



ACD

LE RÉSEAU DE LEADERSHIP DES DIRECTEURS FINANCIERS

GUIDE ESSENTIEL D'INCITATION À L'ACTION LE LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Guide pratique à l'intention des équipes des finances
pour inciter les membres de leurs chaînes de valeur
à prendre des mesures visant la durabilité



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

CHARTERED
PROFESSIONAL
ACCOUNTANTS
CANADA





INTRODUCTION

INTRODUCTION DU RÉSEAU DE LEADERSHIP DES CHEFS DES FINANCES DE L'ACD

À la CDPQ et à la Ville de Vancouver, nous nous efforçons d'avoir une incidence positive sur les collectivités où nous exerçons nos activités. En tant que chefs des finances, nous sommes particulièrement bien placées pour constater les effets financiers et commerciaux, tant immédiats qu'à long terme, de certains des enjeux liés à la durabilité les plus critiques de notre époque, notamment les changements climatiques, le déclin de la nature et les inégalités.

On estime que, à l'échelle mondiale, les sinistres assurés causés par les catastrophes naturelles au premier semestre de 2022 étaient de **22 % supérieurs à la moyenne des 10 dernières années**. La biodiversité diminue à un rythme effréné, pourtant plus de **la moitié du PIB mondial** dépend largement du bon fonctionnement des écosystèmes naturels. La diversité en milieu de travail gagne en importance dans la réussite d'une organisation, car **les entreprises plus diversifiées surpassent leurs pairs** dans leur secteur d'activité au chapitre de la rentabilité.

Ces facteurs forcent les organisations aux quatre coins de la planète à comprendre les risques et les occasions liés à la durabilité auxquels elles sont exposées. L'évolution de la réglementation, les effets de la pandémie et la volonté mondiale d'établir et d'atteindre des cibles de carboneutralité mettent les organisations au défi de mieux comprendre les interdépendances au sein de leur chaîne de valeur. Les investisseurs cherchent activement des entreprises ayant un solide bilan en matière de durabilité – la Global Sustainable Investment Association estime que les actifs liés aux questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) représentent le tiers de l'argent géré à l'échelle mondiale. Selon un sondage réalisé par Deloitte, les entreprises à mission enregistrent un taux de fidélisation du personnel qui est de 40 % supérieur à celui des autres organisations. Ainsi, compte tenu des effets combinés de ces facteurs, le fait d'exercer ses activités de manière durable tout le long de la chaîne de valeur est aujourd'hui un impératif stratégique.

Une chaîne de valeur reflète toutes les étapes des activités d'une entreprise en ce qui a trait à la création d'un produit ou d'un service. Elle représente la façon dont la valeur est ajoutée et dont les parties prenantes interviennent. Pour prendre des décisions d'affaires plus durables, toutefois, nous ne devons pas nous en tenir au sens économique strict de « valeur », mais adhérer à des « valeurs ». Autrement dit, nous devons prendre en considération des facteurs non monétaires comme les incidences sociales, humaines et environnementales.

Les entreprises ne peuvent s'attaquer à certains des principaux enjeux liés à la durabilité sans une mobilisation de leur chaîne de valeur et sans des mesures concrètes pour inciter leurs parties prenantes à appuyer leurs valeurs et leurs objectifs. Par exemple, les émissions du champ d'application 3 constituent souvent la plus grande partie des émissions de gaz à effet de serre (GES) d'une entreprise. Pour atteindre les cibles de carboneutralité, il devient alors essentiel de réduire les émissions au sein de la chaîne de valeur. La réputation de votre organisation peut également être liée à votre chaîne de valeur; une piètre performance en matière de durabilité des activités de vos fournisseurs peut nuire à la façon dont les consommateurs perçoivent votre marque.

Une vision globale de votre organisation et de ses activités, obtenue par une analyse de la chaîne de valeur, aidera votre entreprise à comprendre ses risques, ses occasions et leurs incidences, ce qui lui permettra de devenir vraiment durable, d'atteindre la carboneutralité et de prospérer.

L'équipe des finances est bien placée pour mener à bien ce processus. Elle possède les connaissances, l'influence et le rayonnement nécessaires pour mobiliser l'équipe de direction et les dirigeants dans l'ensemble d'une organisation, en faisant connaître la chaîne de valeur et le rôle que celle-ci joue dans l'obtention de résultats durables. Grâce au présent guide, nous vous aiderons à comprendre les avantages de mobiliser les membres de votre chaîne de valeur, à cartographier votre chaîne de valeur et à prioriser les risques et les occasions, et nous vous renseignerons sur les leviers que les équipes des finances peuvent utiliser pour inciter vos parties prenantes à passer à l'action. Le guide est destiné à soutenir les organisations dans tous les secteurs de l'économie réelle ainsi que celles du secteur des services financiers, en analysant les risques, occasions et leviers incitatifs qui leur sont propres.

Maarika Paul

Première vice-présidente et chef de la direction financière et des opérations, CDPQ

Patrice Impey

Chef des finances et directrice générale du Service de gestion des finances, des risques et de la chaîne d'approvisionnement, Ville de Vancouver

PRÉSENTATION DU GUIDE

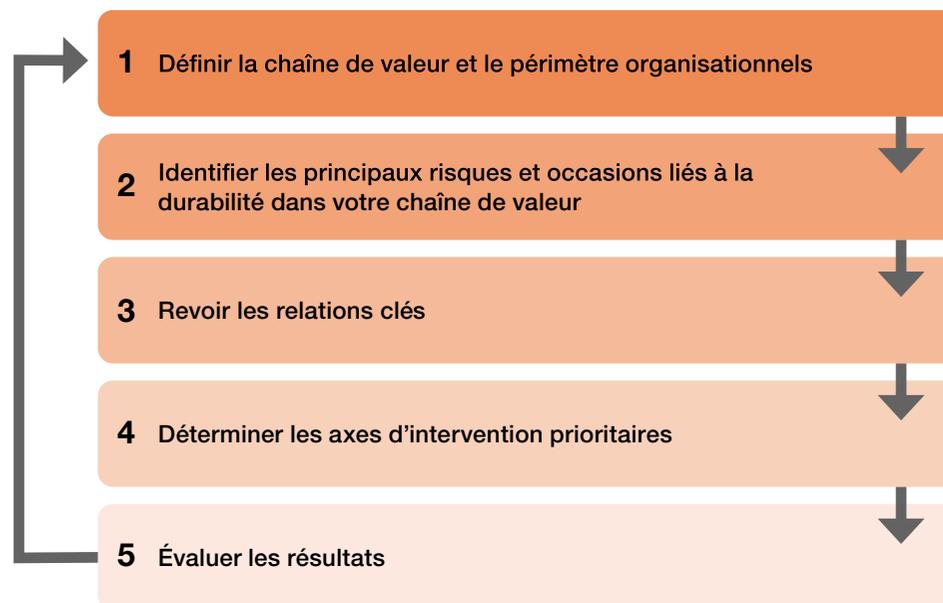
L'information sur la durabilité est de plus en plus intégrée au sein des organisations, mais il est clair que la plupart des objectifs sociaux et environnementaux ne seront vraiment atteints que si des mesures concrètes sont prises non seulement par les organisations elles-mêmes, mais aussi par leurs fournisseurs, leurs clients, leurs partenaires, les autorités de réglementation et les autres intervenants le long de la chaîne de valeur. Le risque mondial et les interdépendances s'observent probablement davantage dans les chaînes de valeur des organisations, d'où la nécessité de bien les comprendre.

Rédigé par et pour des professionnels de la finance, le présent cadre s'adresse aux organisations de tous les secteurs de l'économie réelle et du secteur des services financiers qui souhaitent entamer une réflexion sur les différentes façons d'inciter à l'action les membres de leur chaîne de valeur. Il vise à favoriser la collaboration avec des parties à l'extérieur de l'organisation. Pour en savoir plus sur la façon d'intégrer les considérations relatives à la durabilité dans votre organisation, consultez les autres **guides de l'ACD**. Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires et de mesures que vous prenez dans ce domaine.

Le cadre compte deux grandes sections.

SECTION 1 : CARTOGRAPHIE DE LA CHAÎNE DE VALEUR ET PRIORISATION DES AXES D'INTERVENTION

La première section contient des informations sur la cartographie de la chaîne de valeur.



« Nous nous sommes vite rendu compte que, pour atteindre les cibles ambitieuses que nous nous sommes fixées à l'égard des entreprises ayant une mission sociale ou axées sur la diversité, nous aurions à travailler en collaboration avec notre chaîne d'approvisionnement – et grâce à la compréhension des données actuelles par l'équipe des finances et à l'utilisation de ces données pour chercher des occasions, nous avons réussi à mettre cela en pratique. »

Patrice Impey

Chef des finances et directrice générale du Service de gestion des finances, des risques et de la chaîne d'approvisionnement, Ville de Vancouver

SECTION 2 : INCITATION À L'ACTION

La deuxième section décrit les différentes manières dont vous pouvez collaborer avec les membres de votre chaîne de valeur pour les inciter à passer à l'action. Elle présente les différentes catégories de leviers incitatifs, des exemples d'utilisation pour chacun de ces leviers et les aspects à prendre en considération pour déterminer lesquels utiliser dans différentes situations :

Les leviers les plus efficaces sont ceux qui sont propres à votre chaîne de valeur et ils varieront donc selon votre secteur d'activité, vos parties prenantes et vos collectivités. Étant donné les différences importantes qui existent entre les chaînes de valeur dans l'économie réelle et celles au sein du secteur des services financiers, le guide présente des exemples pour chacun de ces deux ensembles de chaînes de valeur.



Leviers financiers directs



Influence

« Les changements nécessaires pour progresser vers une économie durable sont l'affaire de tous. À la CDPQ, nous croyons que c'est en montrant la voie à suivre, en exerçant une influence et en collaborant avec tous les éléments de notre chaîne de valeur que nous pouvons avoir le plus d'impact. »

Maarika Paul

Première vice-présidente et chef de la direction financière et des opérations, CDPQ



Diffusion de l'information
et des connaissances



Collaboration

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

POURQUOI CE GUIDE?

Les répercussions des changements climatiques, le déclin de la nature et les appels citoyens à la lutte contre les inégalités et les injustices amènent les organisations à mieux comprendre les risques et les occasions liés à la durabilité dans leur chaîne de valeur. Les organisations ne parviendront probablement pas à honorer leurs engagements en matière de carboneutralité si elles n'aident pas leur vaste réseau de parties prenantes et de collectivités à réduire leurs émissions. Ce n'est que par l'influence et l'incitation à l'action des organisations que nous pourrons décarboniser rapidement l'économie de manière efficace, de même que mettre en œuvre la série d'objectifs de développement durable de l'ONU.

L'ensemble des ressources, des relations, des activités et des incidences d'une organisation varie selon son secteur d'activité, sa raison d'être, sa taille, sa structure et la région où elle exerce ses activités. Ce réseau d'interactions crée autant d'occasions que de risques sur lesquels l'organisation peut exercer une influence et un contrôle à des degrés divers. Dans un monde interconnecté, les occasions et les risques liés à la durabilité sont accentués dans l'ensemble de l'écosystème organisationnel. C'est pourquoi la cartographie de la chaîne de valeur et l'incitation à l'action revêtent tant d'importance. Plus la chaîne de valeur est complexe et tournée vers l'international, plus il sera utile de considérer le réseau de relations directes et indirectes de l'organisation dans ce contexte plus large.

Il peut également être utile de prendre des mesures à l'égard des faits nouveaux externes concernant l'information sur la durabilité, lesquels sont susceptibles de porter davantage sur les risques et occasions liés à la durabilité dans la chaîne de valeur.

En prenant des mesures à l'égard des risques et des occasions liés à la durabilité tout le long de la chaîne de valeur, les grandes organisations peuvent également renforcer la collaboration, identifier les gains d'efficacité, réduire les coûts et saisir les nouvelles occasions. Les stratégies sectorielles, qui peuvent être des vecteurs de changement efficaces, gagnent en importance, puisque les budgets carbone sont attribués par secteur.

Vous incitez ainsi les parties prenantes de votre chaîne de valeur à passer à l'action, mais êtes également susceptible de subir l'influence d'autres chaînes de valeur dont vous faites partie, comme celles de vos investisseurs. Le présent guide décrit de quelles façons les investisseurs collaborent avec les sociétés en portefeuille et les gestionnaires d'actifs, ce qui vous aidera à comprendre les incidences que les activités des investisseurs peuvent avoir sur votre organisation.

Rôle de l'équipe des finances

L'équipe des finances peut jouer un rôle central pour aider l'organisation à bien saisir les incidences des risques et des occasions de nature sociale et environnementale qui se présentent dans la chaîne de valeur, de même que les mesures que l'organisation peut prendre pour y répondre. L'équipe des finances peut non seulement mettre en contexte l'information sur les principales relations dans le cadre de la cartographie des parties prenantes, mais elle possède également les données et les analyses nécessaires à l'identification des éléments de la chaîne de valeur où les mesures d'incitation à l'action seront le plus susceptibles d'avoir des résultats durables. Elle peut aussi modéliser les incidences potentielles des mesures et suivre les progrès réalisés, notamment la façon dont ces mesures interagissent avec les objectifs financiers et les processus opérationnels à long terme de l'organisation. Elle peut en outre faciliter la communication et la mobilisation le long de la chaîne de valeur en fournissant des données, des estimations et des prévisions de grande qualité, et en surveillant la performance.

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

- **Étape 1** : Définir la chaîne de valeur et le périmètre organisationnels
- **Étape 2** : Identifier les principaux risques et occasions liés à la durabilité dans votre chaîne de valeur
- **Étape 3** : Revoir les relations clés
- **Étape 4** : Déterminer les axes d'intervention prioritaires
- **Étape 5** : Évaluer les résultats

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD



SECTION 1

CARTOGRAPHIE DE LA CHAÎNE DE VALEUR ET PRIORISATION DES AXES D'INTERVENTION

- **Étape 1** : Définir la chaîne de valeur et le périmètre organisationnels
- **Étape 2** : Identifier les principaux risques et occasions liés à la durabilité dans votre chaîne de valeur
- **Étape 3** : Revoir les relations clés
- **Étape 4** : Déterminer les axes d'intervention prioritaires
- **Étape 5** : Évaluer les résultats

INTRODUCTION

Cette section propose un bref processus par étapes pour comprendre votre chaîne de valeur, notamment les principales parties prenantes et collectivités qui la composent, les risques et les occasions connexes en matière de durabilité, ainsi que la détermination des axes d'intervention prioritaires. Le rôle que joue l'équipe des finances dans chacune de ces étapes est décrit dans le tableau ci-après. Il est possible que votre organisation ait déjà cartographié sa chaîne de valeur ainsi que les risques et occasions liés à la durabilité qui y sont associés, auquel cas le processus exposé ci-après peut vous donner une vue d'ensemble utile de ses différentes étapes et vous aider à recueillir données et information. Si les aspects présentés ci-dessous sont déjà bien compris au sein de votre organisation, vous pouvez passer à la [section 2](#).

| Étape | Éléments à prendre en considération | Rôle de l'équipe des finances |
|---|---|---|
| Étape 1. Définir la chaîne de valeur et le périmètre organisationnels | <ul style="list-style-type: none"> • Les grandes définitions de ce qu'est une chaîne de valeur et la façon dont elles s'appliquent à l'organisation. • Le périmètre de la chaîne de valeur. | <ul style="list-style-type: none"> • Interpréter et appliquer les définitions. • S'appuyer sur les autres exercices de cartographie entrepris par l'équipe des finances (p. ex., comptabilisation des émissions de champ d'application 3). • Tirer parti des connaissances et des relations de l'organisation à grande échelle pour recueillir des données et de l'information pertinentes. • Surveiller de près la réglementation et les définitions émergentes ainsi que les attentes des parties prenantes, et exprimer son point de vue à cet égard. |
| Étape 2. Identifier les principaux risques et les occasions liés à la durabilité | <ul style="list-style-type: none"> • Les différents types de risques et d'occasions liés à la durabilité Les ressources à la disposition de l'organisation pour les identifier. | <ul style="list-style-type: none"> • Recourir à l'analyse des données et des risques pour déterminer les risques et les occasions liés à la durabilité qui revêtent de l'importance pour l'organisation, où ils se situent dans la chaîne de valeur, ainsi que leurs incidences potentielles sur la performance à long terme de l'entreprise. • S'allier à d'autres services, dont les TI et la gestion des risques, pour accéder aux données requises et en faire la synthèse. |
| Étape 3. Revoir les relations clés | <ul style="list-style-type: none"> • Regrouper les parties prenantes ayant un profil semblable en matière de durabilité et envisager la nécessité de créer des sous-groupes. • Prendre en considération les interdépendances entre les groupes de parties prenantes et les facteurs clés comme le contrôle par rapport à l'influence et la traçabilité. | <ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec les autres membres de l'organisation en vue de mieux comprendre la catégorisation actuelle des principaux groupes de parties prenantes, et utiliser les informations recueillies aux étapes 1 et 2 pour déterminer si les différentes catégories sont adéquates. • Tirer parti des apprentissages acquis dans le cadre de partenariats existants, par exemple avec des groupes sectoriels, pour déterminer la capacité de l'équipe des finances à mettre en œuvre le changement. • Analyser les principales relations – par exemple, en vous penchant sur le pourcentage des dépenses engagées auprès des fournisseurs et le niveau d'investissement détenu, pour déterminer votre niveau de contrôle par rapport à l'influence que vous exercez. |
| Étape 4. Déterminer les axes d'intervention prioritaires | <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les axes d'intervention prioritaires déterminés en fonction des étapes 1 à 3. | <ul style="list-style-type: none"> • Analyser les données et l'information, et cerner les lacunes. • Déterminer l'incidence potentielle des différentes interventions et voir comment elles s'insèrent dans les objectifs financiers et les processus opérationnels à long terme de l'organisation. |
| Étape 5. Réévaluer les résultats | <ul style="list-style-type: none"> • Analyser les résultats pour voir si, à la lumière du travail effectué aux dernières étapes, il n'y a pas lieu de changer les décisions prises lors des premières étapes. | <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les résultats : <ul style="list-style-type: none"> – Y a-t-il suffisamment de données et d'information pour établir une analyse de rentabilité? – Connaissez-vous l'ampleur et la gravité potentielles des risques et occasions identifiés? – La relation avec le groupe de parties prenantes est-elle clairement définie? |

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

- **Étape 1** : Définir la chaîne de valeur et le périmètre organisationnels
- **Étape 2** : Identifier les principaux risques et occasions liés à la durabilité dans votre chaîne de valeur
- **Étape 3** : Revoir les relations clés
- **Étape 4** : Déterminer les axes d'intervention prioritaires
- **Étape 5** : Évaluer les résultats

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

CONSEILS PRATIQUES

TIRER PARTI DE L'INFORMATION EXISTANTE

Utilisez ce qui se trouve déjà dans votre chaîne de valeur (risques et occasions, relations).

COLLABORER

Travaillez au sein de votre organisation et de votre secteur.

S'ARRIMER À LA STRATÉGIE

Assurez-vous que les impacts et dépendances significatifs liés à la durabilité le long de votre chaîne de valeur servent à établir vos objectifs stratégiques, afin de maximiser les possibilités favorisant des résultats durables.

MISER SUR LA SIMPLICITÉ

Commencez par la mesure prioritaire qui vous permet d'exercer la plus grande influence.

PRIORITÉ

Mettez l'accent sur les aspects précis où l'organisation établit la relation ou exerce une influence importante.

LEADERSHIP

Identifiez des leaders au sein de votre organisation qui sauront mettre en place des mesures concrètes le long de la chaîne de valeur.

