



Avril 2025

Étude exploratoire

Les métiers de la finance en entreprise en contexte de transition écologique



Table des matières

Sommaire exécutif.....	1
Contexte de l'étude exploratoire.....	1
Évolutions dans le contexte de la finance durable.....	1
Influence de la finance durable sur les pratiques de reddition de comptes des entreprises.....	3
Changements à venir pour les professionnel·le·s de la finance en entreprise.....	4
Compétences et besoins de formation.....	7
Recommandations.....	11
Contexte et méthodologie.....	14
Mise en contexte de ce projet d'étude exploratoire.....	14
Objectif de l'étude exploratoire.....	15
Parties prenantes du projet.....	15
Méthodologie.....	20
Définitions.....	24
1. Évolutions récentes dans le contexte de la finance durable	30
1.1. Introduction.....	30
1.2. Pourquoi parler de finance durable dans les entreprises?.....	31
1.3 Évolution des tendances relatives à la reddition de comptes extrafinancière.....	37
1.4. Autres évolutions du marché et tendances avant-gardistes.....	51
1.5. Conclusion	62

2. Pratiques et rôles actuels de la finance durable dans les entreprises.....	64
2.1. Introduction.....	64
2.2. État des lieux des pratiques ESG des entreprises québécoises en 2024.....	65
2.3. Connaissances des professionnel-le-s de la finance en entreprise sur l'évolution du contexte.....	73
2.4. ESG : dans quel champ de compétences?	74
2.5. Conclusion	74
3. Changements à prévoir pour les professionnel-le-s de la finance en entreprise	76
3.1. Introduction.....	76
3.2. Évolutions probables du rôle et des responsabilités des professionnel-le-s de la finance en entreprise.....	77
3.3. Services actuellement offerts aux entreprises par le marché.....	90
3.4. Lacunes nuisant à la transition	93
3.5. Conclusion	103
4. Implications pour les besoins en formation.....	106
4.1. Introduction	106
4.2. Revue de la littérature sur les compétences d'avenir des professionnel-le-s de la finance en entreprise.....	107
4.3. Compétences à développer par les professionnel-le-s de la finance en entreprise	116
4.4. État des lieux de la formation en durabilité au Québec pour les professions financières.....	135
4.5. Conclusion	145
Conclusion de l'étude exploratoire	147
Limites concernant le potentiel d'impact de l'étude exploratoire.....	147
Recommandations.....	149
Ouverture.....	158
Bibliographie	160

Acronymes

ACCA	Association of Chartered Certified Accountants
ACVM	Autorités canadiennes en valeurs mobilières
CA	conseil d'administration
CAFD	Conseil d'action en matière de finance durable
CCAP	Center for Clean Air Policy
CCNID	Conseil canadien des normes d'information sur la durabilité (CSSB en anglais)
CDP	Carbon Disclosure Project
CDSB	Climate Disclosure Standards Board
CFI	Centres financiers internationaux (en lien avec le crédit d'impôt relatif aux salaires – CFI [code 89])
CFO	Chief Financial Officer (« Direction des finances »)
COP	Conference of the Parties (« Conférence des Parties »)
CPA	comptable professionnel-le agréé-e
CRHA	conseiller-ère en ressources humaines agréé-e
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive (remplace le NFRD)
CSSB	Canadian Sustainability Standards Board (CCNID en français)
CVMO	Commission des valeurs mobilières de l'Ontario
CVO	Chief Value Officer (« Direction de la valeur »)
EDI	équité, diversité et inclusion
EES	entreprise d'économie sociale
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
ESG	[facteurs] environnementaux, sociaux et de gouvernance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards

FASB	Financial Accounting Standards Board
GES	gaz à effet de serre
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (IPCC en anglais)
GIFCC	Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (TCFD en anglais)
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GRI	Global Reporting Initiative
IASB	International Accounting Standards Board
IFAC	International Federation of Accountants
IFC	International Finance Corporation
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIRC	International Integrated Reporting Council
IPC	indicateur de performance clé (KPI en anglais)
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change (GIEC en français)
IRISD	Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (UNRISD en anglais)
ISSB	International Sustainability Standards Board
NCID	Normes canadiennes d'information sur la durabilité (CSDS en anglais)
NIFC	Normes d'information financière et de certification
NFRD	Non-Financial Reporting Directive (ancêtre du CSRD)
ODD	objectifs de développement durable (SDG en anglais)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCPAQ	Ordre des comptables professionnels agréés du Québec
ONG	organisme non gouvernemental
ONU	Organisation des Nations Unies
OSBL	organisme sans but lucratif
PCAF	Partnership for Carbon Accounting Financials
PIB	produit intérieur brut
PME	petites et moyennes entreprises
PMP	Project Management Professional (professionnel·le en gestion de projet)
PRI	Principles for Responsible Investment
RSE	responsabilité sociale des entreprises

SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SDG	Sustainable Development Goals (ODD en français)
SEC	Securities and Exchange Commission
TNFD	Task Force on Nature-Related Financial Disclosures
UNRISD	United Nations Research Institute for Social Development (IRISD en français)
USD	dollar américain

Présentation des auteur·trice·s

Jacob Yvon-Leroux | Conseiller en stratégie d'impact social | Credo

Fort d'une formation en génie physique et d'une maîtrise multidisciplinaire en science du développement durable en contexte urbain, cet ingénieur applique une approche orientée solutions aux problèmes complexes des enjeux socio-écologiques. Son raisonnement analytique lui confère un pragmatisme terre-à-terre qui respecte la réalité et le contexte des projets qu'il mène et des entreprises qu'il accompagne. Son parcours l'a amené à mettre en pratique les normes ISO 9001 et 14001 (management de la qualité et management environnemental respectivement), tout comme les réglementations environnementales provinciales, dans le cadre de projets de conception de bâtiments durables. Il a étudié dans les moindres détails la transition énergétique opérée par l'Allemagne dans son plan Energiewende et il a accompagné plusieurs organisations sociales et philanthropiques, notamment la Fondation Lucie et André Chagnon, dans des réflexions stratégiques et de transition pour considérer les notions de transition socio-écologique dans leurs activités de placement, d'investissement et de dotation.

Caroline Tremblay | Conseillère en stratégie d'impact social | Credo

C'est dans le monde des approvisionnements au sein d'entreprises de commerce de détail que Caroline commence sa carrière. Dans ce contexte, elle a la chance non seulement de se familiariser avec la complexité du travail avec des partenaires externes, mais aussi d'avoir une vue d'ensemble des diverses fonctions d'une entreprise et de travailler de près avec la direction, les achats jouant un rôle clé dans son secteur. Après cinq ans d'évolution dans ce milieu, elle décide de se réorienter en retournant aux études en management et développement durable à HEC Montréal. Elle y découvre le service-conseil, qui l'intéresse fortement, et se joint ainsi à Credo dans l'esprit d'aider les entreprises à améliorer leurs pratiques de responsabilité sociale et environnementale. Caroline a une grande aisance dans

l'analyse des faits et un esprit critique qui contribuent à approfondir les réflexions des organisations qu'elle accompagne tout en étant à l'écoute de leur réalité. Grâce à sa connaissance du milieu et à sa pensée méthodique, elle réussit à produire des plans d'action clairs et faciles à suivre, qui reflètent l'ambition d'impact de ses clients.

Sommaire exécutif

Contexte de l'étude exploratoire

Alors que de plus en plus d'entreprises adoptent des démarches de développement durable et les facteurs ESG (environnementaux, sociaux, de gouvernance) pour répondre aux attentes d'investisseur·euse·s engagé·e·s dans la progression de la finance durable, les professionnel·le·s de la finance en entreprise font face à des changements importants au cœur de leur métier. Il en va d'un double enjeu : **accompagner l'économie dans une transition vers un monde durable et augmenter la résilience des entreprises face aux conséquences des diverses crises sociales et environnementales** telles que le dérèglement climatique.

C'est dans ce contexte que l'Ordre des CPA du Québec (OCPAQ) et Finance Montréal ont mandaté Credo pour rédiger cette étude exploratoire. **L'objectif du projet est de comprendre les changements quotidiens que voient apparaître les professionnel·le·s de la finance en entreprise dans leur travail et sur le marché dans un contexte de transition écologique**, autant du point de vue des relations qu'ils doivent maintenant entretenir avec des parties prenantes internes (autres fonctions) et externes (investisseur·euse·s, gouvernements, client·e·s, etc.) que des nouvelles connaissances et compétences qu'ils devront bientôt maîtriser.

Évolutions dans le contexte de la finance durable

De plus en plus d'acteur·trice·s exercent des pressions sur les entreprises de tous types et de toutes tailles pour qu'elles effectuent une reddition de comptes sur leur performance dite « extrafinancière », ou ESG, quoique cette pression est beaucoup plus tangible dans les grandes entreprises publiques. C'est le cas notamment en raison des normes et référentiels auxquels il est attendu que ces entreprises se conforment. Alors qu'une panoplie de

référentiels ont vu le jour dans les décennies récentes, **un exercice de convergence est en cours, centralisé dans les travaux de l'International Sustainability Standards Board (ISSB).** En parallèle de ces efforts, **certains marchés, comme le marché européen, continuent d'agir en tant que pionniers en matière de législation de la finance durable,** une position renforcée récemment par la publication des normes European Sustainability Reporting Standards (ESRS), dans le contexte de la réglementation Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), en vigueur depuis janvier 2024. En effet, la réglementation sur la reddition de comptes a une histoire beaucoup plus longue en Europe qu'en Amérique du Nord, et elle couvre un éventail d'entreprises de plus en plus large. Aux États-Unis, certains états et la Securities Exchange Commission (SEC) se sont penchés sur la question dans les dernières années et commencent à imposer des exigences de reddition de comptes extrafinancière à certaines entreprises actives sur leur territoire, alors que **les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont décidé d'attendre la publication de la version finale des Normes canadiennes d'information sur la durabilité (NCID) pour prendre position sur d'éventuelles exigences.** Pour la grande majorité, les entreprises privées d'ici n'ont pas à répondre à ces exigences pour l'heure, quoique certaines seront indirectement touchées par les normes internationales en regard des chaînes d'approvisionnement ou par des demandes ponctuelles dans le cadre d'ententes de subvention ou de financement.

En parallèle de ce développement des normes de reddition de comptes, qu'on pourrait relier à un « courant dominant », d'autres évolutions du marché pourraient affecter les entreprises de façon significative, et donc avoir des ramifications pour les fonctions financières. L'adoption à plus grande échelle du principe de **double matérialité**, qui inclut tant la matérialité financière que la matérialité d'impact, obligerait les entreprises à se responsabiliser davantage par rapport aux répercussions de leurs activités sur la société et l'environnement. Un changement de paradigme autour du **concept de valeur**, laquelle est aujourd'hui purement financière, mais pourrait évoluer pour prendre en compte toute la valeur qu'une entreprise génère (et/ou détruit) par ses activités, incluant la valeur sociale et environnementale, forcerait un réajustement des priorités organisationnelles et des indicateurs de performance clés (IPC) à suivre. La popularisation de la forme juridique des **entreprises à mission** pourrait faire évoluer la responsabilité fiduciaire des entreprises pour y incorporer une obligation légale de prendre des décisions qui protègent le mieux possible l'intérêt de toutes les parties prenantes. La **comptabilité multi-capitaux**, qui comprend une multitude de méthodologies comptables émergentes, pourrait réorienter la pertinence et la forme des outils comptables au bénéfice de cette transition en incorporant une multitude de capitaux (incluant, au minimum, le capital

social, économique et environnemental) à même les bilans comptables. Finalement, le mouvement de la **décroissance** pourrait en même temps bousculer les objectifs traditionnels des entreprises (axés sur la croissance continue) et ainsi contribuer à une refonte de l'utilité sociale de celles-ci.

Influence de la finance durable sur les pratiques de reddition de comptes des entreprises

L'usage de la reddition de comptes extrafinancière est très peu répandu dans l'économie québécoise. Souvent, dans les grandes entreprises, la reddition de comptes extrafinancière, si elle est faite, n'est pas entièrement conforme aux principales normes et aux principaux référentiels internationaux. De plus, celle-ci a généralement pour but de répondre à des pressions externes. Certaines PME sont très intéressées par les pratiques ESG, mais la reddition de comptes n'est pas leur priorité. Ces entreprises tendent plutôt à porter davantage attention à des enjeux précis qui sont d'intérêt pour leur clientèle et pour les banques, comme le calcul des émissions de GES. Le plus grand défi, dans leur cas, est la rigueur des données, surtout dans un contexte où il n'est pas clair, pour les professionnel-le-s sur le terrain qui ne sont pas spécialisé-e-s en reddition de comptes ESG, quels référentiels et normes doivent être suivis parmi la multitude qui existent. Très peu se posent des questions sur la viabilité de leur modèle d'affaires en regard de la transition écologique.

Les connaissances des professionnel-le-s de la finance en entreprise sondé-e-s sur les données et la reddition de comptes extrafinancière sont aussi très limitées, et **peu reconnaissent la pertinence de ce sujet dans leurs activités professionnelles.** Aujourd'hui, ces questions tombent principalement dans la cour des professionnel-le-s de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE), une fonction souvent à part ayant pour but de définir et de mettre en œuvre la stratégie ESG de l'entreprise, quoiqu'un basculement soit en train de s'opérer. En effet, le secteur financier s'éveille à l'importance des risques et des opportunités ESG et demande de plus en plus aux directions des finances des entreprises en portefeuille de rendre des comptes à cet égard. Il sera donc essentiel pour celles-ci d'apprendre à maîtriser les outils de la reddition de comptes extrafinancière.

Changements à venir pour les professionnel·le·s de la finance en entreprise

« Professionnel·le·s de la finance en entreprise » est l'expression la plus adéquate pour désigner le public ciblé par l'étude exploratoire. Elle inclut les comptables professionnel·le·s agréé·e·s (CPA) qui œuvrent en entreprise ou pour une entreprise en tant que prestataires de services externes, mais aussi les responsables des finances d'une entreprise qui n'auraient pas nécessairement le titre de CPA.

On répertorie trois grandes catégories de responsabilités des professionnel·le·s de la finance en entreprise : 1) la collecte et la gestion des données; 2) la reddition de comptes; 3) la gouvernance et la stratégie.

En ce qui concerne **la collecte et la gestion des données**, il s'agit essentiellement de développer des processus suffisamment rigoureux pour quantifier les impacts sociaux et environnementaux des entreprises, à l'instar des contrôles financiers existants aujourd'hui. La nature des données est différente, mais le rôle des professionnel·le·s de la finance en entreprise demeure de faciliter la mesure, la compilation et la vérification des données. Des professionnel·le·s ayant une expertise en audit des données peuvent jouer un rôle important dans le développement de ces processus rigoureux alors que de nombreux cadres sont encore à construire. Afin de réaliser cette mission de collecte et de gestion des données, ces professionnel·le·s devront également bâtir des liens plus étroits avec leurs parties prenantes et apprendre à maîtriser de nouveaux outils technologiques.

Une fois les processus de mesure mis en place, les professionnel·le·s de la finance seront interpellé·e·s dans la **reddition de comptes** sur les données extrafinancières. Cet exercice est essentiel pour offrir une assurance de la qualité et de la fiabilité des données tout en répondant aux attentes de plus en plus de parties prenantes et en mettant en valeur les améliorations de la performance ESG qui découle des choix stratégiques et opérationnels. La nature de cette reddition de comptes pourrait varier selon la taille de l'entreprise, mais il est essentiel que toutes y prennent part dans l'optique d'une transition écologique à l'échelle macroéconomique ainsi que d'une résilience à long terme pour les entreprises.

La dernière catégorie de responsabilité est **la gouvernance et la stratégie**. Pour être utiles, la mesure et la reddition de comptes doivent remonter à la haute direction et être prises en

compte dans les décisions d'ordre stratégique. Les professionnel-le-s de la finance devraient pouvoir analyser les indicateurs sociaux et environnementaux sur une base régulière pour identifier les informations (matérielles) pertinentes à l'entreprise qui pourraient affecter sa performance ESG, afin d'anticiper les enjeux possibles et ainsi de répondre aux attentes croissantes des parties prenantes en matière de durabilité. Iels ont également un rôle clé à jouer dans certains cas pour bâtir et promouvoir le *business case* en faveur d'investissements dans des initiatives ESG, pour quantifier et rendre tangibles le retour sur investissement, de nature économique ou autre. En effet, les professionnel-le-s de la finance ont les outils pour démontrer la cohérence entre les stratégies ESG et la performance globale d'une organisation et pour communiquer celle-ci de manière transparente. Leur sens de l'éthique est également essentiel pour assurer que l'entreprise possède des processus de contrôle internes appropriés, à la hauteur des attentes des parties prenantes.

Des défis importants subsistent pour mettre en pratique ces changements, dont certains sont propres aux professions financières et d'autres, à leur contexte. Ces défis varient sur **deux horizons de temps : un premier à court terme, où il s'agit principalement d'acquérir les bases et de savoir mettre en application les concepts et les outils déjà existants; un second à plus long terme, qui permettra à la profession de contribuer à la transition vers une économie régénérative.** Les changements ainsi requis sont résumés dans le tableau ci-après.

Changements requis	Dans les professions financières	Dans le contexte
À court terme – Mise en application de ce qui existe	• Sensibilisation des professionnel·le·s de la finance aux bénéfices et aux opportunités des pratiques de finance durable • Accès aux informations à jour sur les normes et outils, testés et émergents • Perception d'une importance égale de la reddition de comptes financière et extrafinancière • Démonstration du business case pour les pratiques durables • Contribution à la conception des nouveaux outils de collecte des données	• Incitatifs à passer à l'action plus importants pour les entreprises, incluant les PME • Adhésion des directions générales et des organes de gouvernance • Adhésion des autres fonctions des entreprises (gestion, ingénierie, approvisionnements, R&D, droit, etc.) • Changement de la perception de la mesure de la performance extrafinancière, considérée comme trop difficile • Transformation des perceptions associées aux rôles financiers dans la culture (revenir au sens original de la « comptabilité »)
À long terme – Évolution de la profession	• Endossement de la matérialité d'impact (pour les parties prenantes) • Transformation de la fonction finance vers la « performance globale et intégrée » • Influence stratégique plus grande pour les rôles financiers • Réalignement des valeurs professionnelles et personnelles • Développement de nouveaux outils et de méthodologies de mesure de la durabilité • Apprentissage avec les pair·e·s et en continu	• Alignement de la réglementation sur la reddition de comptes sur les principes de la comptabilité multi-capitaux • Redéfinition de la valeur générée par les entreprises • Modèles de gouvernance plus horizontaux • Entreprises prêtes à participer à des projets pilotes en comptabilité durable et innovante

Tableau 1. Changements requis à court et à long terme

Compétences et besoins de formation

Pour chacune des trois grandes catégories de responsabilités, nous identifions les compétences à développer (tant en termes de **connaissances** – ou *hard skills* – que de **capacités habilitantes** – ou *soft skills*) sur les deux horizons de temps présentés précédemment (court et long terme).

Court terme

Catégories de responsabilités	Connaissances	Habiletés
Collecte et gestion des données	• Outils et méthodologies de mesure d'impacts ESG • Comptabilité et coût du carbone • Gestion et interprétation de données qualitatives • Développement de KPI ESG • Pilotage des KPI ESG	• Innovation • Disposition à échanger les bonnes pratiques avec les pair-e-s
Reddition de comptes	• Cadres réglementaires locaux et internationaux • Normes et standards de divulgation extrafinancière • Rédaction de rapports extrafinanciers • Attestation de rapports extrafinanciers • Évaluation des systèmes de gestion des informations ESG	• Reconnaissance de la valeur globale pour les parties prenantes
Gouvernance et stratégie	• Interprétation de la performance ESG • Risques et opportunités ESG (<i>outside-in</i>) • Analyses coûts-bénéfices et business case • Développement de politiques et de procédures ESG • Projections extrafinancières	• Esprit analytique • Pensée « long terme » • Pensée systémique

Catégories de responsabilités	Connaissances	Habilités
	• Conception et structuration de modèles d'affaires • Produits de la finance verte et taxonomies vertes	

Tableau 2. Compétences à développer pour les besoins à court terme

En plus des compétences propres aux trois grandes catégories de responsabilités, il y a aussi des compétences transversales à toutes ces catégories. Voici donc les compétences transversales à développer (tant en termes de **connaissances** que de **capacités habilitantes**) à court terme.

Catégories de responsabilités	Connaissances	Habilités
Compétences transversales	• Bases du développement durable et de la RSE • Littératie climatique en contexte d'entreprise • Enjeux ESG propres à l'entreprise et son secteur • Définitions et usages de la matérialité, tant financière que d'impact • Identification et prise en compte des parties prenantes • Objectifs et cibles ESG • Utilisation des nouvelles technologies dans la comptabilité ESG	• Communication, collaboration avec les parties prenantes et travail d'équipe • Gestion de l'incertitude • Agilité et adaptabilité • Introspection et apprentissage en continu • Prise de décisions • Éthique professionnelle

Tableau 3. Compétences transversales à développer pour les besoins à court terme

Long terme

Catégories de responsabilités	Connaissances	Habiletés
Collecte et gestion des données	- Comptabilité multi-capitaux et son application - Valorisation monétaire des impacts	
Reddition de comptes	Évaluation des actifs et passifs extrafinanciers	Authenticité et transparence
Gouvernance et stratégie	- Budgets extrafinanciers - Gestion des risques <i>ESG inside-out</i> - Analyse de scénarios prospectifs	- Aptitude à convaincre et influencer - Formulation d'une vision stratégique <i>Design thinking</i> - Nuance

Tableau 4. Compétences à développer pour les besoins à long terme

Voici les compétences transversales aux trois grandes catégories de responsabilités à développer à long terme.

Catégories de responsabilités	Connaissances	Habiletés
Compétences transversales	- Cartographie et dépendances dans la chaîne de valeur (amont et aval) - Compréhension approfondie de chacune des limites planétaires et de leur répercussion sur l'économie et la société - Avancées scientifiques concernant la compréhension des enjeux et les solutions - Proposition de valeur globale des entreprises	- Pensée intégrée - Esprit critique - Disposition au changement - Proactivité - Résolution de problèmes complexes - Innovation ouverte - Intelligence émotionnelle et empathie - Leadership participatif - Vulgarisation - Gestion de projet - Sens individuel et collectif de la responsabilité

Tableau 5. Compétences transversales à développer pour les besoins à long terme

À court terme, beaucoup de connaissances sont à développer et à diffuser. Les capacités habilitantes, quant à elles, requièrent plutôt de **prendre des compétences déjà acquises de mesure, de compilation des données et de reddition de comptes traditionnelle, et de les approfondir et les mettre en pratique sur les aspects extrafinanciers**. Il est également nécessaire de prendre en compte la divergence des besoins entre les PME et les grandes entreprises : les grandes entreprises ont déjà les moyens et les ressources pour former leurs équipes de reddition de comptes, et elles ressentent une plus grande pression des actionnaires pour produire un rapport ESG. D'un autre côté, **le manque de ressources et de connaissances sur la valeur des informations extrafinancières se fait fortement sentir dans les PME**, où les professionnel·le·s de la finance ne ressentent pas une urgence de se former sur ce sujet, alors que, collectivement, ce groupe d'entreprises a une profonde empreinte sur la société.

Dans l'immédiat, il convient de **concentrer les efforts sur la sensibilisation et la remise en question de certaines croyances et hypothèses bien ancrées** qui sous-tendent le rôle des professionnel·le·s de la finance en entreprise, comme l'immuabilité de certaines normes ou l'absolutisme de la valeur financière comme indicateur de performance de l'entreprise. De plus, les professionnel·le·s de la finance doivent comprendre pourquoi et comment la transition écologique les concerne directement : les données qu'ils maîtrisent ont une forte influence sur la direction stratégique des entreprises. Ensuite, dans une perspective de positionnement de ces professionnel·le·s en tant que leaders de la transition vers des entreprises durables, **il convient de s'attarder dès maintenant aux capacités habilitantes identifiées ci-dessus, et non seulement aux connaissances en termes de contenus théoriques**. En effet, bien des connaissances qui seront nécessaires à la transition n'existent pas encore, sont bien cachées, ou même contredisent trop fortement le paradigme économique actuel pour être mises en application (telles que les méthodologies de comptabilité multi-capitaux). En ce qui a trait aux capacités habilitantes comme **l'innovation, l'influence, la collaboration et la pensée critique**, elles sont essentielles à une gestion intégrée de la durabilité et de la performance financière. Toutefois, leur acquisition nécessite un certain changement culturel dans la profession telle qu'elle est perçue aujourd'hui, lequel prendra un certain temps à se concrétiser. Finalement, parmi les trois grandes catégories de responsabilités identifiées, **les compétences en gouvernance et stratégie nécessitent d'être approfondies** pour assurer que les informations recueillies et produites par les professionnel·le·s de la finance servent à la prise de décisions stratégiques des entreprises de demain.

Recommandations

À partir des apprentissages de cette étude exploratoire, des recommandations générales à trois échelles (micro, méso et macro) et des recommandations spécifiques (aux publics cibles de l'étude) sont formulées.

Recommandations générales

À l'échelle micro, **tant les individus que les entreprises doivent se préparer dès que possible aux évolutions** présentées plus haut afin de faire face aux défis du futur. Il convient donc de transformer les mentalités et de faire la démonstration de l'utilité des pratiques de finance durable afin que tous-tes adhèrent à la vision du futur présentée.

À l'échelle méso, il est important de reconnaître que **la collaboration est nécessaire pour relever les défis d'adoption des nouvelles pratiques**. Les institutions influentes auprès des divers métiers, comme les ordres professionnels et les associations sectorielles, ont un rôle clé à jouer pour assurer une mouvance vers une vision commune de la finance durable.

À l'échelle macro, **la réglementation est un outil important** pour amorcer le passage à l'action; elle doit être plus ambitieuse et prendre forme plus rapidement pour répondre à l'ampleur et à l'urgence des enjeux sociaux et environnementaux de notre ère.

Recommandations spécifiques – Professionnel-le-s de la finance en entreprise

Les professionnel-le-s de la finance doivent **garder un esprit ouvert et poser un œil critique sur les nouvelles tendances ESG**. Ces dernières devraient être apprivoisées progressivement pour encourager l'adhésion. Iels devront également **assumer davantage leur rôle stratégique**, souvent peu mis en pratique, pour faire comprendre aux dirigeant-e-s d'entreprise qu'il va de l'intérêt et de la viabilité à long terme de l'entreprise de saisir les opportunités présentées par les nouvelles tendances comme la comptabilité multi-capitaux. Les professionnel-le-s de la finance peuvent ainsi jouer un **rôle d'intrapreneur-e** en allant chercher les informations spécifiques applicables à l'entreprise et en faisant la démonstration des bénéfices de telles démarches.

Recommandations spécifiques – Finance Montréal

En tant qu'actrice influente de la finance, Finance Montréal est bien positionnée pour **donner de la crédibilité aux mouvements émergents**. Une façon de le faire est de mener le bal en **imprégnant toutes ses activités et sa mission du principe fondamental de la finance durable**, plutôt que d'en faire une expertise parmi d'autres de l'organisation. Elle devrait également adopter une **ligne directrice** sur la nature et l'amplitude des changements nécessaires pour réaliser l'objectif de la finance durable. Cette ligne directrice devrait être fermement et clairement en faveur d'une comptabilité multi-capitaux.

Finance Montréal a également un rôle à jouer dans **la création et la diffusion des connaissances**, notamment en s'assurant que sa programmation aborde les contenus clés identifiés dans cette étude exploratoire. Elle est également apte à déclencher des **projets de recherche** additionnels sur des sujets aujourd'hui moins développés et à coordonner des projets de recherche-action.

Finalement, Finance Montréal pourrait solliciter son réseau et mettre sur pied des **comités intersectoriels** sur l'avenir de la finance durable pour mobiliser les divers-es acteur·trice·s à entreprendre des actions. D'autre part, elle pourrait explorer des **initiatives multipartites** pour mettre en place des projets pilotes en collaboration avec des acteur·trice·s expert·e·s à l'échelle pancanadienne et internationale. Une **cohorte d'accompagnement** expérimentale pourrait aussi être une option à explorer par l'entremise du Réseau d'apprentissage en finance durable et actions climatiques déjà en place.

Recommandations spécifiques – OCPAQ

L'OCPAQ est l'organisation la mieux placée pour contribuer à pallier les lacunes de ses membres en matière de compétences. L'organisation devrait anticiper les changements requis au sein de la profession, et voir à ce que les parties prenantes clés soient mobilisées et que des mécanismes soient mis en place pour assurer le développement **des éléments manquants, tant en termes de contenus que d'approche pédagogique**, dans les programmes de formation générale et continue. Une attention particulière devrait être portée à une plus grande sensibilisation à la transformation des croyances et aux capacités habilitantes, davantage qu'aux connaissances pures sur les outils et les normes en vigueur. Il est également important d'à la fois **travailler au développement de modules de formation continue spécifiques** à certaines compétences liées à la finance durable **et envisager l'offre de soutien à l'intégration de nouvelles compétences à même le cursus « régulier »**.

Au-delà des contenus, les partenaires de formation externes doivent aussi être outillé-e-s pour offrir des formations conformes aux attentes. **L'OCPAQ est responsable de soutenir ses partenaires dans cette adaptation** et devrait se positionner comme leader inclusif et collectif de cette transition progressive vers une nouvelle posture de la profession comptable. En termes de formation continue, particulièrement, l'organisation devrait s'assurer que **tous les types de profils ou toutes les *personas* puissent trouver un programme qui leur convient**, peu importe leur point de départ.

Finalement, il est important de garder en tête la mission des ordres professionnels, c'est-à-dire la **protection du public**, qui justifie que l'OCPAQ soit davantage à l'avant-garde des enjeux sociaux et environnementaux plutôt qu'elle réponde à une demande en formation qui, à ce jour, ne va pas assez loin pour enclencher une réelle transition écologique.

Contexte et méthodologie

Mise en contexte de ce projet d'étude exploratoire

À l'échelle mondiale, les pratiques en matière de durabilité dans la finance connaissent une évolution rapide depuis le tournant du siècle. Au Canada, et particulièrement au Québec, ces tendances se manifestent de plus en plus clairement, inspirées par des développements internationaux, notamment en Europe. De plus en plus d'entreprises adoptent des démarches de développement durable, et les facteurs ESG (environnementaux, sociaux, de gouvernance) continuent de gagner en importance, à l'instar de ce qui se passe dans les marchés européens. La finance durable progresse grâce à des initiatives de décarbonation des portefeuilles et à une attention accrue portée à l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI). De plus, les efforts d'harmonisation des normes de divulgation ESG, menés par l'International Sustainability Standards Board (ISSB), sont attendus avec impatience par le secteur financier mondial. Dans ce contexte, des travaux sur une taxonomie de la transition sont en cours, tant au Québec qu'au Canada, alignant les définitions de ce qui est « durable » avec des initiatives similaires ailleurs dans le monde, et signalant ainsi un changement des règles du jeu dans la finance internationale.

Pour la majorité des acteur·trice·s de la finance touché·e·s, l'enjeu est double. **D'une part, il y a un besoin d'accompagner l'économie dans une transition vers un monde durable où les enjeux environnementaux sont maîtrisés et les inégalités sociales, profondément réduites. D'autre part, on parle de résilience et d'adaptation à une nouvelle réalité de risques induits par le dérèglement climatique, lesquels pourraient avoir des incidences importantes sur la valeur de nombreux actifs à long terme.**

C'est dans ce contexte que l'Ordre des CPA du Québec et Finance Montréal ont mandaté Credo pour rédiger cette étude exploratoire sur les métiers de la finance en entreprise en contexte de transition écologique. En d'autres mots, on cherche à anticiper les changements provoqués par ces tendances, ainsi que les changements requis pour accélérer la transition vers une société et une économie soutenables pour la Terre et ses occupant·e·s (la transition écologique).

Objectif de l'étude exploratoire

L'objectif global de cette étude exploratoire est de **comprendre les changements quotidiens que voient apparaître les professionnel·le·s de la finance en entreprise dans leur travail et sur le marché**, autant au point de vue des relations qu'ils doivent maintenant entretenir avec des parties prenantes internes (autres fonctions) et externes (investisseur·euse·s, gouvernements, client·e·s, etc.) que des nouvelles connaissances et compétences qu'ils devront bientôt maîtriser.

Ultimement, on souhaite que l'étude exploratoire influence les contenus des programmes de formation continue et générale. Ce faisant, on vise à **réduire, voire à combler l'écart entre la théorie et la pratique de terrain de la finance durable, entre les acteur·trice·s de l'investissement durable et les professionnel·le·s en entreprise avec qui ils interagissent**. L'amélioration de ces programmes de formation permettrait d'outiller les professionnel·le·s de la finance en entreprise et leurs parties prenantes afin de faciliter, voire accélérer la transition écologique requise si l'on espère atteindre les objectifs provinciaux et nationaux en matière de durabilité, et ainsi contribuer à ceux de l'Accord de Paris en matière de changements climatiques et aux Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, dans une perspective plus large.

