l'activité porte significativement atteinte au climat de convaincre et de retenir ses salariés, ses clients, ses partenaires industriels, commerciaux et financiers.

Enfin, **la pression juridique**, par exemple le risque d'assignation ou de procès pour ne pas avoir évité ou réduit des incidences négatives sur le climat, ou pour ne pas s'être adapté au changement climatique et à ses conséquences va aller en s'accroissant. Certains exemples se manifestent déjà, en France comme à l'étranger.

Il ne nous appartient pas de recenser tous les cadres, normes et notations reconnus internationalement pour mesurer les impacts, établir des rapports et évaluer la performance.

Une mention particulière peut cependant être faite pour **les recommandations du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD)**², dont l'adoption est d'ailleurs encouragée par les lignes directrices de l'Union Européenne et, en France, par le ministre de l'Economie et des Finances.

Outre le cadre TCFD, peut également être mentionnée la **notation Carbon Disclosure Project-CDP**³.

2 cf. le lexique annexe B

3 cf. le lexique annexe B

3. Un impératif de démarches collectives

Les enjeux dépassent la mobilisation de simples contributions individuelles. Selon les différentes hypothèses, l'État et les entreprises devront fournir entre la moitié et les trois quarts de l'effort, essentiellement financier, de la transformation.

S'il peut définir le cadre, l'État ne dispose pas, à lui seul, des moyens de développement et de mise en œuvre des solutions.

Pour les entreprises, la conception de ces solutions et leurs applications passent par de nouvelles coopérations au sein d'une même chaîne de valeur, amont-aval, et par l'exploitation de synergies au sein de filières. Il s'agit d'identifier les risques communs et de définir ensemble les mesures d'atténuation de risque assorties d'objectifs et de leur suivi. Un exemple réside dans l'initiative de Kering dans le secteur de la mode et du luxe qui rassemble 32 entreprises au plan international.

Enfin, dans la mesure où toutes les économies ne sont pas engagées sur l'Accord de Paris, le sujet des actifs à céder et leurs impacts sur les émissions mondiales de gaz à effet de serre devraient être traités de manière responsable par les entreprises.

En synthèse, l'importance des enjeux, la transformation qu'ils impliquent et l'urgence à agir font du climat un sujet éminemment stratégique pour les entreprises quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.

Chaque entreprise doit adopter une démarche rigoureuse d'identification des risques et des opportunités, en fonction de sa position sur sa chaîne de valeur, et se fixer des objectifs d'adaptation.

Il ne s'agit pas seulement d'une question de transparence de l'information mais de définition d'un nouveau modèle d'affaire durable. Or les pratiques sont encore très contrastées.

II. L'ÉTAT DES LIEUX DANS LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX CLIMATIQUES

Pour répondre à cette question, l'IFA a souhaité adopter une démarche empirique et recouper les informations publiques avec les points de vue recueillis au cours d'entretiens avec des dirigeants et des administrateurs de grandes entreprises, d'auditions d'experts ainsi qu'avec les résultats d'un sondage parmi ses adhérents (annexe A).

L'ensemble de ces analyses a permis de dresser une série de constats illustrés par les réponses de nos adhérents sur les thèmes qui se recoupent avec les autres sources d'informations.



1. Une convergence des observations

Les actions engagées par un certain nombre d'entreprises, en général de grande taille, sont réelles. Elles font l'objet de présentations détaillées dans leurs rapports qui témoignent de leur prise de conscience des enjeux

En dépit de toutes ces initiatives, les études récentes montrent combien les progrès sont encore lents.

L'année 2019 a vu la publication de quatre rapports donnant par recoupement une bonne vision d'ensemble :

- **Le bilan de l'application de l'Article 173 par le ministère de l'Économie et des Finances et le ministère de la Transition Écologique et Solidaire⁴**
- **Le second rapport de la TCFD sur l'application de ses recommandations⁵**
- **La 4^{ème} édition du rapport de l'Autorité des Marchés Financiers sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale⁶**
- **Le rapport remis par Patrick de Cambourg au ministre de l'Economie et des Finance en juin 2019 sur l'information extra-financière des entreprises, se concentrant en particulier sur le climat⁷**

Les remontées de nos entretiens, de nos auditions et de notre sondage convergent sur de nombreux points avec les constats qui ressortent de l'ensemble de ces rapports.