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

- **Étape 1 :** Définir la chaîne de valeur et le périmètre organisationnels
- **Étape 2 :** Identifier les principaux risques et occasions liés à la durabilité dans votre chaîne de valeur
- **Étape 3 :** Revoir les relations clés
- **Étape 4 :** Déterminer les axes d'intervention prioritaires
- **Étape 5 :** Évaluer les résultats

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

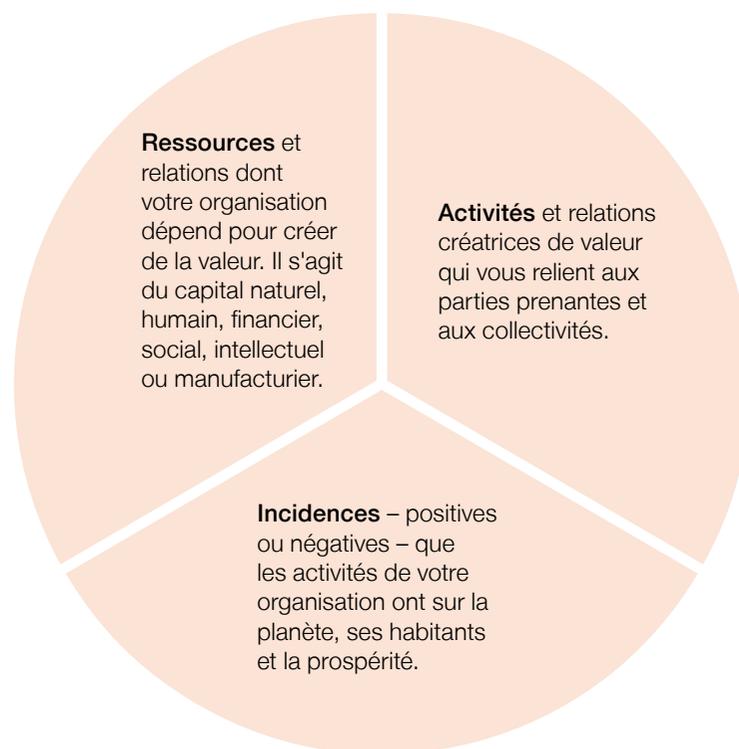
Série des guides de l'ACD

ÉTAPE 1 : DÉFINIR LA CHAÎNE DE VALEUR ET LE PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNELS

DÉFINITION D'UNE CHAÎNE DE VALEUR

Une chaîne de valeur n'est pas simplement une chaîne d'approvisionnement. C'est un réseau plus étendu qui couvre les interactions que vous avez avec les principales parties prenantes – investisseurs, titulaires de droits, clients, fournisseurs, employés, sous-traitants, organisations non gouvernementales (ONG), autorités de réglementation, administrations publiques – qui sont essentielles au succès de votre organisation. Elle comprend également les collectivités dans lesquelles vous exercez vos activités, y compris les voisins, les entreprises locales, les peuples autochtones et les propriétaires fonciers. Les organisations forment fréquemment à des partenariats avec plusieurs membres de leur chaîne de valeur.

Vous pouvez vous représenter la chaîne de valeur comme étant composée de trois éléments principaux, comme l'illustre la figure 1.



Définitions du terme « chaîne de valeur »

Définition du Conseil des normes internationales d'information sur la durabilité (International Sustainability Standards Board – ISSB), exposé-sondage IFRS S1, page 30

« Ensemble des activités, ressources et relations se rattachant au modèle économique de l'entité comptable, et environnement externe dans lequel elle mène ses activités. La chaîne de valeur englobe les activités, les ressources et les relations auxquelles l'entité a recours et sur lesquelles elle s'appuie tout au long du cycle de création de ses produits et services (conception, livraison, consommation et fin de vie). Les activités, les ressources et les relations pertinentes comprennent celles qui se rattachent au fonctionnement de l'entité (par exemple, les ressources humaines), à ses réseaux d'approvisionnement, de marketing et de distribution (approvisionnement en matières premières et en services, vente et livraison des produits et des services), à son financement, de même qu'au contexte géographique, géopolitique et réglementaire dans lequel l'entité évolue. »

Définition tirée de la norme sur la chaîne de valeur de l'entreprise (champ d'application 3) du Protocole des GES, page 141

« La chaîne de valeur désigne l'ensemble des activités en amont et en aval de l'entreprise déclarante, notamment l'utilisation par les consommateurs des produits vendus et le traitement en fin de vie des produits vendus après leur utilisation par les consommateurs. » [TRADUCTION]

Figure 1 : Éléments de la chaîne de valeur adaptés du référentiel d'information intégrée.

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

- **Étape 1** : Définir la chaîne de valeur et le périmètre organisationnels
- **Étape 2** : Identifier les principaux risques et occasions liés à la durabilité dans votre chaîne de valeur
- **Étape 3** : Revoir les relations clés
- **Étape 4** : Déterminer les axes d'intervention prioritaires
- **Étape 5** : Évaluer les résultats

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

Nous vous présentons ci-dessous l'exemple de la chaîne de valeur d'**Unilever** (figure 2), qui décrit l'incidence qu'ont ses produits, tout le long de sa chaîne de valeur, sur les émissions de gaz à effet de serre (GES). Cet exemple montre clairement que les consommateurs représentent le groupe de parties prenantes le plus important de la chaîne de valeur en ce qui a trait aux activités d'atténuation des risques. Ce constat a stimulé l'innovation dans la conception de produits visant à réduire cette incidence du côté des consommateurs, et est intégrée dans la stratégie de l'entreprise au moyen de la **boussole Unilever**.

INCIDENCES DES ACTIVITÉS D'UNILEVER SUR LES GES

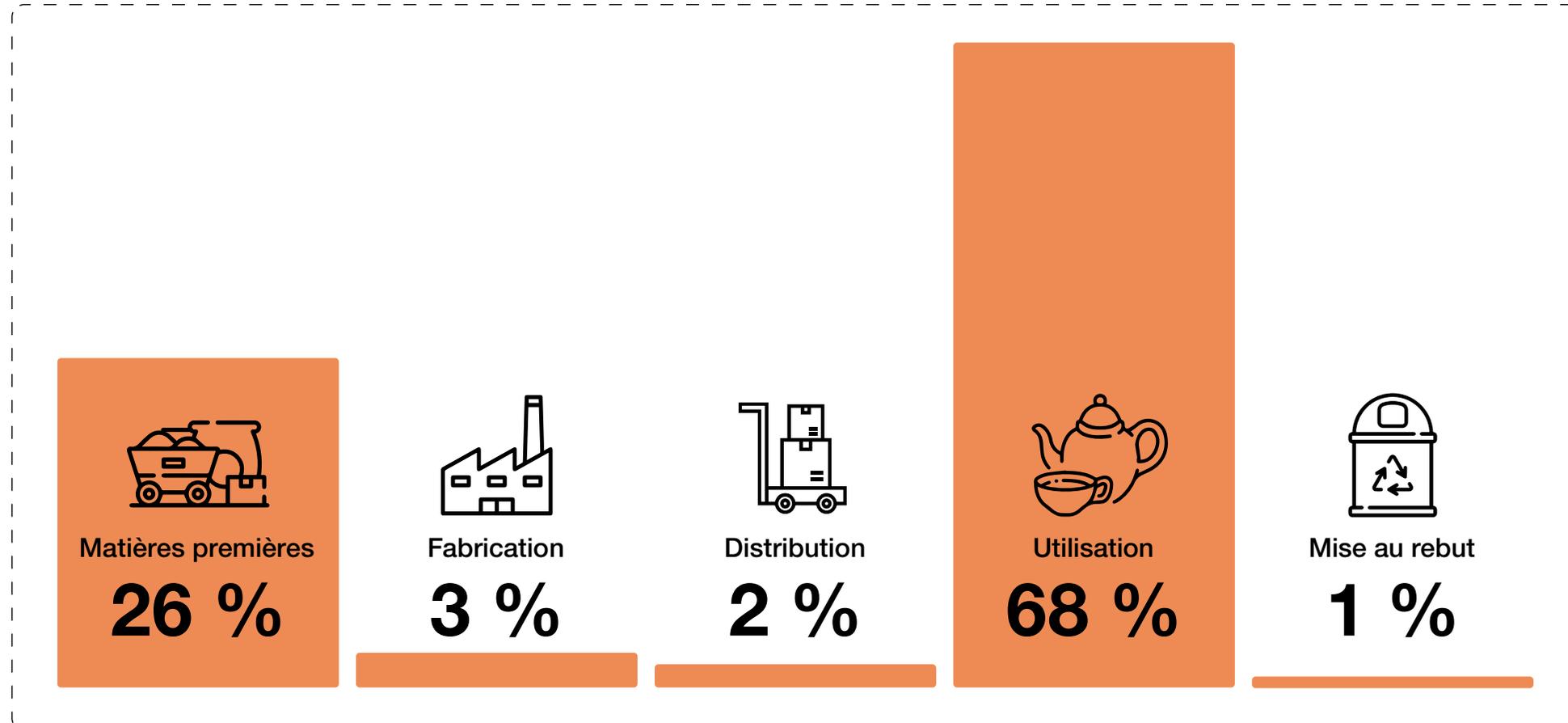


Figure 2 : Extrait de la vidéo *Sustainability at Unilever – The Value Chain*, qui porte sur les émissions de GES d'Unilever.

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

- **Étape 1** : Définir la chaîne de valeur et le périmètre organisationnels
- **Étape 2** : Identifier les principaux risques et occasions liés à la durabilité dans votre chaîne de valeur
- **Étape 3** : Revoir les relations clés
- **Étape 4** : Déterminer les axes d'intervention prioritaires
- **Étape 5** : Évaluer les résultats

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

Vous pouvez également envisager votre chaîne de valeur sous l'angle des parties prenantes et des collectivités qui la composent. Vous trouverez ci-après des exemples illustrant les principales parties prenantes externes d'une organisation qui exerce ses activités au sein de l'économie réelle (figure 3) et dans le secteur des services financiers (figure 4).

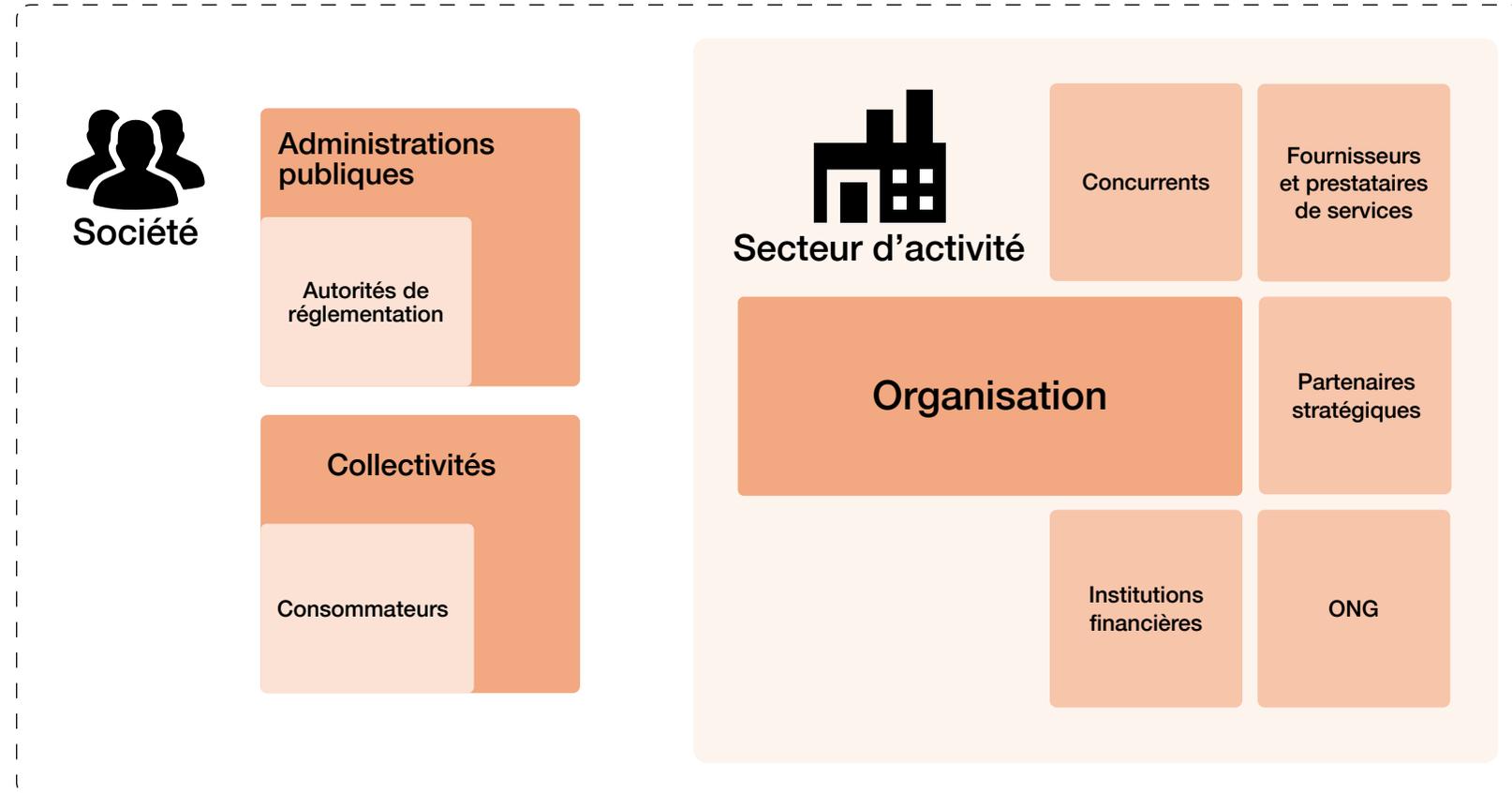


Figure 3 : Exemple de parties prenantes externes et de collectivités au sein de l'économie réelle.

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

- **Étape 1** : Définir la chaîne de valeur et le périmètre organisationnels
- **Étape 2** : Identifier les principaux risques et occasions liés à la durabilité dans votre chaîne de valeur
- **Étape 3** : Revoir les relations clés
- **Étape 4** : Déterminer les axes d'intervention prioritaires
- **Étape 5** : Évaluer les résultats

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

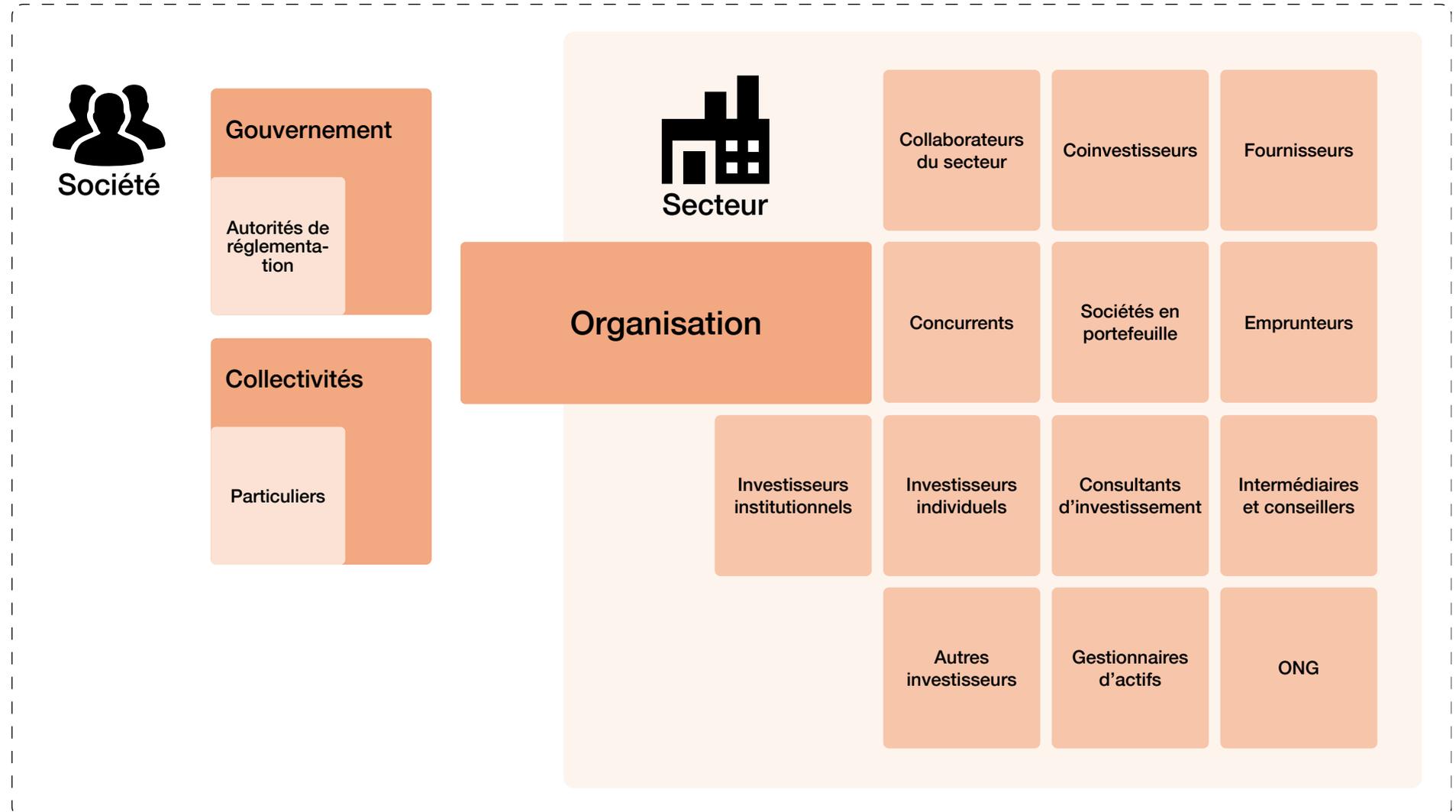


Figure 4 : Exemple de parties prenantes externes et de collectivités au sein du secteur des services financiers, adapté d'Aviva Investors – Centre européen de stratégie politique.

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

- **Étape 1** : Définir la chaîne de valeur et le périmètre organisationnels
- **Étape 2** : Identifier les principaux risques et occasions liés à la durabilité dans votre chaîne de valeur
- **Étape 3** : Revoir les relations clés
- **Étape 4** : Déterminer les axes d'intervention prioritaires
- **Étape 5** : Évaluer les résultats

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

PÉRIMÈTRE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Dans le cadre de l'exercice de cartographie, vous devrez délimiter le périmètre de votre chaîne de valeur pour déterminer quels sont les éléments à inclure ou à exclure. Il est important de mettre l'accent sur les aspects et les activités de votre chaîne de valeur qui ont les plus grandes répercussions sur le plan de la durabilité – par exemple, ceux qui sont essentiels à votre succès, tant à court terme qu'à long terme. Il est toujours possible, au besoin, d'accroître le niveau de détail à une date ultérieure pour déterminer la nature exacte des leviers incitatifs à utiliser.

Vous pourriez également envisager, pour votre organisation, d'autres exercices de cartographie susceptibles de vous aider à déterminer le périmètre de votre chaîne de valeur :

Les travaux réalisés en vue de vous conformer à la norme sur la chaîne de valeur de l'entreprise (champ d'application 3) du Protocole des GES.

Les évaluations effectuées à l'aide du protocole sur le capital naturel et du protocole sur le capital social et humain de l'initiative Capitals Coalition.

