

## Commission Climat (GT5)

*CSRD & ERM : la mise en oeuvre de la double  
matérialité dans les entreprises*

### Intervenants :

Anne Gaelle Delattre - Risk Manager Groupe VALEO

Marie Caroline Paris - Directrice en charge des risques - VEOLIA

Benoit Bougnoux - Associé au sein du Cabinet de conseil ARENGI

# INTRODUCTION

Bonjour à tous

Bienvenue pour ce 1er Webinar du GT05 INFORMER dans le cadre des travaux de l'AMRAE climat. Notre GT se concentre sur la communication des risques et des opportunités de durabilité.

Les entreprises vont vivre une vraie transformation sur leur manière de communiquer sur leurs enjeux de durabilité, leurs impacts et vont devoir organiser les liens entre ESG avec les états financiers. Nous n'abordons donc pas uniquement les sujets climat mais plus globalement les sujets de ESG dans ce GT.

Notre proposition pour ce groupe de travail est de faire un focus sur la réglementation qui se met en place actuellement dans nos organisations à savoir CSRD (Corporate Sustainability Reporting Disclosure) et plus spécifiquement aujourd'hui en abordant les analyses de double matérialité et son lien avec l'ERM

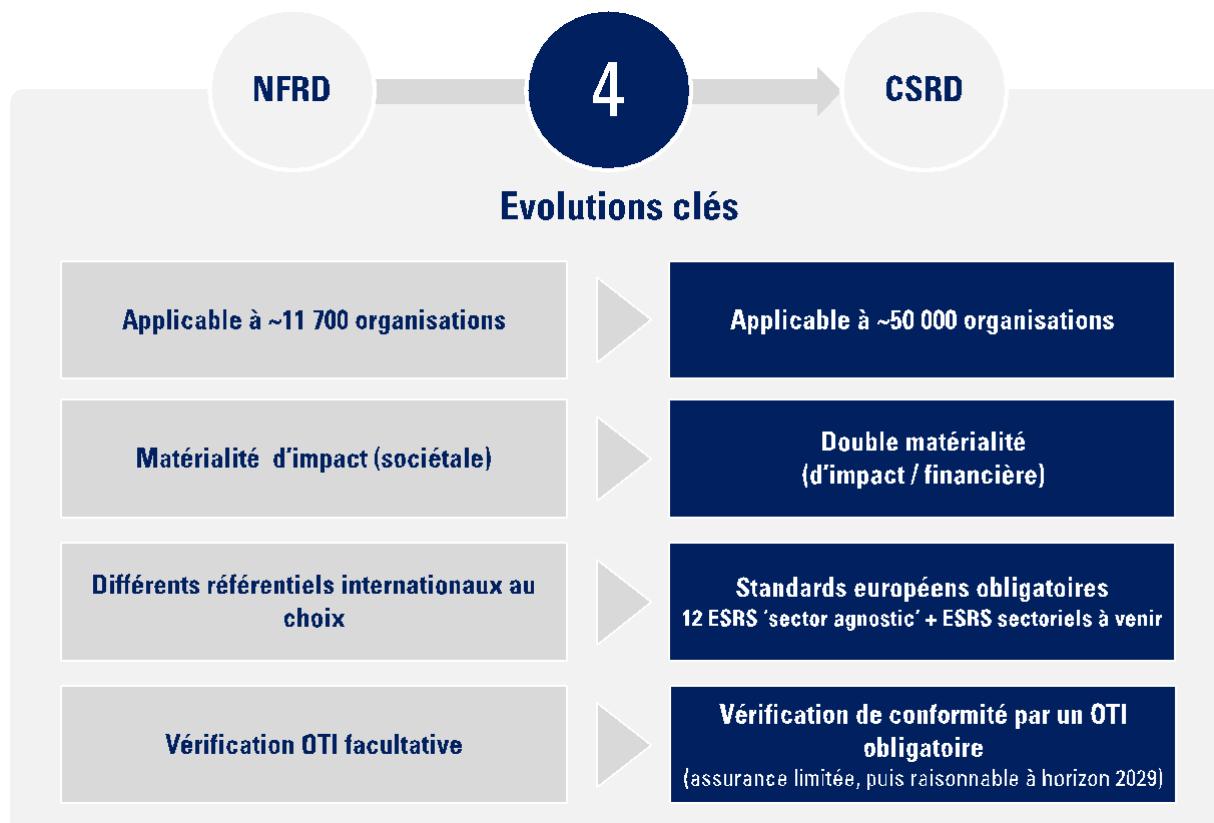
## CONTEXTE CSRD

- Directive européenne publiée en 12/2022, qui succède à la NFRD, vient renforcer le reporting extra-financier
- Objectifs :
  - amener la donnée extra-financière au même niveau de qualité que la donnée financière
  - améliorer comparabilité et l'homogénéité des données entre les entreprises
  - s'inscrit dans le cadre du Green Deal
  - permettre aux investisseurs de mesurer les efforts des entreprises en matière de durabilité