Parties prenantes du projet

Plusieurs parties prenantes ont contribué à ce projet ou en bénéficieront après sa publication. Voici donc une présentation de toutes les parties prenantes impliquées.

Présentation des partenaires

Ce document, accompagné d'un guide et de fiches pratiques¹ pour aider les entreprises à faire leurs premiers pas vers la transition écologique, est le fruit d'une collaboration tripartite dans laquelle Finance Montréal et l'Ordre des CPA du Québec ont mandaté Credo pour réaliser une étude exploratoire sur les métiers de la finance en entreprise en contexte de transition écologique.

Finance Montréal

Finance Montréal, la grappe financière du Québec, a été créée en 2010 par les acteur·trice·s du milieu financier à l'invitation du gouvernement du Québec. Organisation regroupant des membres gouverneur·e·s, des partenaires, des associé·e·s et près de 300 professionnel·le·s bénévoles, Finance Montréal a pour mission de développer et de promouvoir l'industrie des services financiers du Québec. L'organisation travaille à améliorer la réputation de Montréal comme lieu financier de calibre mondial et effectue des activités de démarchage international afin d'y attirer des sociétés financières étrangères en faisant la promotion de différentes mesures fiscales, dont le crédit d'impôt CFI. Finance Montréal mise sur la concertation d'un grand nombre d'institutions pour stimuler la croissance de l'industrie tout en augmentant le rayonnement des spécialisations financières que l'on retrouve à Montréal.

Finance Montréal s'est donné une double mission : consolider le secteur financier du Québec en stimulant les activités financières à forte valeur ajoutée qui sont stratégiques pour son développement, et faire reconnaître Montréal comme un lieu financier dynamique qui contribue au développement de tout le secteur financier du Québec.

L'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec

L'Ordre des CPA du Québec (OCPAQ) est un ordre professionnel au sens du *Code des professions*, soit un organisme principalement voué à la protection du public, ainsi qu'un ordre d'exercice exclusif, c'est-à-dire que seules les personnes qui détiennent le titre de CPA auditeur·trice peuvent exercer la comptabilité publique (mission d'audit, mission d'examen et émission de rapports spéciaux).

Dans ce but, l'OCPAQ, comme les autres ordres professionnels québécois, doit exercer des fonctions précises en matière de délivrance des permis d'exercice aux candidat·e·s à l'exercice

¹ Les fiches pratiques seront disponibles à l'été 2025.

de la profession, de tenue du tableau de l'Ordre, de surveillance de l'exercice de la profession et de dépistage de la pratique illégale. Il doit également suivre un ensemble de règles de fonctionnement imposées par le *Code des professions*. ([Source](#))

Credo

Credo est une entreprise certifiée B Corp qui fait le pont nécessaire entre le conseil en stratégie d'impact et l'innovation sociale afin d'impulser (et, au besoin, d'accélérer) des transformations managériales et organisationnelles au service de la génération d'impacts sociaux et environnementaux positifs, en cohérence avec les limites planétaires, sociétales et humaines. Sa mission est d'aider les organisations privées, publiques et sociales (OSBL, fondations, EES, etc.) à réaliser leur plein potentiel d'action par rapport à ces enjeux. Pour ce faire, Credo les accompagne dans la compréhension de leur potentiel d'impact, la clarification de leur rôle dans le changement social, la conception et le déploiement de leurs stratégies, et le renforcement de leur impact grâce à l'évaluation utile.

Credo a été choisie pour mener ce projet en raison de son expertise et de ses connaissances en développement durable, tant dans un contexte d'entreprise que dans la société en général. Il y avait également une volonté que la firme mette à profit son sens critique du *statu quo* et sa perspective externe sur le milieu de la finance durable. Elle apporte ainsi une perspective de changements systémiques et sait se montrer franche quant aux rôles à jouer afin de pousser plus loin les visions et les ambitions d'impact des acteur·trice·s, dans ce cas-ci, le milieu de la finance en entreprise et de la comptabilité. Enfin, son expertise en consultation de parties prenantes diverses et ses compétences en recherche appliquée sont d'autres facteurs clés lui ayant valu ce rôle dans ce projet.

Parties contributrices

Plusieurs expert·e·s ont été consulté·e·s afin d'alimenter et d'orienter l'étude exploratoire. On compte parmi eux :

Benoit Chéron, consultant en durabilité

Directeur ESG dans une firme de services-conseils, Benoit Chéron est responsable du développement des services de durabilité pour les services financiers au Québec et de la transformation ESG de la fonction finance au Canada.

[Florent Courau, Tek4Life](#)

Florent Courau dirige Tek4life, une entreprise française qui aide les organisations à adopter des comptabilités écologiques pour rendre des comptes sur leur triple performance (financière, écologique et sociale) et dont les projets suscitent l'intérêt à l'international. L'expertise de Florent Courau et les projets auxquels il a pris part sont souvent cités en guise de référence. Son équipe et lui ont notamment réalisé une étude sur l'évaluation des besoins de compétences en mesures d'impact et comptabilités écologiques dans le cadre du programme d'investissement France 2030 du gouvernement français.

[Daria Hobeika, Clearsum](#)

Avocate et conseillère stratégique, Daria Hobeika est cofondatrice et directrice juridique, risques de transition, droit climatique et gouvernance chez Clearsum, une entreprise de services-conseils spécialisée dans la gestion des risques liés au climat et de la performance environnementale.

[Ghani Kolli, Credo](#)

Consultant formé B Corp auprès des entreprises sur les questions de modèle d'affaires et de durabilité et PDG de Credo, Ghani Kolli est également impliqué dans le *think tank* international R3.0, qui prône une refonte pour la résilience et la régénération des écosystèmes humains et naturels.

[Jasmine Marcoux, OCPAQ](#)

Jasmine Marcoux est vice-présidente à l'accès à la profession à l'Ordre des CPA du Québec, où elle est impliquée dans le développement du nouveau programme d'agrément pour les futur·e·s candidat·e·s à l'exercice de la profession de CPA, notamment par la conception de la nouvelle grille de compétences 2.0.

[Fannie Pelletier, Addendum](#)

Associée-conseil, Fannie accompagne les entreprises, les OSBL et les organisations du secteur public dans l'optimisation de leur performance financière et extrafinancière (ESG). Orientée vers la création de valeur par l'intégration de pratiques durables, elle réalise, entre autres, des mandats de veille concurrentielle, de réflexion stratégique, d'élaboration de plans d'action en développement durable et de conception de contenus soutenant le développement des connaissances dans l'industrie.

[Marie-Josée Privyk, FinComm Services](#)

Marie-Josée Privyk est experte-conseil en divulgation ESG auprès des entreprises. Praticienne chevronnée des marchés de capitaux, elle combine ses connaissances en analyse financière, marchés de capitaux, évaluation d'entreprises, relations avec les investisseurs et reddition de comptes financière et de durabilité pour aider ses client·e·s à suivre l'évolution rapide du domaine et à produire une divulgation utile à la prise de décision.

[Maxime Robin, ADDERE](#)

Candidat au doctorat en administration – Sciences comptables à HEC Montréal, où il est supervisé par le professeur Samuel Sponem, Maxime Robin est également conseiller stratégique chez ADDERE, une firme de services-conseils en développement durable, où il a pour mission de faire évoluer l'offre de services en implémentant des outils de comptabilité de gestion pour faciliter et accélérer la transition des entreprises.

[Mădălina Solcanu, ESG UQAM](#)

Aujourd'hui professeure en comptabilité à l'ESG UQAM, Mădălina a d'abord œuvré dans l'industrie en tant que comptable professionnelle agréée. Elle en a ensuite intégré le milieu universitaire en faisant sa thèse doctorale sur le sujet de la production des données environnementales par les entreprises. Elle siège également au comité de révision du programme de baccalauréat en sciences comptables et a participé à la consultation du CCNID en 2024 par l'entremise de l'Institut Michael D. Penner sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

[Samuel Sponem, HEC Montréal](#)

Professeur au département de sciences comptables, il est titulaire de la Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion. Ses intérêts d'enseignement et de recherche touchent principalement l'utilisation, la diffusion et les impacts des dispositifs de comptabilité et de contrôle de gestion. Il s'est ainsi intéressé à l'utilisation des outils de mesure de la performance au sein des grandes entreprises et des organismes sans but lucratif, démontrant à la fois la diversité des pratiques et les rôles parfois inattendus que ces dispositifs peuvent jouer.

[Rosalie Vendette, Quinn+Partners](#)

Rosalie Vendette est directrice du cabinet de conseil spécialisé en durabilité Quinn+Partners. Elle y dirige la gamme de services offerts aux détenteur·trice·s d'actifs. Experte en

investissement responsable et en finance durable ayant plus de 20 ans d'expérience, elle conseille les leaders du marché de la gestion d'investissements, des régimes de retraite, des banques et des assureurs sur les voies à suivre pour intégrer les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans la gouvernance, la gestion des risques et la création de valeur.

Public cible de l'étude exploratoire

Cette étude exploratoire s'adresse spécifiquement à des institutions qui diffusent du savoir et des connaissances auprès des professionnel-le-s de la finance en entreprise. On parle bien sûr des deux principaux bailleur-euse-s de fonds, Finance Montréal et l'OCPAQ, l'une pour sa plateforme de connaissances et son réseau d'apprentissage en finance durable et l'autre pour son offre de formation continue à ses membres. Toutefois, d'autres institutions de transfert de connaissances gagneraient aussi à consulter cette étude exploratoire pour orienter leurs activités, par exemple, les institutions universitaires et les firmes de services-conseils qui offrent des formations.

Cette étude exploratoire n'atteindra ses objectifs que si les apprentissages qu'on y retrouve atteignent son ultime public cible, soit les professionnel-le-s de la finance en entreprise. En ce sens, l'impact de cette étude exploratoire dépend des activités de vulgarisation et de diffusion des savoirs qui s'y trouvent, notamment grâce au guide et aux fiches pratiques qui l'accompagnent, mais surtout grâce à la mise en œuvre de ses recommandations.

Méthodologie

La méthodologie employée pour mener l'étude exploratoire repose d'abord sur une revue exhaustive de la littérature concernant les normes, référentiels, lois et tendances en matière de divulgation extrafinancière dans les marchés financiers occidentaux.

Ensuite, trois vagues de consultation des parties prenantes ont été déployées.

1. La première vague a consisté en des entretiens individuels semi-dirigés avec **quatre professionnel-le-s et expert-e-s de la finance durable et des enjeux ESG** pour discuter des tendances qu'on observe dans le marché québécois spécifiquement et pour orienter la deuxième vague de consultation, par l'identification des plus importantes lacunes en matière de connaissances et de compétences dans les PME.

2. La deuxième vague a consisté en un **sondage auprès des différentes parties prenantes afin de juger du niveau de maturité** (*level of readiness*) **en matière de finance durable** et des lacunes à combler, au point de vue des connaissances et des compétences, pour orienter la conception des fiches pratiques. Ce sondage a été conduit en ligne de la fin avril au début mai 2024 et a recueilli 98 réponses d'acteur·trice·s divers·e·s (entrepreneur·e·s, employé·e·s dans des postes de direction ou de finance, cabinets comptables, conseiller·ère·s et investisseur·euse·s).
3. Enfin, la troisième vague de consultation a cherché à **brosser le portrait des rôles et responsabilités des professionnel·le·s de la finance en entreprise aujourd'hui, à récolter les perspectives d'évolution en cours et à venir, et à évaluer le réalisme des changements requis** selon les hypothèses en matière de formation continue et générale proposées dans cette étude exploratoire. Au total, 16 parties prenantes ont été consultées par le biais des entretiens individuels semi-dirigés. Parmi ces sujets, on compte 9 professionnel·le·s de la finance ou de la RSE en entreprise, l'expert·e en formation des candidat·e·s à l'exercice de la profession de CPA au Québec, 4 représentant·e·s du monde universitaire du Québec et de l'Europe, et 2 professionnel·le·s en services-conseils axés sur les pratiques ESG. Les représentant·e·s d'entreprises couvraient les entreprises suivantes :
 - a) grande entreprise de télécommunications et de médias, près de 70 ans, 1000-5000 employé·e·s (cotée en bourse);
 - b) entreprise familiale en commerce de détail dans le secteur des animaux de compagnie, plus de 100 ans, 1000-5000 employé·e·s;
 - c) entreprise d'extraction et de transformation de produits forestiers, plus de 80 ans, 1000-5000 employé·e·s;
 - d) firme d'ingénierie-construction, plus de 60 ans, environ 500-1000 employé·e·s;
 - e) studio de divertissement multimédia, plus de 20 ans, 200-500 employé·e·s;
 - f) firme d'ingénierie, près de 70 ans, 200-500 employé·e·s;
 - g) firme de *trading* d'électricité, plus de 20 ans, 11-50 employé·e·s;
 - h) entreprise de fabrication de pièces industrielles haute performance par impression 3D, 10 ans, 11-50 employé·e·s;
 - i) clinique vétérinaire de quartier pour soins d'urgence et de bien-être pour les animaux de compagnie, moins de 5 ans, 11-50 employé·e·s.

L'ensemble des travaux ont fait l'objet d'une révision par des tierces parties neutres et expertes en la matière afin d'assurer la crédibilité et l'intégrité des contenus.

Échantillonnage

Pour les entretiens individuels, l'échantillonnage de convenance a été fait sur la base des recommandations des partenaires de l'étude exploratoire en fonction de leurs réseaux de connaissances respectifs. Les données collectées étaient uniquement qualitatives. Le sondage a été diffusé dans les réseaux des trois partenaires par le biais de leurs infolettres et sur leurs réseaux sociaux, mais la majorité des répondant·e·s (plus de 50 %) sont des membres de l'Ordre des CPA du Québec.

Limites méthodologiques

Bien que la démarche employée pour mener cette étude exploratoire ait été empreinte de rigueur et de transparence, elle comporte tout de même certaines limites méthodologiques qui doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats.

Échantillonnage non représentatif

L'échantillonnage, pour les 15 entretiens individuels avec des personnes issues des réseaux de contacts des partenaires, constitue un échantillon restreint. Par ailleurs, le sondage, ayant récolté 119 réponses, ne permet pas d'évaluer le degré de représentativité de l'échantillon de répondant·e·s parmi le bassin sondé.

Limites relatives aux biais dans l'analyse des données

Bien que Credo, dans sa participation et ses analyses, adopte une posture se voulant neutre et impartiale, l'équipe n'est pas exempte de quelconques biais ni d'intentions liées aux objectifs d'impact de l'étude exploratoire, d'autant plus que la firme a été choisie pour son sens critique et ses prises de position.

Limites de l'expertise

La reddition de comptes, la comptabilité et la finance durable n'étant pas les domaines d'expertise des membres de l'équipe Credo, certaines lacunes dans les connaissances ou le vocabulaire du milieu peuvent avoir affecté la qualité des entretiens et des résultats.

Limites concernant la fiabilité et la pertinence

La mesure dans laquelle les résultats sont pertinents pour les parties prenantes et les objectifs du mandat relève de diverses hypothèses qui peuvent être invalides. D'ailleurs, le contexte structurel du sujet à l'étude était en plein changement au cours de celle-ci, ce qui compromet la pérennité des résultats et entraîne l'ancrage des recommandations dans une perspective

du printemps et de l'été 2024. Certains sujets ont également été écartés de l'étude exploratoire en raison d'un risque de péremption précoce de la validité. Les conclusions de l'étude exploratoire reposent également sur l'hypothèse qu'une transition vers une économie durable et juste est souhaitable pour toutes les parties prenantes et est l'objet de différentes initiatives en développement pour la soutenir. Il est impossible de prédire si cette ligne directrice demeurera à travers les décennies. Des changements majeurs dans le contexte environnemental et géopolitique pourraient mener la société vers des philosophies complètement différentes, rendant obsolètes les recommandations de ce rapport.

Éléments non explorés ni étudiés

- Cette étude exploratoire n'a pas tenu compte de manière explicite, dans ses recommandations, des perspectives autochtones, bien que les peuples autochtones représentent une partie prenante essentielle des activités de nombreuses entreprises. La prise en compte de leurs points de vue est essentielle lorsqu'il est temps de définir l'économie pleinement régénératrice et juste de demain.
- Quoique l'étude exploratoire s'insère dans la thématique large de la finance durable, seuls les rôles des professionnel-le-s de la finance en entreprise qui travaillent pour des entreprises, en tant qu'employé-e-s ou à titre de prestataires de services externes, comme définis à la section suivante, ont été étudiés en profondeur et pris en compte. Les spécificités possibles des connaissances et compétences requises de ceux qui œuvrent auprès d'autres types d'organisations (OSBL, coopératives, institutions publiques, etc.) n'ont pas été prises en compte, et ce, à des fins de simplicité. Les perspectives des professionnel-le-s qui œuvrent du côté du financement (investisseur-euse-s, banquier-ère-s, etc.) sont tout aussi importantes pour la finance durable, mais elles ne font pas l'objet de cette étude exploratoire.
- D'autres tendances que celle de la transition écologique affecteront et moduleront l'évolution des responsabilités et des rôles des professionnel-le-s de la finance en entreprise, notamment la transition numérique et les nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle. Nos recommandations au sujet des connaissances et compétences à développer n'en tiennent pas compte.

Limites géographiques

Les documents consultés dans le cadre de cette étude exploratoire proviennent quasi uniquement de l'Amérique du Nord et de l'Europe, et sont disponibles en français ou en anglais. En ce sens, la perspective est très centrée sur l'Occident et ne tient aucunement

compte de possibles tendances ou nouveaux développements dans d'autres régions du monde.

Ces limites méthodologiques ne remettent pas en question la validité et la pertinence des résultats présentés dans cette étude exploratoire. Cependant, il est important de les prendre en compte lors de l'interprétation de ces résultats.

Définitions

Professionnel·le·s de la finance en entreprise

« Professionnel·le·s de la finance en entreprise » est l'expression la plus adéquate pour parler du public ciblé par l'étude exploratoire. Cette expression inclut les comptables professionnel·le·s agréé·e·s (CPA) qui œuvrent en entreprise, mais aussi les responsables des finances d'une entreprise qui n'auraient pas nécessairement le titre de CPA. L'expression « acteur·trice·s de la finance » peut être utilisée, mais elle risque d'être interprétée au sens d'« acteur·trice·s du *milieu* de la finance ». Cette formulation est à éviter puisqu'elle fait référence spécifiquement aux services financiers, aux institutions financières, aux banques, aux gestionnaires d'actifs, etc. Enfin, l'expression « acteur·trice·s du milieu des affaires » est trop vague. Certain·e·s l'associent aux entreprises et au milieu corporatif, mais, comme ce n'était pas unanime, nous avons évité de l'utiliser. À noter qu'une évolution de l'appellation du public est proposée dans cette étude exploratoire, en phase avec l'évolution du rôle et de la profession. Toutefois, l'expression « professionnel·le·s de la finance en entreprise » – parfois abrégée en « professionnel·le·s de la finance » par souci de concision – est maintenue tout au long du document par souci de clarté.

Accord de Paris

« L'Accord de Paris est un traité international juridiquement contraignant sur les changements climatiques. Il a été adopté par 196 parties lors de la COP 21, la Conférence des Nations unies sur les changements climatiques à Paris, France, le 12 décembre 2015. Il est entré en vigueur le 4 novembre 2016.

Son objectif primordial est de maintenir “l'augmentation de la température moyenne mondiale bien en dessous de 2°C au-dessus des niveaux préindustriels” et de poursuivre les efforts “pour limiter l'augmentation de la température à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels.” [Sic] [...]

L'Accord de Paris est un jalon dans le processus multilatéral sur le changement climatique, car, pour la première fois, un accord contraignant rassemble toutes les nations pour lutter contre le changement climatique et s'adapter à ses effets. » ([UNFCCC](#))

Analyse de scénarios

« L'analyse de scénarios est utilisée dans plusieurs secteurs d'activités pour évaluer les conséquences sur le modèle d'affaires d'une entreprise d'un modèle du futur qui est incertain et potentiellement perturbé (par rapport aux tendances). Les scénarios sont développés en projetant un groupe de paramètres de différents ordres de magnitude (géographique, sectoriel) et types (macroéconomique, physique et financier). » Dans le contexte de l'analyse des risques climatiques, « ils peuvent être utilisés pour évaluer la viabilité et les perspectives de l'entreprise dans un monde "bas carbone" affecté par des changements profonds de l'environnement économique et physique altéré par les impacts du changement climatique. » ([AFEP & Shift Project](#), 2018; traduction libre)

Carboneutralité

« Situation dans laquelle les émissions de gaz à effet de serre sont compensées par une démarche écoresponsable de réduction des émissions dans l'atmosphère ou par une autre contrepartie pour celles qui n'ont pu être réduites, de manière à parvenir à un bilan nul. » ([Vitrine linguistique](#), OQLF, 2022)

Chaîne de valeur

La chaîne de valeur d'une entreprise fait référence à l'entièreté du réseau de ressources, internes et externes, qui lui permet de réaliser son activité économique, incluant en aval et en amont. Elle « englobe les interactions, 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, y compris celles qui se rattachent au fonctionnement de l'identité, à ses réseaux d'approvisionnement, de marketing et de distribution, à son financement, de même qu'à l'environnement géographique, géopolitique et réglementaire dans lequel l'entité évolue. » ([NIFC](#), 2024)

Comptabilité

La comptabilité est « l'ensemble des domaines d'activités habituellement associés à l'expertise comptable, comprenant notamment l'analyse financière, l'audit et les autres expressions

d'assurance, la comptabilité générale, la comptabilité de gestion, la fiscalité, le contrôle interne et les systèmes d'information. » – ([Vitrine linguistique](#), OQLF 2006)

Développement durable (DD)

« Le rapport Brundtland définit ainsi le développement durable : “Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.” »

« Le développement implique une transformation progressive de l'économie et de la société. Cette transformation, au sens le plus concret du terme, peut, théoriquement, intervenir même dans un cadre sociopolitique rigide. Cela dit, il ne peut être assuré si l'on ne tient pas compte, dans les politiques de développement, de considérations telles que l'accès aux ressources ou la distribution des coûts et des avantages. Même au sens le plus étroit du terme, le développement durable présuppose un souci d'équité sociale entre les générations, souci qui doit s'étendre, en toute logique, à l'intérieur d'une même génération. » (Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, s. d.)

Durabilité

La durabilité, ou *sustainability* en anglais, est très proche conceptuellement du développement durable, sans toutefois y inclure la notion fondamentale de « développement », qui sous-entend une croissance économique continue. Alors que le terme est aujourd'hui utilisé de diverses façons qui impliquent des définitions différentes, le sens que nous lui accordons dans cette étude exploratoire se rapproche davantage de la définition du mot « durable », c'est-à-dire « de nature à durer longtemps » (Le Robert Dico en ligne, consulté le 7 août 2024) : il s'agit d'un état d'une société ou d'une organisation qui lui permet de se soutenir dans le temps, de subvenir à ses besoins à très long terme. La durabilité nécessite ainsi de coordonner les activités économiques pour qu'elles soient compatibles avec les limites planétaires.

Économie régénérative

L'économie régénérative « vise à travailler avec et à l'intérieur des cycles du monde vivant » ([Doughnuts Economics Action Lab](#); [traduction libre](#)). Il s'agit d'un changement de posture par rapport aux objectifs de l'activité économique humaine, de la croissance infinie du PIB vers une prospérité compatible avec les limites planétaires (les ressources et services naturels dont

l'humanité dépend) et les fondements sociaux (les besoins humains à combler pour que tous·tes les habitant·e·s de la planète aient une vie digne).

Finance durable

« La finance durable correspond aux flux de capitaux, aux activités de gestion des risques et aux processus financiers qui assimilent les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance comme un moyen de promouvoir une croissance économique durable et la stabilité à long terme du système financier. » (Groupe d'experts sur la finance durable, rapport intermédiaire; cité dans [Finance Montréal, 2021](#))

Elle peut s'exercer de différentes manières : par des pratiques d'investissement responsable (intégration des facteurs ESG dans les processus d'investissement), des pratiques d'investissement d'impact (visant à créer un impact positif en plus des rendements financiers) ou l'émission d'obligations vertes (qui permettent de financer des projets générant des bénéfices environnementaux directs). (*Ibid.*)

Matérialité

La définition traditionnelle de la matérialité affirme qu'une « information est matérielle si son omission, son obscurcissement ou son inexactitude pourrait raisonnablement influencer les décisions des investisseur·euse·s » ([Fondation IFRS; traduction libre](#)). En contrepartie, l'exercice d'analyse de la matérialité vise à identifier les enjeux matériels à gérer et à divulguer, et constitue le point de départ de toute démarche ESG ou de développement durable.

Modèle d'affaires

« Le modèle d'affaires est à la fois le mécanisme qui livre la stratégie d'une organisation et une explication de la manière dont elle crée de la valeur à travers le temps. Il est unique à chaque organisation et constitue le point de départ pour la réalisation de la raison d'être de l'organisation, et il peut évoluer en réponse aux changements dans l'environnement interne et externe. » ([Value Reporting Foundation, 2022; traduction libre](#))

Obligations vertes/durables

« Les Obligations Vertes sont tout type d'instruments obligataires dont le produit de l'émission, ou un montant équivalent, est utilisé exclusivement pour financer ou refinancer, partiellement ou en totalité, des Projets Verts nouveaux et/ou existants ([International Capital Market Association, 2021](#)).

« Une obligation durable est tout type d'obligation dont le produit net de l'émission, ou un montant équivalent, est exclusivement utilisé pour des opérations de financement ou de refinancement de projets à la fois environnementaux et sociaux. » ([International Capital Market Association, 2021](#))

Partie prenante

« Les parties prenantes de l'entreprise regroupent l'ensemble des acteur[·trice·]s qui ont un intérêt dans les activités de l'entreprise.

Ces parties prenantes peuvent :

- participer à sa vie économique (salarié[·e·]s, client[·e·]s, fournisseurs, actionnaires)
- observer et/ou influencer son comportement en interne et en externe (syndicats, ONG)
- être affectées, directement ou indirectement, par ses activités (communautés locales, collectivités locales, État...) de façon positive ou négative. » ([Novethic, 2023](#))

Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

« Principe selon lequel les entreprises devraient assumer, par conscience sociale ou nécessité morale, la responsabilité des conséquences que leurs activités entraînent pour la collectivité, en intégrant, de leur propre initiative, des considérations sociales, environnementales et économiques à leurs valeurs, à leur culture, à leurs processus de prise de décisions, à leur stratégie, à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes. » ([Vitrine linguistique, 2011](#))

Taxonomie

La taxonomie, ou taxinomie, est, par définition, une « [c]lassification d'éléments [ou d'une] suite d'éléments formant des listes qui concernent un domaine, une science » ([Dictionnaire Usito](#)). En finance durable, on nomme donc taxonomie verte la classification des activités économiques ayant un impact favorable sur l'environnement. La taxonomie d'une institution financière ou nationale permet aux acteur·trice·s économiques d'identifier les activités compatibles avec l'atteinte d'objectifs tels qu'une économie carboneutre d'ici 2050 ([Commission européenne, 2022](#)).

Transition écologique (TE)

La notion de « transition écologique » est polysémique. Il n'existe pas de définition établie et définitive de ce terme. Au contraire, les différentes définitions reflètent bien souvent les biais

et les intérêts des acteur·trice·s qui les utilisent. Certaines définitions penchent plutôt vers un aspect spécifique de la transition, comme la transition énergétique, sans aborder d'autres aspects environnementaux ou sociaux ni remettre en question les causes profondes des enjeux. À l'autre extrême, d'autres prônent une transformation radicale de l'organisation sociétale qui remettrait l'humain au centre des sociétés. Deux définitions ont été retenues pour orienter la compréhension de cette notion dans l'étude exploratoire :

- « La transition écologique désigne une transformation sociétale qui mène d'un modèle de production et de consommation non soutenable, priorisant la croissance économique vers un modèle qui respecte les limites de la planète. Elle recouvre plusieurs transitions : énergétique et industrielle, agro-alimentaire, etc. » ([Chemins de transition](#))
- « La transition écologique nous amène à revoir nos manières de penser et d'intervenir dans différentes sphères d'activité humaine. Son objectif est de transformer les modèles économiques et sociaux pour qu'ils servent l'adaptation aux changements climatiques et la protection de la biodiversité. » ([GRAME](#))

1. Évolutions récentes dans le contexte de la finance durable

1.1. Introduction

Dans le contexte actuel, où la protection de l'environnement devient de plus en plus cruciale, il est important de comprendre la finance durable et d'intégrer ses principes dans les entreprises. Se familiariser avec elle permet de rester à jour dans un secteur en constante évolution, tout en s'assurant de se conformer aux réglementations en vigueur. Le défi est qu'il y a beaucoup de mouvements et de débats autour de cette question depuis quelques années. Où commence et où s'arrête la fameuse « responsabilité » des entreprises? Comment la mettre en œuvre? Et comment la mesurer? Ce sont là des questions sur lesquelles de nombreux-euses expert-e-s se penchent, et iels arrivent à des conclusions différentes.

Dans ce chapitre, nous explorons d'abord divers éléments qui influencent l'adoption de pratiques durables dans les entreprises et la divulgation de leur performance en ce sens, dite extrafinancière, lesquelles peuvent par la suite influencer la prise de décisions des acteur·trice·s de la finance durable. Il sera notamment question de la raison pour laquelle cela est important pour les entreprises, des normes et référentiels relatifs à la divulgation des informations, de l'évolution de la réglementation, du rôle des acteur·trice·s dans la chaîne de valeur, ainsi que d'une variété de tendances du marché qui pourraient favoriser davantage l'adoption de ces pratiques à moyen ou à long terme.

Nous soutenons que brosser un portrait global du contexte permet par la suite de mieux comprendre les trajectoires d'évolution possibles des rôles du personnel financier des

entreprises, lesquelles permettent de s'aligner sur une transition vers une économie non seulement plus verte, mais régénérative et juste.

1.2. Pourquoi parler de finance durable dans les entreprises?

Selon le Groupe d'experts sur la finance durable, « **la finance durable correspond aux flux de capitaux, aux activités de gestion des risques et aux processus financiers qui assimilent les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance comme un moyen de promouvoir une croissance économique durable et la stabilité à long terme du système financier** » (Finance Montréal, 2021). Le secteur financier exerce une des plus grandes influences sur les activités économiques mondiales et assume donc également une grande responsabilité dans la lutte contre les enjeux environnementaux et sociétaux. Dans la dernière décennie, de nombreux·euses détenteur·trice·s de capitaux ont pris conscience de l'impact que ces enjeux ont déjà, et auront de plus en plus, sur la valeur de leurs actifs. D'un autre côté, de nombreux·euses expert·e·s perçoivent le secteur financier comme étant dans une position unique pour encourager la transition en acceptant d'assurer, de prêter à et d'investir uniquement dans des entreprises qui gèrent leurs risques et impacts environnementaux. Rendre le monde meilleur nécessite de grands changements partout, y compris dans ce milieu.

C'est ainsi que sont nés les **facteurs ESG (environnementaux, sociaux, de gouvernance)** pour répondre aux questions des investisseur·euse·s sur de nombreux éléments qui ont une incidence matérielle sur la valeur des investissements, mais ne sont pas divulgués dans la reddition de comptes traditionnelle. Pour prendre des décisions éclairées, ces dernier·ière·s ont besoin d'informations largement disponibles, comparables et fiables.

Ainsi, il est attendu aujourd'hui des entreprises qu'elles soient plus transparentes sur leur stratégie d'adaptation climatique, leurs diverses politiques en lien avec la responsabilité sociale, leurs processus de gestion environnementale et leurs pratiques opérationnelles. **Cette transparence sur la performance dite « extrafinancière » s'effectue de plus en plus par une reddition de comptes concernant les facteurs ESG**, notamment dans un rapport de responsabilité sociale et environnementale ou un rapport de développement durable qui inclut une série d'indicateurs de performance de nature environnementale, sociale et de gouvernance (voir le [tableau 6](#) pour des exemples), parfois quantitatifs, parfois qualitatifs. Cette

transparence est utile non seulement pour leurs investisseur·euse·s, mais aussi pour une variété d'autres parties prenantes comme les grand·e·s client·e·s, les consommateur·trice·s et les collectivités, ainsi que les gouvernements, qui ont tous·tes développé un intérêt pour ces questions dans leurs relations avec les entreprises.