L'évaluation du risque social que présentent votre chaîne d'approvisionnement ou vos investissements – par exemple, en ce qui a trait à l'esclavage moderne, aux minerais de conflit ou au travail des enfants.

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

- **Étape 1** : Définir la chaîne de valeur et le périmètre organisationnels
- **Étape 2** : Identifier les principaux risques et occasions liés à la durabilité dans votre chaîne de valeur
- **Étape 3** : Revoir les relations clés
- **Étape 4** : Déterminer les axes d'intervention prioritaires
- **Étape 5** : Évaluer les résultats

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

ÉTAPE 2 : IDENTIFIER LES PRINCIPAUX RISQUES ET OCCASIONS LIÉS À LA DURABILITÉ DANS VOTRE CHAÎNE DE VALEUR

L'idéal serait de commencer par étudier les risques et les occasions liés à la durabilité qui ont déjà été identifiés pour votre organisation à court et à long terme. Il est probable que certains de ces risques et occasions se situent directement ou indirectement dans votre chaîne de valeur. L'emplacement de ces risques et occasions variera d'un secteur à l'autre. Leur ampleur dépendra de la nature du problème et de l'endroit où le risque ou l'occasion se situe.

Les risques et les occasions peuvent être à court ou à long terme :

| | |
|-------------------------|---|
| Macroéconomiques | Ils comprennent l'incidence des phénomènes météorologiques extrêmes ou des événements géopolitiques sur les matières premières ou la sécurité de la chaîne d'approvisionnement. |
| Stratégiques | Ils se rapportent aux objectifs et aux ambitions à long terme en matière de durabilité des différentes parties prenantes et collectivités et à leur corrélation avec ceux de l'organisation. |
| Opérationnels | Ils comprennent les nouvelles technologies ou la transformation de la main-d'œuvre. |
| De conformité | Ils comprennent les exigences réglementaires en évolution qui concernent les enjeux liés à la durabilité dont les organisations doivent être au fait pour savoir si elles sont conformes et si leur chaîne de valeur l'est également. |

Il existe un large éventail de ressources à votre disposition pour vous aider à identifier les risques et les occasions liés à la durabilité le long de la chaîne de valeur. Le document **A4S Essential Guide to Managing Future Uncertainty** (guide pour gérer l'incertitude, pages 10 à 21) décrit de manière détaillée comment les équipes des finances peuvent collaborer avec leurs organisations pour identifier les risques liés à la durabilité, et en évaluer et en comprendre les incidences.

Voici d'autres ressources utiles qui vous aideront à identifier les risques et les occasions liés à la durabilité :

- **Global Risks Report, Forum économique mondial (FEM)** : publication annuelle sur les risques macroéconomiques mondiaux;
- **ESG Industry Materiality Map, MSCI** : grille d'évaluation de la résilience à long terme des entreprises face aux enjeux ESG;
- **SASB Standards Materiality Finder** : description des enjeux importants en matière de durabilité par branche d'activité, qui intéressera les investisseurs;
- **Labour Rights Index** : indice des droits des travailleurs qui fournit une carte de densité mondiale pour faciliter la comparaison des indicateurs du « travail décent »;
- **Normes de la Global Reporting Initiative relatives à l'information sur la durabilité** (en anglais) : normes universelles, sectorielles et thématiques sur un large éventail de sujets en lien avec l'information relative à la durabilité que déclarent différents types de parties prenantes;
- **Embracing the New Age of Materiality, FEM** : cadre publié par le Forum économique mondial à l'intention des investisseurs, qui définit les signes servant à mieux identifier les questions ESG dynamiques;
- **Embedding Project – Issue Snapshots** : liste d'enjeux clés en matière de durabilité et de ressources connexes.

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

- **Étape 1** : Définir la chaîne de valeur et le périmètre organisationnels
- **Étape 2** : Identifier les principaux risques et occasions liés à la durabilité dans votre chaîne de valeur
- **Étape 3 : Revoir les relations clés**
- **Étape 4** : Déterminer les axes d'intervention prioritaires
- **Étape 5** : Évaluer les résultats

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

Ressources

Glossaire

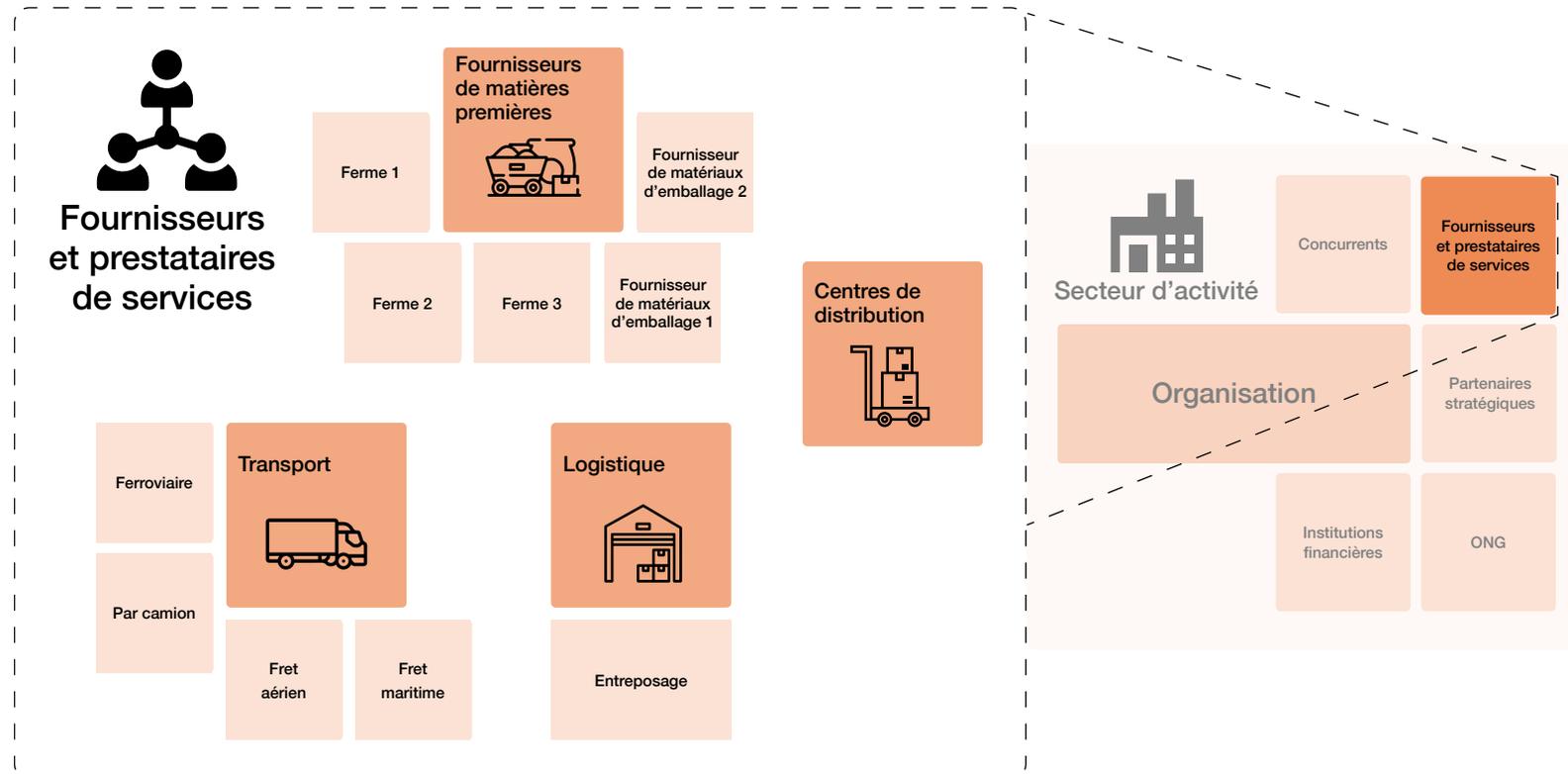
L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

ÉTAPE 3 : REVOIR LES RELATIONS CLÉS

REGROUPER LES PARTIES PRENANTES ET ENVISAGER LA NÉCESSITÉ DE CRÉER DES SOUS-GROUPES

Une fois que vous avez bien compris votre chaîne de valeur, en avez établi le périmètre et analysé les risques et les occasions liés à la durabilité qui s'y rattachent, vous devez déterminer dans quelle mesure ceux-ci ont un lien avec vos principales parties prenantes et collectivités. La première tâche consiste à regrouper les parties prenantes ayant un profil semblable en matière de durabilité, probablement par secteur ou par région. Vous aurez peut-être besoin de créer des sous-groupes, car même les organisations en apparence semblables peuvent présenter, après une analyse plus approfondie, des profils de risque très différents en raison de l'exposition de leurs propres chaînes de valeur. Ces regroupements peuvent faciliter la détermination des axes d'intervention prioritaires.



La figure 5 donne un exemple qui détaille la composition d'un groupe de parties prenantes clés constitué de fournisseurs de produits et de services. Vous pourrez ainsi déterminer les aspects où il faut prendre des mesures pour répondre à un risque ou à une occasion liés à la durabilité que vous avez identifiés. Pour le secteur des services financiers, cette répartition sera probablement plus utile à la lumière de vos différentes catégories d'actifs et de vos placements.

Figure 5 : Exemple de catégories de fournisseurs de produits et de services au sein d'une chaîne de

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

- **Étape 1** : Définir la chaîne de valeur et le périmètre organisationnels
- **Étape 2** : Identifier les principaux risques et occasions liés à la durabilité dans votre chaîne de valeur
- **Étape 3 : Revoir les relations clés**
- **Étape 4** : Déterminer les axes d'intervention prioritaires
- **Étape 5** : Évaluer les résultats

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

**PRENDRE EN CONSIDÉRATION LES INTERDÉPENDANCES
ENTRE LES GROUPES DE PARTIES PRENANTES ET LA VALEUR
DES PARTENARIATS**

Il est important de mettre en évidence les interdépendances au sein des groupes de parties prenantes et d'examiner comment vous pouvez en tirer parti pour favoriser le changement. Il peut s'agir de relations actuelles. Par exemple, certains secteurs ont une association sectorielle très forte qui réunit les organisations pour qu'elles travaillent à relever des défis communs et influencent les autorités de réglementation, les consommateurs ou les fournisseurs. Cet exercice peut également mettre en relief la valeur que procure la formation d'autres partenariats.

Votre organisation collabore déjà peut-être avec d'autres parties prenantes dans le cadre de partenariats pour régler des questions précises. Il peut être utile de tirer parti de ces partenariats pour exercer une influence sur les organismes sectoriels ou d'autres réseaux sectoriels plus vastes.

**PRENEZ EN CONSIDÉRATION LES FACTEURS CLÉS
COMME LE CONTRÔLE PAR RAPPORT À L'INFLUENCE
ET LA TRAÇABILITÉ LE LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR**

Au sein des groupes de parties prenantes, prenez en considération ce qui suit.

**Contrôle par rapport
à influence**

Votre capacité de provoquer un changement le long de la chaîne de valeur. Par exemple, vous pouvez exercer un certain contrôle sur les contrats avec vos fournisseurs, mais vous avez relativement peu d'influence sur le comportement des consommateurs. Il se peut également que vos placements ne soient pas assez importants pour provoquer un changement sans la collaboration d'autres investisseurs.

Traçabilité

Votre capacité de suivre les produits le long de la chaîne de valeur, en collectant les données sur l'origine des intrants, les pratiques d'approvisionnement des fournisseurs et les processus de conversion. Plus le degré de traçabilité est élevé, plus votre cartographie sera efficace et plus les leviers incitatifs mis en œuvre auront une incidence marquée.

Les données recueillies au cours du processus de traçabilité sont essentielles pour obtenir les certifications d'origine et de durabilité (par exemple, sur le contenu biologique, l'empreinte carbone ou les normes du travail) qu'exigent les investisseurs et les consommateurs d'aujourd'hui, de plus en plus nombreux à vouloir s'assurer que les produits et services qu'ils choisissent respectent leurs valeurs ou leurs codes d'éthique.

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

- **Étape 1** : Définir la chaîne de valeur et le périmètre organisationnels
- **Étape 2** : Identifier les principaux risques et occasions liés à la durabilité dans votre chaîne de valeur
- **Étape 3** : Revoir les relations clés
- **Étape 4** : Déterminer les axes d'intervention prioritaires
- **Étape 5** : Évaluer les résultats

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

ÉTAPE 4 : DÉTERMINER LES AXES D'INTERVENTION PRIORITAIRES

Maintenant que vous avez cartographié votre chaîne de valeur, identifié vos risques et occasions liés à la durabilité et examiné vos principales relations, le moment est venu de prioriser les axes d'intervention. Le processus de priorisation doit être basé sur les éléments suivants :

- Importance de la relation au sein des groupes de parties prenantes clés – par exemple, les principaux fournisseurs selon le montant des dépenses ou la quantité, les clients les plus importants
- Incidences, dépendances, risques et occasions importants liés à la durabilité
- Niveau de maturité du cheminement vers la durabilité au sein des groupes de parties prenantes clés
- Degré d'influence ou de contrôle

L'exercice de priorisation a pour but d'établir des recoupements entre les incidences importantes liées à la durabilité et le niveau de contrôle ou d'influence que vous avez. Pour induire un changement, il faudra recourir à des leviers incitatifs qui varieront selon votre secteur d'activité, le type de relation, la portée et l'ampleur du risque, ou encore l'importance de l'occasion identifiée. Pour savoir où concentrer énergie et ressources, il faut bien comprendre votre capacité à influencer les différentes parties prenantes et collectivités abordées à l'étape 3.

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

- **Étape 1** : Définir la chaîne de valeur et le périmètre organisationnels
- **Étape 2** : Identifier les principaux risques et occasions liés à la durabilité dans votre chaîne de valeur
- **Étape 3** : Revoir les relations clés
- **Étape 4** : Déterminer les axes d'intervention prioritaires
- **Étape 5 : Évaluer les résultats**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

ÉTAPE 5 : ÉVALUER LES RÉSULTATS

La cartographie et la priorisation de la chaîne de valeur sont souvent des processus itératifs. Une fois ceux-ci achevés, nous recommandons de passer en revue les résultats pour voir si, à la lumière du travail effectué aux dernières étapes, il n'y a pas lieu de changer les décisions prises lors des premières étapes. Par exemple :

Y a-t-il de petits sous-ensembles de données d'analyse qui seraient plus informatifs si vous les subdivisiez (par exemple, en décomposant vos travaux selon le sous-secteur ou la principale incidence sur la durabilité)?

Avez-vous pris en considération les relations entre les différents intervenants de la chaîne de valeur qui sont indépendants de votre organisation et qui pourraient donner plus d'importance à toute mesure prise?

Avez-vous besoin de redéfinir le périmètre établi?

Est-il nécessaire de réévaluer l'incidence ou l'influence que vous avez?

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- Leviers financiers directs
- Influence
- Diffusion de l'information
et des connaissances
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD



SECTION 2

INCITATION À L'ACTION

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

• Introduction

- Leviers financiers directs
- Influence
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

INTRODUCTION

Maintenant que vous avez cartographié votre chaîne de valeur, les risques et les occasions connexes liés à la durabilité ainsi que les axes prioritaires, vous devez déterminer quel est le meilleur moyen de soutenir l'incitation à l'action. Les leviers les plus efficaces dépendront de la nature de la relation avec la partie prenante et du degré de contrôle ou d'influence que vous avez.

Il est utile de considérer les différentes catégories de leviers :

- Leviers financiers directs
- Influence
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration

Ces catégories sont décrites en détail dans le tableau ci-dessous et s'accompagnent d'exemples illustratifs qui vous indiqueront comment les différents leviers sont utilisés selon les situations.

| Levier | Vitesse des changements | Solidité de la relation / degré de contrôle | Chaîne de valeur | Ampleur des risques ou des occasions liés à la durabilité | Quand utiliser ce levier |
|---|--|--|---|---|--|
| Leviers financiers directs (par exemple, l'utilisation de clauses contractuelles, les prix avantageux et les primes à taux progressif). | Susceptibles de donner des résultats rapidement, surtout si la chaîne de valeur intervient dans le processus – par exemple, en remettant un préavis au sujet des nouvelles exigences contractuelles ou en apprenant que le financement est ou pourrait être lié à la performance en matière de durabilité. | Plus utile lorsqu'il s'agit d'une relation directe. Sont plus efficaces lorsque l'organisation exerce un certain contrôle, comme dans le cas des fournisseurs, des clients ou d'un actionnaire majoritaire. | Sont plus efficaces lorsqu'ils sont adaptés en fonction d'une relation particulière (fournisseur, placement). | Visent un risque ou une occasion lié à la durabilité précis et nécessitent le concours d'autrui – par exemple, lorsqu'il existe des risques liés à la durabilité en amont de la chaîne de valeur. | Relations directes. Selon l'analyse, l'utilisation de leviers financiers directs procurerait des avantages sur le plan de la durabilité. Il est important d'agir rapidement et de manière directe lorsque des risques et des occasions liés à la durabilité sont identifiés. |
| Influence (par exemple, des offres de produits et de services). | Son effet peut être plus lent à se faire sentir qu'avec les leviers financiers directs, mais son incidence peut être appréciable avec le temps. | Peut être utilisée dans les relations indirectes et les situations où l'organisation exerce peu de contrôle à condition que les avantages pour les parties prenantes soient clairement démontrés. | Peut être utilisée lorsque l'on tente de mobiliser de nombreuses parties prenantes en même temps. L'action se répercute souvent le long de la chaîne de valeur. | Permet à l'organisation de se faire un agent de changement dans l'ensemble de la chaîne de valeur (au moyen de mesures ciblées distinctes) relativement aux risques et aux occasions qui nécessitent une action d'un bout à l'autre de la chaîne. | L'analyse de rentabilité des leviers financiers directs n'est pas favorable. Le degré d'influence est important au sein de la chaîne de valeur. |

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

• Introduction

- Leviers financiers directs
- Influence
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

| Levier | Vitesse des changements | Solidité de la relation / degré de contrôle | Chaîne de valeur | Ampleur des risques ou des occasions liés à la durabilité | Quand utiliser ce levier |
|---|---|---|--|--|---|
| Diffusion de l'information et des connaissances (par exemple, des indications, du soutien et des outils). | La diffusion de l'information peut prendre du temps, mais elle sera plus rapide si l'information est convaincante et ciblée. | Peut être utilisée même en l'absence de contrôle Sera plus efficace si le degré de confiance est élevé (par exemple, avec les partenaires ou les consommateurs). | Peut être adaptée en fonction des parties pertinentes de la chaîne de valeur. | Peut être utilisée pour tous les types de risques et d'occasions, mais est plus efficace lorsque l'incidence sur chaque partie prenante est manifeste. | Des connaissances doivent être diffusées au sujet des risques et des occasions importants liés à la durabilité. L'information et les connaissances sont lacunaires sur le marché. |
| Collaboration (par exemple, des groupes sectoriels, des réseaux). | Levier dont les effets peuvent être lents à se faire sentir, mais la vitesse du changement dépend du niveau d'ambition. Le changement peut être plus rapide si les objectifs sont communs et clairs, et si les principales mesures à prendre sont définies. Est plus efficace si l'ensemble du secteur est ciblé. | Dépend souvent de la bonne volonté des parties concernées. La clé du succès consiste à déterminer des points d'alignement pour toutes les parties prenantes et de développer une ambition commune. | Est plus efficace lorsque de nombreux intervenants de la chaîne de valeur y participent. | Mobilisatrice lorsque les risques et les occasions sont clairs et communs. Est plus efficace lorsque les risques et les occasions sont importants et que les mesures prises par une partie ne suffisent pas à induire le changement voulu, et lorsque le changement doit se faire à l'échelle du secteur. | Il est possible de travailler avec autrui dans le cadre d'une initiative conjointe et avec d'autres organisations aux vues similaires. Il existe un risque ou une occasion systémique lié à la durabilité qui ne peut pas être géré isolément. |

RÔLE DE L'ÉQUIPE DES FINANCES

L'équipe des finances dispose des compétences et du discernement nécessaires pour faire la synthèse des problèmes, les prioriser et doter les dirigeants d'informations et d'analyses essentielles – par exemple, elle peut réaliser une analyse financière en vue d'identifier les domaines de la chaîne de valeur les plus susceptibles de créer une valeur durable, appliquer une rigueur financière à l'élaboration de mesures d'incitation à l'action et quantifier le résultat des mesures prises.