4 <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2019/07/02/publication-du-bilan-de-l-application-des-dispositions-du-decret-2015-1850>

5 <https://www.fsb-tcfd.org>

6 <https://www.amf-france.org>

7 http://www.anc.gouv.fr/files/live/sites/anc/files/contributed/ANC/4.%20Qui%20sommes-nous/Communique_de_presse/Rapport-de-Cambourg_informations-extrafinancieres_mai2019.pdf

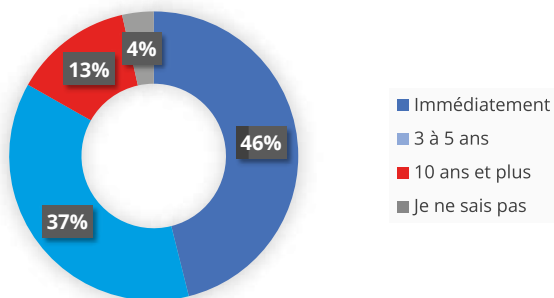
2. Les constats de l'IFA

CONSTAT 1 - Le sentiment d'urgence est partagé mais la mobilisation tarde, d'où un risque de perte d'opportunités

83% des répondants estiment que le risque climatique pour les entreprises est :

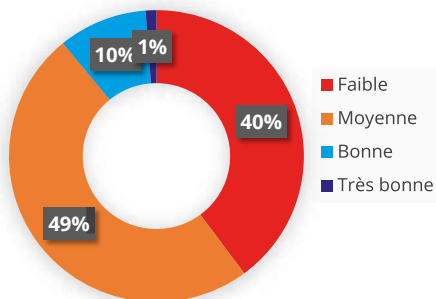
- soit immédiat (46%)
- soit se manifestera au plus tard dans 3 à 5 ans (37%)

Selon vous, à quel horizon de temps le changement climatique deviendra-t-il un facteur essentiel de risque pour les entreprises ?



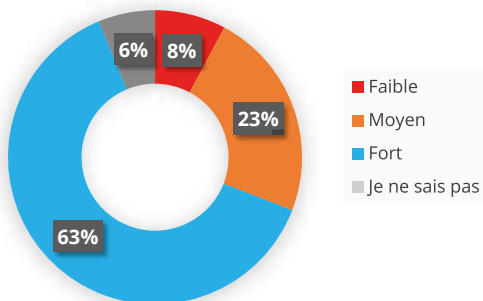
Malgré l'urgence ressentie, la mobilisation des entreprises prend du retard pour 89% des personnes interrogées.

Comment qualifieriez-vous la prise en compte des enjeux climatiques par les entreprises ?



Pourtant la conviction que les enjeux climatiques sont source d'opportunités est largement répandue : 63% des répondants.

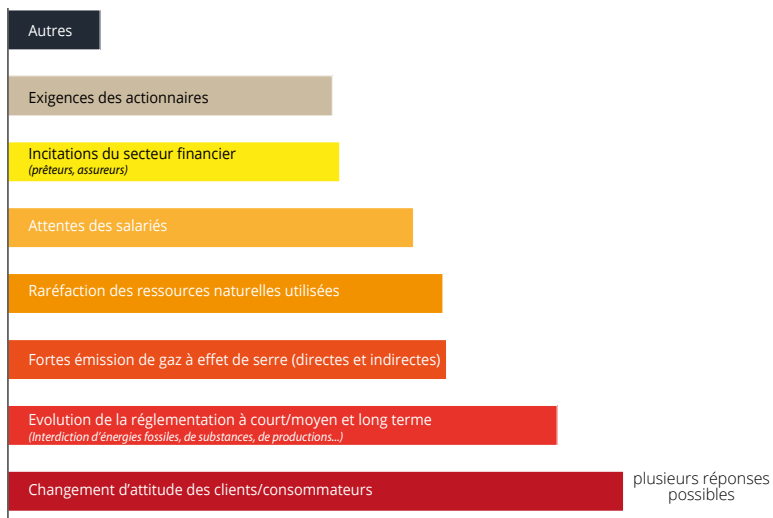
Au-delà des risques, quel niveau d'opportunité le changement climatique représente-t-il pour les entreprises ?