Environnementaux	Sociaux	Gouvernance
• Poids total des déchets générés • Pourcentage de matières recyclées utilisées pour fabriquer les produits et services primaires • Consommation de carburant totale provenant de sources renouvelables et non renouvelables • Volume total d'eau prélevée et répartition selon les sources (eau de surface, eaux souterraines, eau de mer, eau produite, eau du réseau) • Taille et emplacement de toutes les zones d'habitat protégées ou restaurées • Émissions directes et indirectes de GES • Ratio d'intensité des émissions de GES • Nombre de fournisseurs évalués en termes d'impacts environnementaux	• Nombre et taux d'accidents du travail • Nombre moyen d'heures de formation suivies par les employé·e·s • Pourcentage du nombre total d'employé·e·s par genre et par catégorie professionnelle ayant bénéficié d'une revue de performance et d'évolution de carrière • Pourcentage d'employé·e·s par catégorie professionnelle par genre, groupe d'âge et autres indicateurs de diversité (minorités, groupes vulnérables) • Nombre de fournisseurs évalués en termes d'impacts sociaux • Étendue du développement d'investissements significatifs dans les infrastructures du mécénat • Mesures destinées à contribuer à l'abolition de toutes formes de travail des enfants	• Nombre total et pourcentage des membres de l'organe de gouvernance à qui les politiques et procédures de lutte contre la corruption de l'organisation ont été communiquées • Nombre d'actions en justice en cours ou achevées concernant un comportement anticoncurrentiel • Valeur monétaire totale des contributions politiques financières et en nature distribuées directement et indirectement • Nombre total de cas de non-conformité aux réglementations et/ou aux codes volontaires concernant l'information sur les produits et les services, et l'étiquetage • Nombre total de plaintes fondées reçues concernant des atteintes à la confidentialité des données des client·e·s

Tableau 6. Exemples d'indicateurs ESG selon les [normes GRI](#)

1.2.1. L'intérêt des détenteur·trice·s de capitaux

Les enjeux sociaux et environnementaux sont en train de redéfinir les risques et les avantages compétitifs des organisations. À l'échelle microéconomique, **les investisseur·euse·s et groupes financiers cherchent à protéger la valeur de leurs capitaux par une meilleure gestion des risques et opportunités**. D'une part, on retrouve les risques physiques à mitiger, qui, pour les entreprises, se traduisent dans un premier temps en risques opérationnels, notamment l'interruption de certaines activités, l'augmentation des prix des matières plus difficiles à se procurer et la dépréciation des actifs. Rapidement, ces risques se répercutent sur les risques financiers tels que l'incapacité à rembourser ses créancier·ière·s, les besoins en liquidité pour surmonter les chocs et la non-assurabilité des actifs. D'autre part, il y a les risques dits « de transition » (parfois inclus dans les risques de marchés), tels que les changements potentiels dans l'évaluation de la juste valeur des actifs, la diminution de la demande pour certains produits et services, les impacts sur les passifs découlant d'amendes et de pénalités, et la perte d'accès au crédit et/ou au financement privé et public en raison de critères plus stricts (David et coll., 2024; ACD, 2021). Au-delà des risques, ce contexte offre aussi des opportunités aux entreprises qui sauront mettre à profit leur expertise et leurs ressources pour offrir de nouveaux produits et services au bénéfice de la transition et de sa rentabilité.

En principe, les investisseur·euse·s ont besoin de quatre catégories d'informations pour pouvoir prendre des décisions éclairées tenant compte des facteurs ESG (voir le [tableau 7](#)). Ces catégories de questions ont été définies par le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC), dont les recommandations, d'abord publiées en 2017, ont été reprises par de nombreux autres cadres de divulgation et normes, et élargies à tous les enjeux de développement durable (sociaux et environnementaux).

1. La gouvernance
 - a. Comment le conseil d'administration prend-il en compte les risques et opportunités climatiques?
 - b. Comment la direction évalue-t-elle et gère-t-elle les risques et opportunités climatiques?
2. La stratégie
 - a. Quels sont les risques et opportunités climatiques à court, moyen et long terme?
 - b. Quels sont les impacts des risques et opportunités climatiques sur la stratégie et la planification financière de l'entreprise?
 - c. La stratégie organisationnelle est-elle résiliente face à différents scénarios climatiques?

3. La gestion des risques
 - a. Quels sont les processus organisationnels d'identification et d'évaluation des risques climatiques?
 - b. Quels sont les processus organisationnels de gestion des risques climatiques?
 - c. Comment ces processus sont-ils intégrés dans la gestion des risques globale de l'organisation?
4. Les mesures et les objectifs
 - a. Quelles sont les mesures utilisées par l'organisation pour évaluer ses risques et opportunités climatiques?
 - b. Quelles sont les émissions de GES de portée 1, 2 et 3 de l'organisation et quels sont les risques associés?
 - c. Quels sont les objectifs de mitigation des risques et opportunités de l'organisation et quelle est sa performance par rapport à ces objectifs?

Tableau 7. Quatre grands principes du GIFCC concernant la divulgation d'informations liées au climat

1.2.2. Intérêt des grand·e·s client·e·s

Les actionnaires, surtout ceux des grandes entreprises cotées en bourse, s'attendent à ce que ces dernières comprennent et réduisent leurs risques liés aux facteurs ESG en améliorant leur performance sociale et environnementale, non seulement dans leurs propres activités (impact direct), mais aussi dans leur production et leur consommation de produits et services nécessaires à leurs activités en amont et en aval (impact indirect). Pour la partie en amont, cela signifie **mesurer l'impact social et environnemental des fournisseurs**. Par conséquent, les entreprises de tous types et de toutes tailles qui desservent de grand·e·s client·e·s doivent aussi se préparer à rendre des comptes.

Les grand·e·s client·e·s internationaux·ales, notamment ceux basé·e·s en Europe, qui sont soumis·es à des réglementations ESG plus rigoureuses, ont déjà commencé à mettre de la pression sur des institutions comme Investissement Québec pour que les entreprises québécoises passent à l'action. Il devient alors essentiel pour toutes les entreprises exportatrices, incluant les PME, de se conformer aux attentes, faute de quoi elles pourraient perdre leurs contrats.

1.2.3. Intérêt des gouvernements

Le Canada, tout comme la majorité des pays, s'est engagé en 2015, lors de la Conférence de Paris sur les changements climatiques, à maintenir un réchauffement climatique bien en dessous des 2°C par rapport à l'ère pré-industrielle, soit la période de 1850 à 1900, de préférence sous 1,5°C. Le gouvernement du Canada vise ainsi d'ici 2030 une réduction des émissions de

GES à l'échelle nationale de 40 % à 45 % par rapport aux niveaux de 2005, pour atteindre la carboneutralité en 2050 (Environnement et Changement climatique Canada, 2024).

Le gouvernement du Québec, dans son Plan pour une économie verte 2030, s'est quant à lui fixé une cible de réduction de 37,5 % par rapport aux niveaux de 1990, pour atteindre la carboneutralité en 2050. De nombreuses municipalités se sont également dotées d'objectifs de réduction des émissions et de plans de développement durable.

Au Québec, les politiques actuelles misent beaucoup plus sur le renforcement positif que sur les répressions. Par exemple, le Plan de mise en œuvre 2024-2029 du Plan pour une économie verte 2030 du gouvernement du Québec contient essentiellement des programmes de financement (incluant, entre autres, le programme Bioénergies pour financer la transition énergétique, le programme Défi GES – Industrie pour les industries fortement émettrices, l'aide financière au développement des transports actifs en milieu périurbain, un programme de valorisation des rejets thermiques, etc.), avec un total de 9 milliards de dollars d'investissements prévus sur 5 ans pour sa réalisation.

Cependant, des travaux de recherche du Pacte Mondial des Nations Unies publiés en 2023 ont démontré que la transition énergétique à elle seule (c'est-à-dire, sans compter les efforts nécessaires pour freiner d'autres enjeux sociaux et environnementaux importants) nécessitera jusqu'en 2050 des investissements annuels à l'échelle planétaire estimés entre 3 000 et 5 000 milliards de dollars américains, dont la majorité viendra du secteur privé². **Les subventions gouvernementales ne seront donc pas suffisantes : il faut s'attendre à ce que les gouvernements se tournent vers la répression par la réglementation ou les pénalités à moyen terme s'ils maintiennent le cap sur leurs cibles nationales de transition.** On commence déjà à le voir au Québec avec, par exemple, l'interdiction de la vente des véhicules à essence neufs à compter de 2035 (projet de loi n° 102, 2021) et les débats sur la hausse de la taxe carbone. Certaines autorités de réglementation à l'étranger commencent aussi à réglementer l'obligation de divulgation de certaines informations extrafinancières, comme nous le verrons à la [section 1.3.2](#).

² United Nations Global Compact (2023). *CFO Action on Corporate Investment and Finance for Sustainable Development*. <https://unglobalcompact.org/library/6144>

1.2.4. Intérêt des autres parties prenantes

D'autres parties prenantes comme les consommateur·trice·s, les employé·e·s, les collectivités locales, les ONG et les médias ont des intérêts dans les activités des entreprises et peuvent donc exercer une influence considérable. On peut même considérer l'environnement lui-même, à titre d'entité morale, comme ayant un tel intérêt (voir le cas du fleuve Whanganui, en Nouvelle-Zélande, 2017). **De nombreuses entreprises, dans les dernières décennies, ont dû faire face à des atteintes à leur réputation ainsi qu'à des pertes économiques directes** liées à la perte de marchandises, à des amendes et à des poursuites judiciaires en raison de catastrophes écologiques ou pour l'humanité, comme le déversement de pétrole de la plateforme Deepwater Horizon de l'entreprise BP, en 2010 (Pallardy, 2024); l'effondrement de l'édifice Rana Plaza, au Bangladesh, hébergeant des fournisseurs de nombreux détaillants textiles, en 2013 (Holland, 2023); ou, plus près de nous, la controverse autour de la qualité de l'air de la Fonderie Horne, à Rouyn-Noranda (« Mieux comprendre », 2022). Ce type d'événements ou de révélations peut entraîner des boycottages et d'autres conséquences.

D'autre part, **l'adoption de pratiques durables est un levier puissant d'attraction et de rétention de talents**. Selon un sondage réalisé pour le Chantier de l'économie sociale en 2019, « une forte majorité des Québécois[·es] âgé[·e]·s entre 18 et 34 ans jugent qu'il est important d'évoluer dans une organisation qui vise d'abord et avant tout à répondre aux besoins de ses membres ou de la communauté (82 %), [...] qui améliore la société pour la rendre meilleure (87 %) [et] qui améliore l'environnement et l'écologie (81 %) ».

Une étude menée par Deloitte en 2023 auprès de consommateur·trice·s dans 23 pays a démontré que **presque la moitié d'entre eux (46 %) sont prêt·e·s à récompenser les entreprises qui font des efforts pour adopter des pratiques plus durables en acceptant de payer un premium de 27 % en moyenne pour les produits concernés**. Cependant, dans le contexte récent d'inflation, il y a un certain recul du nombre de consommateur·trice·s prêt·e·s à payer plus pour des produits durables, le pourcentage de ceux-ci étant plutôt de 61 % en 2021 (Pleters et coll., 2023). Il reste à voir comment cette tendance continuera d'évoluer, mais les consommateur·trice·s peuvent également exercer des pressions sur les entreprises d'autres façons que par leurs décisions d'achat, par exemple en dénonçant les mauvaises pratiques sur la place publique, de plus en plus via Internet et les réseaux sociaux.

1.2.5 Intérêt des entreprises elles-mêmes

Entreprendre une démarche ESG n'a pas des avantages que dans la gestion des attentes des parties prenantes externes. **Les entreprises elles-mêmes ont aussi beaucoup à gagner en**

utilisant les principes de la reddition de comptes extrafinancière comme outil de gestion, d'imputabilité et de démonstration de bonne gouvernance, de performance adéquate conforme aux attentes, ainsi que de création de valeur allant au-delà de la simple gestion de risques. Pour plus d'informations à ce sujet, nous vous invitons à consulter le guide pratique publié en parallèle de cette étude exploratoire, qui s'adresse aux PME et aux professionnel-le-s de la finance en leur sein qui souhaitent amorcer une telle démarche.

1.3 Évolution des tendances relatives à la reddition de comptes extrafinancière

1.3.1. Normes et référentiels pour la reddition de comptes extrafinancière

Il existe de nombreux outils à la disposition des entreprises pour les aider dans leur reddition de comptes ESG (voir la [figure 1](#)), lesquels sont entièrement volontaires à ce jour et visent un but commun : la standardisation des pratiques de divulgation de ces informations. Depuis la fin des années 1990, plusieurs initiatives ont été lancées en ce sens, qu'on peut regrouper en deux catégories (GRI, 2022) :

- **Normes :** métriques ou critères spécifiques et détaillés concernant ce qui devrait être divulgué selon chaque sujet jugé matériel, à un certain niveau de qualité acceptable;
- **Référentiels :** groupe de principes et lignes directrices pour guider les réflexions des personnes responsables de la reddition de comptes sur certains sujets, mais qui ne fournissent pas de méthode concrète.

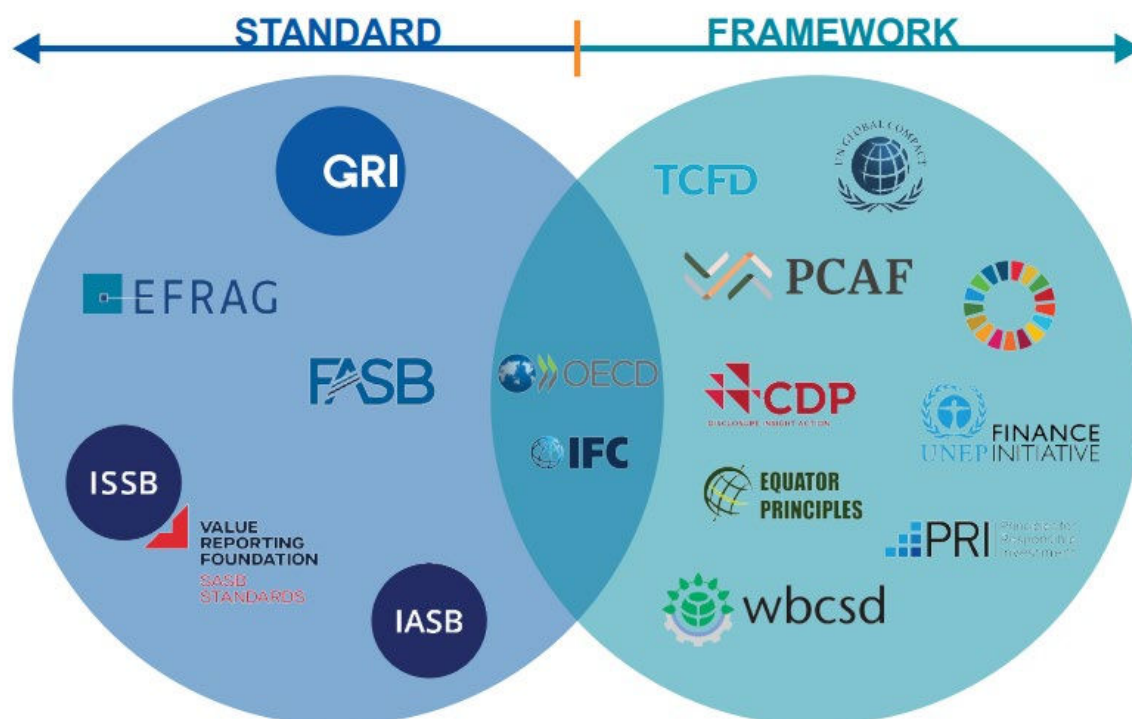


Figure 1. Recensement des normes et référentiels concernant la divulgation ESG (GRI, 2022)

Après une forte expansion des normes et référentiels, la communauté internationale appelle à une convergence et une consolidation des éléments existants. D'ailleurs, de nombreux travaux sont en cours pour rendre interopérables les différentes normes et les différents référentiels ayant émergé dans la dernière décennie afin de faciliter l'analyse des investisseur-euse-s et de réduire les coûts de reddition de comptes des entreprises. En effet, le manque de standardisation empêche la comparaison directe entre la performance des entreprises et réduit la fiabilité des données fournies puisqu'elles peuvent plus difficilement être vérifiées. On peut donc s'attendre à voir des évolutions significatives dans le milieu dès les prochaines années, quoiqu'il existe encore certaines divergences dans la manière d'appliquer certains concepts tels que la matérialité, sur laquelle nous revenons plus en détail à la [section 1.4.1](#).

Conseil des normes internationales d'information sur la durabilité (CNIID)

Formé en novembre 2021 par la Fondation IFRS dans le cadre de la COP26 à Glasgow, ce comité, mieux connu sous son acronyme anglais **ISSB** (International Sustainability Standards Board), a pour mission d'harmoniser les normes volontaires et les référentiels existants et ainsi de construire des normes solides qui remplissent les besoins des investisseur-euse-s et des

marchés financiers à l'échelle mondiale. Ainsi, les travaux de ce comité se basent sur ceux non seulement du GIFCC, mais aussi du Climate Disclosure Standards Board (CDSB), de l'International Integrated Reporting Committee (IIRC) et du Sustainability Accounting Standards Board (SASB), qui ont tous trois été formellement intégrés dans la Fondation IFRS en 2022-2023 afin d'être consolidés dans l'ISSB. Les référentiels de ces derniers demeurent influents et sont toujours utilisés par de nombreuses entreprises. Leurs travaux sont résumés dans le [tableau 8](#).

Climate Disclosure Standards Board (CDSB)	Méthodologie de reddition de comptes concernant la performance climatique, environnementale et sociale, d'abord publiée en 2010, qui a ensuite servi de base aux recommandations du GIFCC.
International Integrated Reporting Council (IIRC)	Promoteur du référentiel <i>Integrated Reporting Framework</i> , qui permet de rapporter la capacité de l'organisation à créer, à préserver ou à détruire de la valeur sur différents horizons de temps par sa stratégie, sa gouvernance, sa performance et ses perspectives.
Sustainability Accounting Standards Board (SASB)	Ensemble de normes de divulgation des risques et opportunités liés à la durabilité destinées à 77 industries, présentant pour chacune des sujets de divulgation des indicateurs et des protocoles spécifiques en fonction des enjeux matériels qui leur sont propres.

Tableau 8. Normes intégrées dans l'ISSB depuis 2023

Depuis sa création, **l'ISSB travaille à développer les Normes IFRS d'information sur la durabilité (IFRS Sustainability Disclosure Standards), qui se veulent le pendant des Normes IFRS de comptabilité (IFRS Accounting Standards)** développées par l'International Accounting Standards Board (IASB), faisant aussi partie de la Fondation IFRS. L'ISSB cherche à accomplir la même chose que l'IASB, qui a fourni un ensemble de normes qui est devenu le langage mondial des rapports financiers, mais pour les rapports extrafinanciers. Les deux seront ainsi complémentaires, mais seront gérés de façon indépendante.

Au moment de la réalisation de cette étude exploratoire, deux normes avaient été publiées par l'ISSB. Elles sont en vigueur, sur une base volontaire, pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2024. En bref, la première norme, **IFRS S1 Conditions générales pour la divulgation d'information financière liée à la durabilité**, suit le cadre des quatre thématiques du GIFCC,

mais exige aussi des divulgations liées aux industries spécifiques (selon les sujets et indicateurs développés par la norme SASB). La deuxième, **IFRS S2 Divulgations reliées au climat**, aborde les risques et opportunités spécifiques aux changements climatiques, en requérant la divulgation de :

- toute information matérielle (au sens traditionnel, c'est-à-dire la matérialité financière seulement) par rapport aux risques et opportunités climatiques, incluant les risques physiques (occasionnés par les changements climatiques en eux-mêmes) et les risques de transition (liés aux efforts à déployer pour atténuer les changements climatiques et/ou s'y adapter);
- toute information concernant les risques et opportunités spécifiques aux industries (selon les sujets et indicateurs développés par la norme SASB). ([IFRS](#))

Conseil canadien des normes d'information sur la durabilité (CCNID)

Le Conseil canadien des normes d'information sur la durabilité (CCNID), aussi connu sous le nom anglais Canadian Sustainability Standards Board (CSSB), mène des travaux visant l'adoption de normes d'information sur la durabilité au Canada. Le CCNID élabore les Normes canadiennes d'information sur la durabilité (NCID) en se fondant sur la base de référence mondiale établie par l'ISSB et en y apportant des modifications au besoin pour servir l'intérêt public canadien. Ses premières activités visent à **adapter spécifiquement les normes IFRS S1 et S2 dans une première ébauche des Normes canadiennes d'information sur la durabilité (NCID 1 et NCID 2)**. Une première version des projets de norme a été publiée au début de 2024 pour laquelle une consultation publique a pris fin en juin 2024. Les résultats sont attendus vers la fin de l'année 2024. Pour adapter ces normes au contexte canadien, des propositions de modifications concernent la date d'entrée en vigueur des normes, l'alignement de la communication des informations avec les états financiers, et les allègements transitoires à l'égard des informations à fournir autres que sur les changements climatiques, les informations comparatives et les émissions de GES de portée 3 (indirectes). (Pinto, 2024)

Au Canada, **les obligations de divulgation sont officiellement émises par deux organisations : (1) le Bureau du surintendant des institutions financières**, qui supervise les institutions financières canadiennes (environ 1600 au niveau fédéral, mais seulement 350 d'entre elles sont plus particulièrement touchées par ces normes); **(2) les autorités en valeurs mobilières provinciales**, qui émettent les réglementations pour tout le marché du capital. Le CCNID n'ayant pas d'autorité, **ce sont ces deux autorités partenaires qui décident de l'application des normes recommandées par le CCNID** et de la nécessité ou non d'apporter

des modifications à ces dernières. En 2024, l'intérêt du Bureau du surintendant et des autorités en valeurs mobilières était davantage porté sur le climat, soit NCID 2. NCID 1 sera traité dans un second temps. Éventuellement, le CCNID sera aussi amené à réviser les futures normes de l'ISSB (par exemple, sur la biodiversité, la gestion hydrique, etc.). (Lauzon et St-Jean, 2024)

Global Reporting Initiative (GRI)

La méthodologie de reddition de comptes proposée par la GRI est la plus répandue dans la publication de rapports ESG – [82 % des 250 plus grandes entreprises au monde s'y conforment \(Bloomberg Law, 2022\)](#). Avec ses premières lignes directrices publiées en 2000, il s'agit également d'une des toutes premières méthodologies (GRI, 2022). Elle comprend une **suite de normes, divisées en trois catégories** (voir le [tableau 9](#)), **qui visent à permettre aux entreprises de comprendre et de divulguer de façon transparente et comparable leurs impacts sur l'économie, l'environnement et la société**. Les rapports qui en découlent s'adressent à de multiples parties prenantes (pas seulement les actionnaires) qui sont souhaitent comprendre les contributions des entreprises et leur impact sur le développement durable.

Normes universelles	Normes sectorielles	Normes par sujet
GRI 1 : Fondation (2021)	GRI 11 : Secteur du pétrole et du gaz (2021)	GRI 20x : Sujets liés à l'économie et la gouvernance
GRI 2 : Informations générales (2021)	GRI 12 : Secteur du charbon (2022)	GRI 30x : Sujets liés à l'environnement
GRI 3 : Thèmes pertinents (2021)	GRI 13 : Secteurs de l'agriculture, de l'aquaculture et de la pêche (2022)	GRI 40x : Sujets liés à la société

Tableau 9. Structure des normes GRI

En 2024, la GRI et l'IFRS ont publié conjointement une note sur l'interopérabilité entre les normes de la GRI et de l'ISSB des considérations liées aux émissions de GES. Les deux évoluent pour l'instant en parallèle, la GRI continuant de publier de nouvelles normes sectorielles et par sujet.

European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

En novembre 2022, l'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) a soumis son premier ensemble de normes de divulgation extrafinancière à la Commission européenne dans le cadre de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (voir la [section 1.3.2.](#) pour plus d'informations), qui comprend 2 normes générales et 10 normes sur des sujets spécifiques liés aux facteurs ESG. Les normes ESRS s'appuient également sur les recommandations du GIFCC en ce qui concerne leur structure, cependant **elles se distinguent des autres normes, comme celles de l'ISSB, des façons suivantes :**

- utilisation du principe de **double matérialité**, selon lequel l'entreprise doit divulguer non seulement sa matérialité « financière » (enjeux importants pour la santé financière de l'entreprise), mais aussi sa matérialité « d'impact » (enjeux importants pour ses parties prenantes et son environnement);
- obligation de divulgation d'une **variété d'impacts, de risques et d'opportunités matériels** (ESG), et non seulement climatiques;
- divulgation **simultanée aux états financiers**;
- élargissement des frontières de divulgation des impacts, risques et opportunités à la **chaîne de valeur** (en amont et en aval);
- divulgation obligatoire des **politiques, plans d'action et objectifs** pour tous les enjeux matériels;
- obligation d'assurer la divulgation, d'en **documenter les processus et procédures de contrôle**, et de fournir une **divulgation numérisée** via la plateforme dédiée. (Vaessen, 2023)

De plus, les normes proposées par l'EFRAG sont **variables en fonction de la taille de l'entreprise :**

- Les 12 normes de base s'adressent principalement aux grandes entreprises (soumises à la CSRD).
- Une version simplifiée des normes (« Listed SME » ou « LSME ») est en cours d'élaboration pour les petites entreprises cotées en bourse (soumises à la CSRD), dans laquelle les divulgations nécessaires sont regroupées selon les thématiques ESG.
- Une autre version simplifiée des normes (« Voluntary SME » ou « VSME ») est en cours d'élaboration pour les petites entreprises non cotées en bourse qui ne sont pas soumises aux obligations de divulgation ESG du CSRD, mais qui souhaiteraient tout de même produire un rapport aligné sur les normes ESRS.
- Une version des normes pour les entreprises non européennes qui font affaire dans l'Union européenne est prévue.

Des consultations sur les versions préliminaires d'ESRS LSME et ESRS VSME, publiées en janvier 2024, ont pris fin en mai 2024. Les objectifs de ces deux normes sont :

- d'assurer d'inclure les PME dans la transition vers une économie bas carbone;
- de faciliter l'accès des PME à la finance durable et de prévenir les coûts;
- d'inclure des critères de durabilité proportionnels à la taille des entreprises;
- de réduire les impacts négatifs de l'adoption des normes ESRS sur les PME, notamment sur les entreprises qui font partie des chaînes d'approvisionnement des grandes entreprises assujetties, en normalisant les informations qui pourraient leur être demandées dans ce contexte. (Berrigan, 2024)

Autres normes, référentiels et outils connus et pertinents pour les entreprises entreprenant une démarche ESG

L'ISSB, la GRI et l'EFRAG sont certainement les organisations les plus influentes à ce jour en termes de référentiels sur la reddition de comptes extrafinancière : la GRI, de par son long héritage; l'ISSB, de par le fait que les normes comptables IFRS³ et les normes IFRS relatives à l'information sur la durabilité sont élaborées selon le même processus rigoureux, inclusif et transparent; et, de plus en plus, l'EFRAG, en raison des entreprises qui devront aussi se conformer aux obligations de reddition de comptes européennes lorsqu'elles feront affaire sur le territoire de l'Union européenne. Malgré tout, il existe d'autres référentiels et normes qu'il peut être pertinent de connaître et d'utiliser pour aider les entreprises dans leur stratégie et leur reddition de comptes ESG.

Un autre référentiel populaire, le **CDP** (anciennement connu sous le nom Carbon Disclosure Project) offre des outils de collecte et de divulgation des données sur l'impact environnemental des entreprises. Lors de sa création, en 2000, il était spécialisé dans la divulgation de l'impact climatique, mais d'autres volets environnementaux ont été intégrés à sa plateforme, notamment la déforestation et la gestion de l'eau. La plateforme proposée est entièrement alignée sur les recommandations du GIFCC, mais sa visée est plus large pour encourager les entreprises à être transparentes sur leurs impacts environnementaux auprès de diverses parties prenantes (pas seulement les investisseur-euse-s), faire le suivi de ces impacts à l'interne, et entreprendre des actions pour les réduire. La méthodologie a été développée de façon indépendante et a été utilisée par plus de 23 000 entreprises à l'échelle

³ Les normes comptables IFRS sont devenues le langage mondial *de facto* des états financiers. Les investisseur-euse-s du monde entier leur font confiance et leur utilisation est obligatoire dans plus de 140 pays et territoires.

mondiale en 2023. D'ailleurs, plus de 330 grand-e-s acheteur-euse-s gérant 6 400 milliards de dollars américains en approvisionnements utilisent [la plateforme de collecte de données du CDP](#) pour demander à leurs milliers de fournisseurs de divulguer leur performance environnementale (CDP, 2024).

En ce qui concerne spécifiquement le calcul des GES, plusieurs normes existent pour guider les entreprises dans sa réalisation, mais c'est le **Protocole des GES** (GHG Protocol) qui se démarque et tend à devenir la norme. Au cœur du protocole se trouvent trois champs d'application des émissions de GES (parfois aussi appelées « portées ») :

- **Champ d'application 1** : émissions directes (principalement issues de la combustion de carburant pour les véhicules ou le chauffage);
- **Champ d'application 2** : émissions indirectes issues de la production de l'électricité consommée;
- **Champ d'application 3** : émissions indirectes provenant de la chaîne de valeur de l'entreprise, tant en amont (fournisseurs, transport des matières, marchandises et personnes) qu'en aval (distribution des produits, usage du produit ou du service par les client-e-s).

En plus des instructions spécifiques concernant les émissions à comptabiliser, le Protocole des GES inclut une variété d'autres variables à considérer ainsi que cinq principes fondamentaux : la pertinence, l'exhaustivité, la permanence, la transparence et l'exactitude.

De nouvelles normes internationales touchant des sujets moins développés pourraient aussi voir le jour. En 2023, le **Taskforce on Nature-Related Financial Disclosures (TNFD)** a publié ses recommandations concernant les divulgations en lien avec les enjeux liés à la biodiversité, dans la perspective de compléter les normes existantes de divulgation des informations relatives au climat. Ainsi, les recommandations du TNFD reprennent le langage et la structure des travaux du GIFFCC et de l'ISSB, c'est-à-dire les quatre piliers que sont la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques, et les mesures et objectifs.

Enfin, en septembre 2024, l'EFRAG a identifié les **indicateurs de performance en matière de développement durable (SDPI)** développés par le groupe d'expert-e-s R3.0 et l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (IRISD) comme un outil fiable pour mesurer les facteurs ESG. Plusieurs projets de documents de l'EFRAG font référence à la plateforme en ligne SDPI en tant que guide et outil essentiel pour déterminer les seuils

écologiques en vue de fixer des objectifs, en particulier en ce qui concerne les normes ESRS E2 *Pollution* et ESRS E4 *Biodiversité et écosystème*. Les retombées de cette reconnaissance par l'EFRAG et l'Union européenne sur le développement des normes ESRS et sur la CSRD seront à suivre attentivement dans les prochains mois. (Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social, 2024)

Les taxonomies

Les taxonomies sont des référentiels nationaux qui servent à définir les activités économiques compatibles avec des objectifs de durabilité utilisés à des fins d'investissement. **Leur objectif est de normaliser ce qui est qualifié de « durable » ou « vert »** afin que les utilisateur·trice·s (investisseur·euse·s, entreprises, ou intermédiaires financiers) puissent évaluer les diverses activités économiques à partir d'une base commune et que soit ainsi facilitée la mobilisation des capitaux pour des activités compatibles avec les stratégies nationales de développement durable. Plusieurs juridictions se sont dotées d'une taxonomie dans les dernières années, notamment l'Union européenne et la Chine, et de nombreuses autres sont en train d'en développer, incluant le Canada (voir la [figure 2](#)). Selon le dernier *Rapport sur la feuille de route de la taxonomie* canadienne (2022), la publication et la mise en œuvre de celle-ci sont prévues pour 2025. Entre-temps, de nombreuses institutions gouvernementales et financières utilisent leurs propres cadres de référence pour définir ce qui est « durable » pour les produits financiers comme les obligations vertes.