L'équipe des finances est la mieux placée pour donner des conseils et mettre en œuvre une stratégie d'incitation à l'action le long de la chaîne de valeur au moyen des mécanismes suivants :

- Utilisation de leviers financiers tels que des baux, des contrats, des cibles, des primes de performance, des budgets et des conditions d'emprunt avantageuses
- Analyse et priorisation d'un large éventail de leviers qui incitent à l'action par différents moyens comme la collaboration et la diffusion des connaissances
- Intégration de plans au processus annuel de budgétisation pour assurer la disponibilité des ressources
- Établissement de cibles pouvant orienter la stratégie et les politiques
- Conception d'indicateurs et collecte de données qui serviront à faire un suivi des progrès accomplis et à comprendre l'incidence

Au cours du processus, l'équipe des finances doit faire appel à des représentants de toutes les sphères d'activité de l'organisation, y compris les dirigeants et l'équipe de direction, pour s'assurer qu'une approche globale rigoureuse est adoptée et pour obtenir leur adhésion. L'équipe des finances peut également se servir de ce processus pour continuer de se former et de se perfectionner.

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- **Leviers financiers directs**
- Influence
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action : Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

LEVIERS FINANCIERS DIRECTS

La finance est un puissant levier de changement. Structurées adéquatement, des incitations financières judicieuses peuvent non seulement favoriser et accélérer le changement, mais aussi procurer des avantages supplémentaires à votre propre organisation et aux partenaires de votre chaîne de valeur. Si vous souhaitez voir la mise en place rapide de mesures concrètes et claires au sein de votre chaîne de valeur, vous pouvez utiliser des leviers financiers directs tels que des contrats, des cibles, des paiements incitatifs, des budgets et des conditions d'emprunt favorables.

L'équipe des finances peut se charger de déterminer les occasions les plus efficaces, selon les priorités établies en matière de durabilité et le secteur de l'organisation, la composition de la chaîne de valeur et les types de relations qui la composent. Elle peut également effectuer un suivi de l'incidence des initiatives afin de mettre en évidence celles qui sont le plus efficaces. Voici quelques exemples de chacun de ces leviers :

| Type de levier financier | Pourquoi | Rôle de la fonction finance | Exemples | Conseils |
|--|---|--|---|--|
| Exigences contractuelles Modifier les contrats pour y inclure des exigences qui tiennent compte des principaux risques et occasions liés à la durabilité (ou d'autres éléments). | Comme il s'agit d'une relation directe, il est possible d'apporter des modifications contractuelles (généralement avec des fournisseurs directs). Possibilité de déterminer les coûts et les avantages d'une mesure prise et d'élaborer une analyse de rentabilité à l'appui. Capacité de modifier les contrats; le risque ou l'occasion lié à la durabilité soutient la prise de mesures contractuelles. Les relations au sein de la chaîne d'approvisionnement sont essentiellement de nature contractuelle. | Analyser les données afin de déterminer les contrats prioritaires – fournisseurs, dépenses (montant réel et pourcentage), type de contrat, solidité de la relation, modélisation des coûts. Élaborer des analyses de rentabilité, y compris une analyse coûts-avantages et les options possibles. Négocier les contrats. Établir une structure transorganisationnelle (selon le rôle de l'équipe des finances au sein de l'organisation). Élaborer les paramètres et les indicateurs clés de performance nécessaires au suivi des résultats et des incidences. | Ville de Vancouver : multinationales dotées de valeurs communautaires locales La Ville de Vancouver, organisme public municipal du Canada, tenait à ce que ses contrats avec des multinationales aient la même valeur locale, sociale et environnementale que ceux conclus avec des organismes sans but lucratif locaux à vocation sociale. La Ville a constaté que l'attribution de contrats directement à des fournisseurs soucieux de la diversité offre une valeur inhérente, mais ne se traduit pas toujours par un bon rapport qualité-prix une fois pris en compte d'autres aspects de la qualité et du prix. Pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix et des résultats bénéfiques sur le plan social et humain, il est essentiel de poser le bon type de questions au cours du processus d'appel d'offres et de les intégrer ensuite aux exigences contractuelles que les multinationales doivent respecter. Exiger qu'une multinationale adhère aux valeurs communautaires locales et à la durabilité peut apporter de grands avantages grâce à l'effet d'entraînement au sein de la chaîne de valeur. La Ville de Vancouver a remarqué toutefois que le public a souvent conclu à tort que l'attribution d'un contrat était une décision fondée sur le prix; il est donc important de communiquer les avantages plus vastes qui en découlent. Salesforce : passation de contrats avec les fournisseurs En 2021, le fabricant américain de logiciels Salesforce a intégré des mesures de lutte contre les changements climatiques dans son contrat type avec ses fournisseurs, en y ajoutant une annexe sur la durabilité de quatre pages. Salesforce a avisé ses fournisseurs que tous ses nouveaux contrats d'approvisionnement contiendraient cette annexe, qui exige d'eux qu'ils établissent des cibles fondées sur les données scientifiques, déclarent leurs émissions des champs d'application 1, 2 et 3, et offrent des produits et services carboneutres. Salesforce s'engage à ce que ses fournisseurs représentant 60 % de ses émissions du champ d'application 3 se fixent des cibles fondées sur les données scientifiques d'ici 2024. Ses équipes des finances, d'approvisionnement et de gestion durable travaillent en collaboration avec les fournisseurs pour les aider dans cette démarche au moyen de webinaires et d'un dialogue continu. Étude de cas de Salesforce, Finance for the Future (en anglais) | Privilégiez un ou deux éléments qui représentent des objectifs clés pour votre organisation et sur lesquels les fournisseurs ont une incidence appréciable. Discutez des nouvelles exigences envisagées avec les principaux fournisseurs avant de les mettre en œuvre afin qu'ils aient le temps de s'y préparer. Offrez un soutien aux fournisseurs, au besoin. |

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- **Leviers financiers directs**
- Influence
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action : Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

| Type de levier financier | Pourquoi | Rôle de la fonction finance | Exemples | Conseils |
|---|---|--|---|---|
| <p>Processus d'approvisionnement et de sourçage</p> <p>Offrir des conditions avantageuses (p. ex., des prix) à davantage de fournisseurs durables, en utilisant les données d'approvisionnement pour encourager l'adoption de pratiques exemplaires par des fournisseurs similaires.</p> | <p>Utile lorsque les principaux leviers de changement sont les processus d'approvisionnement et de sourçage (c.-à-d. lorsque les dépenses d'investissement et de fonctionnement prévues sont élevées).</p> <p>Capacité de changer le processus.</p> <p>Le risque ou l'occasion lié à la durabilité peut être géré dans le cadre des processus.</p> <p>Possibilité de déterminer les coûts et les avantages de mesures concrètes et d'élaborer une analyse de rentabilité à l'appui.</p> | <p>Aider à établir les prix des contrats de façon à ce qu'ils incitent les fournisseurs à prendre des mesures en matière de durabilité.</p> <p>Repérer les principales étapes du processus où des changements peuvent être apportés.</p> <p>Analyser les données – fournisseurs, dépenses (montant réel et pourcentage), dépenses d'investissement et de fonctionnement prévues et catégorisation, intensité de la relation, modélisation des coûts.</p> <p>Élaborer des analyses de rentabilité, y compris une analyse coûts-avantages et les options possibles.</p> <p>Établir une structure transorganisationnelle (qui dépend du rôle de l'équipe des finances au sein de l'organisation).</p> <p>Élaborer les paramètres et les indicateurs clés de performance nécessaires au suivi des résultats et des incidences.</p> <p>Considérer les domaines où l'organisation jouit d'un pouvoir d'achat direct (p. ex., la nomination d'auditeurs, les banques, les fusions et acquisitions).</p> | <p>Ville de Vancouver : approvisionnement à valeur sociale</p> <p>En 2019, la Ville de Vancouver a mis en œuvre un cadre d'approvisionnement fondé sur la valeur sociale dans le but d'encourager le personnel à s'approvisionner auprès de fournisseurs ayant une mission sociale ou axée sur la diversité. Les équipes des finances ont analysé les tendances passées relativement à l'approvisionnement de services, établi de nouveaux contrats avec des entreprises ayant une mission sociale ou axée sur la diversité, et établi des tableaux de bord et des cibles pour évaluer leur performance.</p> <p>Pour en savoir plus, reportez-vous à l'étude de cas</p> <p>Ville de Vancouver : économie circulaire pour le matériel informatique</p> <p>La Ville travaille en collaboration avec ses fournisseurs de TI pour réduire la quantité de matériel informatique mis hors service avant la fin de sa vie utile. Au lieu de recycler tout simplement le matériel, ses fournisseurs doivent l'acheminer à des organisations locales qui le remettent à neuf et l'offrent gratuitement ou à frais modiques à des personnes dans le besoin. Cette façon de faire aide l'environnement, la collectivité et les organisations qui sont souvent des organismes sans but lucratif offrant des programmes de formation à l'emploi.</p> <p>Sainsbury's : chaîne de valeur laitière</p> <p>Sainsbury's a utilisé les données provenant de sa chaîne de valeur laitière pour mettre en évidence les pratiques exemplaires et en faire part à ses fournisseurs. Cette entreprise a travaillé avec des exploitants de fermes laitières pour améliorer ses paramètres financiers à l'aide d'un modèle des coûts de production qui vise à la protéger tant les agriculteurs que les sociétés contre la volatilité du prix du lait qu'ils paient et des coûts des principaux intrants à la ferme.</p> <p>Ce modèle délaisse l'approche standard fondée sur le prix du marché au profit d'une approche basée sur les coûts et la transparence financière. Sainsbury's a recueilli des données financières et des données sur la santé et l'efficacité du cheptel, chaque ferme laitière bénéficiant d'incitatifs pour poursuivre sa démarche d'amélioration continue. De plus, cette nouvelle façon de faire est communiquée aux clients pour qu'ils puissent constater les avantages de leurs achats.</p> <p>Les équipes des finances et du commerce étaient à la tête de cette initiative et ont collaboré avec l'équipe de l'agriculture. La qualité du modèle financier (données, gouvernance, processus) a joué un rôle clé pour gagner la confiance des entreprises.</p> <p>Série d'exemples pratiques de Sainsbury's (en anglais)</p> | <p>Envisagez de déplacer vos dépenses d'approvisionnement vers les fournisseurs de longue date avec qui vous avez des valeurs et des normes communes.</p> <p>Utilisez les données d'analyse pour comparer les fournisseurs et stimuler l'amélioration de manière systématique.</p> <p>Les questions à poser aux fournisseurs dépendront de vos priorités en matière de durabilité. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Votre équipe possède-t-elle les compétences et le savoir-faire nécessaires pour contribuer à la réalisation des objectifs de mon organisation en matière de durabilité? • Vous êtes-vous fixé des objectifs publics en matière de durabilité? • Votre organisation appuie-t-elle la transition vers la carboneutralité? Dans l'affirmative, comment? • De quelles manières favorisez-vous l'équité, la diversité et l'inclusion? • Comment réduisez-vous les incidences négatives que peuvent avoir vos activités sur la biodiversité? |

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- **Leviers financiers directs**
- Influence
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action : Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

| Type de levier financier | Pourquoi | Rôle de la fonction finance | Exemples | Conseils |
|--|---|--|--|--|
| <p>Mandats de placement Mettre à jour les mandats ou en élaborer de nouveaux pour intégrer les facteurs environnementaux et sociaux aux critères de placement. Il peut s'agir de critères obligatoires ou facultatifs, ou de cibles de rendement.</p> | <p>Les mandats de placement sont susceptibles d'être l'un des principaux leviers de changement des gestionnaires d'actifs. Les risques ou les occasions liés à la durabilité peuvent également être gérés directement par l'intermédiaire des entreprises émettrices.</p> | <p>L'équipe des finances s'acquitte des tâches suivantes en collaboration avec l'équipe de placement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passer en revue les mandats de placement et envisager des façons d'intégrer les facteurs de durabilité • Examiner les principales pratiques des autres organisations qui ont adapté leurs pratiques d'investissement en fonction des risques et des occasions qui se présentent à elles en matière de durabilité • Analyser les données relatives aux paramètres de durabilité que les gestionnaires d'actifs prennent en considération • Déterminer les mesures incitatives qui pourraient être employées et réaliser une analyse coûts-avantages • Concevoir des mécanismes d'information et de suivi, notamment des données sur des indicateurs clés de la performance | <p>BT Pension Scheme (BTPS) : mobiliser les gestionnaires d'actifs BTPS est la plus grande caisse de retraite privée au Royaume-Uni, avec un actif net de plus de 57 milliards de livres sterling. Pour assurer l'adhésion à son objectif de carboneutralité d'ici 2035, elle sélectionne et recrute des gestionnaires d'actifs en fonction de leur capacité à générer le niveau de rendement nécessaire à l'atteinte de ses cibles climatiques. Elle exige que les gestionnaires d'actifs déclarent leurs émissions dans un tableau de bord servant à l'évaluation annuelle de leur rendement, et elle apporte au besoin des modifications à l'équipe de gestionnaires, ce qui en fait un puissant outil.</p> <p>Mobiliser nos gestionnaires d'actifs à l'appui de notre engagement en matière de carboneutralité – exemple pratique : BT Pension Scheme (en anglais)</p> <p>Ville de Vancouver : se départir des combustibles fossiles Déterminée à se départir de ses placements dans les combustibles fossiles, la Ville de Vancouver collabore avec son administration financière pour sélectionner les fonds qui excluent ces combustibles.</p> <p>Ville de Vancouver : note concernant l'abandon des combustibles fossiles (en anglais)</p> <p>Douze grandes villes s'engagent à se départir de leurs placements dans des sociétés de combustibles fossiles (en anglais)</p> <p>CDPQ : stratégie climatique En tant que gestionnaire d'actifs, la CDPQ entend, dans le cadre de sa stratégie climatique, tripler la valeur de son portefeuille d'actifs sobres en carbone par rapport à 2017. Elle investit de manière à accroître l'offre d'énergies renouvelables ainsi qu'en mobilité et en immobilier durables. De plus, la CDPQ utilise les budgets carbone pour surveiller les émissions des entreprises dans son portefeuille, et la rémunération variable de ses équipes est liée à l'atteinte de ses cibles climatiques.</p> <p>Stratégie climatique de la CDPQ</p> | <p>Ajoutez une notation de la durabilité dans le processus de sélection des gestionnaires d'actifs. Énoncez clairement et consignez vos attentes en matière de durabilité dès le début du processus, comme l'inclusion de facteurs de durabilité précis dans l'analyse des placements et la communication de l'information sur ceux-ci.</p> <p>Obligez les gestionnaires d'actifs à harmoniser leurs pratiques avec les cadres, initiatives et exigences de déclaration actuels relatifs à la durabilité, c'est-à-dire communiquer l'information selon les recommandations du GIFCC.</p> <p>Exercez une surveillance périodique de la performance des gestionnaires d'actifs en lien avec les risques et les occasions liés à la durabilité – par exemple, au moyen d'un questionnaire périodique.</p> <p>Obligez les gestionnaires d'actifs à rendre des comptes et offrez des incitatifs financiers en vue de l'atteinte des indicateurs clés de performance en matière de durabilité.</p> <p>Mobilisez les entreprises dans lesquelles vous investissez en collaboration avec des groupes sectoriels.</p> |

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- **Leviers financiers directs**
- Influence
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action : Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

| Type de levier financier | Pourquoi | Rôle de la fonction finance | Exemples | Conseils |
|---|--|--|---|--|
| <p>Conditions d'emprunt favorables pour les clients et les fournisseurs</p> <p>Offrir des conditions d'emprunt favorables aux entreprises qui prennent des mesures concrètes sur le plan de la durabilité.</p> | <p>Utile lorsqu'il existe une importante chaîne d'approvisionnement composée de petites et moyennes entreprises (PME) qui n'entretiennent pas nécessairement de relations comparables avec les banques ou les bailleurs de fonds.</p> <p>Le risque ou l'occasion lié à la durabilité qui a été identifié nécessite des investissements et des dépenses de la part des fournisseurs.</p> <p>Avoir des processus et des systèmes en place pour faciliter la mise en œuvre.</p> <p>Possibilités commerciales.</p> | <p>Cerner les besoins et effectuer une analyse des données.</p> <p>Élaborer une analyse de rentabilité et obtenir du soutien.</p> <p>Identifier les banques ou d'autres institutions et négocier avec elles.</p> <p>Créer un projet pilote et effectuer un suivi de son incidence.</p> <p>Élaborer les paramètres et les indicateurs clés de performance nécessaires au suivi des résultats et des incidences.</p> | <p>Tesco : financement des fournisseurs</p> <p>Le détaillant Tesco offre à ses fournisseurs des taux de financement préférentiels s'ils s'engagent à établir des cibles fondées sur les données scientifiques et à déclarer leurs émissions de carbone. Le taux de financement sera basé sur les données relatives aux émissions de carbone de chaque émetteur, ses cibles de réduction de carbone et ses progrès vers l'atteinte des objectifs de durabilité. Le champ d'application des exigences relatives aux données sur la durabilité sera mis à jour régulièrement en fonction des pratiques exemplaires du marché et des engagements de Tesco à l'égard de la durabilité.</p> <p>Le détaillant s'attend à ce que le programme suscite un vif intérêt auprès des PME et il fournira des outils et du soutien en ligne pour aider les fournisseurs à s'y inscrire. Il espère que le programme de financement permettra d'accélérer le travail le long de sa chaîne d'approvisionnement, car il prend appui sur les cibles fondées sur les données scientifiques qu'il a établies en 2017. En date de 2020, ce programme a aidé les 70 principaux fournisseurs de Tesco à réduire de 12 % leurs émissions à l'étape de la fabrication, ce qui est supérieur à sa cible fondée sur les données scientifiques de 7 %.</p> <p>The A4S Academy Yearbook, pages 13 et 14</p> <p>Rabobank : prêt à impact planétaire</p> <p>La coopérative de crédit néerlandaise Rabobank a lancé un programme d'emprunt à impact social à l'échelle de la planète. Ce programme offre aux exploitants de fermes laitières des taux d'intérêt réduits selon la note qu'ils obtiennent au chapitre de la biodiversité. Le Biodiversity Monitor est le nouvel outil issu de la collaboration entre Rabobank, Sustainable Dairy Chain, World Wildlife Fund et Royal FrieslandCampina. Les exploitants de fermes laitières qui obtiennent une bonne note reçoivent des taux d'intérêt préférentiels sur le prêt de Rabobank et un prix supérieur pour leur lait de FrieslandCampina. Grâce au prêt qu'elle accorde, Rabobank exerce une influence sur le marché pour soutenir la durabilité de l'industrie laitière et l'environnement en général. L'incidence que Rabobank peut avoir est amplifiée par sa collaboration avec d'autres intervenants clés dans le secteur.</p> <p>Étude de cas de Rabobank, Finance for the Future (en anglais)</p> | <p>Privilégiez un petit nombre d'indicateurs lorsqu'il existe des mesures fiables.</p> <p>Incluez des périodes d'examen à intervalles réguliers pour permettre, par exemple, la mise à jour des exigences des emprunteurs à l'égard des données.</p> |