CONSTAT 2 - Toutes les parties prenantes exercent une pression, à des degrés divers. Le dialogue s'amorce avec les partenaires opérationnels.

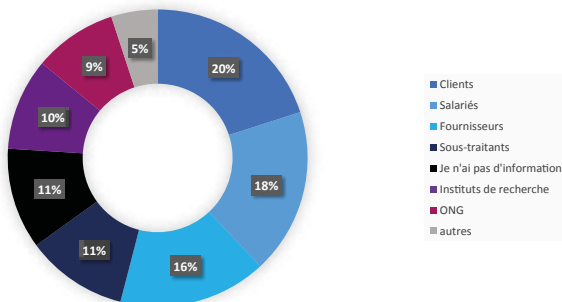
L'évolution de la demande des clients, les exigences des jeunes générations et les régulateurs ont été précurseurs.. Les investisseurs et les actionnaires sont désormais de plus en plus attentifs.

Pour quelle(s) raison(s) voyez-vous les impacts climatiques grandir ?



Le dialogue sur les enjeux climatiques s'instaure essentiellement avec les parties prenantes directement impliquées dans le fonctionnement de l'entreprise : salariés, fournisseurs (sous-traitants inclus) et clients.

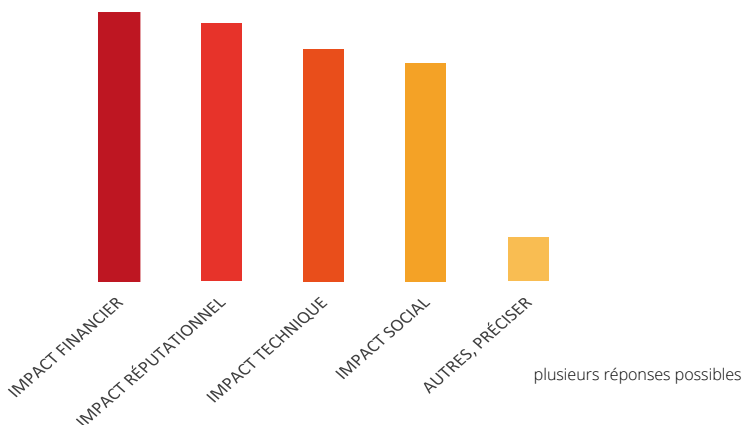
Votre entreprise entretient-elle des échanges sur ce sujet avec les parties prenantes ?



CONSTAT 3 - Conscientes que toutes leurs fonctions seront affectées, les entreprises n'ont pas pour autant fixé systématiquement des objectifs de réduction de leurs émissions

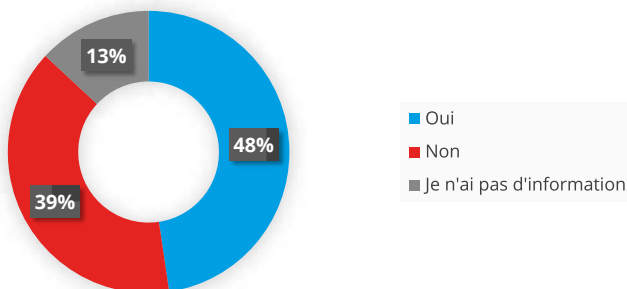
Toutes les dimensions de l'entreprise sont impactées : situation financière, réputation, impact technologique, conséquences sociales.

Comment selon-vous le risque climatique va-t-il se matérialiser ?



Seulement une moitié des entreprises représentées s'est imposée des objectifs de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre.

La direction générale de votre entreprise a-t-elle fixé des objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre afin de réduire son exposition aux risques de transition vers le zéro carbone ?

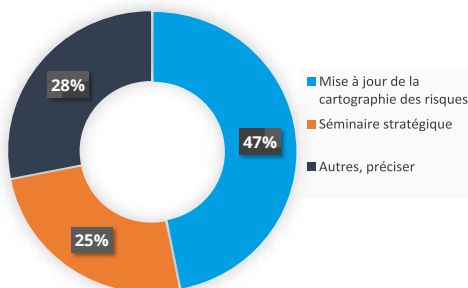


CONSTAT 4 - Les enjeux climatiques : un point sur la cartographie des risques, pas encore une donnée intégrée à part entière dans la stratégie.