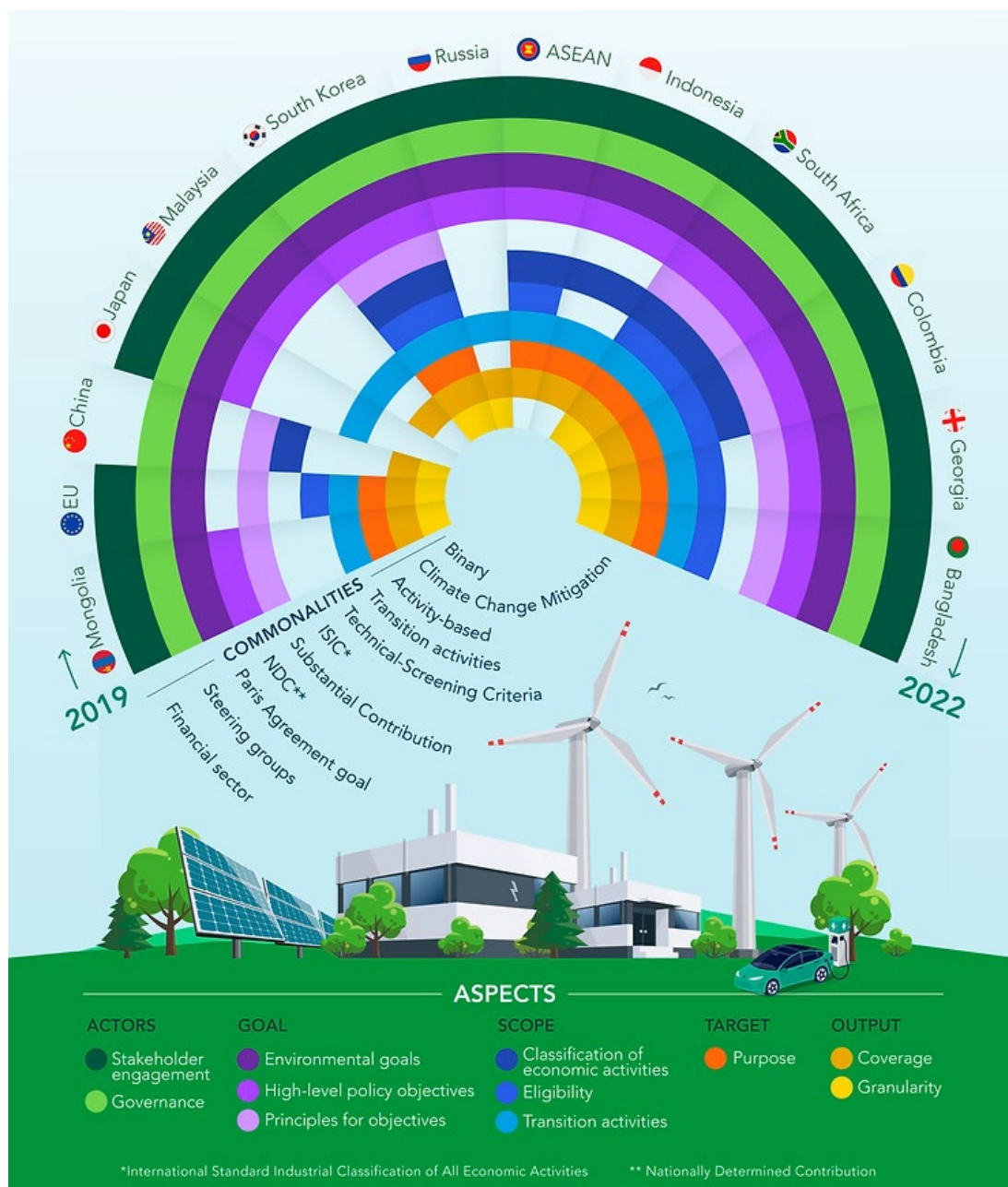


Figure 2. Comparaison entre différentes taxonomies en finance durable selon le Center for Clean Air Policy (CCAP) et le Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (2023)

Bien que la taxonomie n'affecte pas directement les entreprises, elle aurait des répercussions indirectes sur les occasions de financement. En effet, **les institutions qui souhaitent offrir des produits financiers qualifiés de « verts » ou « durables » devront répondre aux critères de la taxonomie, ce qui signifie que ces critères se transposeront également aux entreprises dans les portefeuilles.**

1.3.2. Réglementation sur la reddition de comptes extrafinancière

Europe

L'adoption pour applicabilité dès 2024 de la CSRD par la Commission européenne envoie un message fort à la communauté internationale puisque l'application des obligations de reddition de comptes (par l'entremise des normes ESRS) est étendue à toute entreprise qui réalise le chiffre d'affaires minimal (150 millions d'euros) sur le territoire européen (ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, 2023). Son entrée en vigueur est toutefois graduelle sur 3 ans (voir le [tableau 11](#)). De nombreuses entreprises étrangères y seront soumises, incluant des entreprises canadiennes.

Année	Loi/Directive	Obligations
2022	Taxonomie européenne sur les activités vertes – Commission européenne	Les entreprises soumises à la NFRD doivent inclure dans leur reddition de comptes la part de leur chiffre d'affaires qui contribue aux activités durables définies par la Taxonomie.
2024	Corporate Sustainable Reporting Directive (CSRD) – Commission européenne	Elle vise les entreprises européennes et non européennes dont le chiffre d'affaires sur le territoire de l'Union européenne est supérieur à 150 millions d'euros. En plus des obligations de la NFRD et de la Taxonomie, les entreprises visées doivent divulguer leurs informations ESG selon les normes ESRS et faire vérifier leur rapport par un organisme tiers indépendant.

Tableau 10. Résumé des récentes lois et directives concernant les obligations de reddition de comptes des entreprises en Europe.

Entrée en vigueur de la CSRD	Date du premier rapport attendu	Entreprises visées
1er janvier 2024	2025 (pour l'année 2024)	Entreprises déjà soumises à la directive NFRD, c'est-à-dire les entreprises remplissant deux des critères suivants : • plus de 500 employé·e·s; • plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires; • plus de 25 millions d'euros de total de bilan.
1er janvier 2025	2026 (pour l'année 2025)	Entreprises remplissant deux des critères suivants : • plus de 250 employé·e·s; • plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires; • plus de 25 millions d'euros de total de bilan.
1er janvier 2026	2027 (pour l'année 2026)	PME cotées en bourse de 10 employé·e·s ou plus dont le total du bilan est de plus de 450 000 euros ou dont le montant net du chiffre d'affaires est de plus de 900 000 euros.

Tableau 11. Application progressive de la directive CSRD (Entreprendre, 2024)

États-Unis

Les États-Unis ne possèdent aucun cadre fédéral obligatoire quant à la divulgation de la performance extrafinancière des entreprises. Certain·e·s observateur·trice·s mentionnent même avoir des craintes liées à l'incertitude entourant le milieu de la finance durable en raison du contexte politique actuel. (Shift Project, 2018)

Malgré cela, **en mars 2024, l'U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)**, l'agence qui régleme les marchés financiers aux États-Unis, **est allée de l'avant avec l'adoption de règles pour augmenter et standardiser les divulgations liées au climat des entreprises auprès des investisseur·euse·s**. Ces divulgations devront être incluses dans les enregistrements et rapports annuels des entreprises publiques et fournir certaines informations sur :

- les risques climatiques qui ont eu ou qui pourraient avoir un impact matériel sur la stratégie, les opérations ou les conditions financières de l'entreprise;
- les activités mises en œuvre pour mitiger ces risques ou s'y adapter, les plans de transition ou les analyses de scénarios, s'il y a lieu;

- la gouvernance (surveillance par le conseil d'administration) et la gestion (processus managériaux) de ces risques;
- les objectifs et cibles qui ont affecté ou qui pourraient affecter les résultats de l'entreprise de façon matérielle;
- les émissions de GES de champs d'application 1 et 2, si celles-ci sont matérielles;
- les effets d'événements climatiques sévères et d'autres conditions naturelles sur les états financiers. (Matsuo, 2024)

Cette décision est survenue dans le contexte où la SEC, après consultation de ses parties prenantes, a conclu que les investisseurs avaient besoin de ces informations pour prendre des décisions et que celles-ci devaient être plus facilement comparables, un enjeu important des divulgations à ce jour. (U.S. Securities and Exchange Commission, *Enhancement and Standardization of Climate-Related Disclosures*, 2024)

En parallèle, l'état de Californie a pris l'initiative de réglementer une partie de ces propositions, ce qui pourrait avoir des impacts importants sur les entreprises à l'échelle du pays et au-delà.

Deux projets de loi couvrant de nouvelles exigences de divulgation climatique pour les entreprises ayant un certain revenu annuel minimal (1 milliard de dollars pour le projet de loi SB 253 et 500 millions de dollars pour le projet de loi SB 261) **et faisant affaire sur le territoire de la Californie ont été approuvés à l'automne 2023**. On estime que plus de 5 000 entreprises seront visées par le premier et plus de 10 000, par le second (Pricewaterhouse Coopers, 2023).

Le projet de loi SB 253 (*Climate corporate data accountability act*) se base sur les travaux du Protocole des GES et rend obligatoire un reporting annuel sur les émissions des champs d'application 1 et 2 à partir de 2026, et sur les émissions du champ d'application 3 à partir de 2027. Le projet de loi SB 261 (*Greenhouse gases: climate-related financial risk*) se base sur les travaux du GIFCC et couvre les risques financiers liés au climat et les mesures d'atténuation et d'adaptation prises par les compagnies. Ce rapport devra être accessible publiquement sur le site Web de l'entreprise dès le 1^{er} janvier 2026. Toutefois, à l'été 2024, il a été annoncé que l'entrée en vigueur de ces projets de loi pourrait être reportée (McGowan, 15 juillet 2024).

Canada

À ce jour, à l'échelle du Québec comme du Canada, il n'existe pas de réglementation encadrant spécifiquement la divulgation de la performance extrafinancière des entreprises. Selon la

législation sur les valeurs mobilières actuellement en vigueur, **les entreprises publiques sont déjà tenues de présenter les facteurs de risque de leurs activités qui pourraient influencer un-e investisseur-euse dans sa décision d'acquérir, de vendre ou de conserver des titres. Cela inclut tout risque lié aux changements climatiques.** Ainsi, toute entreprise canadienne émettrice d'actions qui fait face à ces risques se doit de décrire ses politiques environnementales et les mesures prises pour les mettre en œuvre, ainsi que les informations importantes relatives à sa gouvernance (mandat du conseil d'administration et des comités). Les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont publié des avis au cours des années pour offrir une plus grande direction quant à ces obligations. (ACVM, 2021)

En Ontario, le Groupe de travail sur la modernisation relative aux marchés financiers a publié en 2021 un rapport recommandant d'obliger les sociétés ouvertes à communiquer l'information importante sur les facteurs ESG et d'exiger que les émetteurs communiquent l'information liée aux changements climatiques de façon conforme aux recommandations du GIFCC lors du dépôt de leurs documents réglementaires auprès de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO).

En octobre 2024, le gouvernement du Canada a mis de l'avant des lignes directrices sur l'investissement durable fait au Canada et les exigences de divulgation des informations financières liées au climat, pour accélérer les progrès vers l'objectif de zéro émission nette d'ici 2050. « Dans l'*Énoncé économique de l'automne de 2023* et dans le budget de 2024, le gouvernement s'est engagé à élaborer une taxonomie de la finance durable qui définit les investissements "verts" et "de transition". Le gouvernement s'est également engagé à élargir la couverture de la divulgation climatique obligatoire » (ministère des Finances Canada, 2024). Ces changements découlent des travaux effectués par le Conseil d'action en matière de finance durable (CAFD), mis sur pied par le gouvernement et ayant pour objectif de formuler des recommandations pour attirer et accroître la finance durable au Canada.

C'est dans ce contexte que les ACVM ont publié, le 18 octobre 2021, un avis de consultation sur le **projet de Règlement 51-107 sur l'information liée aux questions climatiques**, lequel viendrait imposer des obligations de divulgation d'information sur les questions climatiques aux émetteurs assujettis. Les obligations proposées s'alignent essentiellement sur les recommandations du GIFCC quant à la divulgation d'informations liées aux changements climatiques, à l'exception de deux différences notables : tout d'abord, il n'y a pas d'obligation prévue de fournir des analyses par scénarios (c'est-à-dire fournir des projections pour

l'entreprise en fonction de différents scénarios de réchauffement climatique, dont au moins un sous les 2°C). Ensuite, les émetteurs pourront choisir de se conformer ou de s'expliquer sur leurs émissions de GES. Cela signifie que, s'ils ne produisent pas de bilan carbone, ils devront expliquer les efforts entrepris, les raisons de l'absence de résultats et les plans pour se conformer. Nonobstant, l'option de conserver la déclaration obligatoire des émissions du champ d'application 1 est également envisagée.

Il était prévu que le règlement n'entre pas en vigueur avant le 31 décembre 2022. Un peu plus d'un an plus tard, au début de 2024, les ACVM n'ont toujours pas donné suite à leur projet de règlement, annonçant plutôt attendre les développements de l'ISSB pour s'aligner sur ceux-ci. « Lorsque le CCNID aura mis fin à sa consultation et parachevé ses normes, les ACVM entendent solliciter des commentaires sur un projet de règlement révisé qui établirait des obligations d'information liées au changement climatique. Le projet des ACVM prendra en considération la version définitive des normes du CCNID et pourrait inclure des ajustements jugés nécessaires pour les marchés des capitaux canadiens. Les ACVM comptent adopter seulement les dispositions des normes sur la durabilité requises pour appuyer la présentation d'information liée au changement climatique.

Les ACVM continuent de suivre les faits nouveaux à l'international dans ce domaine, y compris l'approbation le 6 mars 2024 de la règle relative à l'information sur le changement climatique de la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis. » ([ACVM](#), 2024)

1.4. Autres évolutions du marché et tendances avant-gardistes

Les sections précédentes font état des grandes tendances associées à ce qu'on pourrait qualifier de « courant dominant » des pratiques de reddition de comptes ESG ou de développement durable pour les entreprises. Cependant, il existe également de nombreux autres courants aujourd'hui plus ou moins nichés, voire radicaux ou émergents, qui pourraient tout aussi bien affecter éventuellement les responsabilités et le travail des professionnel-le-s de la finance par rapport à la performance extrafinancière de leur entreprise. Ces courants paveront probablement la voie de l'avenir des professions financières pour les prochaines décennies, au-delà des travaux en cours. En s'y intéressant tout de suite, les entreprises et acteur-trice-s du milieu financier qui s'y prêtent pourraient faire preuve de leadership dans les changements requis pour réussir la transition écologique.

Ces courants aspirent à couvrir une importante zone d'ombre des courants plus « dominants » présentés plus haut, dont le but est de comparer les entreprises pour voir laquelle est la plus durable en termes **relatifs**, mais qui ne permettent pas de reconnecter les activités de l'entreprise avec les limites biophysiques et les besoins sociétaux sur Terre, soit leur durabilité en termes **absolus**. Alors que la Terre et nos sociétés subiront de façon inévitable des changements importants et profonds dans les prochaines décennies, ces propositions innovantes cherchent à combler cet écart pour prévenir un effondrement de nos économies et, ce faisant, elles attirent de plus en plus d'attention.

Nous reviendrons, dans les chapitres suivants, sur les implications de ces concepts pour les professions financières en entreprise.

1.4.1. Évolution de la notion de matérialité

La matérialité fait référence à l'identification des thématiques sur lesquelles une entreprise devrait agir, qu'elle devrait prioriser et sur lesquelles elle devrait divulguer des informations dans sa reddition de comptes. Les référentiels existants n'appliquent pas tous les mêmes dimensions de la matérialité, ce qui a mené à un débat qui perdure aujourd'hui dans la communauté de la finance durable. Les personnes responsables de la reddition de comptes des entreprises doivent s'assurer d'utiliser la matérialité conformément aux cadres réglementaires applicables ainsi qu'à la norme utilisée, s'il y a lieu. L'approche choisie en matière de matérialité peut également avoir un impact sur la façon dont les enjeux ESG sont gérés dans la stratégie de l'entreprise. Ce n'est donc pas une question banale, sans compter que les attentes des parties prenantes à ce sujet pourraient évoluer au fil du temps.

Au Canada, les règlements des ACVM 51-102 sur les obligations d'information continue, 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance et 52-110 sur le comité d'audit prévoient des obligations d'information concernant les risques, la surveillance et gestion des risques, l'information prospective et les Normes internationales d'information financière de l'IFRS. Selon les ACVM, « le facteur déterminant à prendre en compte dans l'appréciation des éléments d'information à communiquer est le concept d'importance relative » (ACVM, 2021). Plus spécifiquement, « **l'information concernant les questions environnementales est sûrement importante si la décision d'un[·e] investisseur[·euse] raisonnable d'acheter, de vendre ou de conserver des titres de l'émetteur serait différente si l'information était passée sous silence ou formulée de façon incorrecte** » (ACVM, 2021).

Cette version de la matérialité est alignée avec les normes de divulgation de l'IFRS, selon lesquelles « l'information à propos des risques et opportunités liés à la durabilité est matérielle si son omission, son inexactitude ou son obscurcissement pourrait raisonnablement être susceptible d'influencer les décisions des utilisateur[·trice·]s principaux[·ales] concernant la fourniture de ressources à une entreprise ou d'influencer les actions de la direction ». L'information peut être matérielle en raison de la nature ou de l'amplitude (ou les deux) du risque ou de l'opportunité. (IFRS, 2024)

Cette matérialité, qui est parfois aussi appelée « **matérialité financière** », correspond à une vision *outside-in* étant donné qu'elle considère uniquement les facteurs ESG qui peuvent avoir un impact sur la performance financière et la valeur du titre de l'entreprise. À l'opposé, la « **matérialité d'impact** », qui correspond à une vision *inside-out*, considère plutôt comme matériels les impacts de l'entreprise (par les activités et les relations d'affaires qui font partie de sa chaîne de valeur) sur les personnes et la planète.

La deuxième approche, soutenue notamment par la GRI et par les normes ESRS, est celle de la « **double matérialité** », **c'est-à-dire qu'elle considère les enjeux à la fois de la matérialité financière et de la matérialité d'impact dans la divulgation de la performance et des risques extrafinanciers**. Les normes ESRS stipulent que la double matérialité est basée non seulement sur l'amplitude des impacts, mais aussi sur leur sévérité et leur irrémédiableté. Afin de réaliser une analyse de double matérialité, il est recommandé aux entreprises de conduire un exercice de consultation des parties prenantes dans lequel les parties prenantes internes (actionnaires, dirigeant·e·s, directeur·trice·s et employé·e·s) sont consultées pour évaluer la matérialité financière de différents enjeux et les parties prenantes externes (client·e·s, OSBL, chercheur·euse·s, fournisseurs, médias, gouvernements, société civile, etc.) sont consultées pour évaluer la matérialité d'impact. Les deux perspectives peuvent ensuite être combinées dans une matrice qui permet d'identifier les enjeux les plus importants dans l'une ou l'autre des deux perspectives.

Le manque de cohérence entre les approches proposées notamment par l'EFRAG, en Europe, qui rend obligatoire l'analyse de double matérialité pour les entreprises assujetties à la CSRD, et par l'ISSB, qui privilégie plutôt une simple matérialité financière, continue d'attiser les tensions relatives au manque d'uniformité à l'échelle mondiale. La norme IFRS S1 spécifie que les entreprises peuvent présenter des informations matérielles additionnelles à celles qui doivent être divulguées, incluant les prérequis selon les cadres réglementaires applicables

(comme la matérialité d'impact), mais qu'elles doivent s'assurer que ces informations additionnelles n'obscurcissent en aucun cas les informations (financièrement) matérielles.

Le GIFCC et, par extension, l'ISSB ont adopté l'approche de la matérialité financière pour garder une constance avec celle des autres normes de reddition de comptes de l'IASB et ainsi faciliter le travail de divulgation des entreprises. Vu la prédominance qui est accordée à ces normes, on peut s'attendre avec un bon degré de certitude à ce que les normes NCID (au Canada) maintiennent également cette approche à court terme. Cependant, **il n'est pas impossible que le milieu dans son ensemble évolue à moyen long terme vers l'approche de la double matérialité** privilégiée en Europe. Déjà, l'Union européenne est pionnière de nombreuses initiatives de durabilité, notamment les obligations de reddition de comptes extrafinancière. La double matérialité, quoique plus complexe, offre des bénéfices importants, que soulèvent ses partisan·e·s :

- La GRI soutient que le fait de « considérer seulement [la matérialité financière] entraîne un risque de ne pas élargir suffisamment [la vision des entreprises] et de maintenir la tendance de la maximisation des profits à court terme. Ceci est néfaste à long terme tant pour la performance financière des entreprises que pour le développement durable » (Adams et coll., 2021).
- La double matérialité nécessite un engagement des parties prenantes internes et externes, ce qui peut apporter d'autres avantages au point de vue de la relation avec ces dernières et de l'évaluation de la performance ESG.
- Selon le Shift Project, un trop grand accent sur les risques d'affaires peut mener une entreprise à sous-estimer les risques dérivant des impacts des activités de l'entreprise sur elle-même. En effet, les impacts sur les personnes ou l'environnement peuvent en fin de compte avoir des effets sur la stratégie et les opérations de l'entreprise. (The Shift Project, 2023)

Peu importe la définition de matérialité qui prévaut, **il est important que cette analyse ne serve pas seulement à la reddition de comptes, mais également à ajuster la stratégie de l'entreprise pour prévenir les risques associés et saisir les opportunités.**

1.4.2. La notion de valeur

Alors que la valeur créée par une entreprise a longtemps été associée uniquement à la valeur financière générée pour ses actionnaires, cette notion a été remise en question au 21^e siècle. Porter et Kramer (2011), dans leur influent article sur la création de valeur partagée, soutiennent

que les entreprises sont prises dans un cercle vicieux où la priorité accordée à la performance financière à court terme les empêche de considérer les besoins sociétaux et les facteurs externes qui pourraient mettre à mal leur succès à long terme. À la place, ils proposent **un « capitalisme des parties prenantes » dans lequel les entreprises pourraient renouer avec la société en redéfinissant leur raison d'être comme la création de « valeur partagée »**, c'est-à-dire une approche de la création de valeur qui est compatible avec le progrès social. Il s'agit d'une approche gagnant-gagnant : en reconcevant leurs produits, en redéfinissant la productivité dans leur chaîne de valeur et en bâtissant des grappes industrielles locales, les entreprises peuvent retirer des bénéfices économiques pour elles-mêmes ainsi que des bénéfices sociaux et environnementaux pour leurs parties prenantes.

Plusieurs organisations et associations du milieu de la finance sont également en faveur d'un élargissement du concept de création de valeur, soutenu principalement par l'International Integrated Reporting Council (IIRC), aujourd'hui intégré à la Fondation IFRS. En effet, ses travaux ont mené à une définition de la valeur beaucoup plus holistique. Celle-ci se crée au fil du temps (à court, moyen et long terme) et se traduit par l'augmentation, la réduction ou la transformation des capitaux (intrants) résultant des activités de l'organisation et de ses réalisations (extrants). À travers ce processus, l'organisation crée de la valeur pour elle-même (par un retour sur investissement) et pour autrui (ses parties prenantes). **On peut ainsi diviser la valeur en trois niveaux :**

- les **six formes de capital** (financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et naturel) utilisées pour créer de la valeur, ou intrants;
- les **processus** qui convertissent les ressources issues de ces capitaux en produits et services, ou extrants;
- les **destinataires** de cette valeur, qui incluent les investisseur·euse·s, mais aussi d'autres parties prenantes comme la clientèle, le personnel, les communautés ou les institutions réglementaires.

La gestion intégrée, tout comme sa divulgation par l'entremise d'un « rapport intégré », promue par l'IIRC « tient compte de la connectivité et des interdépendances entre les divers facteurs qui affectent la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps » (IIRC, 2013). En bref, **l'objectif est de sortir du fonctionnement en silo dans lequel les analyses financières et l'analyse des autres formes de capital sont séparées, afin que toutes ces informations puissent être regroupées pour permettre une prise de décision mieux alignée sur la création de valeur à long terme.** Alors que le rapport intégré, tel que proposé

par l'IIRC il y a plusieurs années, a échoué à se démocratiser, la gestion intégrée en tant que concept demeure pertinente surtout en regard des développements prévisibles des besoins de changements dans les pratiques de reddition de comptes abordés au chapitre 3.

La fonction finance dans les entreprises a un rôle important à jouer dans ce changement de perspective sur la valeur. Elle est disposée non seulement à fournir les informations sur la quantification et la qualification des divers aspects de cette valeur créée et détruite, mais également à offrir un regard stratégique sur la définition du modèle d'affaires et de la stratégie intégrés.

1.4.3. Les entreprises à mission et l'évolution des attentes des parties prenantes

Dans les dernières années, plusieurs pays et territoires ont reconnu le **statut légal d'entreprise à mission** (ou *Benefit Corporation*, en anglais), **qui codifie dans les documents des entreprises de ce type une responsabilité fiduciaire non seulement envers leurs actionnaires (responsabilité de faire un profit), mais également envers leurs parties prenantes (responsabilité de créer un bénéfice pour la société)**. La France, l'Angleterre, certains états américains comme le Delaware, et la Colombie-Britannique, au Canada, ont déjà entériné ce statut par la loi, avec des variations d'un endroit à l'autre des règles concrètes qui s'y rapportent.

Au Québec, le projet de loi n° 797, *Loi modifiant la Loi sur les sociétés par actions afin d'y intégrer l'entreprise à mission*, a été présenté à l'Assemblée nationale du Québec en 2021 afin de faire reconnaître l'intitulé « entreprise à mission ». Selon le projet de loi, les entreprises à mission devraient s'engager « à exercer [leurs] activités de façon responsable et durable et à promouvoir un ou plusieurs intérêts sociaux », c'est-à-dire « toute considération environnementale ou sociale qui profite à l'environnement ou à un groupe de personnes autres que les actionnaires ». (Levine, 2024)

Au Canada, le projet de loi S-285, *Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions (raison d'être d'une société)*, a également été déposé en 2021 et a progressé à sa première lecture en mai 2024 (projet de loi n° 797, 2024). Ce projet de loi comprend trois éléments essentiels qui pourraient affecter les obligations fiduciaires des entreprises :

- la liaison des obligations fiduciaires des administrateur-trice-s et des dirigeant-e-s « à la raison d'être de l'entreprise, définie comme la poursuite de ses meilleurs intérêts, tout

en veillant à bénéficier à la société et à l'environnement d'une manière proportionnelle à la taille et à la nature de l'entreprise »;

- la transparence sur les impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise par l'utilisation d'un cadre de divulgation reconnu dans les rapports annuels;
- l'imputabilité des entreprises face à ces obligations.

Pourquoi est-ce important pour les entreprises et les professions de la finance? **Les entreprises qui adoptent ce statut pourraient avoir à présenter un rapport de reddition de comptes à leurs actionnaires et devoir assurer une bonne gouvernance des intérêts sociaux qu'elles souhaitent promouvoir.** Même si elle est volontaire, l'adoption de ce statut pourrait intéresser les entreprises qui souhaitent témoigner de leur engagement social et environnemental pour attirer client·e·s et employé·e·s.

1.4.4. La comptabilité multi-capitaux

Dans le contexte d'une redéfinition du concept de « valeur » pour aller plus loin que la simple création de valeur financière, de nouvelles méthodologies de comptabilité sont en cours de développement ou d'expérimentation pour offrir une vue plus holistique de la performance d'une entreprise. On peut les regrouper sous l'ombrelle de la « comptabilité multi-capitaux », qui réfère à la prise en compte d'une multitude de capitaux dans les états financiers, mais aussi sociaux et environnementaux des entreprises. Ces méthodologies en sont encore au stade exploratoire et sont principalement portées par une poignée d'organisations spécialisées en Europe, quoique, selon nos consultations, elles commencent à susciter la curiosité des expert·e·s de la comptabilité durable un peu partout.

Ces méthodologies comptables émergent d'une **reconnaissance des limites planétaires et des fondements sociaux** (voir la [figure 3](#)) que les organisations se doivent de respecter afin d'assurer une activité qui soit réellement viable à long terme. Selon Florent Courau, personnalité impliquée dans les recherches et le déploiement de la comptabilité multi-capitaux, elles s'inscrivent également dans la reconnaissance de l'efficacité des normes de comptabilité financière dans la gestion du capital financier depuis leur introduction. La logique est donc la même que dans les autres formes de capital, c'est-à-dire que, **plutôt qu'iels doivent uniquement rendre compte de la performance financière aux actionnaires, les dirigeant·e·s d'entreprise devraient aussi rendre compte aux personnes et à la nature de leur performance sociale et environnementale** : qu'est-ce qui s'est développé, qu'est-ce qui s'est dégradé?

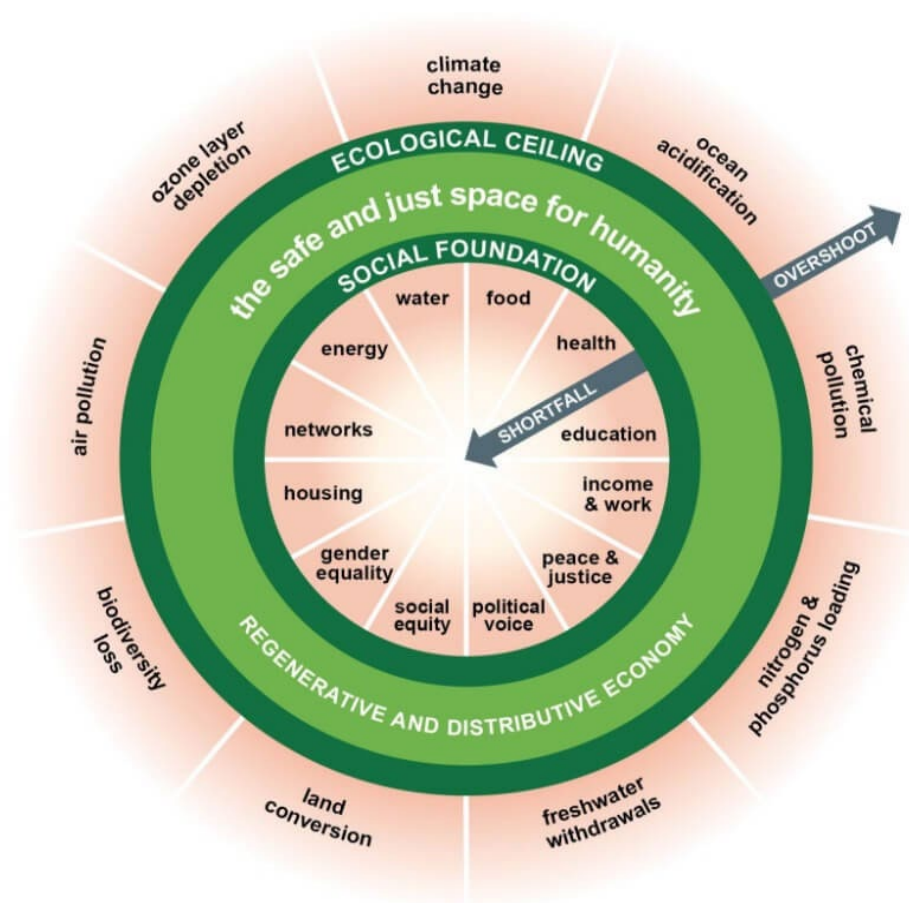


Figure 3. Limites planétaires et fondements sociaux (Raworth, 2012)

La comptabilité multi-capitaux permet ainsi de mettre en exergue non seulement les impacts négatifs de l'entreprise sur la société et l'environnement, mais également les impacts positifs issus des efforts de préservation et de régénération.

Selon un rapport de la chaire Performance globale multi-capitaux de la Fondation Audencia, on peut aborder la question de la durabilité des entreprises, et donc la comptabilité des impacts, à partir de trois approches (Faure et coll., 2020) :

1. **Externalités** : Cette approche consiste à évaluer les impacts négatifs de l'organisation sur l'environnement et la société (externalités) et à leur attribuer une valeur financière afin que les entreprises considèrent le coût réel du produit, incluant les coûts « externalisés » aux parties prenantes, et pas seulement les coûts monétaires qu'elles assument directement.

2. **Capital :** Cette approche consiste à élargir la notion de capital à différentes ressources afin de les gérer d'une façon qui reconnaît qu'elles ne sont pas infinies. On peut ainsi définir une série de capitaux naturels et sociaux qui entrent dans les actifs et les passifs de l'entreprise, afin de responsabiliser les entreprises à en consommer une quantité qui respecte les limites naturelles (préservation des actifs) ou à les amortir comme une dette si elles sont surconsommées (considération en tant que passif).
3. **Système englobant :** Cette approche consiste à considérer l'économie comme un sous-système de l'ensemble des activités humaines, lui-même un sous-système de la biosphère. Il importe alors pour les entreprises de reconnaître les conditions sociales et environnementales comme des facteurs limitant leur croissance économique.

Quoiqu'il existe de nombreux modèles de comptabilité multi-capitaux, **la plupart sont encore au stade de la conception et de l'expérimentation**. Le plus communément cité est le modèle CARE-TDL (*Comprehensive Accounting in Respect of Ecology - Triple Depreciation Line*). Ce modèle s'inscrit dans la deuxième approche et reclasse les capitaux en trois catégories (capitaux financiers, environnementaux et humains) pour appliquer à chacun le principe d'amortissement. Un capital est « une chose matérielle ou non, offrant une potentialité d'usages dans un modèle d'affaires, et reconnue comme devant être préservée sur une certaine période prédéterminée » (Rambaud et Chenet, 2020; traduction libre). Les ressources humaines et environnementales ne sont pas en soi des actifs que possède l'entreprise, mais plutôt des « emprunts » que l'entreprise doit éventuellement « rembourser » sous forme d'activités de préservation lorsque les limites environnementales sont dépassées ou que les fondements sociaux ne sont pas respectés (coûts d'amortissement). (Rambaud et Chenet, 2020)

La mise en œuvre de ce modèle nécessiterait une refonte complète des systèmes de comptabilité et de mesure de performance. Bien que son principal attrait soit de pousser les entreprises à adapter leurs stratégies afin de les rendre durables par rapport à leur contexte socio-écologique global et local, ce courant permet aussi d'informer les investisseur·euse·s et autres parties prenantes de la viabilité réelle des entreprises en valorisant les modèles d'affaires qui permettraient de réaliser des progrès dans la transition.