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- **Leviers financiers directs**
- Influence
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

| Type de levier financier | Pourquoi | Rôle de la fonction finance | Exemples | Conseils |
|---|--|--|---|---|
| <p>Décisions en matière de financement durable</p> <p>Intégrer les facteurs environnementaux et sociaux dans les décisions de placement et d'octroi de crédit.</p> <p>Les prêteurs mettent au point des produits qui favorisent les activités durables, comme l'émission d'obligations vertes, d'obligations à impact social, d'obligations à durabilité et d'obligations de transition.</p> | <p>Instruments liés à des résultats durables.</p> <p>Ce type de financement est intéressant pour les entreprises, car il représente un nouveau mécanisme de placement et peut réduire le coût des capitaux empruntés.</p> <p>Le risque ou l'occasion lié à la durabilité qui a été identifié nécessite des investissements pour réduire le risque.</p> <p>Possibilité commerciale, car de plus en plus d'organisations cherchent à rendre public leur bilan en matière de durabilité.</p> <p>Peut renforcer les relations.</p> | <p>L'équipe des finances doit sensibiliser le conseil d'administration et la haute direction de l'entreprise aux options de financement durable et créer des groupes de travail pertinents.</p> <p>Améliorer l'approche et l'élargir à d'autres projets et possibilités de financement, et gérer les risques et les occasions supplémentaires.</p> <p>Pour en savoir plus sur la mise en œuvre d'un cadre de financement durable, consultez le document Implementing a Sustainable Finance Framework: Top Tips for Treasury Teams.</p> | <p>Acciona : instruments liés à la durabilité</p> <p>Acciona s'emploie à remédier aux lacunes constatées dans les infrastructures nécessaires pour atteindre les objectifs de développement durable des Nations Unies. Cette entreprise finance ses activités au moyen d'instruments liés à la durabilité, le coût du financement étant lié à l'atteinte par l'entreprise de cibles de durabilité quantifiables et à une incidence locale positive sur l'environnement.</p> <p>ICAEW Insights – Finance for Future Awards: Demonstrating Climate Leadership</p> <p>Ville de Vancouver : obligations durables</p> <p>La Ville de Vancouver souhaitait financer ses projets et ses programmes environnementaux et sociaux de manière plus économique sur les marchés financiers. En 2018, l'organisation a élaboré un cadre d'obligations vertes et procédé à sa première émission d'obligations vertes. Toujours soucieuse d'obtenir un financement plus économique et de soutenir des projets environnementaux et de capital social, elle a conçu par la suite un cadre d'obligations durables pour avoir la possibilité d'émettre des obligations vertes, des obligations durables ou des obligations à impact social (en vue de financer à la fois des projets environnementaux et de capital social).</p> <p>Les projets d'investissement admissibles ont été choisis par le service de la trésorerie en collaboration avec d'autres services municipaux comme le service d'ingénierie, la planification, le design urbain et la durabilité, la gestion des biens immobiliers ainsi que la planification et l'analyse financières.</p> <p>L'équipe des finances a dirigé l'élaboration du cadre d'obligations durables en 2020 et la Ville a émis ses premières obligations durables en 2021, à l'appui de projets d'investissement qui cadrent avec les objectifs de développement durable des Nations Unies. Trente-cinq investisseurs nationaux et internationaux ont participé à l'émission, la demande ayant été quatre fois supérieure au nombre d'obligations émises. Cette opération comportait le différentiel d'intérêt le plus faible par rapport à un taux de référence pour une ville canadienne et, selon les estimations, elle devrait permettre à la Ville de réaliser des économies de 200 000 \$ CA jusqu'à l'échéance des obligations comparativement à des obligations traditionnelles.</p> <p>Le service de trésorerie de la Ville a notamment pour objectif de concevoir un modèle de financement que d'autres municipalités pourront reproduire pour financer des projets verts et à impact social à un coût plus avantageux.</p> <p>Pour en savoir plus, consultez l'article en anglais sur le prix décerné à la Ville : Environmental Finance's Bond Awards 2022.</p> | <p>Convenez d'indicateurs clairs et rigoureux.</p> <p>Soyez ouvert aux nouvelles idées et aux produits novateurs.</p> <p>Élaborez le cadre de financement durable en suivant les pratiques exemplaires internationales.</p> |

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- **Leviers financiers directs**
- Influence
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action : Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

| Type de levier financier | Pourquoi | Rôle de la fonction finance | Exemples | Conseils |
|--------------------------|----------|-----------------------------|--|----------|
| | | | <p>CDPQ : politique d'investissement durable</p> <p>L'équipe de la trésorerie a tiré parti du rôle de leader que joue la CDPQ en matière de lutte contre les changements climatiques pour établir un cadre de référence des obligations vertes et mobiliser les acteurs de sa chaîne de valeur en vue de l'exécution de la stratégie climatique de la CDPQ. Ce cadre de référence s'ajoute aux leviers auxquels la CDPQ peut recourir pour déployer sa stratégie climatique et accroître et diversifier son bassin d'investisseurs à l'échelle mondiale. Voici les avantages de ce cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harmonisation avec la stratégie climatique de la CDPQ et son objectif d'élargir la base d'investisseurs en dettes vers les investisseurs institutionnels qui déploient des efforts concrets en matière de durabilité; • Capacité de tirer parti d'un intérêt grandissant pour les produits de financement durable dans ses activités de planification stratégique et de financement; • Accès à de nouveaux investisseurs et réduction du taux d'emprunt de la CDPQ. <p>La filiale immobilière de la CDPQ incorpore également les facteurs ESG dans nombre de ses transactions. Cette approche lui permet d'harmoniser ses activités financières avec ses priorités en matière de responsabilité sociale d'entreprise, d'élargir son bassin d'investisseurs et de stimuler l'innovation au sein du secteur immobilier. Au cours des trois dernières années, au moyen d'un large éventail d'instruments, la filiale immobilière a déployé plus de 10 milliards de dollars en financements durables. Par exemple, elle a conclu avec ses partenaires financiers un contrat de prêt sur marge lié à la durabilité de 250 millions d'euros. À l'automne 2021, la filiale a indexé à sa performance ESG 8,5 milliards de dollars de financements corporatifs. Pour mesurer sa performance ESG, elle a retenu trois indicateurs clés de performance (ICP) : les émissions de gaz à effet de serre, les investissements sobres en carbone et l'amélioration de son score GRESB. Pour chaque ICP, elle a défini des cibles annuelles sur une période de cinq ans. Ces cibles visent à lui permettre d'atteindre les objectifs de sa nouvelle stratégie de neutralité carbone et d'améliorer son score GRESB.</p> <p>Pour en savoir plus, reportez-vous à l'étude de cas de la CDPQ</p> | |

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- Leviers financiers directs
- **Influence**
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

INFLUENCE

Exercer une influence sur la chaîne de valeur au moyen des activités opérationnelles, comme les produits et les services que vous offrez ou une conduite exemplaire, peut être un levier de changement appréciable.

Les équipes des finances peuvent effectuer des analyses coûts-avantages sur l'offre de produits durables, élaborer des indicateurs clés de performance, recueillir des données à l'appui de l'analyse de rentabilité relative aux pratiques exemplaires et mettre en valeur le rôle de la fonction finance.

Les exemples présentés ci-après illustrent les différents types d'influence.

| Type d'influence | Pourquoi | Rôle de la fonction finance | Exemples | Conseils |
|---|---|---|--|--|
| <p>Offre de produits et services</p> <p>Fournir des produits et des services qui peuvent aider les organisations au sein de la chaîne de valeur à gérer leur propre transition vers la durabilité et influencer le marché dans son ensemble.</p> | <p>Un produit ou un service qui permet de gérer un risque ou de saisir une occasion en matière de durabilité peut constituer un facteur de différenciation.</p> <p>Atténuer le risque de transition constaté au sein de votre portefeuille de produits ou de services.</p> <p>L'analyse de la concurrence permet de repérer les occasions intéressantes.</p> <p>Modifier la conception d'un produit et offrir un programme de reprise des produits peut contribuer à réduire les émissions intrinsèques des produits.</p> | <p>Élaborer des analyses coûts-avantages et des analyses de rentabilité et effectuer la modélisation connexe.</p> <p>Prendre les décisions relatives à l'affectation du budget et à l'établissement des prix.</p> <p>Déterminer le risque en matière de durabilité et le risque d'obsolescence des produits ou des services.</p> <p>Élaborer des indicateurs clés de performance pour effectuer un suivi de la performance.</p> | <p>Outil pour les bâtiments écologiques du Lloyds Banking Group</p> <p>Le Lloyds Banking Group propose un éventail de produits financiers aux PME qui respectent certains critères écologiques ou liés à la durabilité, notamment des prêts à terme et des facilités de financement d'actifs. Son outil pour les bâtiments écologiques aide les clients à comprendre comment ils peuvent rendre leurs biens plus durables et plus écoénergétiques. De plus, le groupe mène un projet pilote sur l'utilisation de calculateurs de carbone auprès des PME clientes.</p> <p>Rapport sur le climat du Lloyds Banking Group intitulé Financing a Green Future</p> <p>Salesforce : Net Zero Cloud</p> <p>La société Salesforce a mis au point Net Zero Cloud, outil interne qui facilite la gestion, l'analyse et la production de rapports concernant les émissions de carbone et d'autres indicateurs de durabilité. Il a ensuite mis cet outil à la disposition de ses clients pour qu'ils puissent effectuer le même genre d'améliorations, l'équipe des finances s'occupant de démontrer les avantages d'un produit destiné aux clients.</p> <p>Net Zero Cloud de Salesforce (en anglais)</p> <p>CDPQ : Enveloppe de transition de 10 G\$ CA</p> <p>Dans le cadre de sa stratégie climatique, la CDPQ a mis en place une enveloppe de transition de 10 milliards de dollars canadiens pour décarboniser les grands secteurs industriels émetteurs de carbone. Cette enveloppe lui permettra d'investir dans des entreprises qui s'engagent à atteindre la carboneutralité, principalement dans les secteurs qui sont essentiels à la transition, mais qui doivent réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. La CDPQ aidera les entreprises à déployer des plans mesurables de décarbonation de leurs opérations. Des critères précis ont été établis pour ces investissements.</p> <p>Stratégie climatique de la CDPQ</p> | <p>Il n'est pas nécessaire que les produits génèrent un revenu – envisagez de créer des outils internes que les fournisseurs pourraient utiliser.</p> <p>Collaborez avec les organismes sectoriels, car certains offrent des programmes de reprise de produits qui auront une incidence plus importante s'ils s'adressent à l'ensemble du secteur.</p> |
| <p>Mise en valeur de votre travail</p> <p>Que ce soit au moyen d'études de cas, de webinaires, de médias sociaux ou encore de l'obtention de prix d'excellence, faire part de ses réalisations peut être une source d'inspiration et d'information et influencer les autres.</p> | <p>Moyen simple et efficace de faire part de ses réalisations aux autres.</p> <p>Peut être reproduit par d'autres si un guide est fourni</p> <p>Moyen d'obtenir de la reconnaissance et de se tailler une place de chef de file.</p> | <p>Communiquer le rôle que l'équipe des finances joue dans le cadre du projet afin que d'autres équipes des finances s'en inspirent.</p> <p>Mettre en valeur le rôle en constante évolution de l'équipe des finances et souligner la nécessité de parfaire les compétences.</p> | <p>Prix Finance for the Future</p> <p>Les prix Finance for the Future visent à reconnaître le travail des organisations et des personnes qui appuient l'intégration de la durabilité dans la prise de décision financière. Ils contribuent à la sensibilisation, à la prise de mesures concrètes et à l'établissement d'une communauté de dirigeants financiers résolus à obtenir des résultats durables pour leurs organisations. Des études de cas sur les lauréats de ces prix sont publiées afin de mieux faire connaître les initiatives menées par les équipes des finances dans la direction des organisations.</p> <p>Prix Finance for the Future (en anglais)</p> <p>ACD : études de cas du Réseau de leadership des chefs des finances</p> <p>Le Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD publie des études de cas afin de mettre en lumière les avantages que les membres ont tirés de leurs différentes interventions sur le plan commercial et de la durabilité. Les études de cas servent de base aux organisations qui souhaitent entreprendre une initiative connexe.</p> <p>Études de cas du Réseau de leadership des chefs des finances (en anglais)</p> | <p>Mettez l'accent sur le rôle joué par les équipes des finances pour en inspirer d'autres.</p> <p>Comprenez le travail entrepris par d'autres organisations (comme les études de cas de l'ACD) afin de vous en servir pour réaliser vos propres projets.</p> |

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- Leviers financiers directs
- **Influence**
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

| Type d'influence | Pourquoi | Rôle de la fonction finance | Exemples | Conseils |
|--|--|--|---|--|
| <p>Déclaration publique des cibles de durabilité</p> <p>En rendant publiques ses ambitions en matière de durabilité, comme une cible de carboneutralité, l'organisation démontre sa volonté d'agir dans ce domaine à sa chaîne de valeur et incite les autres à passer à l'action. Par exemple, les investisseurs se sont engagés à atteindre la carboneutralité d'ici 2050, ce qui devrait inciter les gestionnaires d'actifs et les sociétés de placement à leur emboîter le pas.</p> | <p>Démontre à la chaîne de valeur la force de l'engagement pris en faveur de la durabilité.</p> <p>Met clairement en évidence les axes d'intervention prioritaires et montre votre réaction face à un risque ou à une occasion lié à la durabilité.</p> <p>Inspire les organisations au sein de la chaîne de valeur à établir leurs propres cibles, et stimule l'innovation.</p> | <p>Collaborer avec d'autres équipes pour établir des cibles et des indicateurs clés de performance, et déterminer de quelle façon les communiquer avec exactitude aux parties prenantes externes.</p> <p>Dresser des plans appropriés pour atteindre les cibles et intégrer ces plans aux processus de budgétisation et de prévision.</p> <p>Effectuer un suivi des données et de l'information et veiller à ce qu'elles soient exactes et adaptées à l'utilisation prévue.</p> <p>Concevoir des systèmes de gestion de la performance afin de suivre les progrès.</p> | <p>CDPQ : stratégie climatique</p> <p>La nouvelle stratégie climatique de la CDPQ est fondée sur quatre piliers.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Détenir 54 milliards de dollars canadiens en actifs sobres en carbone d'ici 2050; 2. Réduire de 60 % l'intensité carbone de l'ensemble du portefeuille d'ici 2030 par rapport à 2017; 3. Mettre en place une enveloppe de transition de 10 milliards de dollars canadiens pour décarboniser les plus grands émetteurs; 4. Compléter sa sortie de la production de pétrole d'ici la fin 2022. <p>Les deux premiers s'inscrivent dans la continuité de ce qui a été accompli et rehaussent l'ambition de l'organisation afin de démontrer sa volonté de favoriser la prise de mesures concrètes tout au long de sa chaîne de valeur. Les deux autres piliers, qui sont nouveaux, témoignent de la volonté de la CDPQ d'accroître son incidence.</p> <p>Stratégie climatique de la CDPQ</p> <p>ACD : déclarations d'appui</p> <p>Pour encourager l'adhésion collective et démontrer son soutien aux principales initiatives comme le projet de neutralité carbone, l'ACD a publié un éventail de déclarations d'appui dans l'ensemble de nos réseaux. Ces déclarations démontrent l'ambition des organisations, et l'engagement englobe la chaîne de valeur.</p> <p>Déclaration d'appui des chefs des finances à la carboneutralité (en anglais)</p> <p>Organisations comptables et carboneutralité (en anglais)</p> <p>Déclaration d'appui des dirigeants de caisses de retraite à la carboneutralité (en anglais)</p> | <p>Fixez des cibles ambitieuses et réalisables et mettez en place des plans pour les atteindre, et adaptez-les à mesure que vous acquérez de l'expérience.</p> |

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- Leviers financiers directs
- **Influence**
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

| Type d'influence | Pourquoi | Rôle de la fonction finance | Exemples | Conseils |
|---|--|--|---|---|
| <p>Adoption de normes d'application volontaire Être parmi les premiers à adopter des normes d'application volontaire afin de faire preuve de leadership au sein de l'ensemble de la chaîne de valeur et de préparer des équipes en interne et des partenaires en externe à de nouveaux règlements d'application obligatoire.</p> | <p>Démontrer sa confiance dans les avantages que présente la prise de mesures concrètes. Favoriser de véritables discussions avec les membres de la chaîne de valeur. Aider à définir le contenu et l'orientation des normes d'application volontaire qui deviendront peut-être pratique courante.</p> | <p>Déterminer quels codes et quelles normes d'application volontaire à respecter. Comparer sa pratique actuelle avec la norme et déterminer la marche à suivre. Travailler avec d'autres équipes pour mettre en œuvre les mesures nécessaires. Fournir des données en vue de l'élaboration des normes et participer aux consultations.</p> | <p>Groupe de travail sur les informations financières relatives aux changements climatiques (GIFCC) Le GIFCC a créé un cadre de référence qui vise à aider les organisations à communiquer plus efficacement les risques et les occasions liés aux changements climatiques dans le cadre de leurs processus actuels d'information. Cette initiative, qui était volontaire au départ, a évolué au fil du temps, plusieurs pays ayant adopté des lois pour exiger la publication d'informations conformes aux recommandations du GIFCC. Ces recommandations forment également la base sur laquelle les normalisateurs comptables internationaux s'appuient pour élaborer des normes internationales d'information sur les changements climatiques. Rapport d'étape de 2021 du GIFCC (en anglais seulement)</p> <p>ACD : déclaration d'appui au GIFCC La déclaration indique que des sociétés de premier plan appuient les recommandations et s'engagent à les mettre en œuvre. Déclaration d'appui au GIFCC (en anglais)</p> <p>Science Based Targets initiative (SBTi) L'initiative SBTi a permis l'élaboration d'une norme de carboneutralité de l'entreprise, premier cadre d'établissement de cibles de carboneutralité pour les entreprises à respecter la science de la climatologie. Ce cadre fournit les indications, les critères et les recommandations dont les entreprises ont besoin pour établir des cibles de carboneutralité fondées sur les données scientifiques dans le but de limiter le réchauffement de la planète à 1,5 °C. Il apporte des précisions utiles aux dirigeants d'entreprise et assure l'alignement de leurs objectifs à court et à long terme sur les données climatologiques. Cet outil sert également à guider l'organisation sur la voie de la carboneutralité, et son utilisation démontre aux membres de la chaîne de valeur qu'elle fait preuve de leadership. La SBTi est en train d'élaborer une norme de carboneutralité à l'intention des institutions financières. SBTi – Norme sur la carboneutralité (en anglais)</p> <p>Science Based Targets Network Ce réseau élabore à l'intention des entreprises et des villes des orientations sur l'établissement de cibles fondées sur les données scientifiques pour l'ensemble des systèmes de la planète. Il souhaite aider les organisations à définir une marche à suivre claire pour s'assurer qu'elles prennent des moyens suffisants le long de leur chaîne de valeur pour gérer leurs incidences sur la nature et leur dépendance envers elle. Science Based Targets Network</p> <p>Campagnes pour un salaire minimum vital Les organisations commencent à prendre conscience de leur capacité d'influer sur le comportement de leurs fournisseurs. Pour la plupart d'entre elles, s'assurer qu'un salaire minimum vital est versé aux personnes au sein de leur chaîne de valeur est une nouvelle pratique. Unilever s'est engagée à veiller à ce que toute personne qui lui fournit directement des biens et des services perçoive au moins un salaire ou un revenu minimum vital d'ici 2030. À partir de janvier 2022, le détaillant Tesco a pris l'engagement de combler le manque à gagner si les employés des plantations de bananes approvisionnant ses magasins ne gagnent pas le salaire minimum vital. Engagement d'Unilever (en anglais), Engagement de Tesco (en anglais)</p> <p>La Global Living Wage Coalition se consacre à l'harmonisation des définitions d'un salaire minimum vital. Il existe de nombreuses initiatives nationales axées sur la collaboration, comme la Living Wage Foundation au Royaume-Uni, qui offre une accréditation aux employeurs qui versent un salaire minimum vital calculé par un tiers indépendant à tous leurs employés du pays. En ce qui concerne les marchés financiers, la Platform Living Wage Financials (PLWF) encourage les entreprises émettrices à donner aux membres de leurs chaînes d'approvisionnement mondiales les moyens d'offrir un salaire minimum vital. The Global Living Wage Coalition, Living Wage Foundation, The Platform Living Wage Financials</p> <p>Selon une étude menée par le Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL), les entreprises établissent une corrélation directe entre la performance des fournisseurs et le traitement de leurs employés. Le salaire minimum vital constitue aussi un moyen de mesurer les améliorations apportées à la transparence et à l'impact social des chaînes d'approvisionnement tout en réduisant les coûts relatifs à la gestion des problèmes de main-d'œuvre, qui découlent souvent des bas salaires². Étude du CISL (en anglais)</p> | <p>Participez aux consultations et aux groupes de travail pour fournir de l'information et comprendre comment les normes d'application volontaire sont adoptées. En ce qui concerne le salaire minimum vital, pensez à circonscrire les coûts de la main-d'œuvre lors de la négociation des prix et à investir dans les améliorations des fournisseurs.</p> |