Un sujet parmi d'autres, dans la cartographie des risques : dans 47% des cas face à 25% d'examen en séminaire stratégique.

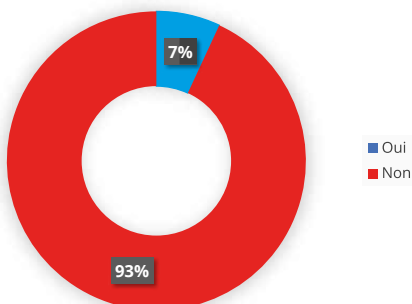
L'analyse stratégique des risques/opportunités par scénario (+1,5°C/+2,0°C) fait largement défaut.

Lorsque les enjeux climatiques font l'objet d'un examen, quel en est le cadre ?



Les analyses prospectives réalisées à partir de scénarios permettant de mesurer la résilience de l'entreprise commencent tout juste à être utilisés en interne.

Une analyse prospective de la résilience de l'entreprise dans des scénarios climatiques 2°C vous a-t-elle été présentée ?

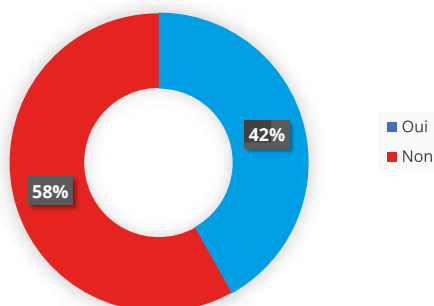


CONSTAT 5 : Les conseils d'administration sont encore insuffisamment, formés, informés, et sollicités

Aujourd'hui, le sujet remonte encore trop peu, au regard de son importance, jusqu'au conseil d'administration. Il apparaît plutôt considéré comme relevant de la gestion courante que de la prise de décision stratégique.

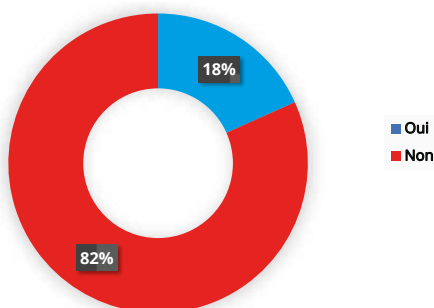
Pour 58% des personnes sondées, les enjeux climatiques ne font pas l'objet d'un examen périodique en conseil d'administration.

Les enjeux climatiques font-ils l'objet d'un examen périodique en conseil d'administration ?



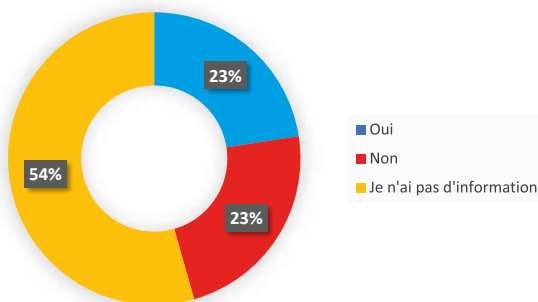
La formation et l'information des administrateurs font défaut : 82% des personnes sondées n'ont pas entendu d'experts sur ce sujet pour se former et étayer leur réflexion.

Le conseil a-t-il entendu/consulté des experts externes sur le sujet ?



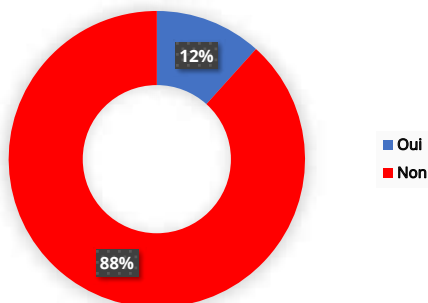
L'information du conseil d'administration sur le reporting extra-financier relatif au climat est faible.

Le reporting est-il aligné avec les recommandations de la TCFD (Task-Force on Climate Related Financial Disclosure) et – s'il est applicable – avec l'Article 173 de la LTECV (Loi de transition énergétique pour la croissance verte) ?