1.4.5. La décroissance

Dans un contexte où la production économique et les niveaux de consommation à l'échelle de la planète dépassent la capacité des écosystèmes à se renouveler (dépassement des limites

planétaires), le mouvement de la décroissance gagne de plus en plus d'adeptes dans les milieux universitaires et écologistes. Il existe plusieurs écoles de pensée en ce qui concerne la décroissance, mais celle qu'on retiendra est celle de Timothée Parrique, célèbre chercheur en économie, qui, dans l'adaptation de sa thèse *Ralentir ou périr: L'économie de la post-croissance* (2022), définit la décroissance comme suit : **« Une réduction de la production et de la consommation pour alléger l'empreinte écologique, planifiée démocratiquement dans un esprit de justice sociale et dans un souci du bien-être des populations. »** Cette idée a aujourd'hui beaucoup de détracteur·trice·s, étant donné que, dans notre système économique actuel, une réduction du PIB (une récession) tend à produire des impacts négatifs importants sur la majorité de la population et des entreprises. Le professeur Yves-Marie Abraham de HEC Montréal propose plutôt de parler « d'acroissance » pour éviter le côté péjoratif ou transitoire de la décroissance, qui ne peut être plus infinie que la croissance. Il parle alors d'une économie post-croissance ou post-capitaliste (Abraham, 2015). Par ailleurs, il soutient que la décroissance économique va, de toute façon s'imposer, ne serait-ce que pour des raisons écologiques. **Il s'agit donc d'anticiper ce choc pour, au minimum, en atténuer les répercussions négatives (parfois violentes) et mieux contrôler la transition.**

Pour le milieu des affaires, une telle transition se traduirait par la décroissance de certains secteurs (extractivistes) au profit d'autres (économie du partage) plutôt que par une décroissance générale et égale de toute l'économie. Des acteur·trice·s financier·ière·s avant-gardistes comme Triodos, qui collaborent d'ailleurs étroitement avec des institutions québécoises comme Fondation, tentent déjà d'identifier les secteurs qui doivent décroître et ceux qui doivent croître et d'ajuster leurs investissements en conséquence. Ils proposent d'ailleurs des chemins intéressants qui permettront de mettre en place des éléments clés pour aspirer à un système économique dit de post-croissance (voir le [tableau 12](#)).

Sécurité et résilience • Excellence des services de base • Sécurité des revenus (ex. : revenu universel de base) • Gouvernance des communs	Suffisance (assez est assez) • Limites de la propriété absolue • Économie circulaire réelle (qui n'encourage pas plus de production) • Changement du comportement des consommateurs
Institutions • Transferts de taxes vers ce qui est nuisible à l'environnement et fin du modèle de taxation qui encourage la croissance • Traitement fiscal de la dette financière pour éviter d'encourager la croissance afin de rembourser des dettes • Modification des règles fiscales pour ne plus les rendre dépendantes de la croissance	Finance • Découplage (désendettement) de l'effet de la finance sur l'incitatif à la croissance • Financement seulement des activités économiques réelles (ne pas faire de l'argent pour faire de l'argent [spéculation]) • Financement seulement des activités économiques utiles (ex. : désinvestir dans la <i>fast fashion</i> ou les combustibles fossiles) •
Affaires • Structures de gouvernance pour inclure plus de parties prenantes et diversifier les objectifs • Réduction des incitatifs de profit • Accroissement de la transparence	

Tableau 12. Éléments clés pour un système économique post-croissance (Stegeman et coll., 2023)

Quelles sont les implications pour les entreprises? La revue *Les Affaires* a introduit ainsi son édition d'avril 2024 consacrée au thème de la décroissance : « La colère climatique monte, tandis que certains dénoncent un système à bout de souffle. Dans ce contexte, la décroissance pourrait-elle être une avenue viable? » Ce sujet suscite de plus en plus d'intérêt d'un écosystème qu'on n'imagine pas nécessairement pionnier dans ce domaine. Dans son article « Décroître ou mourir », Marine Thomas, rédactrice en chef des *Affaires*, aborde l'historique de la pensée de la décroissance ainsi que la perception de cette philosophie qu'a la communauté :

« C'est un tabou dans le milieu des affaires. Le prononcer équivaut presque à dire un gros mot : décroissance. Un concept aussi honni par certains que son

antonyme est adulé. Et pourtant. Un peu partout, la croissance, socle sur lequel repose tout notre modèle économique, est remise en question. »

Un tel intérêt porté par une revue économique comme *Les Affaires* montre que la décroissance n'est plus une utopie idéaliste, mais bel et bien un sujet sérieux dans le milieu des affaires. La montée de la décroissance affecterait surtout la finance, mais aurait tout de même des répercussions tangentiels sur les professionnel·le·s de la finance en entreprise. Même si la profession survivra à un régime économique croissant, ces professionnel·le·s devront développer de nouveaux cadres de gestion et de gouvernance afin de s'adapter à des changements : par exemple, la responsabilité fiduciaire évoluera pour assurer que les activités de l'entreprise ne compromettent pas le futur de toutes les parties prenantes. L'ancrage des tendances vers la décroissance peut influencer le rôle des professionnel·le·s de la finance en termes d'informations à mettre en relief et d'objectifs à atteindre pour le futur.

1.5. Conclusion

Ce chapitre a permis d'effectuer un survol du contexte dans lequel les professionnel·le·s de la finance en entreprise évoluent relativement au développement durable, des intérêts en évolution des parties prenantes aux normes et réglementations sur la reddition de comptes en vigueur et en cours d'élaboration au Canada et à l'international, en passant par des tendances pionnières. Ce qu'on observe, c'est qu'à court terme les changements dans les départements financiers consisteront surtout à répondre à des questions sur les facteurs ESG et à mettre en pratique les normes et référentiels qui existent déjà, relativement en grand nombre, mais qui sont peu mobilisés au Québec, comme nous le verrons dans le prochain chapitre. À long terme, toutefois, on parle plutôt d'une potentielle rupture du *statu quo* sur la façon dont les entreprises sont gérées et les gens à qui elles doivent répondre dans leur reddition de comptes, s'ouvrant davantage aux demandes des parties prenantes au sens large. Les chapitres trois et quatre aborderont ainsi plus en profondeur ce que ces tendances impliquent pour la profession financière en entreprise.

Selon nous, ce ne seront évidemment pas tous les membres de la profession qui seront à l'aise d'aller dans ces directions sans obligation ou pression externe. C'est là que des joueur·euse·s institutionnel·le·s ayant une grande légitimité comme Finance Montréal et l'Ordre des CPA du Québec peuvent entrer en jeu pour ouvrir de premières discussions incontournables et faire

graduellement changer les perceptions sur ces sujets. Toutefois, ces derniers risquent d'être considérés par certain·e·s comme « trop radicaux », surtout dans un environnement fortement normé et standardisé comme l'est le milieu de la finance, où le changement des mentalités sera forcément un défi. Il n'est pas nécessaire que tous·tes adoptent ces changements tout de suite, cependant les constats de ce rapport nous portent à croire **qu'il sera nécessaire d'être plus innovant·e·s en termes de comptabilité extrafinancière pour atteindre des objectifs de transition écologique sérieux**. Certains de ces concepts deviendront certainement obsolètes avec le temps, et d'autres idées émergeront. L'important, à tous les niveaux, est de s'ouvrir à de nouvelles approches et de donner une chance aux idées audacieuses.

2. Pratiques et rôles actuels de la finance durable dans les entreprises

2.1. Introduction

Bien que les facteurs ESG reçoivent de plus en plus d'attention, force est de constater que leur utilisation demeure relativement marginale et variable, ce qui limite leur potentiel aujourd'hui. De plus, lorsque les entreprises les utilisent, c'est souvent dans un exercice de communication d'une équipe qui est responsable de la reddition de comptes, mais qui a peu d'influence sur les décisions stratégiques qui pourraient, elles, avoir un impact significatif sur la création de valeur et la durabilité réelle des entreprises.

Un sondage a d'abord été réalisé pour valider cette hypothèse sous l'angle des connaissances conceptuelles et pratiques des outils, puis des consultations ont eu lieu pour la valider sous l'angle de la réalité vécue par les professionnel-le-s de la finance en entreprise et pour connaître la perception qu'ont ces derniers des évolutions requises pour améliorer leur niveau de maturité. Même si l'échantillon rassemblé est limité, il s'en est dégagé d'importants apprentissages dont il est important de tenir compte pour développer un programme de formation continue pertinent pour les membres de la profession comptable.

Nos consultations auprès de professionnel-le-s de la finance travaillant dans des entreprises privées nous ont mené-e-s au constat que **les individus sont le principal élément déclencheur du passage à l'action vers une stratégie et une reddition de comptes ESG**. Ces démarches sont généralement initiées par des intrapreneur-e-s qui ont à cœur la préservation de l'environnement, d'abord et avant tout. Ces intrapreneur-e-s qui ont un pouvoir décisionnel arrivent à mettre en œuvre des démarches qui mènent au passage à l'action et, éventuellement, à la divulgation de la performance extrafinancière. Une certaine amélioration se développe ensuite à travers le temps et les itérations. Selon Ghani Kolli, PDG de la firme de

services-conseils en impact social Credo, ces intrapreneur·e·s occupent généralement des postes liés à l'innovation, à la communication ou à la gestion. Dans leurs démarches pour convaincre la direction de passer à l'action, iels cherchent à s'armer et à s'outiller pour renforcer des messages qu'iels prennent beaucoup de temps à faire entendre en allant chercher un appui externe.

Toutefois, si ces valeurs souvent personnelles ne sont pas pleinement intégrées à la culture organisationnelle, les efforts s'estompent rapidement après le départ de l'intrapreneur·e influent·e. Les activités sont maintenues, mais on se satisfait de la progression faite lors des années précédentes; cela a été le cas dans une des entreprises avec qui nous avons eu la chance d'échanger. **La maturité des entreprises en termes de performance extrafinancière est donc souvent intrinsèquement liée à celle de leur personnel et de leur haute direction.**

2.2. État des lieux des pratiques ESG des entreprises québécoises en 2024

2.2.1. Portrait dans les grandes entreprises

Reddition de comptes

Les plus grandes entreprises publiques canadiennes publient déjà un rapport ESG annuel; parmi le palmarès TSX30 2023 de la Bourse de Toronto, seulement 2 entreprises sur 30 ne l'avaient pas fait (TMX, 2023). Cependant, selon une étude de PwC Canada conduite en 2023, **peu de grandes entreprises canadiennes sont qualitativement prêtes à se conformer aux futures exigences en termes de divulgation ESG.** Selon cette étude portant sur les informations publiées par plus de 250 des plus grandes entreprises canadiennes (en fonction de la capitalisation et du revenu) :

- 73 % ne divulguent pas la manière dont les questions ESG sont intégrées dans leur stratégie à long terme;
- 31 % n'abordent pas la matérialité des enjeux;
- 81 % ne quantifient pas financièrement les risques liés au climat;
- 53 % ne divulguent pas leurs émissions de GES de portée 3 (émissions indirectes liées à la chaîne de valeur);
- 81 % n'ont pas entrepris d'analyse de scénarios climatiques;
- 93 % ne divulguent pas leurs risques et opportunités relatives à leur dépendance aux ressources naturelles.

Les grandes entreprises qui ne sont pas cotées en bourse subissent moins de pression directe pour produire une reddition de comptes extrafinancière. Ainsi, elles sont beaucoup moins nombreuses à s'engager dans cet exercice. **Parfois, certaines entreprises mettent en place de bonnes pratiques et des projets qui auront un impact significatif sur leur performance extrafinancière sans en faire une reddition de comptes.** Ce cas de figure peut se produire lorsque la direction (souvent liée directement aux actionnaires dans le cas d'une entreprise privée) est convaincue du bien-fondé des démarches ESG pour réduire les risques de diverses natures et qu'elle les intègre donc dans sa stratégie sans ressentir d'urgence de divulgation des résultats de ces démarches à l'externe, excepté par le marketing.

Dans d'autres cas, c'est d'abord la perception des parties prenantes externes qui influence la priorité accordée à la reddition de comptes. Une entreprise publique que nous avons consultée est fortement motivée par son classement par les agences de notation ESG. Une autre indique que « ça paraît bien auprès des banques d'avoir des politiques ESG ». Conséquemment, une source de motivation est l'évaluation et la présentation de ce qu'on fait déjà pour faire bonne figure. **Ces postures entraînent souvent une approche de la transition en tant que liste de cases à cocher plutôt que réelle remise en question des pratiques.** Un tel comportement peut vite devenir contreproductif puisqu'il instaure un climat dans lequel le « paraître » est plus important que le passage à l'action pour améliorer sa performance. Cette réalité est démotivante pour les mieux intentionné-e-s qui voient la frime être applaudie, voire récompensée.

Il y a aussi une certaine tendance à voir la reddition de comptes ESG comme une simple mode servant principalement le marketing et l'image de marque. **Le manque de normes, de standards ou de sceaux** (ainsi que le manque de connaissances sur leur existence) **pour valider la qualité de l'effort rebute le passage à l'action.** Il en va de même des référentiels qui demandent de s'évaluer sur des questions qui importent parfois peu aux actionnaires du point de vue de la gestion des risques, ou de divulguer des informations qui sont encore perçues comme trop sensibles.

Au fil du temps, l'amélioration de la reddition de comptes tend à être orientée vers l'élargissement de l'évaluation (plus d'indicateurs), l'augmentation de la fréquence de la collecte de données, ainsi que la rigueur et la fiabilité de celles-ci. Dans les faits, **on s'acharne à améliorer la qualité d'une mesure qui n'est pas toujours stratégique et qui souvent n'est pas pertinente.** Selon Ghani Kolli, « l'illusion d'un impact positif est pire qu'un impact négatif

assumé et il vaut mieux mal mesurer ce qui est pertinent, en attendant de bien le faire, que de [sic] bien mesurer ce qui ne nous dit rien sur la vraie durabilité ». Il invite aussi à reconnaître que certaines organisations ont des pratiques de reddition de comptes extrafinancière exemplaires et fondent l'évolution de leurs pratiques sur une stratégie intégrée; néanmoins, c'est loin d'être la norme aujourd'hui.

De son côté, la professeure Solcanu observe que **la reddition de comptes des entreprises se concentre encore trop sur la déclaration des actions posées et les intrants de celles-ci** (« Voilà ce que nous avons fait. »), **et très peu sur leurs résultats ou leur impact réel** (« Voilà comment nous avons réellement préservé l'environnement et respecté les limites planétaires. »). Par exemple, une entreprise aura tendance à déclarer qu'elle a verdi une partie de ses toits, alors qu'elle gagnerait à expliquer et à démontrer comment elle a amélioré la biodiversité de ses environnements (par le verdissement).

Principaux défis liés aux données

La rigueur des données dans la collecte, le format et l'analyse pose aujourd'hui d'importants défis aux personnes responsables de la reddition de comptes ESG. Les collectes sont rarement automatisées, ce qui représente une énorme charge de travail pour les parties prenantes concernées et comporte un important risque d'erreur ou de manipulation. La majorité des redditions de comptes actuelles présentent un arrêt sur image de la performance extrafinancière des organisations, plutôt qu'un état de la situation dressé à partir de données collectées en continu tout au long de l'année, comme c'est le cas pour les états financiers. Dans les faits, à un moment précis dans l'année, la personne responsable envoie plusieurs requêtes aux départements concernés pour collecter des données, par exemple par l'entremise d'un formulaire à remplir manuellement. Ensuite, cette même personne doit compiler et analyser tout un tas de données qui ne sont pas rattachées à une stratégie ou à une intention précise. **Cette méthodologie plus mécanique qu'automatique se traduit souvent par un coût en ressources financières et humaines trop important pour ce qui est conçu comme « juste de la reddition de comptes ».** Ces ressources gagneraient à être consacrées à la réduction des externalités négatives et à la maximisation des impacts positifs, ce que permettrait des processus plus « *lean* », voire automatisés.

La fiabilité des données et la rigueur du processus de collecte de données sont vraiment les plus grands défis, surtout dans un souci de transparence. On souhaite que la divulgation soit prise au sérieux et puisse être soutenue à travers le temps. Dès lors, **la robustesse et la**

pertinence des données sont essentielles. Ce défi est plus grand dans le cas des indicateurs qui ne sont pas soutenus par des normes ou standardisés.

« Ce qui est difficile est qu'il y a beaucoup de standards. À l'annonce d'ISSB, on croyait que tout serait harmonisé, mais ce qu'on voit aujourd'hui est décevant. C'est difficile de se concentrer sur notre impact à nous et sur ce qui a le plus de valeur dans notre société. On est souvent amené-e-s sur plein de sujets qui ne sont peut-être pas matériels pour nous. » – Consultation anonyme

Une des entreprises consultées a pu mandater son département d'audit interne pour réviser les informations extrafinancières de nature sociale et de gouvernance en clarifiant les définitions des données et en implémentant des processus de contrôle. Les données environnementales ont été auditées par une firme externe possédant l'expertise nécessaire pour la conformité aux normes de SBTi des processus de collecte de données et de divulgation de l'information. Toutefois, ce ne sont pas toutes les entreprises qui sont prêtes à investir dans ce type de démarche, qui est assez coûteuse en temps et en argent. Dans la situation citée, cette recherche de rigueur provenait d'une simple volonté de se conformer aux nouvelles normes IFRS S1 et S2.

Deux autres défis de taille sont **le manque de ressources allouées à l'exercice et le manque de standardisation entre les différents sites.** Par exemple, le directeur du développement durable d'une entreprise du secteur du commerce de détail nous a mentionné avoir l'ambition de produire un rapport ESG annuel et la motivation pour le faire. Toutefois, il admet ne pas avoir le temps de le faire, étant seul pour piloter tous les projets en lien avec le développement durable. De plus, il est difficile d'obtenir les informations nécessaires, car beaucoup de données sont difficiles à collecter compte tenu de la quantité d'établissements et de leurs particularités en ce qui concerne la gestion des impacts (par exemple, la gestion des matières résiduelles, qui est traitée différemment par la municipalité).

Intégration à la stratégie et dans les opérations

Malgré l'adoption de la divulgation ESG par les grandes entreprises, **les informations partagées sont insuffisantes pour permettre le grand virage entrevu par la finance durable.** Selon Benoit Chéron, consultant en durabilité pour les services financiers d'une firme de services-conseils, les informations extrafinancières ainsi recueillies sont actuellement malheureusement peu utilisées à l'interne pour orienter les décisions, notamment celles

portant sur les modèles d'affaires. Il estime qu'une minorité d'entreprises a réellement pris conscience de la profondeur des impacts des changements sociaux et environnementaux à venir sur le long terme. Les entreprises utilisent ces informations dans un cadre de reddition de comptes dans une perspective de conformisation et de réponse aux attentes des parties prenantes comme les actionnaires.

Une seule entreprise consultée dans le cadre de cette étude exploratoire implante sa stratégie ESG de manière transversale dans tous ses départements. Cette volonté d'améliorer la performance extrafinancière est une valeur profondément partagée par tous les cadres et la culture organisationnelle en est bien empreinte. Ce contexte facilite grandement la démarche de reddition de comptes puisque tout le monde y participe proactivement.

Le secteur d'activité et l'industrie influencent beaucoup le niveau de connaissances des facteurs ESG et les pratiques. Par exemple, dans certaines industries où les enjeux environnementaux sont contrôlés, les professionnel·le·s de la finance sont mieux formé·e·s sur ces sujets puisqu'ils doivent assurer la conformisation à des réglementations spécifiques. D'autres seront davantage sensibilisé·e·s aux enjeux de gouvernance ou de droits de la personne. Dans d'autres cas de figure, par exemple dans les secteurs d'activités plus traditionnels comme les secteurs primaire et secondaire, il peut y avoir des défis d'adhésion à la pertinence d'une stratégie ESG par l'ensemble des parties prenantes. Dans ce type d'entreprise, c'est loin d'être tout le monde qui aspire à faire une différence dans le monde par son travail. Alors, on se demande comment amener chaque individu à changer graduellement, sans créer de rupture.

2.2.2. Portrait dans les PME

En mai 2024, l'Institut de la statistique du Québec a diffusé les résultats de la deuxième édition de l'*Enquête sur le développement durable, les pratiques d'affaires écoresponsables et les technologies propres* (ISQ, 2024), menée auprès de 5000 entreprises. Les résultats de l'enquête sont d'ailleurs comparés à ceux de 2019 (l'édition précédente). On y rapporte que la majorité des entreprises du Québec (87 %) ont déclaré avoir mis en place au moins une pratique d'affaires écoresponsable en 2022, soit la même proportion qu'en 2019. **Certaines pratiques écoresponsables sont en vogue, soit au niveau de la gestion des matières résiduelles** (recyclage, compostage, etc.), qui est passée de 46 % en 2019 à 61 % en 2022; **de la gestion de l'énergie**, qui est passée de 24 % à 32 %; et **de la réduction des émissions de GES et de la gestion des émissions atmosphériques**, qui n'ont gagné que 4 points de pourcentage, pour

atteindre 18 % et 12 % respectivement. Globalement, la proportion d'entreprises qui ont mis en place certaines pratiques d'affaires écoresponsables liées à la lutte contre les changements climatiques est passée de 32 % en 2019 à 39 % en 2022. **On note cependant une détérioration en ce qui concerne l'investissement écoresponsable** (17 % en 2019 contre 12 % en 2022) **et la contribution au développement et à la qualité de vie de la communauté** (42 % en 2019 contre 34 % en 2022). Enfin, la proportion d'entreprises qui ont mis en œuvre une démarche formelle de développement durable est passée de 4,8 % en 2020 à 7,5 % en 2023. La démarche de développement durable doit être officialisée et consignée dans un document, et faire l'objet d'une reddition de comptes.

Ces constats sont confirmés par le *Baromètre de la transition des entreprises* publié par Québec Net Positif ainsi que par le sondage mené par Credo dans le cadre de la réalisation de ce rapport, à la fin avril 2024. Par l'entremise de ce sondage, des dirigeant·e·s, gestionnaires et employé·e·s d'entreprises ont été questionné·e·s sur les pratiques ESG que leur entreprise a adoptées. Parmi 61 réponses, **88 % des répondant·e·s travaillant pour des entreprises de 50 à 100 employé·e·s, 54 % travaillant pour des entreprises de moins de 50 employé·e·s et 47 % de celles travaillant pour des entreprises de 101 à 500 employé·e·s ont déclaré n'avoir adopté aucune pratique ESG à ce jour. Au contraire, seulement 15 % des répondant·e·s travaillant pour des entreprises de plus de 500 employé·e·s ont fourni la même réponse.** La nature des pratiques ESG adoptées par les entreprises diverge aussi selon la taille de celles-ci : les pratiques les plus souvent sélectionnées dans les entreprises de plus de 500 employé·e·s sont le modèle d'affaires durable (48 %), la divulgation des données ESG (43 %), l'analyse de matérialité (38 %) et le bilan carbone des champs d'application 1 et 2 (38 %). Dans les entreprises de moins de 500 employé·e·s, la plus commune est plutôt la production d'un diagnostic ESG (20 %).

Conformément aux résultats de notre sondage, **les représentant·e·s de PME à qui nous avons parlé directement se posent peu de questions sur l'impact de leur modèle d'affaires.** Leurs préoccupations concernent surtout la mesure de l'impact financier des risques et des opportunités; le bilan ESG des partenaires, des fournisseurs et des client·e·s; la satisfaction des client·e·s; l'empreinte carbone des activités de transport et de logistique; et l'analyse du cycle de vie des produits et services. Lorsqu'on leur parle de facteurs ESG, **ces entreprises tendent aussi à être sujettes à une vision en tunnel spécifique aux émissions de GES** (voir [figure 4](#)) et à avoir de la difficulté à comprendre la pertinence des autres enjeux, sauf dans les cas où des réglementations existent, par exemple sur la question des droits de la personne dans les

entreprises soumises à la récente *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement* (L.C. 2023, ch. 9), entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2024.

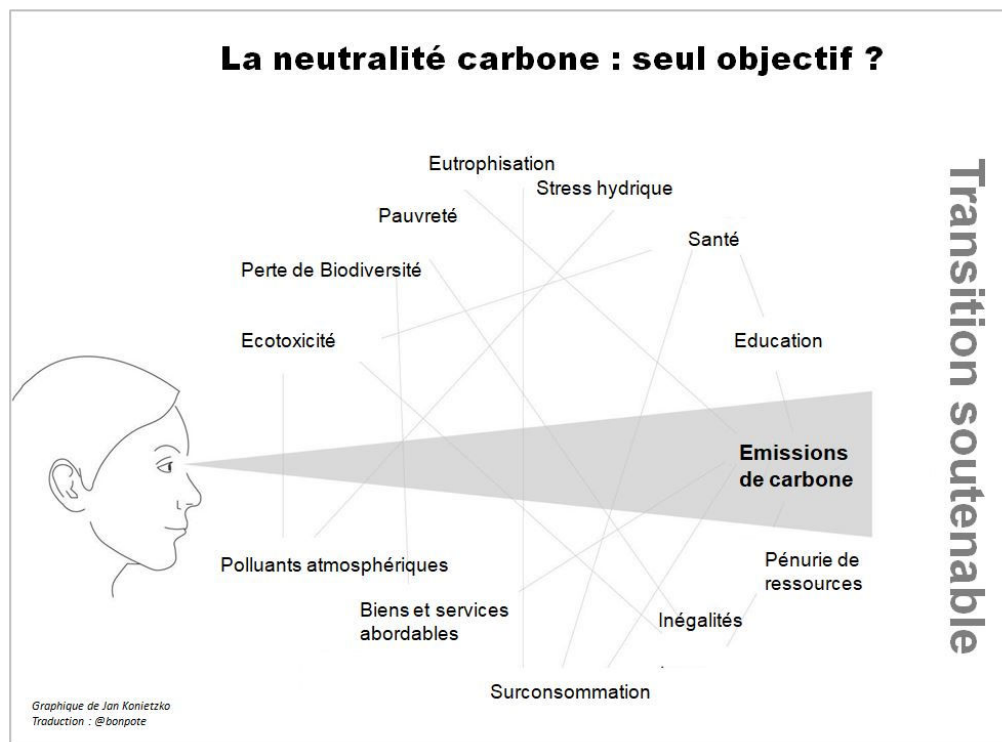


Figure 4. Représentation de la vision tunnel sur les émissions de carbone

Un autre constat issu de nos consultations est **que la majorité des entreprises perçoit les facteurs ESG comme des critères à considérer ou des pratiques à mettre en œuvre dans leurs activités régulières** (« *business-as-usual* »). Ainsi, le réflexe est généralement d'appliquer au milieu du travail les actions qu'un individu pose à la maison : faire du compost, choisir un véhicule électrique, faire du bénévolat, etc. Il s'agit beaucoup de pratiques internes qui touchent surtout les opérations et la logistique. Une entreprise à qui nous avons parlé a tenté d'inclure le coût écologique dans le coût de ses projets. L'intention est louable, mais il s'agit encore seulement d'une mentalité d'externalisation des coûts, et non de partage des bénéfices avec les parties prenantes. Une seule des entreprises consultées, celle qui intègre les enjeux ESG de manière transversale, a osé repenser son modèle d'affaires.

Concrètement, dans les plus petites entreprises, les tâches ont davantage tendance à être distribuées entre les différents cadres. Les directeur·trice·s des finances peuvent ainsi être

amené-e-s à rédiger des politiques et procédures ESG et à les mettre en place. C'est un travail collaboratif grâce auquel iels peuvent émettre des recommandations, mais sans avoir le dernier mot, qui revient à la direction générale.

Il est important de mentionner également que, dans le milieu des PME, **on s'attend à ce que l'ampleur des exigences des réglementations ESG soit proportionnelle à la taille de l'entreprise**, comme c'est le cas pour la reddition de comptes financière. **Il est aussi attendu qu'un financement soit offert pour soutenir les PME dans cette transition.** Ces attentes font en sorte que les PME sont persuadées qu'elles pourront s'adapter lorsque le temps viendra; elles n'ont pas de sentiment d'urgence.

« Quand il y aura une loi, on agira. J'ai confiance en mes capacités et je ne crois pas manquer de connaissances ou de compétences pour répondre aux changements. » – Consultation anonyme

Il est impossible de dire si cette confiance en soi, partagée par plusieurs, est bien placée ou si elle résulte d'une mécompréhension de l'ampleur des changements à venir en matière de normes ESG. Plusieurs responsables des finances ou de la RSE dans les petites entreprises, ainsi que des expert-e-s, nous ont aussi mentionné que, **sans obligations réglementaires, les PME ne bougeront pas, ayant déjà à peine suffisamment de ressources pour mener leurs opérations quotidiennes.** En fait, Ghani Kolli, conseiller et stratège d'expérience et PDG de Credo, regroupe en trois catégories les éléments déclencheurs qui poussent les entreprises québécoises à s'intéresser aux enjeux ESG :

1. **Cohérence avec les valeurs familiales :** Au Québec, le tissu d'entreprises familiales, de coopératives et d'entreprises d'économie sociale favorise une proximité avec les valeurs humanistes et sociales-démocrates. Ces entreprises s'engagent ainsi plus facilement envers la société, principalement en ce qui concerne les enjeux sociaux, tandis que la dimension environnementale est souvent traitée sous l'angle traditionnel de la gestion des risques.
2. **Opportunité de marketing :** Les entreprises adoptent souvent les principes ESG pour améliorer leur image de marque et attirer des talents, mais l'accent est parfois davantage mis sur l'apparence que sur des actions concrètes, limitant leur impact potentiel.
3. **Personnes convaincues :** Une minorité d'entreprises, influencées par des dirigeant-e-s et intrapreneur-e-s convaincu-e-s, repensent leur modèle d'affaires et leur raison d'être

pour embrasser un nouveau paradigme économique fondé sur la valeur partagée et la durabilité.

Outre cette confiance en la résilience et la capacité d'adaptation organisationnelle, le personnel des PME a tout de même exprimé certaines craintes concernant le format des données qui pourrait être exigé par les futures réglementations. **On semble confortable à l'idée d'exprimer la performance extrafinancière de façon qualitative, mais complètement pris au dépourvu si des données quantitatives sont exigées.** On croit, parmi les professionnel·le·s de la finance en PME, que seules les données quantitatives, parfois complexes et coûteuses à récolter, peuvent réellement montrer la performance extrafinancière de l'entreprise et, donc, que tous les enjeux ESG doivent être mesurés avec précision, ce qui apparaît comme une tâche insurmontable.

2.3. Connaissances des professionnel·le·s de la finance en entreprise sur l'évolution du contexte

En termes de sensibilisation aux tendances croissantes présentées au précédent chapitre, certain·e·s directeur·trice·s des finances à qui nous avons parlé ont mentionné avoir assez récemment appris la mise en place de nouvelles normes (ISSB, CCNID) par des infolettres. Toutefois, une majorité des PME québécoises ne sont pas au fait de ces changements à venir.

Il est intéressant de noter que très peu de personnes dans des rôles de CPA ou de direction des finances se sont senties concernées par nos sollicitations d'entrevue, et ce, pour diverses raisons allant de l'ignorance de ce que sont les facteurs ESG au doute que notre étude exploratoire soit vraiment applicable aux PME et aux entreprises privées. Dans les 52 personnes invitées, 33 ont ignoré l'appel, 6 ont refusé l'invitation et 4 ont mentionné que leur département de comptabilité était situé à l'étranger. Des 9 personnes ayant accepté l'invitation, 5 ont dû être convaincues par leurs collègues ou superviseur·e·s et nous ont confirmé qu'elles n'auraient jamais accepté cet entretien si ce n'avait été de notre personne contact dans l'entreprise. Cette réticence soutient **la croyance que les enjeux ESG non seulement ne sont pas une priorité, mais ne peuvent vraisemblablement pas en être une dans le contexte actuel.** Cette réticence est observée régulièrement dans les divers ateliers et conférences auxquels participe Credo. Cette observation est également partagée par les pair·e·s du milieu de l'accompagnement en développement durable au Québec (la communauté de pratique des acteur·trice·s accompagnateur·trice·s des PME manufacturières

en action climatique animée par Québec Net Positif). Enfin, quelques parties prenantes ont confirmé cette hypothèse lors des entretiens.

2.4. ESG : dans quel champ de compétences?

Nous avons constaté, dans nos consultations auprès d'entreprises privées québécoises, que **les activités de mesure et de divulgation ESG sont aujourd'hui généralement menées par une équipe dédiée à la responsabilité sociale (RSE) ou au développement durable**. Ce sont elles plutôt que les professionnel-le-s de la finance qui sont aujourd'hui responsables de collecter les informations, les mettre en forme et les divulguer, et de piloter des projets d'analyse de matérialité. Quand la stratégie de développement durable n'est pas intégrée dans la stratégie globale, ce sont généralement les équipes de RSE qui sont responsables de l'élaborer.