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- Leviers financiers directs
- **Influence**
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

| Type d'influence | Pourquoi | Rôle de la fonction finance | Exemples | Conseils |
|--|---|--|---|--|
| <p>Dialogue entre investisseurs et entreprises</p> <p>Rendre l'économie durable, notamment atteindre l'objectif de carboneutralité dans l'ensemble de l'économie, requiert un dialogue entre entreprises et investisseurs. De plus en plus d'investisseurs se servent de leur pouvoir d'influence pour se faire des agents de changement auprès des entreprises de leur portefeuille en misant sur la mobilisation, la participation à des groupes sectoriels et l'exercice des droits de vote.</p> | <p>Les investisseurs sont particulièrement vulnérables aux perturbations systémiques engendrées par les changements climatiques. Catalyser la décarbonisation de l'économie mondiale. Investir dans la résilience climatique.</p> <p>La mobilisation directe donne des résultats.</p> <p>Gérer les risques et les occasions.</p> <p>Harmonisation dans l'ensemble de la chaîne de valeur.</p> | <p>Analyser les activités de mobilisation et les analyses comparatives par rapport aux principaux cadres et normes.</p> <p>Surveiller et gérer les risques et les occasions émergents.</p> <p>Concevoir des systèmes de suivi des incidences et des résultats.</p> <p>Participer à des initiatives clés.</p> | <p>PIMCO : plateforme de placement</p> <p>PIMCO, société de placement mondiale, a mis au point une plateforme de placement axée sur les facteurs ESG. Cette plateforme en trois étapes – exécution, évaluation et mobilisation – lui permet de collaborer avec les émetteurs d'obligations afin de favoriser l'adoption de pratiques plus rigoureuses en matière de durabilité. PIMCO met l'accent sur l'étape de la mobilisation, car elle estime qu'investir dans des émetteurs disposés à améliorer la durabilité de leurs pratiques peut avoir une plus grande incidence que le fait d'exclure tout simplement les émetteurs ayant un piètre bilan en matière de durabilité. En entretenant un dialogue avec les émetteurs d'obligations, elle vise à entraîner un changement positif et à relever la norme des pratiques d'investissement durable avec le temps, pressant les organisations d'établir de bonnes cibles de durabilité et d'aligner leurs activités sur les objectifs de développement durable des Nations Unies.</p> <p>Étude de cas de PIMCO, Finance for the Future (en anglais)</p> <p>Burberry : obligations durables</p> <p>Burberry est déterminée à obtenir le soutien des investisseurs pour atteindre ses objectifs de durabilité, et a émis pour 300 millions de livres sterling d'obligations durables à 5 ans en 2020. Le produit de l'émission sera affecté à la réalisation de projets durables, dont un programme de rénovation de magasins, et à des mesures visant l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement, notamment pour y améliorer la gestion durable des ressources naturelles biologiques, l'utilisation des sols, la prévention et le contrôle de la pollution. Ces obligations, parmi les rares à inclure les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement dans les utilisations admissibles du produit, ont été bien accueillies par le marché; elles sont sursouscrites 7,9 fois et assorties d'un taux d'intérêt de 1,125 %.</p> <p>Améliorer la mobilisation des investisseurs - Exemple pratique : Burberry (en anglais)</p> <p>CDPQ : approche en matière de mobilisation</p> <p>La CDPQ reconnaît le pouvoir de la mobilisation auprès des sociétés en portefeuille sur les enjeux liés à la durabilité. En 2021, elle a eu 248 échanges avec 194 entreprises et voté 57 008 propositions dans le cadre de 5 762 assemblées d'actionnaires tenues par l'ensemble des sociétés détenues sur le marché boursier. Ces propositions portaient notamment sur la nomination de candidats au conseil d'administration. Par exemple, la CDPQ examine la diversité des membres du conseil d'administration avant et après un placement et s'est dotée d'une politique régissant l'exercice du droit de vote dans les sociétés cotées en bourse, qui précise ses attentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les sociétés ouvertes doivent compter au moins 30 % de femmes au sein de leur conseil d'administration. • Les conseils d'administration doivent faire preuve de transparence en ce qui a trait à leurs pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion conformément à la réglementation applicables dans les régions où ils exercent leurs activités. <p>Rapport d'investissement durable 2021 de la CDPQ</p> | <p>Ciblez un petit nombre d'enjeux importants pour le secteur.</p> <p>Collaborez avec d'autres organisations au sein de groupes d'investisseurs.</p> |

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- Leviers financiers directs
- **Influence**
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action : Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

| Type d'influence | Pourquoi | Rôle de la fonction finance | Exemples | Conseils |
|---|---|---|---|---|
| <p>Dépenses de marketing L'utilisation des produits par les consommateurs comporte une incidence appréciable sur la durabilité pour de nombreuses organisations. Recourir au marketing pour faire évoluer les habitudes des consommateurs présente donc d'importants avantages. Il peut s'agir également d'affecter les dépenses de marketing en priorité aux produits durables.</p> | <p>Moyen très efficace de faire évoluer les habitudes des consommateurs.</p> | <p>Établir le budget ou les dépenses de marketing en fonction des priorités et les lier aux objectifs en matière de durabilité.</p> | <p>Unilever Finance : outils d'évaluation Unilever Finance a créé une trousse d'outils en vue de l'évaluation de l'incidence financière du plan pour un mode de vie durable d'Unilever (qui s'applique à l'ensemble de sa chaîne de valeur). Cette trousse sert à prioriser les dépenses de marketing et les investissements, de façon à ce que les projets les plus durables soient les mieux financés. Comme les incidences d'Unilever découlent principalement de l'utilisation des produits par les consommateurs, le marketing – notamment les campagnes à grande échelle – a aidé l'entreprise à susciter un changement durable dans les habitudes de comportement. Plan pour un mode de vie durable d'Unilever (en anglais)</p> | <p>Mettez au point des indicateurs clés de performance qui permettront d'effectuer un suivi de l'incidence des dépenses de marketing ciblées sur les habitudes des consommateurs.</p> |
| <p>Dépenses en recherche et développement Concentrer les dépenses de recherche-développement pour relever les défis que pose la durabilité peut donner des résultats novateurs.</p> | <p>Orienter les programmes de recherche universitaire de manière à ce qu'ils portent, par exemple, sur des solutions à des enjeux en matière de durabilité.</p> | <p>Établir le budget ou les dépenses de recherche-développement en fonction des priorités et les lier aux objectifs en matière de durabilité.</p> | <p>CISL : bourses sur la durabilité – programme mondial du prince de Galles Ce programme de bourses de recherche au CISL s'intéresse aux défis et aux occasions à gérer pour bâtir une économie durable, notamment la carboneutralité, l'économie circulaire, la protection de la nature, et les sociétés inclusives et résilientes. Chaque boursier élabore des solutions concrètes qui permettront au secteur d'agir en faveur de la durabilité, et est financé par des entreprises, des fondations et des particuliers. Par exemple, Unilever finance des recherches sur l'« économie circulaire » et la façon dont elle crée des emplois pour les jeunes dans les pays à faible revenu, tout en luttant contre les changements climatiques, la pollution et les ressources limitées. L'aéroport d'Heathrow appuie la recherche sur des scénarios de risques physiques et de transition dans le secteur aéronautique, adoptant une approche relative aux systèmes et modélisant le risque financier en vue d'inclure les perspectives complexes des parties prenantes de ce secteur. The Prince of Wales Global Sustainability Fellowship Programme</p> | <p>Envisagez de travailler avec des organismes sectoriels pour accroître l'incidence des dépenses en recherche-développement sur votre secteur d'activité.</p> |
| <p>Dépenses de lobbying Les organisations dépendent des sommes d'argent considérables pour faire campagne contre la réglementation de la durabilité. Le lobbying en faveur d'une réglementation qui favorise un changement plus durable peut se traduire par des progrès à l'échelle du secteur.</p> | <p>Elles peuvent aider votre organisation à atteindre ses objectifs en matière de durabilité en provoquant des changements dans la réglementation ou les marchés.</p> | <p>Établir le budget ou les dépenses de lobbying en fonction des priorités et les lier aux objectifs en matière de durabilité.</p> | <p>InfluenceMap : suivre l'influence sur la politique climatique Le groupe de réflexion InfluenceMap a remarqué que les grandes sociétés parmi les plus influentes sur le plan politique sont très peu nombreuses à militer en faveur d'une politique climatique à l'échelle mondiale; la plupart d'entre elles restent neutres et les détracteurs d'une telle politique sont trois fois plus nombreux que ses défenseurs. Les organisations doivent donc veiller à ce que leurs ambitions en matière de durabilité se reflètent dans leurs dépenses de lobbying. InfluenceMap – Corporate Carbon Policy Footprint – The 50 Most Influential, 2017 Normes sur le lobbying climatique Les investisseurs ont un rôle clé à jouer. L'initiative Principes pour l'investissement responsable (PRI) des Nations Unies a publié un guide afin d'aider les investisseurs à dialoguer avec les sociétés en portefeuille sur leurs pratiques de lobbying direct et indirect au sujet des politiques climatiques. De plus, une nouvelle norme mondiale vise à amener peu à peu les investisseurs et les entreprises à s'engager à exercer un lobbying climatique responsable. PRI – Converging on Climate Lobbying: Aligning Corporate Practice with Investor Expectations Norme mondiale sur le lobbying climatique responsable (en anglais)</p> | <p>Formulez des arguments clairs pour rallier les dirigeants.</p> |

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- Leviers financiers directs
- **Influence**
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

Influence des caisses de retraite

Au Japon, le **Government Pension Investment Fund (GPIF)** est la première caisse de retraite en importance au monde, gérant un actif de quelque **1 700 milliards de dollars**. L'ensemble de son portefeuille est géré par des gestionnaires d'actifs externes. Il a pour principe d'intégrer les facteurs ESG à toutes les catégories d'actif et mobilise les partenaires de sa chaîne de valeur des façons suivantes :

Les gestionnaires d'actifs doivent :

- intégrer les facteurs ESG à l'analyse des placements et à la prise de décision de manière générale;
- sélectionner un enjeu ESG important sur lequel ils mobiliseront les sociétés en portefeuille et publier ces « enjeux ESG cruciaux » sur le site Web du GPIF;
- produire un rapport conforme aux recommandations du GIFCC;
- augmenter le nombre d'obligations vertes et d'obligations durables dans leur portefeuille.

Les gestionnaires d'actifs sont incités à agir au moyen des éléments suivants :

- Responsabilité – Le GPIF effectue un suivi des positions et des votes exprimés par les gestionnaires d'actifs et peut mettre fin à un mandat en cas de manque de cohérence.
- Honoraires supplémentaires – Le GPIF acceptera un indicateur clé de performance et un niveau d'honoraires supplémentaires pour les gestionnaires d'actifs qui font preuve d'une gestion avisée et d'un actionariat actif à l'égard des questions de durabilité.
- Obtention de mandats – Le GPIF évalue l'intégration des facteurs ESG dans le cadre du processus de notation lorsqu'il nomme de nouveaux gestionnaires d'actifs.

Fournisseurs d'indices financiers – Le GPIF a séparé les contrats des fournisseurs d'indices des contrats des gestionnaires d'actifs pour lui permettre d'intervenir directement auprès des fournisseurs sur leur méthode de conception des indices et leurs pratiques de gouvernance en matière de durabilité. Il remplace également les indices de référence traditionnels dans certains volets de son portefeuille par des indices thématiques pondérés en fonction des facteurs ESG. En tant que plus grande caisse de retraite au monde, le GPIF se sert de son influence pour créer un marché, de façon à réduire les coûts pour les autres sociétés qui adoptent les mêmes indices.

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- Leviers financiers directs
- Influence
- **Diffusion de l'information et des connaissances**
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

DIFFUSION DE L'INFORMATION ET DES CONNAISSANCES

Si les parties prenantes comprennent pourquoi ceux-ci sont nécessaires et quels avantages elles en retireront, elles seront motivées à apporter des changements. La diffusion de l'information et des connaissances est un puissant outil d'incitation à l'action dans l'ensemble de la chaîne de valeur, que ce soit par l'intermédiaire des médias, des réseaux de professionnels ou des programmes de sensibilisation de la collectivité. La diffusion de données concrètes sur les avantages des modèles de gestion durable, ainsi que d'outils et de conseils sur la méthode de mise en œuvre des changements, peut se révéler très efficace.

Les équipes des finances peuvent recueillir des données qui étayent leurs arguments et élaborer des outils et des indications à l'intention d'autres équipes des finances.

Les exemples présentés ci-après illustrent différentes façons de diffuser l'information et les connaissances.

| Type de diffusion de l'information et des connaissances | Pourquoi | Rôle de la fonction finance | Exemples | Conseils |
|--|---|--|--|--|
| <p>Indications, soutien et outils</p> <p>Aider les membres de la chaîne de valeur à cerner et comprendre les enjeux en matière de durabilité et à prendre des mesures adéquates, en collaborant avec d'autres partenaires (internes et externes) afin de fournir des indications détaillées ou en concevant des outils que les parties prenantes pourront utiliser pour gérer leurs risques liés à la durabilité.</p> | <p>L'organisation entretient une relation étroite avec les intervenants de la chaîne de valeur et possède les connaissances nécessaires pour communiquer l'information.</p> <p>Des membres de la chaîne de valeur demandent de l'aide.</p> <p>Les guides facilitent la prise de mesures concrètes par les membres de la chaîne de valeur.</p> <p>De nombreuses parties prenantes au sein de la chaîne de valeur ont des ambitions en matière de durabilité, mais il leur manque les outils nécessaires pour agir.</p> | <p>Élaborer des indications et les diffuser.</p> <p>Participer à l'élaboration d'outils.</p> <p>Utiliser les outils mis au point et communiquer les apprentissages.</p> <p>Recueillir des données à l'appui de la campagne d'information.</p> <p>Effectuer un suivi des résultats.</p> | <p>Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD</p> <p>Le réseau a élaboré des indications destinées aux équipes des finances sur la manière d'intégrer la durabilité à leur processus financier standard qui touche leurs organisations et les chaînes de valeur de celles-ci. Il s'agit notamment d'outils que d'autres pourront utiliser selon l'expérience des membres.</p> <p>La série de guides de l'ACD (A4S Essential Guide series) (en anglais)</p> <p>Ville de Vancouver : Canadian Collaboration for Sustainable Procurement (CCSP)</p> <p>La Ville de Vancouver est l'un des membres fondateurs d'un réseau d'organismes canadiens du secteur public qui unissent leurs efforts pour aligner leurs dépenses sur leurs valeurs et leurs engagements en matière de durabilité. Les membres de ce réseau tiennent des réunions en mode virtuel pour discuter, communiquer des renseignements et créer ensemble des outils pour mieux gérer les occasions et les risques environnementaux, sociaux et éthiques au sein de leur chaîne d'approvisionnement.</p> <p>Canadian Collaboration for Sustainable Procurement – The State of Sustainable Public Procurement in Canada</p> | <p>Faites en sorte que vos indications et vos outils soient aussi pratiques que possible afin d'encourager leur utilisation.</p> <p>Évaluez le niveau des connaissances préalables des personnes que vous tentez d'influencer – les sujets abordés sont souvent relativement nouveaux pour les équipes des finances et vous devrez peut-être commencer par l'analyse de rentabilité et expliquer les termes techniques employés.</p> |
| <p>Diffusion des connaissances aux fournisseurs</p> <p>Les connaissances que vous transmettez à vos fournisseurs peuvent les aider à comprendre les risques et les occasions liés à la durabilité auxquels ils font face et à progresser plus rapidement. Ainsi, vous pouvez également aider votre organisation à gérer un risque ou une occasion lié à la durabilité.</p> | <p>Ce type de levier est avantageux lorsqu'un grand nombre de fournisseurs peuvent mettre en commun leurs connaissances et leurs pratiques exemplaires (comme en agriculture).</p> <p>Les risques ou les occasions liés à la durabilité peuvent être gérés en partie par une amélioration des connaissances.</p> | <p>Concevoir des outils de partage des données.</p> <p>Analyser les données pour déterminer les pratiques exemplaires.</p> <p>Résumer l'information clé pour favoriser le changement.</p> | <p>Olam : plateforme d'observations sur la durabilité</p> <p>La chaîne de valeur d'Olam couvre plus de 60 pays et englobe des activités d'agriculture, de transformation et de distribution, de même qu'un réseau de sourcing réunissant quelque 4,8 millions d'agriculteurs.</p> <p>AtSource, la plateforme exclusive d'observations sur la durabilité d'Olam, fournit aux clients une traçabilité claire et des éléments probants de la durabilité le long des chaînes d'approvisionnement agricoles. On y trouve par exemple des indicateurs de bout en bout, des plans d'action et des descriptifs correspondants, le niveau de données et d'observations variant selon les besoins du client. Ces renseignements aident les clients à prendre des décisions éclairées qui respectent leurs exigences et leurs objectifs en matière de durabilité, à faire rapport sur leurs initiatives en matière de durabilité et même à transformer leurs chaînes d'approvisionnement. De plus, la plateforme AtSource facilite la collecte de renseignements sur l'empreinte carbone d'Olam, ce qui permet de sensibiliser les investisseurs aux risques et aux occasions que peut présenter la chaîne de valeur.</p> <p>AtSource d'Olam (en anglais)</p> | <p>Favorisez la collaboration avec les fournisseurs au sujet des défis courants liés à la durabilité. Cherchez des exemples de pratiques exemplaires à diffuser.</p> |