Dès lors, il n'est pas surprenant que les conseils soient si peu nombreux à avoir introduit des objectifs climatiques dans la rémunération variable des dirigeants (12% des réponses)

Le conseil a-t-il introduit des objectifs climatiques dans la rémunération variable des dirigeants ?



3. Les raisons des limites

Il existe des **limites opérationnelles**. Dans un univers concurrentiel et mondial la préservation de la performance et de positions de marché peut être parfois en contradiction avec le choix de ruptures technologiques et de travail en coopération qui pourraient être pourvoyeurs de nouvelles solutions.

Le **reporting** se heurte au souci légitime de protéger des informations sensibles, notamment en ce qui concerne l'explicitation des analyses par scénario. Dans les sociétés les plus en pointe, qui mesurent leurs émissions (y compris le scope 3) et qui sélectionnent leurs investissements en prenant en compte un coût du carbone, les progrès se heurtent désormais à la difficulté de mesurer les émissions évitées par leurs clients grâce aux produits et aux services qu'elles fournissent.

L'information extra-financière est émergente. Il existe encore un manque de maturité des indicateurs et des méthodologies utilisées et un besoin d'harmonisation. Les métriques sont jugées compliquées, non homogènes, notamment celles du scope 3. La standardisation jugée nécessaire ne peut se concevoir qu'au niveau européen. Au plan international, des guides sectoriels sont en préparation. A ce stade, il n'est pas prévu d'édicter une typologie de référence.

La mobilisation du secteur financier se heurte non seulement aux limites de l'information fournie par les émetteurs mais aussi aux mêmes contraintes de performances opérationnelles, dans un contexte international de forte concurrence.

Enfin, toute démarche implique des **ressources financières et humaines** qui ne sont pas à la portée de toutes les entreprises.

III. LES RECOMMANDATIONS AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION

Les constats qui précèdent montrent que si l'urgence d'agir ne suscite plus de doute, la mobilisation est jugée encore faible.

La prise en compte du sujet climatique dans les processus de décision, dans le dialogue avec le conseil d'administration et dans la communication ne sont pas toujours conformes à son importance stratégique : les enjeux climatiques sont encore trop souvent traités comme un point sur la cartographie des risques et non comme une donnée stratégique majeure.

Dans ce contexte, il est de la responsabilité du conseil d'administration de jouer son rôle de sensibilisation et d'impulsion en fonction des caractéristiques propres à chaque entreprise.



Le conseil d'administration, garant de l'avenir de l'entreprise, doit se saisir plus activement de ce sujet et orienter son dialogue avec les dirigeants vers les thèmes suivants :

AXE 1 : ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

Objectifs : Veiller à ce que les enjeux climatiques soient au cœur de la définition et de l'implémentation de la stratégie de l'entreprise et s'assurer que le management prend les dispositions nécessaires pour :

- Déployer une **mesure des émissions de gaz à effet de serre** directes et indirectes.
- Identifier **les risques et les opportunités pour les activités** de l'entreprise et les transitions associées via une analyse prospective.
- Adopter une **trajectoire de réduction de l'empreinte et d'atténuation des risques de transition** en ligne avec l'Accord de Paris, en assurer le suivi et traiter de manière responsable le sujet des actifs à céder.
- Intégrer la **dimension climat dans l'ensemble des décisions-clés** de l'entreprise (innovation, choix technologiques, investissements, ...).
- Veiller à l'**allocation de ressources humaines et financières vers la recherche de solutions nouvelles**.

AXE 2 : ORGANISATION DU CONSEIL ET ENGAGEMENT DU DIRIGEANT

Objectifs : Structurer le fonctionnement du conseil afin de s'assurer que le sujet climat est traité au niveau de priorité adéquat. S'assurer des convictions et de l'engagement du dirigeant.

- **Mettre à l'agenda du conseil**, sous la responsabilité d'un membre du comex, **les enjeux climat** tous les ans a minima aux titres de la stratégie et de la gestion des risques.
- **Organiser la mise à jour permanente des connaissances** des membres du conseil sur ces enjeux : processus de formation, interventions d'experts, mise à jour de l'actualité réglementaire, etc.
- Assigner la **supervision** du sujet climatique à l'un des **comités du conseil** sans nécessairement créer un comité dédié.