Selon Benoit Chéron, il se pourrait que l'on se trouve toutefois dans un moment de bascule où ces responsabilités sont en train d'être rapidement transférées aux départements financiers : **« à partir du moment où la demande de reddition de comptes extrafinancière arrive sur la table des comités d'audit ou du conseil d'administration, c'est vers le-la directeur-trice financier-ière que ces personnes se tournent. Il leur apparaît naturel que ce soit le département des finances qui soit responsable de ces informations. »** Dans ce contexte, il est d'avis que les départements de RSE pourraient rapidement jouer davantage un rôle de centre d'excellence que l'on peut consulter ponctuellement et qui contribue à la stratégie ESG de l'entreprise, mais qui est moins impliqué dans la gestion de l'information. On pourrait voir ce basculement s'opérer alors que des entreprises sont en transition vers une première reddition de comptes volontaire basée sur les normes IFRS S1 et S2 en 2025.

2.5. Conclusion

Qu'elles soient grandes ou petites, les entreprises québécoises, en grande majorité, ne sont pas prêtes à pleinement faire leur part pour mettre en pratique le principe fondamental de la finance durable selon lequel tout-e acteur-trice du milieu de la finance doit avoir accès aux informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées en matière de transfert des capitaux financiers dans des entreprises et des projets durables. **Les entreprises d'aujourd'hui adoptent plutôt une posture de conformisation, alors que ces exigences sont quasi**

inexistantes, surtout pour les PME. Il y a donc encore beaucoup de travail à faire pour préparer les entreprises et leurs départements de finance et de comptabilité, qui seront des intervenants incontournables, à respecter de futures normes ESG plus exigeantes, et encore plus pour réellement transitionner vers une économie régénérative et durable.

L'élément qui se dessine toutefois dans ces constats est qu'**il y aura des gains compétitifs importants pour les entreprises qui commencent leurs démarches de collecte de données extrafinancières plus tôt que tard, avant que la reddition de comptes devienne obligatoire.**

Notamment, cela leur permettra d'amortir les efforts et les coûts d'implantation des processus sur une plus longue période, et ainsi d'éviter les chocs. Ces entreprises seront mieux préparées pour gérer les risques liés à la transition, qui sera, pour elles, organisée et planifiée plutôt qu'abrupte et subie.

Pour ce faire, le personnel responsable de ces processus (de plus en plus, l'équipe des finances) doit comprendre dès maintenant le rôle qu'il a à jouer. Le prochain chapitre se projette ainsi plus en détail dans le futur pour tracer le profil du·de la professionnel·le de la finance en entreprise de demain.

3. Changements à prévoir pour les professionnel·le·s de la finance en entreprise

3.1. Introduction

Comment accélérer la transition au sein des entreprises si celle-ci ne s'effectue pas au rythme souhaité? **Bien que la sensibilisation des professionnel·le·s de la finance soit une étape nécessaire, à elle seule, elle n'est pas suffisante.** Un changement concret des responsabilités et actions quotidiennes doit voir lieu, accompagné des incitatifs qui soutiennent la transition. Celle-ci doit **servir des intérêts plus larges que ceux des seul·e·s actionnaires** (les parties prenantes) et **diriger l'entreprise en fonction d'indicateurs de performance globale** (économiques, sociaux et environnementaux). Ce changement repose notamment sur la capacité des professionnel·le·s à **influencer les décisions exécutives**, soit leur rôle tactique et stratégique. Il y a ainsi lieu de tenir compte de la définition évolutive de la fonction finance dans les entreprises, particulièrement pour les professionnel·le·s qui sont directeur·trices des finances, ceux-ci tendant de plus en plus à participer aux processus de gouvernance, d'articulation de la stratégie, de gestion des risques et de capitalisation, en plus de leurs responsabilités typiques relatives à la gestion des budgets et à la reddition de comptes. Quoique l'ampleur de leurs responsabilités puisse varier selon la taille de l'entreprise, les professionnel·le·s de la finance en PME qui ont un rôle plus stratégique ont l'occasion d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences pour y intégrer les enjeux de développement durable et contribuer à la transition vers une société et une économie soutenables pour la Terre et ses occupant·e·s.

« La comptabilité est un puissant dispositif de représentation des entreprises et des organisations. Elle permet de calculer une multitude de choses qui, ultimement, aident à prendre un nombre important de décisions au quotidien (ex. : investissement, tarification, etc.) dans le but de contrôler et de diriger une organisation. Toutefois, **malgré son apparence**

mathématique, la comptabilité est loin de représenter objectivement la réalité. Elle néglige ce qui ne se mesure pas, ou se mesure mal, et repose sur des hypothèses et des postulats qui évoluent dans l'espace et le temps. » (Sponem et Solcanu, 2023)

Ainsi, dans ce chapitre, nous explorons l'évolution prévue de ce que sont, selon la littérature sur le sujet, les trois responsabilités principales des professionnel·le·s de la finance : la collecte et la gestion de données, la reddition de comptes, et la gouvernance et la stratégie, auxquelles nous ajoutons quelques contributions supplémentaires qu'ils peuvent apporter à l'entreprise. Ces responsabilités sont abordées dans la perspective du rôle de la fonction finance en entreprises; nous ne nous attardons pas à la répartition des tâches en soi. Cependant, nous abordons aussi brièvement le rôle de la direction en explorant le nouveau rôle de directeur·trice de la valeur. Pour compléter ces constats, nous analysons les services ESG actuellement offerts sur le marché par les 10 plus grands cabinets comptables du Québec. Finalement, nous nous attardons aux changements qui sont nécessaires à court et à long terme afin de faire progresser plus rapidement la transition des entreprises par l'entremise des professions financières. Les barrières qui devront être levées pour inciter les professionnel·le·s de la finance en entreprise à passer à la deuxième étape et enclencher les changements à long terme requis sont finalement étudiées.

3.2. Évolutions probables du rôle et des responsabilités des professionnel·le·s de la finance en entreprise

Les associations qui représentent les professionnel·le·s de la finance à l'échelle canadienne et internationale, comme l'ACCA ou l'IFAC, sont unanimes : ces dernier·ère·s sont bien placé·e·s pour jouer un rôle essentiel dans plusieurs aspects clés de la transition écologique des entreprises, notamment :

1. **la collecte et la gestion de données fiables** sur la performance environnementale, sociale et de gouvernance;
2. **la conformité de la reddition de comptes extrafinancière** aux nouvelles réglementations, afin de pour répondre aux attentes des parties prenantes (investisseur·euse·s et autres);
3. **l'alignement de la gouvernance et de la stratégie** sur l'analyse des risques et des opportunités intégrant les facteurs ESG.

Plus que soutenir les entreprises privées, les professionnel·le·s de la finance peuvent contribuer à la transition d'autres types d'organisations, sociales ou publiques, puisque ces dernières font face aux mêmes enjeux sociaux et environnementaux et qu'elles devront aussi adapter leur stratégie et baser leurs décisions sur des données extrafinancières, à des échelles différentes.

Pour les professionnel·le·s de la finance, la transition sociale et écologique est une occasion de bonifier leur rôle stratégique dans la gestion des entreprises en élargissant leur champ de compétences pour englober la comptabilité non financière et ainsi faire le pont avec la performance financière à court, moyen et long terme. Ce changement de posture permettrait à ces professionnel·le·s d'avoir une vue beaucoup plus globale de la valeur créée (ou détruite) par l'entreprise, et donc d'offrir un point de vue plus nuancé et plus fiable sur des enjeux de nature complexe comme la transition écologique, permettant ainsi une meilleure prise de décisions sur des questions d'ordre stratégique.

Alors que les normes et référentiels de divulgation extrafinancière (comme celles de l'ISSB) priorisent dans certains cas les risques et opportunités climatiques, il est important de souligner que certaines organisations qui représentent les professionnel·le·s de la finance (telles que CPA Canada et l'ACCA) ont également publié des avis sur **l'importance d'intégrer les enjeux sociaux dans le nouveau périmètre d'action de la profession**. Les questions sociales comprennent notamment le bien-être des employé·e·s et des communautés locales, et les risques et opportunités qui y sont associés.

De manière générale, les professionnel·le·s de la finance que nous avons consulté·e·s sont d'accord avec la prise de position des associations mentionnées ci-dessus et iels reconnaissent la nécessité de collaborer avec d'autres professions. Puisque la performance de l'entreprise repose à la fois sur des données financières et extrafinancières, il est naturel que les professionnel·le·s de la finance assurent la collecte, l'analyse et la structuration de ces informations. En raison de leur implication dans presque tous les processus de l'organisation, leur rôle dépasse la simple gestion comptable : iels jouent un rôle de coordination en consolidant l'ensemble des données essentielles à la prise de décisions stratégiques.

Plusieurs autres acteur·trice·s à qui nous avons parlé, notamment des responsables de RSE dans des entreprises, ont toutefois stipulé que le volet stratégique de la performance ESG ne peut pas être la responsabilité de la seule équipe des finances, au risque de perdre de vue la matérialité d'impact.

Le professeur Samuel Sponem, titulaire de la Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion, a exprimé l'inquiétude que, si les professionnel-le-s responsables de la collecte et de la divulgation des données ESG ne comprennent pas réellement les chiffres qu'ils manipulent et leur signification pour l'environnement et les parties prenantes, ils ne soient pas en mesure de faire des liens entre les externalités et le modèle économique de l'entreprise. Ces acteur-trice-s reconnaissent que les professionnel-le-s de la finance ont tout à fait les bonnes compétences pour évaluer les chiffres et en faire le suivi, surtout dans le but d'améliorer la qualité et la robustesse des indicateurs, mais ils soutiennent que ces professionnel-le-s n'ont pas nécessairement celles nécessaires pour gérer de façon satisfaisante les volets stratégie et innovation de la performance extrafinancière. Ceux-ci devraient alors travailler en complémentarité avec d'autres professionnel-le-s et fonctions de l'entreprise.

« On peut bien dire que l'impact et les enjeux ESG sont rentables. Toutefois, si l'on veut remettre en question nos pratiques d'affaires, il faut revoir nos pratiques de génération de profits et les comptables ne peuvent pas être juges et parties. » – Consultation anonyme

La question du rôle stratégique occupé par la fonction finance dans les questions de performance extrafinancière semble sensible et empreinte d'une certaine dose de « politique ». Les plus grand-e-s défenseur-e-s de l'idée selon laquelle la transition écologique représente une occasion pour les professionnel-le-s de la finance d'élargir leur champ de compétences et d'influence au sein des entreprises sont souvent des organisations professionnelles liées à la finance (par exemple, l'ACCA ou l'Ordre des CPA). D'un autre côté, ceux qui émettent le plus de réserves tendent à être plutôt des professionnel-le-s de la RSE qui jouent aujourd'hui ce rôle et peuvent avoir l'impression que leur propre positionnement dans l'entreprise est menacé ou craindre un débalancement entre l'importance accordée au « financier » (associé aux professionnel-le-s de la finance) et celle accordée à « l'impact » (associé à la RSE).

Pour Credo et les divers acteur-trice-s ayant contribué à cette réflexion, ce qui importe réellement est de savoir ce qui permettra d'accélérer la transition vers des modèles d'affaires véritablement durables. Cette transition implique de ne plus concevoir le « financier » et « l'impact » comme deux sphères distinctes, mais plutôt comme des composantes intégrées d'une vision élargie de la performance, englobant les impacts économiques, sociaux et

environnementaux – qu'ils soient positifs ou négatifs – sur toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Ainsi, en complément du développement de leur rôle stratégique, les professionnel-le-s de la finance doivent absolument élargir leur champ d'intervention pour intégrer la comptabilisation de données relatives à tous les types de capitaux (financiers, sociaux ou environnementaux). Cela ne signifie pas qu'ils doivent se limiter à un rôle opérationnel ou technique, mais plutôt qu'ils doivent mobiliser leurs compétences analytiques et méthodologiques pour intégrer ces nouvelles dimensions à leur pratique. Cette approche ne vise aucunement à discréditer l'expertise des conseiller-ère-s RSE ou des ingénieur-e-s, mais à reconnaître le potentiel des professionnel-le-s de la finance de devenir des acteur-trice-s clés dans la collecte, la structuration et l'interprétation de données extrafinancières au service d'une vision holistique de la performance.

Ces professionnel-le-s de la finance en entreprise pratiquent la « comptabilisation des informations » sans nécessairement être des comptables professionnel-le-s agréé-e-s, donc le profil que nous traçons peut également correspondre à d'autres rôles financiers qui traitent des informations n'étant pas exclusivement et explicitement financières. Toutefois, par souci de simplification et de compréhensibilité, nous allons conserver l'expression « professionnel-le-s de la finance » pour désigner le public cible de cette étude exploratoire.

Nous reconnaissons que plusieurs membres de la profession assument déjà les responsabilités qui suivent dans leur quotidien. Toutefois, les responsabilités de reddition de comptes extrafinancière sont encore très hétérogènes dans les entreprises, plusieurs professionnel-le-s de la finance ne les ayant pas encore endossées. Ainsi, les sections suivantes décrivent le rôle que l'on s'attend à ce que tous-tes les professionnel-le-s de la finance en entreprise jouent dans le futur.

3.2.1. Collecte et gestion de données

Les professionnel-le-s de la finance en entreprise de demain devront tirer profit de leurs compétences en gestion de données sur la performance de l'organisation pour les appliquer non seulement à la sphère des informations financières, mais également à la sphère sociale et environnementale. La même logique s'applique à la quantification des risques et opportunités ESG : les professionnel-le-s de la finance en entreprise devront pouvoir informer les décideur-euse-s et les investisseur-euse-s des répercussions concrètes de ces risques sur la

performance financière et extrafinancière de l'entreprise. En parallèle, iels pourraient également être appelé-e-s à effectuer des analyses coûts-bénéfices qui guideront les décisions sur les investissements potentiels pour atténuer les impacts négatifs de l'entreprise sur la société et l'environnement, mais aussi pour favoriser l'adaptation de l'entreprise au contexte climatique d'une planète en réchauffement.

Pour assumer ces responsabilités, **ces professionnel-le-s doivent être impliqué-e-s dans la conception et la mise en œuvre de processus, de politiques et de systèmes de contrôle internes ayant trait à la performance ESG, comme iels le sont aujourd'hui dans les processus de contrôle financiers.** Même si les cadres de référence internationaux abordés dans le chapitre 1 proposent une série d'indicateurs normalisés pour effectuer la reddition de comptes extrafinancière, chaque entreprise se doit d'identifier les mesures matérielles propres à son contexte particulier. Les professionnel-le-s de la finance en entreprise, grâce à leur profonde compréhension des questions de matérialité et de collecte de données, contribueront dès lors au développement des indicateurs et des méthodes d'évaluation de la performance extrafinancière.

Identification et mobilisation des parties prenantes

Pour réussir la collecte de données, des liens plus étroits devront être tissés **avec les parties prenantes internes et externes afin de briser les silos et de faciliter la collaboration**, idéalement en temps réel (Tse, 2023). L'établissement et la mesure des indicateurs ESG font appel à des compétences multidisciplinaires. Alors qu'il est clair que la comptabilisation des données doit être centralisée pour faciliter leur traitement et leur utilisation, les sources de données sont multiples. Il y a donc un important travail de mobilisation à faire dans tous les départements internes et la chaîne de valeur externe pour s'assurer que chacun-e fait sa part. Il n'est probablement pas réaliste de s'attendre à ce qu'une seule personne soit chargée de la mesure et de la collecte de toutes les données, sauf peut-être dans certaines PME aux activités très spécialisées. **Le rôle des professionnel-le-s de la finance est d'établir un processus et des systèmes efficaces et fiables de collecte des informations pour les personnes responsables de chaque mesure** (l'ingénierie pour les données environnementales, les ressources humaines pour les données concernant le personnel, l'approvisionnement pour les données des fournisseurs, etc.), **afin, ultimement de présenter des informations qui reflètent la performance en matière de facteurs ESG.**

Cette approche suppose un recadrage des différents rôles dans l'entreprise en ce qui a trait à

la mesure de la performance extrafinancière. Il existe encore, dans bien des cas, un décalage entre le département de comptabilité et les personnes qui effectuent le travail de collecte de données, lesquelles font surtout partie des départements de communications et de relations publiques.

Maîtrise d'outils technologiques de traitement de données

Un autre élément clé sera l'appropriation de nouvelles technologies pour réaliser des projections en fonction d'informations ESG de nature parfois incertaine et complexe (Tse, 2023). Les professionnel-le-s de la finance pourront **créer un tableau de bord intégrant les informations financières et extrafinancières à des fins de reddition de comptes interne en vue d'une prise de décisions** basée sur une multitude de critères agrégés, **et de suivi des objectifs et cibles** dont l'entreprise se sera dotée, notamment la trajectoire de décarbonation, mais aussi d'autres cibles de nature sociale ou environnementale qui sont également matérielles.

Les entreprises, et particulièrement les professionnel-le-s de la finance, ont une **opportunité à saisir dans la transition numérique**, qui peut être effectuée parallèlement à la transition écologique pour faire en sorte que l'une soit au service de l'autre.

3.2.2. Reddition de comptes

Les professionnel-le-s de la finance en entreprise seront responsables de concevoir et produire les rapports de reddition de comptes extrafinancière, ainsi que d'assurer leur conformité aux normes applicables (le cas échéant). Au-delà de la conformisation aux normes, la reddition de comptes est essentielle pour mettre en valeur les améliorations de la performance découlant des choix stratégiques et opérationnels mis en œuvre. Ceux auprès de l'entreprise sera responsable de cette reddition de comptes différeront selon la taille de l'entreprise et son secteur d'activité : **les grandes entreprises publiques seront affectées directement par l'évolution des normes de reddition de comptes ESG aux investisseur-euse-s, tandis que les entreprises privées, surtout les PME, pourraient être davantage appelées à rendre des comptes à leurs client-e-s** (surtout les grand-e-s acheteur-euse-s soumis-e-s aux normes de divulgation ESG) **ainsi qu'aux bailleur-euse-s de fonds** (public-que-s ou privé-e-s), pour avoir accès à des programmes de financement.

Dans tous les cas, une reddition de comptes efficace est nécessaire. Selon CPA Canada ainsi que de nombreux-euses acteur-trice-s du milieu qui promeuvent le reporting intégré,

l'information financière et l'information sur la durabilité seront de plus en plus imbriquées, à l'avenir (Gilewicz, 2023). Cela signifie que les personnes responsables de la reddition de comptes (les professionnel-le-s de la finance) devront s'assurer que les données et hypothèses utilisées dans la préparation des informations financières à fournir en lien avec la durabilité sont cohérentes avec les données et hypothèses connexes utilisées dans la préparation des états financiers correspondants (IFRS S1), **avec la même attention et la même importance accordées à la reddition de comptes financière.**

Les PME qui n'ont pas encore le réflexe d'effectuer une reddition de comptes extrafinancière doivent d'abord apprendre à mesurer l'impact de leurs activités. On peut s'attendre à ce que ces organisations bénéficient d'une période de grâce suffisante pour adopter ces pratiques de façon graduelle. **La reddition de comptes n'a pas à être parfaite du premier coup.** Comme le souligne l'Ordre des CPA de la Colombie-Britannique sur son blogue, pour faire une différence auprès des parties prenantes, il n'est pas nécessaire pour les PME d'adopter la divulgation extrafinancière complète selon les normes internationales; il s'agit plutôt de changer les mentalités d'abord pour développer le réflexe de rendre des comptes sur les facteurs extrafinanciers importants (Giesbrecht, 2024). Ainsi, les premiers rapports pourraient inclure des informations quantitatives et qualitatives sur les activités et les progrès de l'entreprise, ainsi que sur les impacts positifs et négatifs de celle-ci, sans chercher à produire une liste de données exhaustive. L'important sera de fournir l'information nécessaire pour que les investisseur-euse-s et autres parties prenantes externes puissent prendre des décisions éclairées.

Finalement, même si les professionnel-le-s de la finance ne seront pas toujours les personnes qui feront la rédaction des rapports en soi (cette activité pourrait être déléguée à des fonctions spécialisées de communications ou de responsabilité sociale d'entreprise, à l'interne ou à l'externe), iels seront toujours les mieux placé-e-s pour **offrir une assurance que les informations fournies sont matérielles, opportunes, constantes et comparables dans le temps** (ACCA, 2012).

3.2.3. Gouvernance et stratégie

Les professionnel-le-s de la finance, particulièrement ceux qui occupent des positions d'influence, par exemple à la direction des finances, auront à s'assurer que les données sur la performance extrafinancière et les risques extrafinanciers non seulement sont complètes,

mais sont réellement utiles à la prise de décisions. Sinon, à quoi bon récolter toutes ces informations?

Dans un rapport sur le rôle de la fonction finance dans la création de valeur, l'International Federation of Accountants (IFAC) soutient le cadre de gestion intégrée proposé par l'IIRC. Elle affirme que la redéfinition du rôle des professionnel-le-s de la finance (particulièrement de ceux qui occupent des postes de direction) pour inclure la création de valeur au sens large représente une opportunité pour eux de devenir des partenaires de premier plan de la direction générale de l'entreprise, notamment en contribuant à la production d'indicateurs ESG de qualité qui améliorent la prise de décision et la transparence organisationnelle (voir le [tableau 13](#)) (IFAC, 2020).

Les qualités attendues de bons indicateurs ESG :

- Ils sont pertinents pour les objectifs de création de valeur et les résultats présentés aux parties prenantes.
- Ils sont reliés à la fois à la stratégie, au modèle d'affaires, aux capitaux et à la performance financière.
- Ils proviennent de l'organisation entière.
- Ils sont d'une quantité gérable.
- Ils sont développés par un processus robuste de collecte de données.
- Ils sont standardisés et comptabilisés de manière récurrente.
- Ils sont intégrés dans la planification, les prévisions, et la gestion des risques.
- Ils sont liés à des incitatifs et à la rémunération.

Tableau 13. Qualités des indicateurs alignés sur la création de valeur globale selon l'IFAC (2020)

On pourrait ajouter à cette liste la nécessité que les indicateurs soient liés aux enjeux matériels de l'entreprise et qu'ils soient contextualisés, ce qui permettra d'évaluer si la performance de l'entreprise est acceptable par rapport à la sévérité de l'enjeu :

« Prenons l'exemple de la consommation d'eau : certaines entreprises peuvent prétendre, dans leurs rapports de développement durable, que la réduction de 30 % de leur consommation de cette ressource dans leurs processus de fabrication témoigne de la durabilité de leurs activités. Cela dit, cette affirmation ne nous indique en aucune manière si cette pratique est véritablement durable. » (Kolli et Baba, 2023)

En bref, **après avoir établi les indicateurs et collecté les multiples données sociales et environnementales, les professionnel-le-s de la finance devraient pouvoir analyser ces informations sur une base régulière pour faire remonter à la direction les conclusions pertinentes qui pourraient affecter la performance de l'entreprise.** Cette responsabilité pourra être exercée de différentes façons; premièrement, en contribuant à l'analyse des risques et opportunités liés aux enjeux sociaux et environnementaux. Cela est particulièrement vrai pour les actuaires, qui devront inclure les risques climatiques et autres risques ESG dans les scénarios pour refléter les risques réels auxquels les entreprises feront face. Cela concernera aussi les professionnel-le-s de la finance qui devront produire des budgets et des projections : ces rapports devront tenir compte de facteurs tels que la volatilité du coût du carbone, la viabilité des salaires, l'augmentation du coût des matières premières en raison de la rareté des ressources, etc. Les projections devront aussi être cohérentes avec les cibles et les objectifs ESG de l'entreprise, et s'assurer que le coût des investissements requis est pris en compte.

Souvent perçues comme des coûts, les sommes investies dans les initiatives d'amélioration de la performance sociale et environnementale devront plutôt être vues comme des investissements qui fourniront des retours non seulement financiers, mais également sociaux et environnementaux, et qui pourraient procurer des bénéfices économiques à long terme supérieurs aux coûts opérationnels. Selon CPA Canada, les professionnel-le-s de la finance ont un rôle essentiel à jouer dans la démonstration de la valeur des investissements ESG en construisant un *business case* solide et convaincant pour leur direction. Il leur revient de quantifier et d'illustrer clairement les bénéfices financiers et opérationnels liés à ces initiatives, en intégrant des éléments concrets comme la diminution du coût du capital, la réduction des risques et l'amélioration de la réputation de l'entreprise. **L'objectif n'est pas seulement de reconnaître l'importance des facteurs ESG, mais de mobiliser les décideurs à adopter des pratiques alignées sur une performance durable et rentable.** (ACCA, 2023)

De plus, les professionnel-le-s de la finance pourront prodiguer des conseils sur le financement offert par les gouvernements et institutions financières, qui mettent à disposition de plus en plus de subventions incitatives à la décarbonation et aux autres initiatives de durabilité (Tse, 2023). Il est clair qu'ils vont pouvoir établir un lien entre la performance financière de l'entreprise et ses objectifs de durabilité. Les entreprises doivent prouver que leurs initiatives ESG ne sont pas seulement des activités de communication, mais qu'elles apportent une réelle valeur ajoutée. Grâce à leur compréhension approfondie des deux dimensions (financière et

ESG), les professionnel·le·s de la finance pourront aider les entreprises à démontrer la cohérence entre les stratégies ESG et la performance globale, et à communiquer ces résultats aux investisseur·euse·s de manière transparente.

Un·e responsable RSE en entreprise à qui nous avons parlé nous a expliqué comment l'utilisation du principe de retour sur investissement est essentielle pour obtenir l'aval de la direction à divers projets de réduction des impacts environnementaux : « Dès qu'il y a un retour sur investissement, on nous donne le feu vert. » Dans cette entreprise, les projets de ce type sont aujourd'hui encore toujours initiés par le département de RSE et les calculs sont principalement effectués par le département d'ingénierie, mais on peut faire l'hypothèse que la participation du département des finances ajouterait rigueur et crédibilité à ceux-ci.

Enfin, **les professionnel·le·s de la finance sont tenu·e·s à une grande rigueur et à une éthique qui pourront être mises à contribution dans la transition des entreprises.** En effet, face à une augmentation des attentes des parties prenantes envers la performance ESG des entreprises, ces dernières devront s'assurer de mettre en place des processus de contrôle internes appropriés, comprenant entre autres la gouvernance, la reddition de comptes et la transparence.

D'une direction des finances à une « direction de la valeur »?

Certain·e·s expert·e·s vont jusqu'à déclarer que le rôle de directeur·trice des finances (CFO) est révolu et devrait être remplacé par celui de directeur·trice de la valeur (CVO) afin de refléter les changements de priorité, de la création de valeur financière pour les actionnaires à la création d'« organisations durables qui livrent de la valeur à un spectre plus large de parties prenantes », et les nouvelles responsabilités de ces rôles qui en découlent. Selon une étude conduite par la firme BDO et l'ACCA, deux tendances mèneraient à cette évolution : d'une part l'automatisation grandissante de la collecte et de l'analyse de données, qui améliore la qualité des données, mais rend obsolète une partie du travail des comptables professionnel·le·s agréé·e·s; d'autre part l'élargissement du champ de la reddition de comptes pour inclure la performance extrafinancière, ce qui oblige de façon implicite les départements qui en ont la responsabilité à comprendre et à considérer la valeur dans sens plus large que strictement financier. Certain·e·s participant·e·s à l'étude exploratoire ont également mentionné que, depuis le début des années 2020 et en raison des multiples crises économiques, sociales et environnementales à travers lesquelles doivent naviguer les entreprises, leur principale contribution est passée de l'analyse des données du passé afin de faire des prévisions à un travail de conseil plus stratégique dans un contexte de grande incertitude. Ainsi, remplir ce nouveau rôle avec succès nécessiterait davantage d'expérience pratique que par le passé, afin de posséder un plus large éventail de compétences (voir la figure 5) (Webb, 2023).

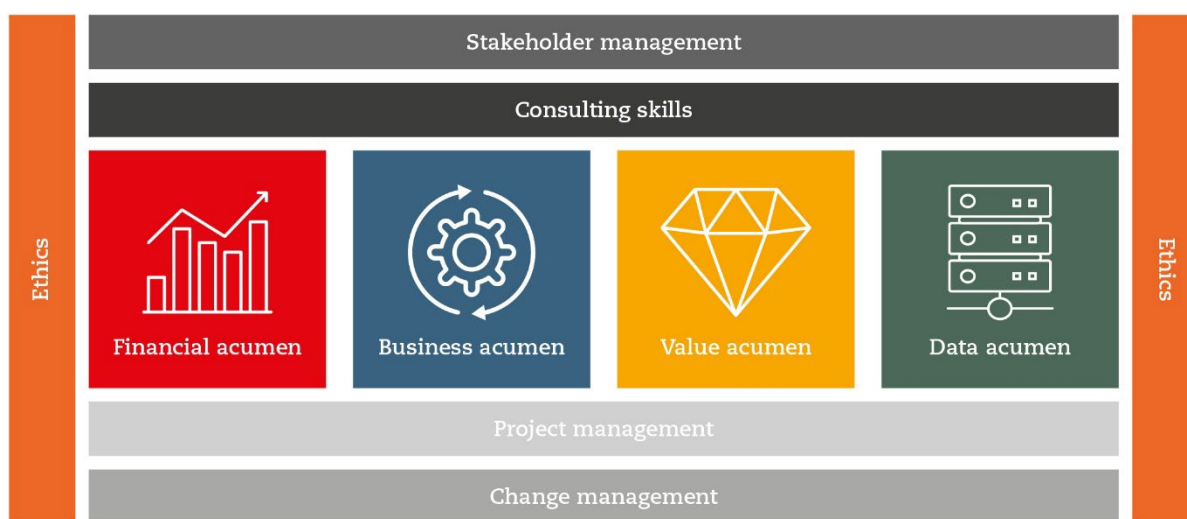


Figure 5. Le nouveau champ de compétences du rôle de CFO/CVO (Association of Chartered Certified Accountants, 2023)

Nous constatons à ce stade que le discours autour du rôle de directeur·trice de la valeur est largement confiné au cercle des organisations professionnelles en comptabilité telles que l'ACCA, BDO, l'IIRC et l'IFAC. Ces organisations elles-mêmes reconnaissent que l'usage de ce titre est très marginal (Webb, 2023). Les consultations menées dans le cadre de cette étude exploratoire ont également révélé que les professionnel·le·s de la finance, incluant les personnes qui occupent des postes de direction, surtout dans les PME, ont aujourd'hui

un pouvoir d'influence relativement faible sur la gouvernance et la stratégie des entreprises dans lesquelles iels travaillent, et continuent d'exercer un rôle limité à la sphère financière. Le professeur Samuel Sponem mentionne également que la valeur financière continue d'être prédominante. Dans la réalité, malgré les nombreuses déclarations des groupes d'investissement en faveur de l'utilisation des facteurs ESG pour favoriser la transition vers une économie plus verte, les actionnaires cherchent essentiellement à générer de la valeur financière et à protéger celle-ci. En d'autres termes, il n'y a pas encore de signes concrets d'une transition entre la priorisation de la génération de profit pour les actionnaires et la priorisation de la création de valeur pour les parties prenantes.

Cela ne signifie pas que la situation ne peut pas changer en faveur d'un élargissement des responsabilités des directions financières, cependant notre hypothèse est celle d'un fossé qui s'agrandira probablement entre les profils retrouvés dans les grandes entreprises et dans les PME. Celui-ci serait cohérent avec l'écart de maturité des pratiques ESG en général dans ces milieux, celui de la PME tardant à évoluer pour diverses raisons sur lesquelles nous reviendrons à la fin de ce chapitre.

Tableau 14. D'une direction des finances à une « direction de la valeur » ?

Alors que de nombreuses publications soutiennent ce changement du rôle stratégique des professionnel·le·s de la finance, nos consultations pointent vers le défi que présentera le plein endossement de ce rôle sur le terrain. **Les professionnel·le·s des départements financiers ne sont pas encore systématiquement impliqué·e·s dans les démarches stratégiques des entreprises.** En fait, iels y contribuent en fournissant de l'information financière pertinente à la prise de décisions, mais iels ne participent pas toujours aux échanges. D'ailleurs, **certaines entreprises, dans certains secteurs, surtout des PME, ne font même pas d'exercice stratégique à moyen long terme.** Cela est en partie dû au dynamisme du marché, qui ne laisse pas le temps aux décideur·euse·s de se poser et de réfléchir. Il y a trop d'opportunités et de travail, et l'on sent que prendre une pause provoquera un retard concurrentiel de l'entreprise. Dans les faits, les directeur·trice·s des finances occupent souvent un rôle de contrôleur·euse et doivent remettre les informations clés à leur conseil d'administration afin que celui-ci puisse élaborer des stratégies, souvent à court terme, sur la base d'informations principalement financières, ainsi que de l'expérience et l'instinct de ses membres. Benoit Chéron croit également que les directeur·trice·s des finances pourraient faire face à un défi en ce qui concerne l'adoption de ce rôle stratégique, car le rôle historiquement assumé par les comptables professionnel·le·s agréé·e·s est de présenter des résultats actuels grâce à la comptabilisation d'éléments passés, et non de réaliser des exercices prospectifs (se projeter dans le futur), activité pourtant essentielle à la transition. Il y a ainsi une nuance importante, à l'échelle stratégique, entre la réalisation d'un exercice de prévision (se baser sur les résultats

actuels pour effectuer des projections) et la réalisation d'un exercice de prospection (se projeter dans le futur en s'appuyant sur une vision à long terme qui inclut des dimensions qualitatives comme la durabilité ou l'innovation), essentielle à la transition (voir [tableau 15](#) pour plus de détails).