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- Leviers financiers directs
- Influence
- **Diffusion de l'information et des connaissances**
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

| Type de diffusion de l'information et des connaissances | Pourquoi | Rôle de la fonction finance | Exemples | Conseils |
|---|--|---|--|--|
| <p>Diffusion des informations aux clients ou aux consommateurs</p> <p>Saisir les occasions de faire part de vos objectifs, de vos cibles et de vos progrès en matière de durabilité à vos clients, et profiter de ces échanges pour les sensibiliser à leur empreinte carbone et aux mesures qu'ils peuvent prendre pour la réduire.</p> | <p>Vous avez des relations directes avec vos clients ou les consommateurs, et vous avez des connaissances à leur communiquer.</p> <p>Les clients ou les consommateurs vous demandent des renseignements sur vos objectifs et votre performance en matière de durabilité.</p> <p>Les consommateurs contribuent grandement à l'incidence d'une organisation sur la durabilité.</p> | <p>Recueillir des données probantes à l'appui d'une campagne d'information.</p> <p>Analyser les données – déterminer quel segment de clients ou de consommateurs cibler en fonction des ventes ou de l'incidence.</p> | <p>Ville de Vancouver – rapport annuel sur l'approvisionnement</p> <p>Ainsi que l'exige sa politique d'approvisionnement, le service de la gestion de la chaîne d'approvisionnement de la Ville de Vancouver rend compte chaque année publiquement au conseil des accomplissements et des activités en matière d'approvisionnement de l'exercice précédent, notamment les progrès réalisés en vue de l'atteinte des objectifs et des cibles d'approvisionnement durable.</p> <p>Ville de Vancouver – Rapports annuels sur l'approvisionnement (en anglais)</p> <p>CDPQ : rapport d'investissement durable</p> <p>La CDPQ publie chaque année un rapport d'investissement durable contenant des informations clés pour ses parties prenantes, à savoir ses clients qui sont des régimes de retraite et d'assurance publics et parapublics. Ce rapport met en relief les objectifs stratégiques de l'organisation.</p> <p>Rapport d'investissement durable 2021 de la CDPQ</p> | <p>Incluez des données probantes sur les avantages de la prise de mesures concrètes.</p> |
| <p>Diffusion des connaissances aux investisseurs</p> <p>À mesure que les questions sociales et environnementales sont intégrées à la prise de décision de placement, les entreprises doivent dialoguer davantage avec leurs investisseurs et faire preuve d'une plus grande transparence.</p> | <p>L'adhésion des investisseurs est essentielle au succès de la transition vers une entreprise durable.</p> <p>Les investisseurs favorables à cette transition peuvent être des leviers de changement au sein de secteurs entiers et de l'ensemble de l'économie.</p> | <p>Démontrer l'existence d'un lien entre l'intégration de la durabilité et l'amélioration des résultats financiers.</p> <p>Mobiliser directement les investisseurs par l'intermédiaire des équipes de relations avec les investisseurs.</p> <p>Soutenir le suivi et la communication d'informations sur les indicateurs liés à la durabilité.</p> | <p>Unilever : donner la parole aux investisseurs au sujet des changements climatiques</p> <p>La durabilité et la carboneutralité constituent les priorités des activités de mobilisation des investisseurs auprès d'Unilever, qui s'emploie à améliorer les connaissances sur la durabilité et à donner la parole aux investisseurs au sujet des changements climatiques. En plus d'introduire la durabilité dans toutes ses activités avec les investisseurs, la société a consulté ses actionnaires sur son plan de transition climatique au moyen d'un vote consultatif non contraignant (c'était la première fois qu'une multinationale s'engageait volontairement de la sorte), qui a reçu l'appui de 99 % des actionnaires. Unilever a également tenu un webinar sur l'action climatique, auquel investisseurs et analystes étaient conviés, où elle a expliqué pourquoi tant les entreprises que les investisseurs devaient lutter contre les changements climatiques.</p> <p>Unilever espère que cette démarche et ses résultats encourageront d'autres entreprises à suivre son exemple. L'entreprise estime que les investisseurs s'attendent de plus en plus à avoir voix au chapitre en ce qui concerne les changements climatiques et, en les mobilisant de la sorte, elle vise à améliorer les résultats pour le bien de tous.</p> <p>Enhancing Investor Engagement – Practical Example: Unilever</p> | <p>Mettez l'accent sur les aspects prioritaires de la durabilité que vous voulez que vos investisseurs comprennent ou à l'égard desquels vous avez besoin de leur soutien.</p> |

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- Leviers financiers directs
- Influence
- **Diffusion de l'information
et des connaissances**
- Collaboration
- Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

Innovation, données et virage numérique

Dans un monde étroitement interconnecté, les données et la numérisation éclairent la prise de décision. Les mégadonnées et l'intelligence artificielle sont de plus en plus utilisées pour améliorer la cartographie et la transparence de la chaîne de valeur, tandis que les applications servent à recueillir et à analyser les informations sur la durabilité.

Les organisations sont de plus en plus nombreuses à collaborer au moyen de la technologie numérique de la chaîne d'approvisionnement. Selon un **récent sondage** réalisé par Accenture, 75 % des chefs de la direction ont déjà amorcé le virage numérique de leurs chaînes d'approvisionnement.

Voici des exemples de façons dont les organisations utilisent la technologie, les données et les solutions numériques pour évaluer les membres de leur chaîne de valeur et les inciter à passer à l'action :

- Applications permettant aux clients de calculer leurs émissions de carbone, comme **l'outil de suivi de l'empreinte carbone de NatWest**;
- Analyse de l'information publique sur l'approche d'une organisation à l'égard de la durabilité. Par exemple, la **Transition Pathway Initiative** recueille des données sur les progrès réalisés par les organisations au sujet de leur gestion des changements climatiques et de la réduction de leur empreinte carbone; le **FTSE TPI Climate Transition Index** intègre des données prospectives pour déterminer si les entreprises atteignent la cible de 2 °C ou moins;
- Amélioration de la traçabilité pour assurer la transparence et fournir des indications sur celles-ci. Par exemple, **Trase Finance** permet aux institutions financières d'évaluer le risque de déforestation dans leurs portefeuilles. **AtSource**, plateforme exclusive d'Olam proposant des informations sur la durabilité, fournit aux clients une traçabilité et des éléments probants de la durabilité le long des chaînes d'approvisionnement agricoles;
- Analyses comparatives. Par exemple, **ClimateAction100+** compare les entreprises à fortes émissions et leur performance au chapitre de la réduction des émissions, de la gouvernance et de la communication de l'information.

En raison de la complexité des chaînes de valeur, il est difficile d'accroître la fiabilité des données sur la durabilité, car les données doivent passer par plusieurs étapes avant d'être traitées. Les équipes des finances jouent un rôle de premier plan en analysant les besoins en matière de données d'une organisation et en fournissant des systèmes qui permettent de recueillir des données clés le long de la chaîne de valeur de manière fiable et transparente.

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- Leviers financiers directs
- Influence
- Diffusion de l'information et des connaissances
- **Collaboration**
- Cadre d'incitation à l'action : Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

COLLABORATION

Dans son **rapport publié en avril 2022**, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) prévient que « c'est maintenant ou jamais » qu'il faut agir pour limiter le réchauffement de la planète à 1,5 °C. La crise climatique requiert une collaboration intersectorielle d'une ampleur inédite pour qu'un changement transformateur et soutenu s'opère dans les différents aspects des activités d'exploitation des entreprises, allant des flux financiers aux priorités des investissements, en passant par la réglementation et l'information sur les émissions de carbone. Déjà, les entreprises mènent des activités au-delà des limites sectorielles pour réduire leurs émissions de manière radicale : les sociétés pétrogazières, par exemple, collaborent avec les constructeurs automobiles et les experts des systèmes pour revoir le transport routier. Pour que le changement ait l'ampleur et la portée requises, ce niveau de collaboration est nécessaire pour tous les enjeux environnementaux et sociaux.

Vous pouvez choisir de collaborer avec l'ensemble des membres de la chaîne de valeur, dans le but de rehausser systématiquement les normes, ou avec des organisations du même type que la vôtre pour mettre en commun vos idées et décupler votre pouvoir de changement.

Les exemples présentés ci-après illustrent les différents types de collaboration.

La collaboration entre les membres de la chaîne de valeur peut également procurer des avantages financiers non négligeables. **L'étude réalisée par EY dans le cadre de la Coalition of Inclusive Capitalism** montre que le fait d'investir dans des chaînes d'approvisionnement durables peut accroître le total des revenus de la chaîne de valeur de 12 % à 23 %. Elle révèle également que les entreprises dotées de programmes de diversité des fournisseurs dégagent un rendement du capital investi dans la chaîne d'approvisionnement qui est de 133 % supérieur à celui d'entreprises qui ne se sont pas dotées d'un tel programme.

| Type de collaboration | Pourquoi | Rôle de la fonction finance | Exemples | Conseils |
|---|---|---|--|---|
| Collaboration avec les fournisseurs La mise en place d'une chaîne d'approvisionnement plus durable peut entraîner une optimisation des activités, une baisse des coûts d'approvisionnement et une réduction des perturbations des flux d'approvisionnement. | La mobilisation des fournisseurs peut vous aider à atteindre vos cibles, car ils disposent peut-être des données dont vous avez besoin pour trouver des idées novatrices qui favoriseront une réduction des coûts et une plus grande durabilité. La collaboration avec des membres de votre chaîne d'approvisionnement permet de trouver des solutions innovantes à des problèmes. | Identifier les principaux fournisseurs en fonction du pourcentage des dépenses d'approvisionnement. Établir des cibles pour les fournisseurs (par exemple, pour la réduction des émissions de carbone). Concevoir des outils d'évaluation. Analyser les données sur les économies de coûts et les résultats obtenus en matière de durabilité grâce à la collaboration. | Anglian Water : réduction des émissions de carbone intégrée au budget Anglian Water a établi des plans de réduction des émissions de carbone de concert avec ses 100 principaux sous-traitants et fournisseurs, qu'elle a invités à trouver les meilleures idées de conception et de construction durables. Ensemble, ils étaient résolus à réduire les émissions de carbone à chaque étape de la chaîne. Anglian Water a mis au défi ses ingénieurs et ses partenaires de la réalisation de projets d'immobilisations dans l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement de fournir des actifs plus durables et de réduire leurs émissions de carbone, leur utilisation des matières brutes limitées et leurs coûts. Cette approche a remporté un vif succès, les émissions de carbone ayant diminué de 54 % en l'espace de cinq ans par rapport à leur niveau de 2010. A4S Essential Guide to Strategic Planning, Budgeting and Forecasting (guide sur la planification, la budgétisation et les prévisions stratégiques) (page 81) National Grid (dépenses d'investissement) Dans le cadre d'un projet de réfection du câblage électrique du réseau à haute tension de Londres à l'aide de tunnels souterrains très profonds, National Grid a élaboré, en collaboration avec ses fournisseurs, différentes options de conception de tunnels qui réduisent les émissions de carbone et les déchets au minimum. Ils ont développé un outil de modélisation pour mesurer les émissions de carbone prévues pour chacune des options, ainsi qu'un outil d'évaluation qui compare les caractéristiques de durabilité des options sur le plan qualitatif. En contraignant les fournisseurs à proposer des solutions novatrices et en intégrant la durabilité à la conception et à la construction des tunnels, National Grid a réalisé des économies d'environ trois millions de livres sterling dès le départ, et les coûts opérationnels de l'actif pendant sa durée de vie seront moins élevés. Le projet permettra également de réduire de 40 % les émissions de carbone pendant la durée de vie de l'actif. Exemple pratique : National Grid (dépenses d'investissement) (en anglais) | Mettez l'accent sur un ou quelques enjeux cruciaux, de préférence avec une cible. Exemple : réduire les émissions de carbone d'un certain pourcentage. Apprenez à connaître et à comprendre vos principaux fournisseurs – leurs points forts, leur processus d'innovation, leurs partenaires, etc. |

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- Leviers financiers directs
- Influence
- Diffusion de l'information et des connaissances
- **Collaboration**
- Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

| Type de collaboration | Pourquoi | Rôle de la fonction finance | Exemples | Conseils |
|---|--|--|---|---|
| <p>Réseaux et groupes de travail : collaboration dans l'ensemble des secteurs et des branches d'activité</p> <p>Réunir les organisations ayant un objectif commun au sein de réseaux ou de groupes de travail ayant une portée générale ou créés pour un projet particulier.</p> | <p>Mettre au point des solutions relativement à un risque ou à une occasion, lorsqu'il n'est pas possible de le faire de manière indépendante.</p> <p>Favoriser les échanges et la communication de pratiques exemplaires pour faire évoluer des aspects de la durabilité et des finances.</p> | <p>Diriger des activités.</p> <p>Élaborer des solutions et des conseils.</p> <p>Participer et intervenir.</p> | <p>Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD</p> <p>Le réseau réunit les chefs des finances de grandes organisations mondiales actives dans une foule de secteurs pour qu'ils fassent preuve de leadership personnel en matière de durabilité. Les membres du réseau s'emploient à communiquer les pratiques exemplaires sur la façon dont les équipes des finances doivent intégrer la durabilité au sein de leurs organisations. Ils cherchent à inciter les autres à agir, en donnant l'exemple et en élaborant des conseils et des outils qui poussent à l'action. Les membres diffusent cette information au sein de leur chaîne de valeur, notamment lors de conférences avec leurs fournisseurs.</p> <p>Lancé par Son Altesse Royale le prince de Galles en 2013, ce réseau prend une expansion rapide, les chefs des finances étant conscients du rôle clé de la fonction finance dans la durabilité des organisations. Il compte des sections en Asie-Pacifique, au Canada, en Europe et aux États-Unis. Il réunit plus de 60 membres, qui exercent leurs activités dans plus de 200 pays.</p> <p>Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD</p> | <p>Entendez-vous sur les axes d'intervention à prioriser.</p> <p>Identifiez quelques mesures à effet rapide à prendre pour commencer.</p> <p>Fixez des attentes claires quant au rôle de chaque membre.</p> |
| <p>Initiatives conjointes</p> <p>Initiatives qui réunissent les joueurs essentiels à la réalisation du projet.</p> | <p>Atteindre un objectif clair qui requiert de l'aide provenant de l'extérieur de l'organisation.</p> | <p>Établir des cibles financières et de durabilité dans le cadre de l'initiative.</p> <p>Effectuer un suivi des progrès et des incidences.</p> <p>Soutenir l'élaboration d'une analyse de rentabilité.</p> | <p>Royal DSM : création d'une coentreprise</p> <p>Royal DSM a formé une coentreprise avec Sinopec afin d'ouvrir en Chine une usine de production de caprolactame, substance chimique entrant dans la fabrication du nylon. L'investissement visait à saisir les occasions de croissance qu'offrait le marché dans la région. En allant au-delà des exigences réglementaires minimales locales, la coentreprise a construit une chaîne de production qui est considérée comme un modèle d'ingénierie durable au sein de Royal DSM, tout en dégageant un rendement financier intéressant. Comparativement à une conception standard, la nouvelle usine consomme 37 % moins d'eau douce et 20 % moins d'énergie, et produit 58 % moins d'effluents.</p> <p>Royal DSM : Étude de cas de l'ACD sur les dépenses d'investissement (en anglais)</p> <p>Sainsbury's : diffuser l'information</p> <p>Sainsbury's s'est engagée à s'approvisionner en poissons de manière responsable et à protéger la biodiversité marine. Elle encourage la pratique responsable de la pêche au sein de sa chaîne d'approvisionnement. Il peut toutefois être difficile de vérifier que les fournisseurs appliquent des pratiques durables.</p> <p>Grâce à une collaboration indépendante avec des tiers, le géant des supermarchés vérifie la légalité et la méthode de pêche de son thon en boîte au lieu de capture, en utilisant de nouvelles sources de données, des technologies de pointe et l'analyse des données. Ces tiers ont ainsi accès à des ensembles de données sensibles et à leur analyse d'une manière jamais vue auparavant. Ce qui a contribué à assurer un approvisionnement futur et à créer des communautés de pêcheurs pratiquant la pêche durable.</p> <p>Communiqué de Sainsbury's – Sainsbury's expands responsible fishing methods</p> <p>Sharing Progress: A Collection of Sainsbury's Practical Examples</p> | <p>L'équipe des finances doit déterminer, en collaboration avec les équipes commerciales, les mesures qui respectent les objectifs commerciaux et de durabilité.</p> <p>Repensez les éléments suivants : Comment gérer un risque ou une occasion lié à la durabilité? Qui élabore des solutions aux principaux problèmes?</p> |

**GUIDE ESSENTIEL
D'INCITATION À
L'ACTION LE LONG DE
LA CHAÎNE DE VALEUR**

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- Leviers financiers directs
- Influence
- Diffusion de l'information et des connaissances

• **Collaboration**

- Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

| Type de collaboration | Pourquoi | Rôle de la fonction finance | Exemples | Conseils |
|--|--|--|---|---|
| <p>Mobilisation du secteur Collaborer avec des organisations de son secteur pour échanger sur ses expériences et élaborer de nouvelles pratiques exemplaires.</p> | <p>Il est essentiel d'intervenir en tant que secteur si l'on veut provoquer un changement au rythme nécessaire pour freiner les changements climatiques et le déclin de la nature. Éviter les contraintes concurrentielles.</p> | <p>Élaborer des analyses de rentabilité en vue de la prise de mesures concrètes et évaluer les investissements. Fournir des données en vue de l'élaboration d'initiatives.</p> | <p>Aéroport d'Heathrow : engagement à atteindre la carboneutralité L'aéroport d'Heathrow s'est engagé à réduire à zéro ses émissions nettes de carbone d'ici 2050, mais a reconnu qu'il ne pouvait pas y parvenir seul. En effet, la majeure partie des émissions de carbone échappent à son contrôle direct, puisqu'elles proviennent principalement des avions exploités par les transporteurs aériens. Il lui a donc fallu travailler de concert avec ses partenaires du secteur, y compris les transporteurs aériens et les organismes de réglementation de l'aviation, afin d'élargir son influence et de promouvoir la durabilité. En ce qui concerne les émissions au sol, Heathrow encourage ses partenaires et les passagers à utiliser des véhicules carboneutres et établit des cibles de carboneutralité pour la construction de bâtiments. La fonction finance de l'aéroport soutient ces activités, évaluant les investissements et préparant des analyses de rentabilité à l'aide d'un outil interne exclusif d'investissement durable qui mesure les émissions de carbone évitées par livre sterling d'investissement. Vers la carboneutralité : Exemple pratique d'Heathrow (en anglais)</p> <p>Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) Le PCAF est un partenariat mondial d'institutions financières qui s'emploie à élaborer et à mettre en œuvre une méthode comptable harmonisée pour évaluer et communiquer les émissions de GES liées aux prêts et aux investissements. Le mécanisme auquel le PCAF a recours est une norme « en source libre » : il s'agit de la norme mondiale de comptabilisation et de déclaration des GES pour le secteur financier. PCAF</p> | <p>Veillez à ce que tous les acteurs clés participent, quitte à faire des compromis. Fixez des attentes claires à l'égard des rôles et des objectifs.</p> |
| <p>Participation à des consultations Modifier la réglementation ou les pratiques du secteur est un moyen d'opérer un changement de façon globale dans la chaîne de valeur. Les consultations menées avant l'élaboration de politiques ou de règlements constituent une forme importante de collaboration.</p> | <p>Veiller à ce que la diffusion de l'information sur les finances et la durabilité soit efficace et pratique et qu'elle favorise le changement dans les chaînes de valeur. Mettre en lumière les risques, les défis et les occasions en vue de l'atteinte d'objectifs clés.</p> | <p>Faire entendre la voix de la fonction finance d'un point de vue pratique. Cerner les principaux risques et défis.</p> | <p>Voici des organisations qui ont récemment tenu ou qui pourraient tenir des consultations sur la durabilité présentant un intérêt pour les équipes des finances :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil des normes internationales d'information sur la durabilité (International Sustainability Standards Board – ISSB) • La Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis • Le Groupe consultatif pour l'information financière en Europe (EFRAG) • Groupe de travail sur l'information financière relative à la nature (GIFN) | <p>Concentrez-vous sur les consultations les plus susceptibles d'avoir une incidence dans votre secteur d'activité.</p> |