AXE 3 : CONVERGENCE DES INTÉRÊTS

Objectifs : Devant la complexité et l'ampleur des enjeux, veiller à ce que les intérêts de l'entreprise prennent bien en considération ceux de ses parties prenantes

- Veiller à ce que soit assurée **l'adaptation des compétences des salariés à la transformation.**
- Inciter l'entreprise à entrer dans des **coopérations avec tous les acteurs de sa chaîne de valeur** et à contribuer à l'accélération de la transformation bas-carbone des filières.
- Introduire dans la **rémunération variable des dirigeants** une incitation à la performance climatique mesurée selon des critères spécifiques et quantifiables.

AXE 4 : COMMUNICATION ET PUBLICATION

Objectifs : Être attentif à la communication de l'entreprise sur les enjeux liés au changement climatique

- Veiller à ce que le **reporting et de la communication sur les enjeux climatiques**, en lien avec les recommandations de la TCFD (gouvernance, stratégie, risques, métriques) et avec les obligations de l'Article 173 de la loi de transition énergétique pour la croissance verte, soit soumise à une **exigence de pertinence et de qualité.**
- **Favoriser la communication entre les parties prenantes et le conseil d'administration** sur l'explication du rôle de ce dernier dans la prise en compte des enjeux climatiques.

A. La démarche de l'IFA

1- Un groupe de travail

Le groupe de travail IFA a été lancé en mai 2019, avec pour mission de :

- Comprendre comment les conseils d'administration s'emparaient aujourd'hui des enjeux climatiques ;
- Identifier les bonnes pratiques à partager avec tous les administrateurs.

Ce groupe de travail a été accompagné par le cabinet Carbone 4 qui conseille les entreprises dans leur transition climatique.

Pour évaluer le niveau de prise en compte des enjeux climatiques par les conseils d'administration, la démarche s'est construite autour d'un questionnaire envoyé à l'ensemble des membres de l'IFA, d'entretiens menés auprès de près d'une trentaine de dirigeants et administrateurs d'entreprises françaises, d'auditions d'experts et de sources bibliographiques.

2 - Un sondage auprès des adhérents de l'IFA

Un questionnaire a été envoyé à tous les adhérents de l'IFA en septembre 2019, structuré de la manière suivante :

- Les impacts du changement climatique sur les entreprises.
- La prise en compte des enjeux climatiques par les entreprises.
- La prise en compte des enjeux climatiques par les conseils d'administration.

Les répondants ont été plus de 250 dont 57% représentant des entreprises de plus de 500 M€ de Chiffre d'affaires et 59% des entreprises non cotées.

Les résultats de l'enquête sont consultables sur le site de l'IFA.

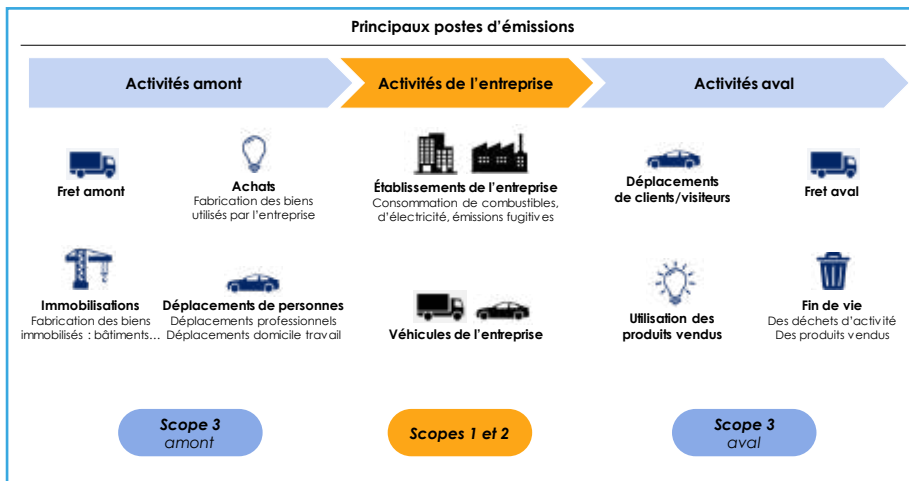


3 - Des entretiens

La liste des dirigeants, administrateurs et experts interviewés ou auditionnés de juin à novembre 2019 figure en tête du document. (Cf. Remerciements)