**=> Veolia et Valeo sont deux groupes qui sont déjà soumis à la DPFE (transposition NFRD en France) et devront appliquer la CSRD dès le 01/01/2024, pour une 1ère publication en 2025 sur les données 2024**

## Contexte CSRD (rappel)

- > Entrée en vigueur le 5 janvier 2023
- > Remplace la NFRD (Non Financial Reporting Directive)
- > Va concerner environ **50 000 entreprises** sur le territoire de l'Union Européenne (progressivement, à compter de janvier 2025 sur les comptes 2024)
- > Incorpore des **Standards de reporting obligatoires** (12 projets d'**ESRS** à ce stade définissant de manière détaillée forme et fond des informations à fournir **aux bornes de la chaîne de valeur**)
- > Consacre la **double matérialité** comme principe directeur du périmètre de reporting
- > Prévoit la vérification obligatoire par OTI/CAC en régime d'assurance limitée, **puis assurance raisonnable** au terme d'une période de 6 ans après son entrée en vigueur



## ORGANISATION DE LA CSRD DANS LES ENTREPRISES

D'une manière générale et s'agissant du pilotage / ownership, 2 types de situations observées côté Arengi :

- Triptyque Finance / RSE / Risques spontanément constitué ;
- Diptyque Finance / RSE intégrant , la fonction Risques en cours de route, d'une manière plus ou moins effective.

Enfin et à ne pas oublier, le rôle déterminant joué par le conseil externe, tant sur l'organisation que le volet méthodologique – avec un réel point d'attention sur le risque de se voir imposer tout ou partie d'une approche faute de « faire pièce », faire valoir le point de vue ERM et les impératifs de cohérence / articulation avec la double matérialité (cf. infra).

Au global, une fonction Risques plus accompagnatrice que leader – à de très rares exceptions près.

**Chez Veolia**, le pilote est un trio : Dir Développement Durable, Finance Durable et le pôle Gouvernance qui répond aux agences de notation Extra financières. Pour réaliser l'exercice de double matérialité une "Core team" à laquelle participe les risques, avec la stratégie, la RH et le pôle dialogue parties prenantes en plus des 3 pilotes => volontairement un petit groupe pour gérer la complexité et l'appropriation. En parallèle les Topics owners ont travaillé sur l'analyse d'écart par data point.