	Exercice prévisionnel	Exercice prospectif
Objectifs	Offrir une représentation chiffrée et réaliste de l'avenir d'une entreprise basée sur des données passées, des tendances et des hypothèses définies	Explorer des futurs possibles (souhaitables ou non) et définir des stratégies pour naviguer vers ou à partir d'eux
Temporalité	Court à moyen terme (souvent 1 à 5 ans)	Moyen à long terme (décennies ou générations)
Finalité	Assister la prise de décisions tactiques ou stratégiques en gardant une base financière fiable et réaliste	Orienter une vision stratégique ou organisationnelle en intégrant des enjeux complexes et des incertitudes majeures
Livrables	Livrables chiffrés : budgets, états financiers projetés, scénarios financiers chiffrés en vue de décisions précises	Livrables qualitatifs et stratégiques : vision, feuilles de route, scénarios ou plans d'action holistiques

Tableau 15. Comparaison entre un exercice prévisionnel et un exercice prospectif

En effet, nous observons que, dans un contexte de transition socioécologique, les changements rapides et radicaux remettent en question plusieurs hypothèses fondamentales sur lesquelles sont fondées les projections que ces professionnel-le-s ont l'habitude de produire. Cette observation invite à une évolution des pratiques comptables vers une approche plus intégrée, qui décroïsonne la notion de performance financière, combinant des perspectives historique et prospective pour contribuer de manière plus holistique aux décisions stratégiques. Nous élaborerons davantage sur cette proposition à la [section 3.4](#).

3.3. Services actuellement offerts aux entreprises par le marché

Les grandes firmes comptables ont déjà commencé à intégrer à leur offre des services en lien avec la reddition de comptes extrafinancière. **Une analyse des services offerts par les 10 plus importants cabinets comptables au Québec** (selon le classement 2023 du journal *Les Affaires*) **a été réalisée afin d'identifier les tendances actuelles en matière d'offre de services de ce type.** Cette analyse a été effectuée sur la base des informations communiquées par ces entreprises sur leur site Web canadien en avril 2024. Six d'entre elles offrent certains services liés à l'ESG :

PwC	• Analyse des risques et opportunités climatiques • Développement et implémentation d'une stratégie ESG, évaluation de la maturité et feuille de route • Accompagnement dans l'évaluation des impacts économiques, environnementaux, sociaux et liés aux taxes • Identification et implémentation d'une stratégie de reddition de comptes et assurance sur la divulgation extrafinancière • Intégration des facteurs ESG dans les décisions et stratégies d'investissement • Amélioration de l'efficacité énergétique • Programme sur les ODD • Application d'une perspective ESG à la stratégie de taxes
KPMG	• Évaluation des risques, des opportunités et de la matérialité • Analyse de scénarios climatiques • Feuille de route ESG et gestion du changement • Stratégies de circularité • Validation des données ESG et de l'alignement sur les normes (assurance) • Accompagnement dans le développement de procédures de contrôle internes et de rapports ESG • Conseils sur les investissements durables et bas carbone ainsi que sur les incitatifs financiers et les subventions à disposition • Reddition de comptes ESG dans la chaîne d'approvisionnement • Déploiement de solutions de décarbonisation • Risques légaux et résolution de disputes ESG • Amélioration des pratiques sociales (équité salariale, santé et sécurité, droits de la personne, EDI, etc.)

Deloitte	• « Sustainable Value Map » : cartographie de la valeur créée pour les parties prenantes et du retour sur investissement dans cette perspective • Évaluation des risques et opportunités ESG et intégration dans les opérations • Définition d'une stratégie ESG et/ou carboneutre • Comptabilisation et analyse des données sur la performance extrafinancière • Analyse de l'empreinte carbone • Reddition de comptes et divulgation ESG • Mise en place d'une chaîne d'approvisionnement durable (traçabilité, évaluation des risques, amélioration de la résilience) • Transition du rôle de CFO vers celui de CVO
Raymond Chabot Grant Thornton	• Gestion des risques ESG • Planification de la stratégie ESG • Reddition de comptes selon les référentiels de divulgation du GIFCC, du CDP ou des ODD, ou selon les normes de la GRI et du SASB • Certification et audit des données et rapports ESG • Accompagnement des investisseur·euse·s dans la rédaction d'une politique d'investissement ESG ou d'émission d'obligations durables • Sélection de fournisseurs de données ESG (pour investisseur·euse·s)
EY	• Évaluation des risques ESG • Conseils stratégiques sur les changements climatiques : indicateurs clés, cibles, marché du carbone, énergies renouvelables, etc. • Stratégie d'adaptation aux changements climatiques • Bilan carbone • Évaluation du capital naturel • Évaluation du rendement social des investissements • Rédaction et certification de rapports ESG • Communication sur la stratégie de création de valeur • Évaluation des répercussions des marchés du carbone sur la valeur des actifs • Émission d'obligations vertes • Stratégie d'investissement communautaire • Programme d'optimisation énergétique • Programme d'engagement du personnel

MNP	• Analyse de matérialité des enjeux ESG • Révision de la politique ESG • Évaluation de l'efficacité des cadres de gouvernance ESG et EDI • Bilan carbone • Assurance sur la divulgation des informations ESG et la qualité des rapports • Rapport sur les risques liés au climat et les stratégies d'atténuation pour institutions financières • Offre de formations sur les facteurs ESG et l'EDI • Conseils sur la Loi sur la lutte contre le travail forcé dans les chaînes d'approvisionnement
------------	---

Tableau 16. Comparaison des services liés aux facteurs ESG actuellement offerts par les plus importants cabinets comptables au Québec (avril 2024)

De façon générale, les éléments qui ressortent le plus sont les suivants :

- **évaluation de la performance**, principalement le bilan carbone;
- analyse des **risques et opportunités** ESG;
- définition et mise en place d'une **stratégie** intégrant les facteurs ESG;
- **stratégie d'investissement** intégrant les facteurs ESG;
- aide à la préparation des **rapports ESG**, vérification et assurance
- mise en place de pratiques opérationnelles misant sur **l'efficacité énergétique**.

L'existence de ces services sous-tend l'hypothèse que les entreprises ont des besoins liés aux facteurs ESG qu'elles n'arrivent pas à combler à l'interne, soit parce qu'elles n'ont pas les ressources nécessaires, soit parce qu'elles n'ont pas l'expertise nécessaire. Comme il a été montré au chapitre 1 que ces besoins s'accroîtront fort probablement dans les prochaines années en raison des pressions des diverses parties prenantes, on peut s'attendre à ce que les professionnel·le·s de la finance en entreprise se voient de plus en plus confier ce genre de missions, surtout dans les PME, qui n'ont pas toujours les moyens pour sous-traiter ce travail.

On voit également apparaître certains services qui sont plutôt axés sur la transition vers la nouvelle notion de création de valeur, notamment chez Deloitte, qui fait la promotion de son outil *Sustainable Value Map*, et chez EY, qui offre des services d'évaluation du capital naturel et du rendement social des investissements. On note aussi l'apparition de services d'analyse, de planification et de gestion de scénarios prospectifs liés à l'adaptation aux changements climatiques offerts par de grandes firmes comme Deloitte et KPMG. Ces

pratiques, même si elles sont aujourd'hui embryonnaires, sont essentielles pour créer un système financier au service de la durabilité. Ces grandes firmes font preuve d'un certain leadership par leur offre de services, mais il est important que toutes les firmes de services-conseils et les cabinets comptables leur emboîtent le pas et prennent conscience de leur potentiel d'impact sur des centaines, voire des milliers d'entreprises, surtout des PME. Dans la prochaine section, nous aborderons ainsi les changements de pratiques et de mentalités qui sont nécessaires pour que la profession CPA contribue à la transition.

3.4. Lacunes nuisant à la transition

Cette section examine les changements qu'il est nécessaire d'apporter à la profession comptable pour s'adapter à une réalité où les entreprises passent à des modèles d'affaires et de gouvernance durables, respectant les limites planétaires et les fondements sociaux. Selon nous, il est nécessaire que l'adoption de cette perspective soit un objectif à long terme, afin de réduire au minimum les risques individuels des organisations et, ainsi, de pérenniser celles-ci, mais également afin que les entreprises contribuent à une société qui peut gérer les crises environnementales et sociales en cours et à venir de façon juste et en étant au service du bien commun. Il s'agit là d'une opportunité de mobiliser les générations actuelles et futures de professionnel·le·s de la finance en donnant un sens profond à leur travail, en plus d'assurer que la profession demeure pertinente dans un monde qui évolue vers de nouvelles valeurs (de développement économique, mais aussi social et environnemental).

Ainsi, on peut concevoir deux temps de cette transition de la profession comptable : **d'abord, à court terme, l'application et le renforcement des principes ESG existants et en cours de développement**, comme cela a été présenté plus haut; **puis, à long terme, une « (r)évolution » de la profession comptable, de responsable du capital financier (perception historique et actuelle) à responsable de multiples capitaux.**

Il est impossible de prédire quand pourrait s'opérer cette transition : vers 2030, 2050, ou même jamais. À la lumière des recherches effectuées dans le cadre de cette étude exploratoire, elle reste néanmoins l'avenue la plus prometteuse pour réconcilier la performance économique avec la réalité écologique et sociale. Pour y arriver, **des changements profonds de pratiques, mais d'attitudes sont requis d'une masse critique de professionnel·le·s de la finance d'acteur·trice·s du système économique, des autres professions, du milieu universitaire, etc.**

3.4.1. Changements nécessaires à court terme (mise en application)

Changements à opérer dans la profession comptable

Il est important de rapidement sensibiliser et mobiliser les professionnel·le·s de la finance, surtout ceux qui ont déjà un intérêt personnel pour le sujet de la transition écologique, mais qui ne comprennent pas encore quel type de contribution leur rôle peut permettre. Ces dernier·ière·s doivent devenir des **ambassadeur·drice·s outillé·e·s** à démontrer la pertinence des compétences et connaissances en comptabilité dans la gestion des aspects extrafinanciers. Il faut des démonstrations concrètes en plus des prises de position et des conférences qui abordent ces sujets à grande échelle. En réorientant progressivement les pratiques financières pour qu'elles intègrent les enjeux de transition écologique, on contribuera à donner plus de sens au rôle d'ambassadeur·drice et à augmenter son attractivité pour les professionnel·le·s. Ainsi, la fonction comptable elle-même pourra évoluer pour être perçue comme un levier de la transition, plutôt que comme un frein à la réponse aux défis environnementaux.

Les sources d'information fiables et pertinentes auprès desquelles ces ambassadeur·drice·s peuvent obtenir des informations à jour sur les nouvelles normes et les nouveaux outils, testés ou émergents, doivent être **mises de l'avant**. Plus les informations seront omniprésentes et impossibles à ignorer, plus la personne qui a une curiosité naturelle pour les nouvelles tendances présentées au chapitre 1 sera incitée à les consulter. Les ordres professionnels et les autres associations auxquelles les professionnel·le·s de la finance sont rattaché·e·s ont donc un rôle important à jouer pour effectuer un tri dans le « bruit » (toutes les normes et tous les référentiels existants et en cours de développement) et transmettre les connaissances essentielles qui donneront envie d'en savoir plus. Capter ainsi l'intérêt des gens sera essentiel tant et aussi longtemps que les enjeux sociaux et environnementaux ne seront pas intégrés dans la formation de base professionnel·le·s de la finance; même lorsqu'ils le seront, la transmission, de la même façon, des nouvelles ponctuelles sur des tendances plus avant-gardistes sera toujours une bonne pratique afin de susciter l'adhésion à de nouvelles méthodes de comptabilité pertinentes dans un contexte de transition.

À court terme, la performance et la reddition de comptes extrafinancières doivent être perçues comme ayant la même importance que la performance et la reddition de comptes financières; c'est-à-dire qu'elles doivent être des informations essentielles que toute entreprise sérieuse se doit d'évaluer pour représenter sa performance globale. Cela passe en bonne partie par la

réglementation, mais il y a également un profond changement de culture à opérer au sein des professions qui, historiquement, sont fortement orientées sur la performance financière. Ce que cela signifie, c'est que **les professionnel-le-s du milieu financier doivent reconnaître le caractère indispensable des facteurs ESG et leur incidence sur la performance et la viabilité financière à long terme des entreprises**. Il faut que les données extrafinancières soient considérées comme ayant une grande valeur pour les décisions stratégiques influençant le modèle d'affaires de l'entreprise, quel qu'il soit, et qu'elles soient traitées comme tel, au lieu de seulement faire l'objet d'un rapport de plus à produire pour se conformer à des obligations réglementaires.

Mieux vaut aussi éviter d'attendre que ce soit la direction générale ou une autre personne qui prenne l'initiative d'adopter une stratégie ESG et d'effectuer une reddition de comptes extrafinancière : les professionnel-le-s de la finance sont dans une position qui leur permet d'amener légitimement ce sujet à la table des décideur-euse-s, en présentant des arguments financiers à l'appui. En d'autres mots, il s'agit de **bâtir un business case solide** qui démontre que l'entreprise a beaucoup à gagner à long terme en se penchant sur ses impacts extrafinanciers. Cette tâche est particulièrement importante pour les professionnel-le-s de la finance travaillant dans des entreprises qui, à court terme, seront probablement moins touchées, ou bien seulement indirectement, par les réglementations sur la reddition de comptes extrafinancière, c'est-à-dire les PME et les entreprises privées. Alors que certaines études concluent que les comptables ont plutôt tendance à suivre les règles, Wenzig et ses collaborateurs (2022) observent le contraire :

« Nos résultats fournissent des preuves d'un rôle plus proactif qui consiste à façonner les règles, bien que cela soit souvent fait en collaboration avec la haute direction. De plus, les comptables ayant un haut niveau d'implication en matière de durabilité – ceux qui voient un lien fort entre les efforts de durabilité et l'activité principale de l'entreprise – ont été capables de développer et de mettre en œuvre des règles et des objectifs de durabilité. »
(Traduction libre.)

Selon ces chercheur-euse-s, il est important de profiter de cette envie d'apprendre et de contribuer à la cause de la durabilité qu'ont les professionnel-le-s de la finance pour briser le statu quo dans les entreprises.

Finalement, pour faire le pont vers une comptabilité qui intègre réellement les questions financières et extrafinancières, il sera nécessaire de traverser une **période d'incertitude et d'expérimentation** de nouveaux modèles de comptabilisation des impacts sociaux et environnementaux dans les systèmes comptables. La contribution des professionnel·le·s de la finance, tant ceux qui utiliseront ces modèles pour collecter des informations que ceux qui interpréteront les résultats, est essentielle pour surmonter les barrières méthodologiques actuelles. Chaque individu a ainsi un rôle potentiel à jouer en testant ces méthodologies, en les adoptant et en offrant des rétroactions sur celles-ci, alors que les professions elles-mêmes, représentées par les ordres professionnels, ont un rôle à jouer en faisant la promotion de modèles qui ne sont peut-être pas encore définitifs et en investissant dans la recherche et le développement avec le milieu universitaire.

Changements à opérer dans le contexte

Nos consultations ont confirmé qu'une chose est claire : plusieurs entreprises qui ne sont pas directement assujetties à des obligations de reddition de comptes (de la part soit de leurs investisseur·euse·s, soit d'autres parties prenantes comme les client·e·s et les banques) n'ont aucune intention de s'y mettre tant qu'elles n'y seront pas tenues. **Des incitatifs plus puissants** sont de mise puisque « les pressions institutionnelles externes peuvent être d'importants moteurs de changement pour la durabilité et la comptabilité de gestion environnementale » (Wenzig et coll., 2022), qu'elles proviennent d'autorités qui exigent une diligence raisonnable à l'endroit des mesures de durabilité dans les chaînes d'approvisionnement, de pionniers qui amènent les marchés à se transformer, d'organisations professionnelles comptables qui incluent la durabilité dans les programmes d'éducation et de formation, ou de client·e·s qui demandent des produits et services durables. Il est donc essentiel de continuer d'agir à tous ces niveaux pour opérer un changement dans les attentes envers les entreprises et la culture de celles-ci.

D'autre part, **l'adhésion de la direction générale et des responsables de la gouvernance** des entreprises est clé afin de faire une priorité de la mesure de la performance ESG. Ce ne sont pas tous·tes les professionnel·le·s de la finance qui seront prêt·e·s à jouer un rôle d'intrapreneur·e : dans certains cas, il convient plutôt de travailler à d'autres échelles, soit parce qu'ils ne perçoivent pas la pertinence intrinsèque de ce type de démarche, soit parce qu'ils ont peur de déroger aux attentes typiques de la direction axées sur les aspects financiers.

« Les membres d'une organisation adoptent les meilleures pratiques lorsqu'ils s'attendent à ce que les autres fassent de même et qu'ils se retrouvent "du côté des gagnant·e·s". Si la haute direction considère la durabilité comme pertinente pour l'organisation, elle doit communiquer explicitement comment la durabilité fait partie intégrante de l'activité principale de l'entreprise et exiger explicitement l'implication des professionnel·le·s de la comptabilité. » (Wenzig et coll., 2022; traduction libre)

En plus de la direction, **les autres fonctions des entreprises doivent également prendre le train en marche.** La qualité de la reddition de comptes dépendra aussi de la contribution des autres professionnel·le·s avec qui les professionnel·le·s de la finance interagissent, notamment les gestionnaires, les ingénieur·e·s, les responsables de l'approvisionnement, les spécialistes de la recherche et du développement, les conseiller·ère·s légaux·ales, etc. Ces dernier·ière·s doivent aussi comprendre qu'il y a des bénéfices à tirer d'une telle démarche, et s'intéresser au sujet de la transition écologique des entreprises et à ce que celle-ci signifie pour leur rôle en termes d'évolution des responsabilités et de compétences à développer.

La performance extrafinancière des entreprises est un sujet « complexe », au sens où elle implique de nombreux facteurs interconnectés et imprévisibles; mais on doit cesser de la percevoir comme un sujet « compliqué », au sens où elle est entourée de trop de normes, de définitions divergentes et de façons de faire différentes, et que l'on manque de clarté sur l'attribution des responsabilités. En bref, chacun·e doit connaître ses responsabilités pour maximiser l'efficacité du travail d'équipe, ce qui aidera grandement à aborder les enjeux complexes. Un **travail de collaboration entre les associations et les ordres professionnels** serait pertinent afin d'assurer la cohérence des nouvelles bonnes pratiques à véhiculer, d'uniformiser davantage les façons de faire, et de gérer les initiatives de durabilité des entreprises. Selon les témoignages recueillis dans le contexte de cette étude exploratoire, et bien que cela mérite d'être discuté avec des représentant·e·s des professions en question, la répartition des responsabilités pourrait se décliner comme suit :

- responsable de la gouvernance et haute direction : stratégie et vision globale;
- conseiller·ère RSE : stratégie et vision des projets de durabilité, suivies de l'implantation des projets d'amélioration de la performance, conseils sur les sujets sociaux et environnementaux
- ingénieur·e : comptabilisation des impacts environnementaux techniques;

- responsable de l'approvisionnement : comptabilisation des impacts sociaux et environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement (coordination des audits et implémentation de mesures d'amélioration chez les fournisseurs)
- conseiller·ère en ressources humaines et service à la clientèle : suivi des impacts sociaux sur le personnel et la clientèle;
- professionnel·le-s des finances et de la comptabilité : analyse, valorisation des données, gestion des risques, projections, reddition de comptes pour diverses entités (actionnaires, client·e-s, gouvernement);
- directeur·trice : consolidation de l'information; coordination des différentes stratégies, activités et démarches; gestion des risques et opportunités;
- responsable des communications : mise en valeur des initiatives, vulgarisation de la reddition de comptes à l'intention du grand public et/ou des consommateur·trice-s, développement des relations avec les communautés

À l'échelle de la société, il y a encore beaucoup de travail à faire sur la **perception des rôles financiers**. Il faut se défaire des stéréotypes et des discours (y compris ceux partagés par les professionnel·le-s de la finance en entreprise elleux-mêmes) selon lesquels la comptabilité est au service de la performance financière des entreprises, que celle-ci soit affectée ou non par des facteurs ESG. En effet, un sondage mené auprès de 77 étudiant·e-s de premier cycle aspirant à une profession financière en entreprise a permis à Cam (2020) de constater qu'iels ont une perception parfois paradoxale de leur futur rôle :

« 63 % [des répondant·e-s] considéraient que l'intérêt économique des détenteur[·trice]s de capitaux était une priorité dans la présentation des performances de l'entreprise. Une telle réponse indique que l'accent est mis sur les informations relatives au rendement du capital, y compris la maximisation des profits. En revanche, seulement 39 % étaient d'accord pour dire que le rôle de l'information comptable est d'aider à la poursuite de la maximisation des profits. » (Cam, 2020)

Cette perception paradoxale illustre la nécessité d'un repositionnement des rôles financiers pour mieux refléter les tensions entre deux impératifs clés :

- **l'importance de préserver la rigueur et la fiabilité des données**, valeurs centrales de la comptabilité qui permettent de maintenir la confiance grâce à la normalisation et à la comparabilité des informations. Les normes évoluent régulièrement pour s'adapter

aux réalités changeantes, bien que ce processus soit parfois plus long que ne le souhaite le marché;

- **le besoin urgent de transformations rapides et profondes entraîné par la transition écologique**, qui exige que l'on repense les approches traditionnelles et que l'on sorte d'un monde ultranormé afin de gagner en agilité et de s'aligner sur les réalités humaines et naturelles.

Ainsi, il est essentiel de reconnaître que la normalisation, bien qu'elle soit un gage de qualité et de comparabilité, peut également freiner les changements rapides qui sont nécessaires pour répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Plutôt que d'exacerber ces tensions, il faut concevoir des mécanismes capables de les gérer de manière constructive.

3.4.2. Changements nécessaires à long terme ([r]évolution du rôle comptable)

Nos travaux nous mènent au constat que des changements assez profonds dans la profession doivent être envisagés à long terme. C'est pourquoi l'on parle d'une « (r)évolution » : non seulement les responsabilités des professionnel-le-s de la finance sont appelées à évoluer selon la nature des besoins des entreprises dans un contexte de transition socioécologique, mais, pour créer un monde réellement durable, la nature même de ces besoins doit être radicalement différente de celle des besoins qui existent dans le paradigme de gestion dominant aujourd'hui.

Changements à opérer dans la profession comptable

À long terme, la comptabilisation de la performance extrafinancière ne devra plus servir uniquement à gérer les risques et les opportunités de l'entreprise, mais contribuer à la création de valeur positive pour toutes les parties prenantes. On entend par là qu'elle devra **d'abord endosser la responsabilité de la matérialité financière, puis, un peu plus tard, de la matérialité d'impact également**. Ce changement est essentiel pour transformer la raison d'être des entreprises, d'une quête exclusive de croissance du capital à une contribution active à une société juste, une économie résiliente et un environnement sain et régénératif.

Cette évolution du rôle de la comptabilité implique un certain « décroisement » ou une « déspecialisation » des départements qu'on dit aujourd'hui « financiers ». Ces derniers seront désormais responsables de **mesurer la « performance » selon une approche de gestion intégrée** dans laquelle la performance financière ne sera plus considérée comme une priorité

absolue, mais comme un aspect parmi d'autres, tels que les enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance. Les professionnel·le·s dans ces départements de performance globale et intégrée devront adopter pleinement ce changement de perspective.

Pour exécuter leur nouveau mandat, les professionnel·le·s de la finance devront **exercer davantage leur fonction stratégique et de gouvernance** et éviter de se retrancher dans un rôle de contrôleur·euse des données. Cela est essentiel, d'une part, en raison de l'importance et de la légitimité du rôle des professionnel·le·s de la finance auprès de la direction générale. La direction financière (éventuellement, la direction de la performance globale) a un grand pouvoir d'influence sur les décisions prises par les données qu'elle met de l'avant pour appuyer la direction. D'autre part, dans les prochaines années, le monde continuera d'évoluer en fonction de deux tendances clés qui affecteront les responsabilités des professionnel·le·s de la finance : d'un côté la transition écologique, comme nous l'avons vu, qui fera que les directions générales seront de plus en plus en quête d'informations claires et complètes sur la performance, et non plus seulement sur les finances; d'un autre côté la transition numérique, qui entraînera l'automatisation d'une bonne partie des tâches de collecte de données et de reddition de comptes (Omane-Antwi, 2017). Pour que la profession comptable demeure pertinente, il est impératif que sa contribution évolue vers la stratégie et la gouvernance.

De plus grands efforts doivent être consacrés à faire évoluer la **perception du rôle des professionnel·le·s de la finance en entreprise, tant chez les jeunes que chez les professionnel·e·s en exercice**. Encore aujourd'hui, de nombreux·euses étudiant·e·s s'inscrivent dans les programmes universitaires en finances en ayant une préconception de la profession et des valeurs qui y sont associées, c'est-à-dire servir des intérêts uniquement financiers. Les « caractéristiques personnelles » comme l'idéologie, la mentalité, la culture, la perception de la pertinence et de l'importance stratégique de la durabilité font partie des principales barrières qui empêchent les professionnel·le·s de la finance de s'impliquer dans les démarches de durabilité de leur entreprise (Wenzig et coll., 2022). Les préjugés et les valeurs axées sur le profit sont difficiles à changer une fois intériorisés. C'est pourquoi il est important de remettre en question dès aujourd'hui les attentes et les ambitions des futur·e·s professionnel·le·s en leur apprenant en début de formation l'importance de considérer la valeur et la performance sous de multiples angles.

Des méthodologies et des outils pour mesurer la durabilité d'une organisation dans son intégralité, et selon plus d'une perspective, vont être nécessaires pour accomplir ce

changement de paradigme et l'opérationnaliser. Aujourd'hui, il est possible de construire des *business cases* par projet, mais ces méthodes doivent évoluer pour **inclure le modèle d'affaires complet des entreprises et être adaptables aux différents modèles d'entreprises**, de la PME à la multinationale. Les modèles d'affaires de bien des entreprises sont insoutenables à long terme, car ils reposent sur des coûts qui sont externalisés à la société et/ou des ressources qui ne sont pas facilement remplaçables; des données probantes sur les modèles d'affaires seront donc nécessaires pour convaincre de la nécessité d'effectuer un virage soit complet, soit partiel, et les professionnel-le-s de la finance doivent être outillé-e-s pour les produire.

Du point de vue de l'implication individuelle des professionnel-le-s de la finance, à long terme, on parle surtout d'une **participation assidue à la formation continue et d'apprentissage avec les pair-e-s**. Comme le montre cette étude exploratoire, beaucoup de changements continueront à s'opérer dans le domaine de la comptabilité extrafinancière dans les années à venir, et il sera nécessaire que les destinataires y adhèrent et se les approprient, surtout pour la création de méthodologies et de normes comptables alignées sur les principes de la comptabilité multi-capitaux. Il ne sera donc pas suffisant d'attendre des instructions des hautes instances : les professionnel-le-s de la finance devront s'impliquer activement dans les expérimentations et le partage d'apprentissages pour co-construire les nouvelles façons de faire de la comptabilité en entreprise.

Changement à opérer dans le contexte

La réglementation qui encadre la reddition de comptes devra continuer d'évoluer sur le long terme pour **refléter l'adhésion graduelle à des normes de plus en plus alignées sur les principes de la comptabilité multi-capitaux**. Alors que nous pouvons prévoir qu'à court terme la reddition de comptes sur les risques financiers, particulièrement en ce qui a trait aux risques liés aux changements climatiques, comme on le voit dans le projet de norme NCID 2, sera vraisemblablement exigée des entreprises canadiennes cotées en bourse, nous soutenons que ce type de reddition de comptes est insuffisant pour atteindre l'objectif d'une transition générale vers une économie multidimensionnement durable, juste et régénérative. Il est également crucial que toutes les entreprises soient concernées, car une grande partie de l'économie canadienne repose sur les entreprises qui ne seront pas assujetties à ces normes. Nous soutenons ainsi la proposition du CAFD, que nous souhaitons voir étendue à une plus grande diversité d'indicateurs de durabilité pour tenir compte de l'ensemble des limites planétaires et des fondements sociaux qui concernent l'entreprise :

« Le CAFD préconise une couverture presque complète des divulgations dans l'ensemble de l'économie canadienne. Nous parlons expressément de couverture “presque complète” pour exclure les entités dont les risques et les opportunités climatiques sont les moins importants. La mise en œuvre des exigences de divulgation devrait être progressive et proportionnelle. Par mise en œuvre progressive, nous voulons dire qu'il faudrait premièrement mettre l'accent sur les secteurs de l'économie dont les risques et les opportunités climatiques sont les plus importants. Par mise en œuvre proportionnelle, nous voulons dire qu'il faudrait tenir compte de la taille et de la structure des entreprises, en reconnaissant que dans certains cas, il existe des problèmes de capacité ou de données. » (CAFD, 2023)

Une telle **réglementation, progressive et proportionnelle**, est essentielle pour assurer une cohésion dans l'évolution du rôle des entreprises à l'échelle de l'économie et éviter les *free riders* (les entreprises qui profiteraient d'une situation où leurs compétiteurs investiraient dans la préservation des ressources collectives sans elles-mêmes y consacrer des efforts).

Pour être socialement acceptables, ces réglementations doivent évidemment s'accompagner d'une **redéfinition culturelle du rôle des entreprises et de la valeur qu'elles génèrent pour la société**, comme c'est le cas pour le rôle des professionnel-le-s de la finance. Si la société est passée d'un *statu quo*, dans les années 1970, où la seule responsabilité des entreprises était de « conduire leurs affaires en concordance avec leurs désirs, qui généralement étaient de faire autant d'argent que possible tout en se conformant aux règles de base de la société » (Friedman, 1970), à une probable convergence dans un « capitalisme des parties prenantes » selon lequel, « dans le monde interconnecté d'aujourd'hui, une entreprise doit à la fois créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes et être reconnue par elles, afin d'assurer une performance durable et de générer de la valeur à long terme pour ses actionnaires » (Fink, 2022; traduction libre), cette étude exploratoire postule que, dans quelques décennies, il sera attendu des entreprises, comme fin en soi, qu'elles génèrent de la valeur économique, mais aussi sociale et environnementale pour l'entièreté de leurs parties prenantes. En d'autres mots, **toutes les entreprises devraient être des « entreprises à mission »** telles que définies au chapitre 1. Seule cette prise de position permettrait de ramener sécuritairement l'économie à l'intérieur des limites planétaires et de maintenir des fondements sociaux acceptables pour l'ensemble des sociétés de demain.

C'est aussi dans ce contexte que la « déspecialisation » de la fonction finance (au profit de la performance globale) prend tout son sens. La performance globale va à l'encontre des modèles actuels de gestion, qui favorisent une augmentation de l'efficacité du traitement des activités et des données, mais génèrent une tendance au travail en silos, pour **favoriser un « modèle de gouvernance plus horizontal [qui] encourage une participation élargie et assure une diversité de points de vue à la table décisionnelle.**

Il ne s'agit donc pas seulement du rôle et de la participation des autres professions essentielles en entreprise, mais aussi de l'implication des directions générales dans l'ouverture à de nouvelles structures organisationnelles et dans une redistribution des responsabilités. Ces évolutions doivent être accompagnées d'incitatifs alignés avec des stratégies entrepreneuriales réellement durables » (Wenzig et coll., 2022).

Finalement, s'il faudra des professionnel-le-s de la finance intéressé-e-s et motivé-e-s à tester des méthodologies de comptabilité innovantes, il faudra également **des entreprises qui sont prêtes à participer à des projets pilotes** en ce sens. Maxime Robin, conseiller en développement durable, soutient qu'il faut des **études de cas documentées avec rigueur** qui permettent non seulement de démontrer les résultats et l'utilité de ces nouveaux modèles de comptabilité multi-capitaux, mais également d'expliquer le chemin parcouru afin que l'expérience puisse être émulée et adaptée ailleurs. Le recrutement d'entreprises qui font preuve de leadership dans leurs pratiques de reddition de comptes extrafinancières et qui sont prêtes à aller plus loin doit donc commencer dès aujourd'hui et se poursuivre dans l'avenir, alors que de nouveaux modèles émergent et s'appuient sur les apprentissages des expérimentations précédentes. Des premières études de cas de ce genre commencent tout juste à être documentées en France (Avisé, 2020); il serait pertinent de réaliser localement des exercices similaires, adaptés au contexte québécois ou canadien.