B. Lexique

1. La comptabilité carbone se découpe en 3 scopes



D'un côté, les scopes 1 et 2 correspondent aux émissions directes de l'entreprise, principalement les consommations d'énergie sur site et des véhicules d'entreprise ; autrement dit, ce sont les factures de fioul, de gaz, d'électricité, etc.

Le **scope 1 représente les émissions directes liées à la production/transformation de l'énergie dans l'entreprise** : une chaudière au gaz, un moteur thermique.

A l'opposé, le **scope 2 représente l'énergie consommée dans l'entreprise** mais dont la combustion a été faite à un autre endroit : l'électricité et les réseaux de chaleur notamment.

De l'autre côté, le **scope 3 correspond aux émissions indirectes de l'entreprise**, qui sont produites dans tous les autres maillons de sa chaîne de valeur.

En amont, elles sont générées pour produire une matière première, construire les équipements et les bâtiments que l'entreprise utilise, pour transporter différents biens, etc. En aval, ce sont les émissions qui permettent de transporter les produits jusqu'aux magasins, à déplacer le client final, d'utiliser le produit vendu par l'entreprise.

2. La TCFD donne un cadre de reporting

La TCFD (Task force on Climate-related Financial Disclosures), créée en 2015 par le FSB (Financial Stability Board) et présidée par Michael Bloomberg, a dévoilé le 14 décembre 2016 ses recommandations pour le reporting extra-financier sur l'exposition aux risques climatiques.

Cette série de recommandations se structure autour de 4 axes : Gouvernance, Stratégie, Risques et Métriques/Objectifs.

Les éléments détaillés sont consultables : <https://www.fsb-tcfd.org/>

3. Le CDP fournit une notation climat sur la prise en compte des enjeux climatiques des entreprises

Le CDP (Carbon Disclosure Project) est une organisation à but non lucratif basée au Royaume-Uni, et présente dans plus de 90 pays. Elle publie chaque année plusieurs questionnaires environnementaux auxquels les entreprises répondent bénévolement. Créée en 2000, les résultats de ces questionnaires sont aujourd'hui lus et analysés par de nombreuses parties prenantes des entreprises, dont en particulier les investisseurs.

Elle note plus de 6000 entreprises chaque année. L'objectif étant d'évaluer la performance des entreprises à prendre en compte les enjeux climatiques, et d'en faciliter la transparence.

Le questionnaire « climat » aborde les sujets suivants :

- | | |
|--|--------------------|
| → Gouvernance | → Energie |
| → Risques et opportunités | → Autres métriques |
| → Stratégie business | → Audit |
| → Cibles et performance | → Prix du carbone |
| → Méthodologie de calcul des émissions | → Engagement |
| → Données sur les émissions | → Management |
| → Répartition des émissions | |

Plus d'informations sont disponibles ici : <https://www.cdp.net/fr>

L'Institut Français des Administrateurs est l'association de référence des administrateurs en France, avec près de 4000 membres exerçant leurs fonctions dans des entreprises de toutes tailles et tous secteurs.

Maison des administrateurs, l'IFA a pour missions d'informer sur les sujets de gouvernance, d'organiser le partage d'expériences et la réflexion collective, de former et de faire entendre la voix des administrateurs dans le débat public pour promouvoir le concept d'une gouvernance au service de la compétitivité des organisations.

L'IFA est présent sur l'ensemble du territoire français avec des délégations régionales à Paris, Lille, Strasbourg, Lyon, Marseille, Toulouse, Bordeaux et Nantes.

L'IFA est également membre fondateur de la Confédération européenne des associations d'administrateurs (ecoDa).



Inform



Partager



Former



Influencer

GOVERNANCE ET COMPÉTITIVITÉ

IFA

Institut Français des Administrateurs

11 bis rue de Portalis

75008 PARIS

www.ifa-asso.com