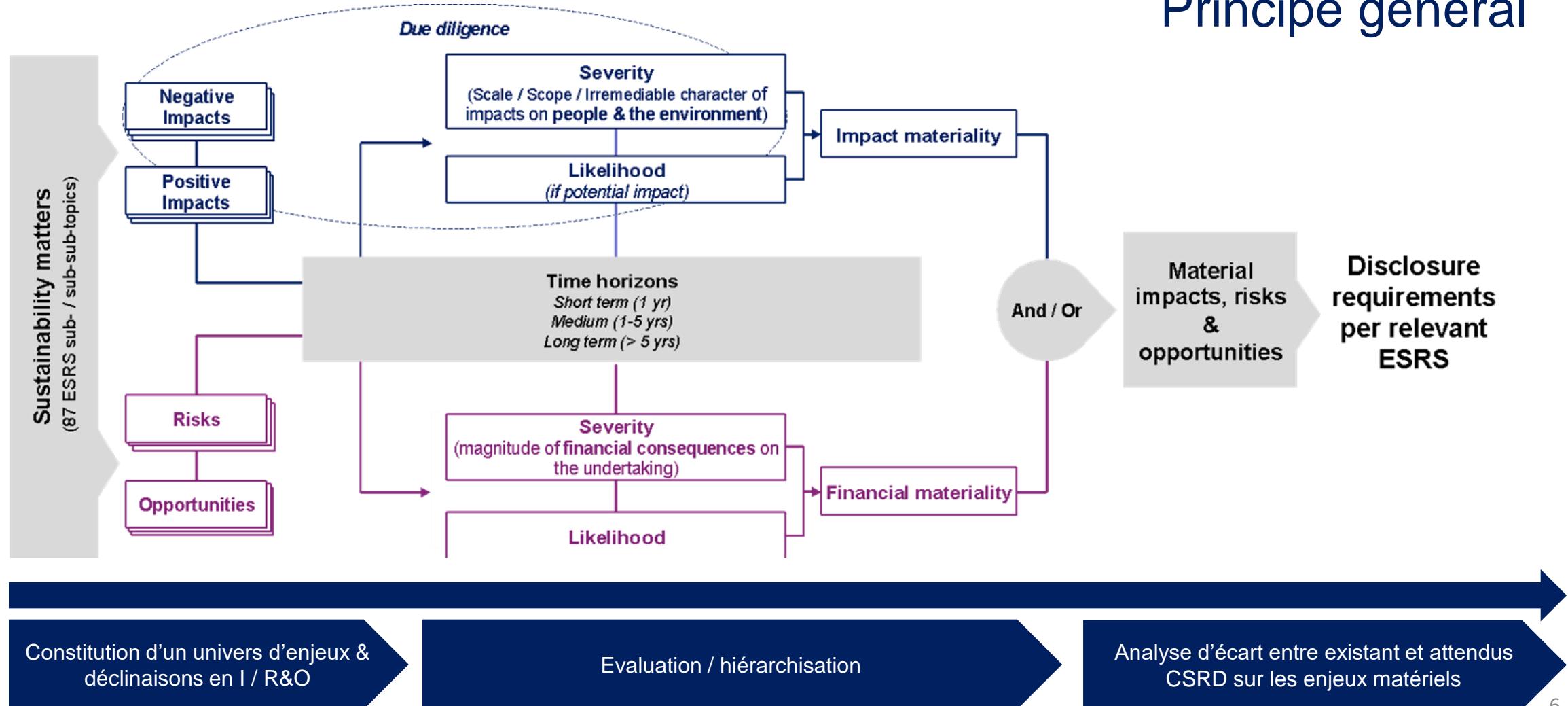
**Chez Valeo**, mise en place d'un binôme avec un co-pilotage Gestion des risques et Développement Durable  
1ère vague d'ateliers en Q2 2023 avec une 20aine de contributeurs internes de différents réseaux (Développement durable, HSE, RH, Achats...)

Constat au fur et à mesure de l'avancée du projet la nécessité d'élargir à d'autres fonctions : Contrôle Interne, communication, relations investisseurs, contrôle de gestion, industrie, marketing...

C'est un vrai projet transverse !

## LES GRANDES ETAPES DU PROJET

### Principe général



Constitution d'un univers d'enjeux & déclinaisons en I / R&O

Evaluation / hiérarchisation

Analyse d'écart entre existant et attendus CSRD sur les enjeux matériels

## LES GRANDES ETAPES DU PROJET

**Chez Valeo, 1<sup>ere</sup> étape** = réalisation en parallèle des exercices de la double matérialité et d'analyse d'écart

Pour l'analyse d'écart : ateliers avec nos contributeurs internes pour passer en revue les attendus des ESRS vs les informations existantes (déjà publiées à l'externe ou disponibles en internes)  
=> Objectif : identification des informations non disponibles

Pour l'analyse de double matérialité : mise en place d'autres ateliers, toujours avec les contributeurs internes pour passer en revue les Topics / Sub-topics / Sub-sub-topics des ESRS et les évaluer au regard d'une échelle d'évaluation de la matérialité financière et d'une échelle d'évaluation de matérialité d'impact

Aujourd'hui, organisation de **la 2<sup>nde</sup> étape** : la mise en œuvre opérationnelle

## ORGANISATION DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

**Chez Veolia**, le dialogue avec nos parties prenantes existe depuis longtemps puisque notre président a souhaité dès 2008, créer un Comité des “Critical Friends”, composé d’acteurs externes, ils apportent leurs regards / vision du monde et “challenge” Veolia sur ces activités et décisions.

En 2020, notre nouvelle stratégie IMPACT 2020-2023 a été présentée et 5 catégories de parties prenantes ont été définies dans le cadre de la Raison d’Etre. Cette année du fait de l’achèvement de notre plan stratégique et la préparation du nouveau plan, un dispositif a été mis en place pour discuter et échanger avec nos 5 catégories de parties prenantes (dispositif +1) avec des ateliers organisés dans 8 Pays et à 3 reprises dans l’année. Ces ateliers visent à réunir des informations sur les attentes de nos parties prenantes et aider à la construction du plan d’une part et aux réflexions sur la CSRD.