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- Leviers financiers directs
- Influence
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- **Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle**

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

CADRE D'INCITATION À L'ACTION : LISTE DE CONTRÔLE

SECTION 1: CARTOGRAPHIE DE LA CHAÎNE DE VALEUR ET PRIORISATION DES AXES D'INTERVENTION

ÉTAPE 1 : DÉFINIR LA CHAÎNE DE VALEUR ET LE PÉRIMÈTRE ORGANISATIONNELS

Action

Identifier les ressources, les activités et les incidences pertinentes pour l'organisation

Dresser la liste de toutes les parties prenantes et collectivités liées à votre chaîne de valeur (voir page 9)

Ressource supplémentaire :

- Exemples de principales parties prenantes externes, figures [3] et [4]

S'assurer d'avoir considéré les membres en amont et en aval de la chaîne de valeur, notamment ses activités et ses investissements de l'organisation, sa chaîne d'approvisionnement et les consommateurs qui utilisent ses produits et services

Déterminer les activités et les incidences les plus importantes de votre organisation sur le plan de la durabilité le long de votre chaîne de valeur

Examiner les exercices de cartographie effectués antérieurement, le cas échéant, notamment en ce qui a trait au capital naturel, au capital social ou aux émissions de GES

Ressources supplémentaires :

- Protocole des gaz à effet de serre – [norme sur la chaîne de valeur de l'entreprise \(champ d'application 3\)](#)
- Capital Coalition – [Social & Human Capital Protocol](#)
- A4S Essential Guide to [Natural and Social Capital Accounting](#) (guide sur la comptabilisation du capital naturel et social, pages 11 et 15), [A4S Essential Guide to Social and Human Capital Accounting](#) (guide sur la comptabilisation du capital social et humain, pages 17 à 20)

Cartographier la chaîne de valeur dont le périmètre a été circonscrit de manière appropriée

Recueillir les commentaires des équipes internes et mettre à jour la chaîne de valeur en conséquence

Consigner la chaîne de valeur convenue

- Introduction
- Leviers financiers directs
- Influence
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- **Cadre d'incitation à l'action : Liste de contrôle**

CADRE D'INCITATION À L'ACTION : LISTE DE CONTRÔLE

ÉTAPE 2 : IDENTIFIER LES PRINCIPAUX RISQUES ET LES OCCASIONS LIÉS À LA DURABILITÉ

Action

Prendre en considération les risques et les occasions liés à la durabilité qui ont été identifiés pour votre organisation

Identifier les risques et les occasions plus généraux liés à la durabilité qui peuvent se trouver directement ou indirectement dans votre chaîne de valeur

Ressources supplémentaires :

- **A4S Essential Guide to Managing Future Uncertainty** (guide pour gérer l'incertitude, pages 10 à 21)

Passer en revue les ressources externes pour s'assurer que tous les risques sont cernés (voir page 11)

Ressources supplémentaires :

- **Global Risks Report, Forum économique mondial (FEM)**
- **ESG Industry Materiality Map, MSCI**
- **SASB Standards Materiality Finder**
- **Labour Rights Index**
- **Normes de la Global Reporting Initiative relatives à l'information sur la durabilité (en anglais)**
- **Embracing the New Age of Materiality, FEM**
- **Embedding Project – Issue Snapshots**

Collaborer avec d'autres équipes, comme celles des TI, des affaires juridiques et de la conformité, pour identifier les risques et les occasions importants pour votre chaîne de valeur

Consigner tous les risques et occasions importants liés à la durabilité

- Introduction
- Leviers financiers directs
- Influence
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- **Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle**

CADRE D'INCITATION À L'ACTION : LISTE DE CONTRÔLE

ÉTAPE 3 : REVOIR LES RELATIONS CLÉS

Action

Regrouper les parties prenantes et les collectivités ayant un profil semblable en matière de durabilité, probablement par secteur ou région (voir page 12)

Ressource supplémentaire :

- Exemple illustrant les catégories de chaînes de valeur au sein de l'économie réelle – figure [5]

Envisager le besoin de créer des sous-groupes et effectuer une mise à jour en conséquence (voir page 12)

Ressource supplémentaire :

- Exemple détaillant les fournisseurs de produits et de services – figure [3]

Noter les interdépendances au sein des groupes de parties prenantes et évaluer de quelle manière ces interdépendances peuvent être utilisées pour favoriser le changement

Considérer les relations et les partenariats actuels

Déterminer s'il convient d'établir de nouvelles relations ou de nouveaux partenariats

Prendre en considération les facteurs clés comme le contrôle par rapport à l'influence et la traçabilité le long de la chaîne de valeur

- Introduction
- Leviers financiers directs
- Influence
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- **Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle**

CADRE D'INCITATION À L'ACTION : LISTE DE CONTRÔLE

ÉTAPE 4 : DÉTERMINER LES AXES D'INTERVENTION PRIORITAIRES

Action

Évaluer les axes d'intervention prioritaires en tenant compte :

- de l'importance de la relation;
- des incidences, des dépendances ainsi que des risques et occasions importants liés à la durabilité;
- du niveau de maturité du cheminement vers la durabilité au sein des groupes de parties prenantes clés;
- du degré d'influence ou de contrôle.

Bien comprendre votre capacité à influencer différentes parties prenantes et communautés

Repérer les recoupements entre les incidences importantes liées à la durabilité et le degré de contrôle ou d'influence que vous avez

Ressource supplémentaire :

- Matrice (page 16)

Établir les principaux axes d'intervention pour l'incitation à l'action

ÉTAPE 5 : ÉVALUER LES RÉSULTATS

Action

Réexaminer la chaîne de valeur pour voir si les constats réalisés aux dernières étapes influent sur les choix faits aux premières étapes

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

- Introduction
- Leviers financiers directs
- Influence
- Diffusion de l'information et des connaissances
- Collaboration
- **Cadre d'incitation à l'action :
Liste de contrôle**

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

CADRE D'INCITATION À L'ACTION : LISTE DE CONTRÔLE

SECTION 2 : INCITATION À L'ACTION

| Action |
|---|
| Déterminer si la stratégie de mobilisation actuelle tient compte des priorités identifiées |
| Évaluer le degré de mobilisation actuel auprès des principaux membres de la chaîne de valeur en fonction des priorités |
| Déterminer s'il est approprié d'utiliser les différents leviers suivants : <ul style="list-style-type: none">• Leviers financiers directs• Influence• Diffusion de l'information et des connaissances• Collaboration Ressource supplémentaire : <ul style="list-style-type: none">• Le guide fournit des précisions et des exemples supplémentaires |
| Déterminer quels sont les leviers appropriés pour chacun des principaux membres de la chaîne de valeur Ressource supplémentaire : <ul style="list-style-type: none">• Prévoir un renvoi vers le tableau présentant un aperçu des différents leviers |
| Élaborer un plan de mobilisation et d'influence |

RESSOURCES

Voici la liste des ressources mentionnées dans le présent guide.

A4S (Association pour la comptabilité durable)

- **A4S Essential Guide to Strategic Planning, Budgeting and Forecasting** (guide sur la planification, la budgétisation et les prévisions stratégiques), page 81
- **A4S Essential Guide to Finance Culture** (guide sur la culture de l'équipe des finances)
- **A4S Essential Guide to Engaging the Board and Executive Management** (guide pour mobiliser le conseil et la haute direction)
- **A4S Essential Guide to Debt Finance** (guide sur le financement par emprunts)
- **A4S Essential Guide to Social and Human Capital Accounting** (guide sur la comptabilisation du capital sociétal et du capital humain), pages 17 à 20
- **A4S Essential Guide to Natural and Social Capital** (guide sur la comptabilisation du capital naturel et du capital sociétal), pages 11 et 15
- **A4S Essential Guide to Managing Future Uncertainty** (guide pour gérer l'incertitude), pages 10 à 21
- **A4S Net Zero Guidance** (indications pour l'atteinte de la carboneutralité)
- **A4S Financing Our Future Report Update** (le point sur le rapport *Financing Our Future*), pages 8 et 9
- **Implementing a Sustainable Finance Framework: Top Tips for Treasury Teams** (conseils aux équipes de trésorerie sur la mise en œuvre d'un cadre de financement durable)

Capitals Coalition

- **Natural Capital Protocol** (protocole sur le capital naturel)
- **Social & Human Capital Protocol** (protocole sur le capital social et humain)

Embedding Project

- **Issue Snapshots** (aperçu des enjeux)
- **Understanding Community Resilience** (guide pour mieux comprendre la résilience des collectivités)

Forum économique mondial (WEF)

- **Global Risks Report 2022** (rapport 2022 sur les risques macroéconomiques mondiaux)
- **Embracing the New Age of Materiality** (Accueillir la nouvelle ère de l'importance relative)

The Global Living Wage Coalition

- **Regional living wage information and benchmark reports by country** (informations sur le salaire minimum vital par régions et rapports de référence par pays)

GRI

- **Sustainability Reporting Standards** (normes d'information sur la durabilité)

InfluenceMap

- **How business and finance are impacting the climate crisis** (incidence des affaires et des finances sur la crise climatique)

International Integrated Reporting Framework (référentiel international d'information intégrée)

- **International <IR> Framework**

Labour Rights Index

- **Heat Map 2020** (grille d'analyse)

Living Wage Foundation

- **Become a Living Wage Employer** (devenir un employeur payant le salaire minimum vital à tous ses employés)

MSCI

- **ESG Industry Materiality Map** (grille d'importance relative des facteurs ESG par secteur)

PCAF

- **The Global GHG Accounting and Reporting Standard for the Financial Industry** (norme mondiale de comptabilisation et de déclaration des GES pour le secteur financier)

The Platform Living Wage Financials

- **Encourages and monitors investee companies to enable living wages and incomes in global supply chains** (encourage et surveille les entreprises dans lesquelles elle investit pour qu'elles offrent le salaire minimum vital dans les chaînes d'approvisionnement mondiales)

PRI (Principes pour l'investissement responsable)

- **Converging on Climate Lobbying: Aligning Corporate Practice with Investor Expectations** (lobbying sur le changement climatique : aligner les pratiques d'entreprise sur les attentes des investisseurs)

Protocole des gaz à effet de serre

- **Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard** (norme sur la chaîne de valeur de l'entreprise – champ d'application 3)

Responsible climate lobbying

- **The Global Standard** (norme mondiale)

SASB

- **Materiality Finder** (outil de recherche des sujets importants dans les normes du SASB)

Science Based Targets Initiative (SBTi)

- **The Net-Zero Standard** (cadre pour atteindre la carboneutralité)

Science Based Targets Network

- **Enabling companies and cities to play a vital role in creating an equitable, nature positive, net-zero future using science-based targets** (permettre aux entreprises et aux villes de jouer un rôle vital dans la création d'un avenir carboneutre, respectueux de la nature et équitable pour tous au moyen de cibles fondées sur des données scientifiques)

Introduction

**SECTION 1 : Cartographie
de la chaîne de valeur
et priorisation des axes
d'intervention**

**SECTION 2 : Incitation
à l'action**

Ressources

Glossaire

L'équipe du projet

Série des guides de l'ACD

GLOSSAIRE

| Terme | Description |
|--|--|
| Capitaux | Toute réserve de valeur qu'une organisation peut utiliser dans la production de biens et de services, ou qui est essentielle à la production, et qui doit être maintenue, protégée et alimentée pour continuer à produire des avantages. La Value Reporting Foundation définit les types de capitaux suivants : capital financier; capital manufacturier; capital intellectuel; capital humain; capital sociétal et relationnel; capital naturel ¹ . |
| Économie réelle | Partie de l'économie d'un pays englobant la production de biens et la prestation de services, exclusion faite des services financiers offerts par les banques, les marchés boursiers, etc. ² . |
| Entreprise durable | Entreprise qui produit des rendements financiers à court et à long terme d'une manière qui génère une valeur positive pour la société et l'environnement, qui fonctionne dans les limites de contraintes environnementales et qui contribue à la résilience continue des systèmes environnementaux et sociaux ³ . |
| Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) | Ensemble de facteurs ou de critères essentiels à la réussite des entreprises dans tous les secteurs. Les facteurs environnementaux permettent d'examiner le souci de l'environnement naturel que démontre une entreprise. Les facteurs sociaux permettent d'observer comment une entreprise gère les relations avec ses employés, ses fournisseurs, ses clients et les collectivités où elle exerce ses activités. La gouvernance concerne la direction d'une entreprise, la conduite éthique et la surveillance, la rémunération des dirigeants, les audits et contrôles internes, et les droits des actionnaires ⁴ . |
| Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies | Ensemble de 17 objectifs interdépendants qui constitue une « marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous ». Établis en 2015 par les Nations Unies, ces objectifs doivent être atteints d'ici 2030 ⁵ . |
| Obligations à impact social | Obligations catégorisées en fonction de l'utilisation du produit, qui servent à mobiliser des capitaux en vue de la réalisation de projets nouveaux ou existants ayant une incidence sociale positive ⁶ . |
| Obligations de transition | Type d'instruments d'emprunt durables dont l'émetteur se sert pour obtenir des capitaux sur les marchés des titres d'emprunt aux fins de la lutte contre les changements climatiques ou de la transition ⁷ . |
| Obligations durables | Obligations dont le produit de l'émission est utilisé exclusivement pour financer ou refinancer des projets environnementaux et sociaux ⁸ . |
| Obligations liées à la durabilité | Instruments de nature prospective fondés sur le rendement. Les caractéristiques financières et structurelles des obligations (comme le taux d'intérêt nominal) sont ajustées en fonction des cibles de durabilité à atteindre. L'ajustement peut se faire dans un sens comme dans l'autre, c'est-à-dire que le taux d'intérêt augmentera si l'objectif n'est pas atteint ou diminuera si l'objectif est atteint. La principale différence par rapport aux obligations vertes, aux obligations durables et aux obligations à impact social réside dans le fait que le produit de l'émission peut servir à des fins générales d'exploitation d'entreprise ⁹ . |
| Obligations vertes | Obligations qui servent à mobiliser des capitaux et à investir dans des projets nouveaux ou existants ayant des effets environnementaux positifs ¹⁰ . |
| Partie prenante | Partie qui peut avoir une incidence sur une organisation ou sur laquelle cette dernière peut avoir une incidence. Une partie prenante peut être interne (relation directe avec l'organisation, comme un employé) ou externe (lien avec les actions ou les résultats de l'organisation, comme un client, un fournisseur, un investisseur ou un gouvernement) ¹¹ . |

- Value Reporting Foundation, [Get to grips with the six capitals](#), (page consultée en 2022)
- [REAL ECONOMY | Cambridge English Dictionary](#), (page consultée en 2022)
- [A4S Essential Guide to Engaging the Board and Executive Management](#) (Guide de l'ACD pour la mobilisation du conseil et de la direction), page 8, (page consultée en 2022)
- Investopedia, [Environmental, Social and Governance \(ESG\) Criteria](#), (page consultée en 2022)
- Nations Unies, [Sustainable Development Goals](#), (page consultée en 2022)

- ICMA, [Social Bond Principles](#), (page consultée en 2022)
- London Stock Exchange, [Transition Bond Segment](#), (page consultée en 2022)
- ICMA, [Sustainability Bond Guidelines](#), (page consultée en 2022)
- Morningstar | Sustainalytics, [What are Sustainability-Linked Bonds?](#), (page consultée en 2022)
- ICMA, [Green Bond Principles 2021](#), (page consultée en 2022)
- Investopedia, [Stakeholder](#), (page consultée en 2022)

L'ÉQUIPE DU PROJET

Nous tenons à remercier tous les membres de l'équipe du projet, les chefs des finances du Réseau de leadership des chefs des finances de l'ACD et les partenaires externes.

ACD

Sarah Ayebi-Kwakye, chargée de projets

Jessica Fries, présidente-directrice générale

Kathryn Jackson, responsable du groupe
Connaissances et compétences techniques

Natalie Jackson, consultante pour le groupe
Connaissances et compétences techniques

Sarah Nolleth, consultante pour le groupe
Connaissances et compétences techniques

Robbin Sinclair, chargée de projets, Section
canadienne du Réseau de leadership des chefs
des finances

Jamie Stewart, directeur principal
des communications

Davinder Valeri, directrice générale, Section
canadienne du Réseau de leadership des chefs
des finances

Susan Whyte, responsable du Programme
des chefs des finances

CDPQ

Valérie Bourduas Crouhen, conseillère
principale, Affaires publiques

Martin Charbonneau, vice-président,
Comptabilité

Émilie Desloges, directrice, Information
financière – Investissements et normes
comptables

Michel Léveillé, directeur, Durabilité

Bertrand Millot, chef, Investissement durable

Maarika Paul, première vice-présidente
et cheffe de la direction financière et
des opérations

VILLE DE VANCOUVER

Kim Buksa, directrice, Approvisionnement
durable et éthique

Patrice Impey, chef des finances et directrice
générale du Service de gestion des finances,
des risques et de la chaîne d'approvisionnement

Alexander Ralph, chef de l'approvisionnement

MEMBRES DU RÉSEAU CANADIEN

Gopi Chande, vice-présidente principale,
Finances, Telus

Lesley Christodoulou, vice-présidente,
Services financiers de l'entreprise, Co-operators

Kevin Hutchinson, vice-président
principal, Financement et évaluation
des placements, OMERS

Ashifa Jumani, directrice de
l'approvisionnement, Telus

Julie Park, vice-présidente adjointe,
Comptabilisation des placements, Manuvie

Geoffrey Pegg, responsable de
l'environnement et du développement
durable, Telus

Suchorita Sen, vice-présidente, Planification
et analyse financières, OMERS

Bill Siomos, vice-président, Services
d'approvisionnement, OMERS

SÉRIE DES GUIDES DE L'ACD

OUVRIR LA MARCHÉ

Prendre des mesures stratégiques pour s'adapter aux grandes tendances en matière de durabilité

- Gérer l'incertitude
- Mobiliser le conseil et la haute direction
- Culture de l'équipe des finances
- Incitation à l'action le long de la chaîne de valeur

TRANSFORMER SES DÉCISIONS

Intégrer les facteurs de durabilité importants à la prise de décisions

- Planification stratégique, budgets et prévisions
- Information de gestion
- Dépenses d'investissement

MESURER CE QUI IMPORTE

Développer des outils de mesure et d'évaluation

- Comptabilisation du capital naturel et du capital social
- Comptabilisation du capital social et du capital humain
- Évaluations et changements climatiques

ACCÉDER À DU FINANCEMENT

Sensibiliser les fournisseurs de financement aux inducteurs de valeur durable

- Accroître la mobilisation des investisseurs
- Financement par emprunts
- Mettre en œuvre les recommandations du GIFCC
- Mettre en œuvre un cadre de financement durable
- Information sur la durabilité*

*à venir bientôt

**ACD**
ASSOCIATION POUR
LA COMPTABILITÉ DURABLE

POUR NOUS JOINDRE OU EN SAVOIR PLUS



[@PrincesA4S](#)



[Accounting for Sustainability Project \(A4S\)](#)



[ThePrincesA4S](#)



info@a4s.org



www.accountingforsustainability.org