## ARTICULATION ENTRE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET L'EXERCICE DE DOUBLE MATERIALITE

Arengi

### Un attendu clair & logique...

#### ESRS 2 – General disclosures

***Disclosure Requirement IRO-1 - Description of the process to identify and assess material impacts, risks and opportunities***

---

51. The undertaking shall disclose its process to identify its impacts, risks and opportunities and to assess which ones are material.

...

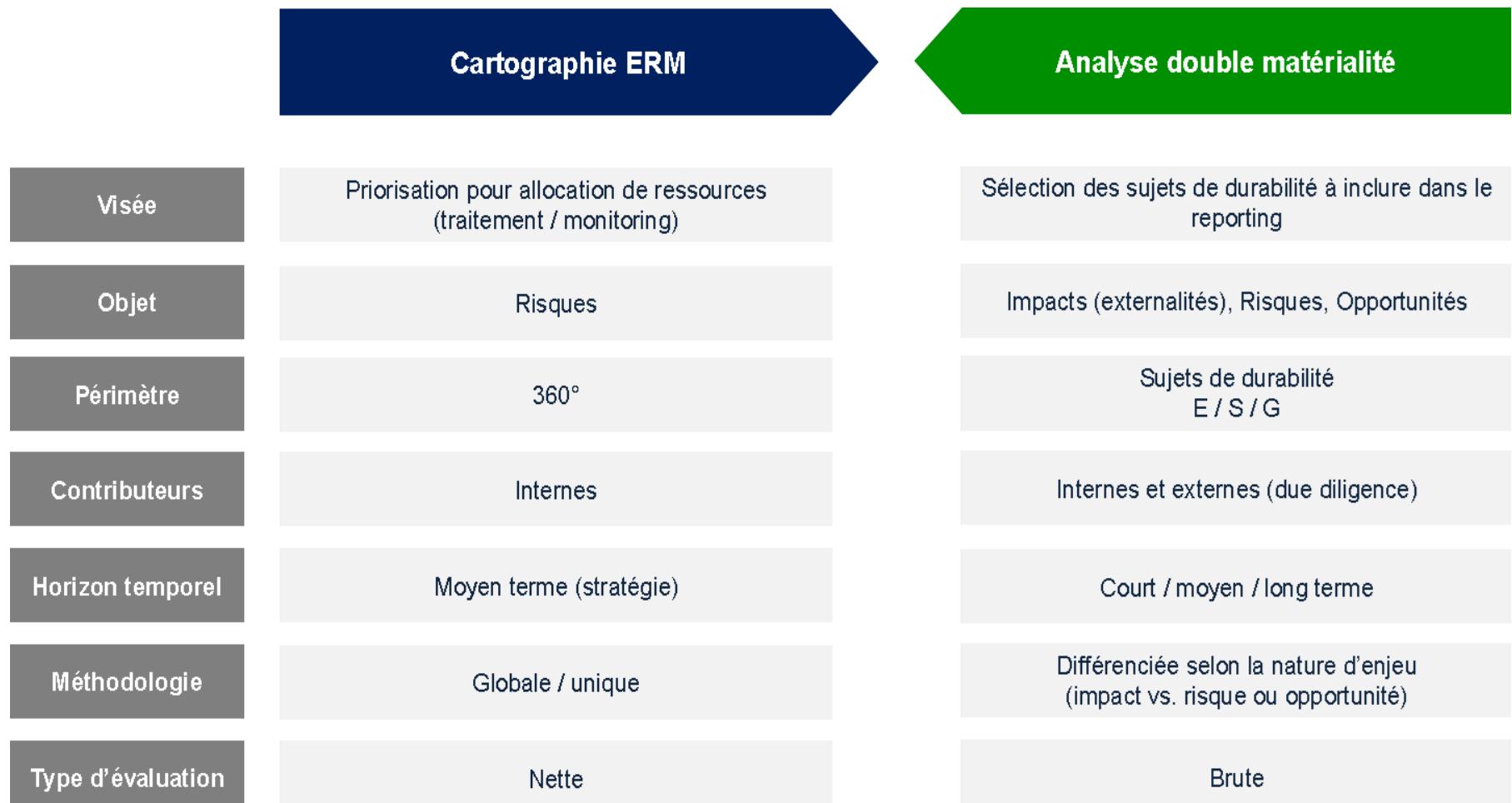
53. The undertaking shall disclose the following information:

...

- (e) the extent to which and how the process to identify, assess and manage impacts and risks is integrated into the undertaking's overall risk management process and used to evaluate the undertaking's overall risk profile and risk management processes;
- (f) the extent to which and how the process to identify, assess and manage opportunities is integrated into the undertaking's overall management process where applicable;

# ARTICULATION ENTRE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET L'EXERCICE DE DOUBLE MATERIALITE

...une mise en œuvre moins évidente



## ARTICULATION ENTRE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET L'EXERCICE DE DOUBLE MATERIALITE

**Valeo** : Très largement inspirée de notre méthodologie de cartographie des risques !

- utilisation de notre échelle d'évaluation habituelle (critères impacts financiers, de réputation) qu'on a fait évolué en intégrant des critères de continuité d'accès aux ressources (financières, naturelles, humaines) comme demandé par les normes
- création d'une échelle d'évaluation de matérialité d'impact avec les critères scope et scale pour l'environnement et les people, comme demandé par les normes
- approche par scénario : définition d'un scénario pour chaque enjeu de durabilité - en précisant les horizons de temps et les parties prenantes impactées
- travail en cohérence avec la cartographie des risques extra-financiers (scénarios, évaluation...)

**Veolia** : La cartographie des risques à surtout permis de driver l'exercice de matérialité financière pour en assurer la cohérence. Les échelles d'impacts ont été reprises de la méthodologie ERM pour favoriser les liens entre les deux exercices qui sont complémentaires. Nous réfléchissons à faire évoluer certains points méthodologiques pour mieux aborder les horizons de temps notamment. Les plus grandes difficultés rencontrées à ce stade ont été de choisir entre un impact + ou - ainsi que le raisonnement en Brut.

## LE ROLE DU RISK MANAGER DANS LA CSRD

**Veolia** : La Dir Risques est membre de l'équipe projet CSRD avec un input plus fort sur la double matérialité. Selon moi, c'est évident que le RM a un rôle à jouer dans cet exercice en particulier.

Les méthodologies ne sont pas (encore) établies - ni prescriptives - le RM a l'habitude de naviguer dans la gestion et l'expression des Risks et de leurs impacts il peut apporter son expertise méthodologique -

La définition des seuils financiers ou extra financiers établis dans la Cartographie des risques sont une très bonne base de départ pour l'analyse de la matérialité.

Enfin, les univers de risques jouent aussi un rôle important pour permettre de structurer un langage commun sur les risques / opportunités ESG qui sont très larges et parfois mal appréhendé dans l'entreprise (dilution des responsabilités)

**Valeo** :

- depuis la mise en place de la DPFE et la cartographie des risques extra-financiers, forte connexion entre la gestion des risques et le développement durable
  - revue des risques extra-financiers en comité des risques, comme les risques majeurs
  - Présentation de l'évolution réglementaire et CSRD en comité, et ensuite organisation avec le développement durable pour lancer le projet
- => vrai co-pilotage du projet qui a permis de construire les analyses autour de la méthodologie de cartographie des risques, a facilité la compréhension de la démarche par les contributeurs qui sont déjà pour la plupart des personnes impliquées dans les analyses de risque

# NOS PREMIERS ENSEIGNEMENTS DE LA CSRD

## **Veolia :**

- Un projet qui mobilise beaucoup de fonctions de l'entreprise => projet transverse et de coordination nécessaire dans nos organisations encore trop en silo.
- Attention de ne pas rester "scotchés" sur la matérialité, qui peut occuper longtemps mais qui n'est **qu'une étape vers l'objectif final**- Pour cela un comité de pilotage (restreint) en charge de l'arbitrage et du pilotage du projet est nécessaire.
- Besoin d'équilibrer le recours à un conseil externe, indispensable pour sa technicité, mais l'appropriation autonome de la démarche en interne au sein de vos organisations est un facteur clé de succès !
- Respecter un bon équilibrage entre le positif (Impact + et opportunités) et le négatif (impact - et risques) et alignée avec votre plan stratégique. C'est l'occasion de développer votre collaboration avec la stratégie et pour le développement de l'axe opportunités de vos analyses ERM.

## **Arengi :**

- Une démarche encore à stabiliser, engageante en temps/ressources, avec de réels points d'attention, notamment a/ la mobilisation des parties prenantes internes, parfois les mêmes que celles déjà sollicitées sur l'ERM, Sapin 2, Devoir de Vigilance, etc., et b/ les évolutions de l'approche ERM impliquées (par ex. intégration des opportunités, d'horizons de temps – notamment long terme ; « retour » de l'évaluation brute, etc.)
- Des prochaines étapes tout autant sinon plus engageantes à garder en tête – sans même évoquer les nombre / profondeur des datapoints à fournir : fin à 3 ans maximum du 'phase in' sur la couverture de la chaîne de valeur, la quantification (avec connectivité comptable), ou la création d'un environnement de contrôle sur la chaîne de production d'information extra-financière

## **Valeo**

- projet transverse avec de nombreuses fonctions impliquées
- projet qui s'inscrit dans la durée : double matérialité, gap analysis, mise en oeuvre des DP (indicateurs qualitatifs et quantitatifs), environnement contrôle (source données, contrôle, traçabilité, auditabilité), question des outils de collecte, de consolidation, de reporting, d'aide à la publication

## LA CSRD : UN RISQUE OU UNE OPPORTUNITE ?

**Valeo** : risque de tomber dans un exercice pur de reporting et de mise en conformité réglementaire, mais on voit naître des sujets autres tels que :

- Le lien avec la stratégie de l'entreprise / la prise de position sur certains enjeux => cela peut créer des risques de réputation (perception des résultats des analyses de double matérialité par les parties prenantes externes, le marché, les pairs) => devient aussi un sujet de communication
- Extrapolation avec les conséquences sur les notations extra-financières, puis les conséquences en matière d'accès à des sources de financement => vrai choix stratégique dans le positionnement de l'entreprise sur ces enjeux

**Arengi** : globalement et à ce stade, plutôt un risque :

- *Pour les organisations*, un défi lié à la charge de conformité, et la gestion d'un nouveau niveau de transparence (extension de la « surface d'attaque » vis-à-vis des parties prenantes). Le challenge est déjà notable pour les grands groupes comme Valeo ou Véolia, il prend une autre dimension encore pour les ETI, et à terme les PME sujettes à la CSRD, bien moins outillées – au final, un sujet également pour les grands groupes, également concernés via leur chaîne de valeur dont ils auront besoin pour alimenter leur reporting...
- *Pour les fonctions RM*, un risque de perdre en pertinence faute d'être suffisamment présent sur le champ ESG – mais du même coup une opportunité d'asseoir sa légitimité voire d'étendre le périmètre d'action, notamment dans le cas de figure où l'ERM joue le rôle de réceptacle de l'exercice (cas ultra-minoritaire à date). Enfin, et de nouveau, un réel sujet sur les sollicitations répétées des parties prenantes internes, appelant sinon une mutualisation, du moins une articulation claire entre démarches pour éviter les incompréhensions, le sentiment de redite.

**Veolia** : une opportunité !

- A première vue, un exercice fastidieux, de conformité, et très complexe !
- Volonté de faire au plus simple et sur la base de l'existant (DPEF, devoir de vigilance, Sapin II,...) pour ne pas SUR mobiliser les équipes déjà chargées. Pas d'intégration des opérations dans la phase de démarrage du projet.
- Transformer la contrainte réglementaire en une opportunité de mieux communiquer sur le rôle de Veolia dans la transformation écologique nos impacts positifs sur notre écosystème et le rôle et la responsabilité de chacun dans cette chaîne de pollution / dépollution. C'est la Raison d'être de notre groupe et la construction de ses plans stratégiques successifs.
- Une opportunité de développer nos expertises et les partenariats sur les sujets ESG avec les parties prenantes de votre entreprise. Repenser la manière de faire de la croissance durable.

# CONCLUSION

Merci de votre participation à ce webinar

Si les sujets de communication sur les enjeux de durabilité vous questionnent et font partie de vos préoccupations ?

Nous vous proposons de suivre les Webinars de ce GT05 que nous allons organiser sur cette thématique - le prochain aura lieu **le 8 décembre 2023 et abordera les sujets de responsabilité liés à l'augmentation des reporting de durabilité**

N'hésitez pas à prendre contact avec nous pour nous faire part de vos idées de webinars !

**MERCI DE VOTRE ATTENTION**