3.5. Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons vu comment les tendances actuelles concernant l'utilisation des facteurs ESG commencent déjà à affecter et continueront d'affecter de plus en plus les professionnel-le-s de la finance en entreprise par rapport à trois grands champs de responsabilité: la collecte et la gestion de données (ESG), la reddition de comptes (extrafinancière), et la gouvernance et la stratégie (risques et opportunités, et liens avec la durabilité). Les principaux services déjà offerts par les grands cabinets de services-conseils

montrent que les professionnel-le-s de la finance auront un rôle important à jouer et nous informent sur les besoins des entreprises, qui pourraient éventuellement être pris en charge à l'interne par les fonctions financières. À court terme, il s'agit principalement de maîtriser les normes, réglementations et référentiels existants, et d'adhérer à l'exercice de gestion des informations extrafinancières pour assurer que les entreprises prennent leurs décisions à partir d'un portrait plus complet.

À long terme toutefois, on prévoit des changements beaucoup plus profonds dans la culture et le modèle économique des entreprises, ce qui implique des transformations tout aussi importantes du rôle de professionnel-le de la finance, qui endosserait la responsabilité des informations touchant la performance globale et intégrée (financière, sociale et environnementale) de l'entreprise en s'appuyant toujours sur des données probantes. Il faut évidemment prévoir d'importants défis concernant l'adhésion à cette transition. Ce ne seront pas tous les membres de la profession qui l'approuveront, en raison de leurs valeurs et de leurs préconceptions de la reddition de compte : d'où l'importance de commencer dès aujourd'hui à sensibiliser et à former de façon plus proactive les jeunes intéressé-e-s par le domaine ainsi que les professionnel-le-s qui sont déjà sensibles à la question de la transition écologique et qui peuvent jouer un rôle d'ambassadeur-trice-s de mouvements plus avant-gardistes. L'implication de personnes motivées et convaincues au sein des professions financières est cruciale pour surmonter la barrière du manque actuel d'outils et de connaissances pour promouvoir les changements désirés.

Il n'y a aucune garantie que le portrait à long terme tracé dans ce chapitre se concrétise. Toutefois, **il s'agit du modèle le plus prometteur pour effectuer une transition vers une économie juste et régénératrice**, et donc créer un monde durable qui subviendra aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à subvenir aux leurs.

Il est également important de reconnaître que plusieurs facteurs contextuels doivent être pris en compte. **La formation et l'acquisition de compétences**, au cœur du prochain chapitre, **sont certes des aspects clés sur lesquels les acteur-trice-s du milieu doivent compter; mais elles ne seront pas suffisantes.** Sont également nécessaires la cohérence des efforts consacrés à la transition par les autres professions avec qui les professionnel-le-s de la finance en entreprise interagissent au quotidien, l'adhésion d'une masse critique d'entreprises à cette vision du futur, et des réglementations progressives et proportionnelles conséquentes. Des

pistes de réflexion sur le rôle que les acteur·trice·s du milieu peuvent jouer à ce niveau ont également été offertes à travers ce chapitre.

4. Implications pour les besoins en formation

4.1. Introduction

On ne connaît pas ce qu'on ne connaît pas. Il est très facile de s'installer dans la routine et de perpétuer les pratiques et façons de faire sans prendre conscience que l'environnement (naturel, mais aussi social) est en train d'évoluer. C'est pourquoi la formation est une composante essentielle d'une transition comme celle que nous avons dessinée au chapitre précédent pour la profession comptable : d'abord pour sensibiliser aux changements à venir, puis pour outiller en transmettant les savoirs nécessaires pour passer à l'action et les habiletés pour mettre en application les nouvelles façons de faire.

Dans ce dernier chapitre, nous nous penchons ainsi sur **les compétences que les professionnel-le-s de la finance en entreprise devront développer ou améliorer pour remplir le rôle qui leur est destiné**. Nous avons identifié ces compétences grâce à une revue de la littérature et aux consultations qui ont été menées tout au long de ce processus. Nous commençons par un survol de certaines études similaires qui se sont intéressées au sujet spécifique des compétences d'avenir pour les professions de la finance, pour ensuite détailler les compétences en termes de connaissances et d'habiletés qui devraient être prises en compte dans les futurs programmes de formation générale et continue pour répondre aux transformations à court terme et à long terme définies au chapitre 3. Nous voyons ensuite les compétences qui sont déjà mises en valeur au Québec dans les programmes de formation continue. Nous terminons avec l'identification des lacunes qu'il reste à combler, et des barrières et défis à prévoir.

4.2. Revue de la littérature sur les compétences d'avenir des professionnel·le·s de la finance en entreprise

4.2.1. La grille de compétences CPA 2.0

Dans le contexte des vastes changements qui s'opèrent depuis les dernières années dans l'économie, incluant les considérations sur la durabilité et les transformations technologiques qui affectent la profession comptable, CPA Canada a lancé le projet « Voir demain : réimaginer la profession » pour outiller ses membres afin qu'ils puissent s'adapter dans cet environnement changeant. En parallèle, un groupe de travail a été créé pour élaborer une grille de compétences qui reflète cette nouvelle réalité et qui décrit concrètement des attentes raisonnables en termes de connaissances et d'habiletés à transmettre dans la formation générale et à évaluer pour l'obtention du titre de CPA. Il s'agit de la grille de compétences 2.0, parue en 2022, mais dont l'usage n'est prévu qu'à partir de 2027, lorsque le nouveau programme d'agrément entrera en vigueur.

La grille de compétences actuellement en vigueur fait état de certaines considérations sur le rôle du·de la comptable professionnel·le agréé·e dans la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise, mais celles-ci sont souvent peu explicites : « [le·la comptable professionnel·le agréé·e] encourage [...] une culture axée sur la coopération, l'innovation et la durabilité » (sans définition de la durabilité), et iel doit aussi « analyser le rôle particulier du conseil d'administration en ce qui a trait à la stratégie en matière de responsabilité sociale et à la durabilité de l'entité » (CPA Canada, 2022). Certaines compétences, comme l'orientation stratégique, la gestion des risques, l'initiative, l'évaluation de la performance, la résolution de problèmes et la communication sont essentielles au nouveau rôle de professionnel·le de la finance en entreprise défini dans ce rapport, mais les liens avec la durabilité des entreprises ne sont pas établis.

C'est tout le contraire dans la grille de compétences 2.0 qui, si elle est bien mise en application, a le potentiel d'élever la profession de comptable professionnel·le agréé·e à la hauteur des défis identifiés précédemment, avec quelques nuances sur lesquelles nous reviendrons. Tout d'abord, le sens éthique est redéfini en trois strates : qui, quoi et où. Le « qui » (« qui nous sommes ») définit les valeurs (intégrité, diligence, objectivité et compétence) et les qualités humaines (innovation, esprit de collaboration, agilité, curiosité, créativité, résilience, inclusion et savoir-faire technologique). Le « quoi » (« ce que nous faisons ») fait référence à la valeur

créée par les CPA et à leur travail auprès des parties prenantes. Le « où » (« où nous exerçons ») positionne le-la CPA dans un « environnement mondial en constante évolution » (CPA Canada, 2022).

« Les CPA créent de la valeur économique et sociétale et la préservent pour les parties prenantes en apportant logique, structure et fiabilité à l'information ainsi qu'au processus de mesure et de gestion du rendement. » (CPA Canada, 2022)

En somme, **la grille 2.0 fait du-de la CPA le-la protecteur-trice de l'intérêt public, qui doit répondre non seulement à des actionnaires, mais également aux parties prenantes au sens large.**

Les compétences sont ensuite définies en deux parties. La première porte sur le « tronc commun fondamental », qui rassemble le corpus de connaissances et de compétences nécessaires à l'exercice de la profession comptable; la seconde, sur le processus décisionnel qui guide les CPA dans leur rôle stratégique, tous deux étant couverts par le sens éthique.

Le « tronc commun fondamental » est réparti en trois catégories de compétences. Les **« compétences particulières »** sont essentielles à la comptabilité professionnelle et nécessitent un niveau de maîtrise élevé; les **« compétences fondamentales »** sont importantes pour comprendre la structure et le fonctionnement des organisations dans lesquelles œuvrent les CPA et nécessitent un niveau de maîtrise intermédiaire; finalement les **« sous-compétences fondamentales »** sont utiles pour comprendre les domaines émergents dans le contexte mondial et nécessitent donc un niveau de maîtrise élémentaire.

Chacune des trois catégories comprend des références à des thématiques d'intérêt pour la transition vers un rôle de CPA qui contribue à la durabilité des entreprises. Par exemple, parmi les compétences particulières, on retrouve le domaine de l'information non financière au même titre que l'information financière, ainsi que la création de valeur, définie comme « le processus selon lequel une organisation génère des flux de valeur financière et non financière futurs et des résultats pour l'organisation et ses parties prenantes, préserve ceux-ci ou les laisse se dégrader, en faisant preuve d'un comportement éthique selon des pratiques durables ».

Le second palier (compétences fondamentales) inclut le domaine de la durabilité parmi d'autres comme le comportement organisationnel, le droit et les formes juridiques de l'entreprise, et l'économie. **La durabilité est cette fois définie d'une manière qui est cohérente avec la définition proposée dans ce rapport, incluant des aspects clés tels que les « frontières et écosystèmes de la planète » (respect des limites planétaires), la « création de valeur à long terme pour les parties prenantes » et « l'importance des actifs naturels détenus, gérés et réglementés par le secteur public ».** On y fait aussi mention de l'économie régénérative comme exemple de nouvelle tendance qu'il faut savoir expliquer et appliquer, ainsi que la « chaîne de valeur financière et non financière à long terme du point de vue des multiples parties prenantes ».

Bien que ces évolutions représentent un grand pas en avant par rapport à la grille précédente, nous remarquons que la durabilité, au sens du respect des limites planétaires et des fondements sociaux, est toujours reléguée en second plan par rapport à la compétence plus traditionnelle qu'est l'usage de l'information non financière dans une perspective de protection et de création de valeur. Cette valeur est définie comme étant financière et non financière, actuelle et future, pour l'organisation et pour ses parties prenantes, mais il reste que les compétences listées dans cette catégorie font principalement référence à l'application de normes de comptabilité qui ne sont actuellement pas alignées sur cette ambition et restent plutôt axées principalement sur la valeur financière.

Cet enjeu transparaît dans la seconde partie, sur la prise de décision, dans laquelle on identifie cinq étapes pour « prendre, faciliter et mettre en œuvre des décisions relatives au rendement ». Ce dernier terme n'étant pas défini, on peut supposer qu'il s'agit du rendement financier. Du moins, **même si l'intention est probablement d'élargir le concept, il est réaliste de supposer que les lecteur-trice-s penseront intuitivement au rendement financier s'il n'est pas accompagné d'une définition claire.**

Nous notons aussi un deuxième enjeu dans la manière dont les professionnel-le-s de la finance en entreprise peuvent jouer ce nouveau rôle et « agir dans l'intérêt public » alors que **la perception du public (et la perception que ces professionnel-le-s ont d'eux-mêmes) est que leur rôle est de servir l'intérêt privé des actionnaires** en maximisant la valeur financière des entreprises (Cam, 2020; Sponem et Solcanu, 2023). Il y a donc un important travail de fond à effectuer pour graduellement changer la culture de la profession et des entreprises qu'elles servent.

Enfin, un dernier défi se cache dans l'applicabilité de cette nouvelle grille. Les universités recevront éventuellement plus d'informations sur les attentes de la profession par rapport au nouveau programme de formation. Afin d'obtenir l'accréditation qui leur permettra d'offrir ce nouveau programme, les universités devront adapter leur programme. Selon la professeure Solcanu, qui siège au comité de révision de programme de l'ESG UQAM, **certains détails restent flous et leur interprétation laisse place à la subjectivité.** Elle croit aussi que la grille aurait pu aller plus loin en suggérant l'intégration, dans les cours de comptabilité financière et de comptabilité de gestion, de notions spécifiques liées à la durabilité. En raison de ce manque, les étudiant·e·s devront acquérir ces connaissances en suivant des cours qui ne sont pas offerts en sciences comptables. Il y aura ainsi probablement un décalage entre le contexte des contenus et la réalité comptable. Ultimement, les étudiant·e·s comprendront que ces cours ne sont pas fondamentaux aux sciences comptables, puisqu'ils sont offerts hors département, et risquent de ne pas les prendre réellement au sérieux. Enfin, les programmes de chaque établissement finiront donc par être tributaires des autres départements pour subvenir à ces besoins.

4.2.2. Apprentissages tirés d'une étude française sur les métiers et compétences d'avenir

Dans le contexte de son plan France 2030, le gouvernement français a lancé l'appel à manifestation d'intérêt « Compétences et métiers d'avenir » qui vise à répondre aux besoins des entreprises en matière de formation et de nouvelles compétences pour les métiers des transitions numériques et écologiques. **Une évaluation des besoins en compétences en mesures d'impacts et comptabilités écologiques a été menée et un diagnostic de formation a été publié en avril 2023** (Gouyon et coll., 2023). Quoique les contextes français et québécois soient différents et que l'étude ait porté sur le secteur agricole spécifiquement, plusieurs conclusions du diagnostic des besoins d'acquisition de compétences des professionnel·le·s sont très pertinentes. Nous les avons résumées ci-dessous.

Les besoins de compétences ont été identifiés pour cinq filières : direction générale, administration et finances, RSE, comptabilité et assurances, production agricole. **Cinq blocs de compétences de bases ont été recensés pour la mesure et la comptabilité des impacts, qui constituent un socle commun de compétences pour tous-tes ces professionnel·le·s** (voir le [tableau 17](#)). Les quatre premiers sont particulièrement pertinents pour la direction générale et la RSE, alors que le cinquième l'est davantage pour les filières des finances, de l'administration et de la comptabilité. Comme nous l'avons constaté dans le chapitre précédent, les professionnel·le·s de la finance ont un rôle important à jouer à titre de soutien

stratégique à la direction générale; ces blocs représentent donc une assise importante pour comprendre les compétences qui les aideront à mieux jouer ce rôle dans une situation de transition.

1. Incarner la transition • Compréhension des risques et opportunités • Maîtrise des cadres de réglementation • Modélisation et gestion des risques et opportunités de l'entreprise • Prise de conscience de la responsabilité de l'entreprise envers le bien commun à long terme	2. Appréhender les systèmes et la complexité • Compréhension des écosystèmes, des enjeux sectoriels, des valeurs et des indicateurs associés • Modélisation des systèmes, résolution des problèmes complexes en situation d'incertitude • Cartographie des relations avec les écosystèmes et parties prenantes	3. Collaborer et adhérer • Connaissance de soi, intelligence émotionnelle, empathie • Principes et pratiques de communication stratégique, pédagogie, coopération, leadership participatif • Stratégies de changement systémique • Adhésion et persuasion des équipes et partenaires
4. Changer de modèle d'affaires • Compréhension des principes de l'économie régénérative • Illustration par des exemples externes transposés à l'entreprise • Création de nouveaux modèles d'affaires et de nouvelles stratégies		
5. Créer des outils de pilotage • Compréhension des mesures d'impacts et des méthodes • Compréhension de la notion de triple capital (économique, social, environnemental) et des comptabilités extrafinancières • Illustration par des exemples externes transposés à l'entreprise • Création de nouveaux outils de pilotage et de contrôle de gestion		

Tableau 17. Cinq blocs de compétences nécessaires à la transition, adapté de Gouyon et coll., 2023

Les trois premiers blocs (incarner la transition, appréhender les systèmes et la complexité, collaborer et adhérer) permettent de construire le quatrième (changer de modèle d'affaires), au service duquel est ensuite mis le cinquième (créer des outils de pilotage).

Afin que les entreprises s'approprient ce modèle, l'étude avance que certains enjeux doivent d'abord être abordés, soit :

- **le manque de vision des leaders d'aujourd'hui** : en France, peu d'acteur·trice·s sont voué·e·s à la transition et adoptent les nouveaux modèles d'affaires faisant de la performance ESG un levier stratégique;
- **le manque d'évolution dans les formations** : dans les écoles tant d'ingénierie que de commerce et de comptabilité, la transition, les impacts et la performance

extrafinancière ne sont pas présentés de manière suffisamment transversale et stratégique;

- **l'importance de l'innovation pédagogique** : les outils de comptabilité qui prennent en compte les capitaux sociaux et environnementaux sont « à construire plus qu'à transmettre », ce qui signifie que les programmes de formation doivent s'ancrer dans un « cycle expérimentation-formation-action » où les étudiant·e·s apprendront à innover, à collaborer pour faire évoluer les méthodes et à effectuer une veille des nouveaux outils et des nouvelles réglementations.

4.2.3. Les compétences d'une direction des finances axée sur la création de valeur selon l'ACCA

L'ACCA a publié en 2023 une étude sur les compétences qui sont nécessaires aux personnes ayant un rôle de direction des finances pour aborder des problèmes complexes, incluant les enjeux de durabilité, et générer de la valeur au sens large, c'est-à-dire pas seulement au sens financier. Elle a identifié **trois concepts essentiels à la résolution de problèmes**. Ces concepts sont issus de différents domaines, mais, ensemble, ils peuvent contribuer à résoudre des problèmes concrets auxquels les professionnel·le·s de la finance de demain feront face :

- **le *design thinking*** : une approche de résolution de problèmes basée sur des améliorations itératives et à échelle humaine;
- **l'innovation ouverte** : une approche de l'innovation qui met l'accent sur la coopération plutôt que sur la protection du secret industriel qui est aujourd'hui la norme dans les départements de recherche et développement;
- **la pensée systémique** : une approche qui encourage à voir les problèmes spécifiques comme des parties de systèmes plus grands, complexes et dynamiques.

L'adoption de ce trio d'approches a pour avantage, selon les auteur·trice·s, de favoriser la collaboration, la co-crédation, la gestion de l'incertitude et l'empathie, et d'engager les parties prenantes dans un processus de création de valeur partagée, qui sont toutes des compétences nécessaires à la mise en œuvre de la pensée intégrée.

Pour faciliter l'adoption de cette approche de la résolution de problèmes, l'ACCA identifie deux grandes familles de compétences à développer :

- **l'amélioration continue** (« *continually becoming* ») : les professionnel·le·s de la finance doivent faire preuve d'ouverture d'esprit pour accueillir différentes écoles de pensée et remettre en question leurs biais, d'humilité pour reconnaître les limites de leurs

connaissances, de curiosité pour rester à l'affût des nouveaux apprentissages à faire, de courage pour sortir de leur zone de confort et faire face à l'incertitude, et de créativité pour expérimenter et apprendre par essais et erreurs.

- **la relation avec les autres :** les professionnel-le-s de la finance doivent faire preuve d'empathie pour comprendre les perspectives des autres et la manière de répondre à leurs besoins; d'esprit explorateur pour s'interroger et tester des hypothèses; de co-création pour collaborer avec les autres, incluant des personnes externes à leur organisation; et d'empuissancement (*empowerment*) pour amener les parties prenantes à entreprendre des actions. (ACCA, 2023)

4.2.4. Les aptitudes et compétences techniques en matière de finance durable selon les acteur·trice·s financier·ière·s de Singapour

En février 2022, l'Institute of Banking and Finance (IBF) de Singapour et le Monetary Authority of Singapore (MAS) ont défini 12 aptitudes et compétences techniques (SF TSC ci-après) nécessaires aux individus pour exercer diverses fonctions dans le domaine de la finance durable. Ces aptitudes et compétences techniques font partie du cadre de compétences de l'IBF pour les services financiers, qui fournit des informations sur les professions, les rôles professionnels, les parcours professionnels, et les programmes de formation pour l'amélioration et la maîtrise des compétences. Les connaissances thématiques et fonctionnelles qu'ils ont proposées sont définies dans le [tableau 17](#).

Aptitudes et compétences techniques thématiques	
Nom de la thématique	Description
Gestion des marchés du carbone et des stratégies de décarbonisation	Diriger la stratégie et les politiques de l'organisation en réponse aux politiques sur le carbone actuelles et projetées, aux évolutions du marché et aux stratégies de décarbonisation. Fournir un soutien à l'organisation et aux client·e·s dans leurs efforts de décarbonisation et d'atteinte de la neutralité carbone.
Gestion du changement climatique	Synthétiser les informations relatives aux changements climatiques et aux évolutions des politiques climatiques pour façonner les stratégies, politiques, produits et/ou services de l'organisation.
Gestion du capital naturel	Développer des recherches sur le marché du capital naturel et diriger les stratégies et politiques de l'organisation en réponse aux évolutions des politiques et du marché du capital naturel pour soutenir la prise de décisions et les relations organisationnelles.
Application des taxonomies	Analyser et façonner la stratégie, les politiques, les pratiques et les activités commerciales pertinentes de l'organisation en réponse aux principales taxonomies nationales, régionales et mondiales qui classifient les activités économiques vertes et de transition.
Indicateurs d'impact, mesure et reporting	Analyser, surveiller et rendre compte de l'impact des actions de durabilité, et diriger l'organisation dans la définition de sa mission d'impact et de ses objectifs pour elle-même ou pour ses client·e·s.
Développement de durabilité dans les industries non financières	Analyser et surveiller l'impact des actions de durabilité et en rendre compte. Diriger l'organisation dans la définition de sa mission d'impact et de ses objectifs pour elle-même ou pour ses client·e·s.

Aptitudes et compétences techniques thématiques	
Nom de la thématique	Description
Développement de solutions d'assurance et de réassurance durables et application	Développer des solutions d'assurance et/ou de réassurance durables, en cohérence avec les meilleures pratiques internationales, et aider les client·e·s à améliorer leur performance en matière de durabilité.
Gestion des investissements durables	Diriger les stratégies de l'organisation en matière d'investissement durable, et mettre en œuvre des concepts et approches d'investissement durable dans la gestion de portefeuilles.
Structuration d'instruments de prêts durables	Structurer les principaux instruments de prêts durables, notamment les obligations, les prêts, le financement de projets et du commerce, les produits dérivés et le financement mixte; et développer des mesures d'incitation pour encourager leur adoption.
Rapport de durabilité	Diriger le développement des rapports de durabilité, des politiques et des processus comptables de l'organisation, en conformité avec les exigences réglementaires et les meilleures pratiques internationales.
Gestion des risques en matière de durabilité	Développer pour l'organisation des cadres, stratégies et politiques de gestion des risques liés à la durabilité, afin de minimiser et atténuer les risques pour l'organisation et ceux qu'elle-même génère.
Développement de l'intendance durable	Diriger le développement de la stratégie d'intendance de l'organisation, des axes prioritaires, politiques et pratiques, et la mettre en œuvre pour atteindre les objectifs d'investissement et de durabilité de l'organisation.

Tableau 18. Les 12 aptitudes et compétences techniques nécessaires à l'exercice de la finance durable (IBF Singapore, 2022)

L'IBF de Singapour encourage fortement les institutions financières et les organismes de formation à concevoir des programmes de formation fondés sur ces aptitudes et compétences techniques nécessaires à l'exercice de la finance durable. Pour faciliter leur intégration, il propose des cadres de développement professionnel en six niveaux de progression. Par ailleurs, il prévoit de travailler en étroite collaboration avec l'industrie pour élaborer ses propres programmes de formation. L'IBF de Singapour prévoit de revoir périodiquement les normes de formation pour tenir compte de l'évolution des développements et des besoins dans le domaine de la finance durable. Il est possible que les améliorations futures incluent la bonification des normes de compétence pour des rôles spécifiques et l'introduction d'autres aptitudes et compétences pour de nouveaux rôles professionnels. Bien que le cadre proposé par l'IBF de Singapour s'adresse davantage aux acteur·trice·s de la finance, on peut faire des parallèles importants avec les compétences requises pour des professionnel·le·s de la finance en entreprise visé·e·s par cette étude exploratoire et voir la cohérence des changements requis de l'ensemble des acteur·trice·s de la finance, toutes disciplines confondues.

4.3. Compétences à développer par les professionnel·le·s de la finance en entreprise

En lien avec les changements probables du rôle des professions financières en entreprise identifiés au chapitre précédent, nous proposons ci-dessous une liste de compétences à développer à court et à long terme. Il sera important que les programmes de formation générale et les programmes de formation continue **abordent les deux volets en parallèle, puisque les changements à long terme prendront du temps à se mettre en place.**

Les compétences peuvent être classées en deux catégories : **les connaissances (ou compétences techniques) et les habiletés (ou compétences habilitantes)**, telles que définies dans la Grille de compétences 2022 de CPA Canada. La même approche est utilisée dans la littérature sur le sujet. Selon Omane-Antwi (2017), les connaissances permettent d'effectuer des tâches avec aisance et prédictibilité alors que les habiletés permettent d'ajuster sa façon de penser et d'agir. Ainsi, dans un contexte de transition des entreprises, **les connaissances sont un prérequis pour effectuer les nouvelles tâches, mais le développement de nouvelles habiletés est essentiel pour transformer les pratiques.**

On peut également répertorier trois types de compétences alignées avec les rôles des professionnel·le·s de la finance décrits à la [section 3.2](#). (collecte et gestion de données,

gouvernance et stratégie, reddition de comptes). Il est important de noter que **ce ne sont pas tous les individus, dans le milieu de la finance d'entreprise, qui auront besoin de développer les compétences associées à chacun de ces trois rôles**; cela dépendra de la fonction qu'ils occupent ainsi que de la réalité de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons inclus dans l'analyse une quatrième catégorie de **compétences dites « transversales »**, qui sont utiles pour tous·tes. En fonction de la taille de l'entreprise, certaines personnes seront appelées à jouer un ou plusieurs rôles, voire tous les rôles. Dans les PME particulièrement, où les équipes sont relativement petites, la direction des finances a tendance à être beaucoup plus polyvalente. Il en va de même pour les compétences à développer dans un contexte de transition.

4.3.1. Compétences à développer pour les besoins à court terme

Catégories de responsabilités	Connaissances	Habilités
Collecte et gestion de données	• Outils et méthodologies de mesure d'impacts ESG • Comptabilité et coût du carbone • Gestion et interprétation de données qualitatives • Développement de KPI ESG • Pilotage des KPI ESG	• Innovation • Disposition à échanger les bonnes pratiques avec les pair·e·s
Reddition de comptes	• Cadres réglementaires locaux et internationaux • Normes et standards de divulgation extrafinancière • Rédaction de rapports extrafinanciers • Attestation de rapports extrafinanciers • Évaluation des systèmes de gestion des informations ESG	• Reconnaissance de la valeur globale pour les parties prenantes
Gouvernance et stratégie	• Interprétation de la performance ESG • Risques et opportunités ESG (<i>outside-in</i>) • Analyses coûts-bénéfices et <i>business case</i> • Développement de politiques et de procédures ESG • Projections extrafinancières • Conception et structuration de modèles d'affaires • Produits de la finance verte et taxonomies vertes	• Esprit analytique • Pensée « long terme » • Pensée systémique

Tableau 19. Compétences à développer pour les besoins à court terme par catégories de responsabilités

Catégories de responsabilités	Connaissances	Habiletés
Compétences transversales	• Bases du développement durable et de la RSE • Littératie climatique en contexte d'entreprise • Enjeux ESG propres à l'entreprise et son secteur • Définitions et usages de la matérialité, tant financière que d'impact • Identification et prise en compte des parties prenantes • Objectifs et cibles ESG • Utilisation des nouvelles technologies dans la comptabilité ESG	• Communication, collaboration avec les parties prenantes et travail d'équipe • Gestion de l'incertitude • Agilité et adaptabilité • Introspection et apprentissage en continu • Prise de décisions • Éthique professionnelle •

Tableau 20. Compétences transversales à développer pour les besoins à court terme

Compétences en collecte et gestion de données

Connaissances

Les professionnel·le·s de la finance doivent se familiariser avec les **outils et méthodologies de mesure des impacts ESG**. Sans chercher à tous les maîtriser, ce qui dépasse leur champ de compétence particulier, la connaissance des outils qui existent et de leur fonction (quel outil pour comptabiliser quelles données?) les aidera à collaborer avec les professionnel·le·s qui effectueront les mesures. Une des catégories de méthodologies qu'il serait important qu'ils connaissent est celle de la **mesure des émissions de GES, et le calcul du coût du carbone** qui y est associé, puisqu'il s'agit d'un des principaux indicateurs que les parties prenantes s'attendent à voir divulguer. Même si la mesure du coût financier associé n'est pas obligatoire, il s'agit d'un outil particulièrement intéressant pour montrer quel retour sur investissement est attendu des efforts de décarbonisation que l'on attend des entreprises.

Les personnes responsables de la collecte et de la gestion de données doivent être capables de **gérer des données qualitatives** en plus des données quantitatives. Étant donné qu'il n'existe pas encore de méthodologie fiable pour comptabiliser tous les impacts environnementaux et sociaux, nombre d'entre eux sont plutôt décrits de façon qualitative. Pour qu'ils soient tout de même pris en compte, il est important que les professionnel·le·s de

la finance puissent les intégrer dans une base de données; iels doivent donc savoir manipuler et interpréter les informations qualitatives de façon générale.

Avant de collecter les données, il faut avoir déterminé des indicateurs clés de performance (KPI). Étant donné la diversité des facteurs ESG, les professionnel·le·s de la finance doivent être capables **d'identifier et d'adapter les indicateurs** généraux existants, mais aussi de **développer des indicateurs** qui reflètent les enjeux matériels de l'organisation. En d'autres mots, iels doivent savoir transformer des sujets d'intérêt pour les parties prenantes en KPI mesurables et pertinents pour l'entreprise. Iels doivent ensuite pouvoir **piloter ces indicateurs**, c'est-à-dire les intégrer dans une base de données et se doter de mécanismes de suivi pour s'assurer qu'ils soient à jour.

Habiletés

Les professionnel·le·s de la finance doivent développer un **esprit novateur**. Alors qu'iels sont aujourd'hui habitué·e·s à appliquer des normes éprouvées, la transition et l'adoption de la performance extrafinancière leur demanderont de développer des manières innovantes de comptabiliser la performance des organisations. De nombreux·euses acteur·trice·s travaillent à créer des normes et des référentiels cohérents, néanmoins les professionnel·le·s en entreprise devront parfois faire preuve d'un peu de créativité pour adapter ces outils à leur propre contexte. La **disposition à échanger les bonnes pratiques avec les pair·e·s** (d'autres professionnel·le·s de la finance dans d'autres entreprises de taille similaire) contribuera également, avec le temps, à l'adaptation et à l'amélioration des pratiques pour arriver à créer, éventuellement, un tableau de bord ESG plus précis et utile.

Compétences en reddition de comptes

Connaissances

Les professionnel·le·s de la finance doivent être au courant des **cadres réglementaires locaux et internationaux** sur les exigences de reddition de comptes. Même si, dans certains cas, le travail de veille incombe plutôt aux services juridiques, il est important que les comptables sachent quelles obligations sont en développement et où. En effet, même si, pour le moment, une entreprise n'est pas elle-même assujettie à la reddition de comptes extrafinancière, avoir une connaissance au moins générale des tendances d'ici et d'ailleurs lui permettra de se préparer à répondre aux questions de client·e·s qui, elleux, le sont, ou de s'outiller en vue des exigences qui entreront éventuellement en vigueur. Par exemple, les tendances européennes en matière de responsabilité sociale sont susceptibles d'arriver en Amérique du Nord quelques

années plus tard. La collecte de données ESG et leur interprétation prennent du temps, donc plus tôt les professionnel-le-s de la finance s'y mettront, meilleurs seront les rapports. La même logique s'applique aux **normes et standards de divulgation extrafinancière** dont l'application est aujourd'hui volontaire.

Les professionnel-le-s responsables de la reddition de comptes extrafinancière doivent également se familiariser avec la structure attendue des **rapports ESG** afin d'être capables d'en rédiger le temps venu. La tâche de rédaction elle-même peut être partagée avec le département des communications, mais la contribution des professionnel-le-s de la finance sera essentielle à la présentation et à la conformité des données. À certain-e-s on demandera plutôt de **certifier des rapports extrafinanciers** publiés par des entreprises tierces; la maîtrise de ce qui fait un bon rapport, conforme mais aussi utile à ses destinataires, sera alors essentielle.

Finalement, les professionnel-le-s de la finance doivent comprendre suffisamment les **systèmes de gestion des informations ESG** pour pouvoir évaluer leur pertinence par rapport aux besoins de traçabilité des informations, d'utilisation adéquate par les usager-ère-s et d'autres critères qui pourraient apparaître avec le temps.

Habiletés

En matière de reddition de comptes, il sera important de changer graduellement la mentalité des professionnel-le-s de la finance pour qu'ils prennent en considération non seulement les investisseur-euse-s, mais aussi les autres parties prenantes. Cela fait partie de la nécessaire **reconnaissance de la proposition de valeur de l'entreprise au sens global**. Ce que les parties prenantes perçoivent comme de la valeur créée ou perdue en raison des activités de l'entreprise peut varier avec le temps. Il est donc essentiel que les professionnel-le-s responsables de la reddition de comptes développent une certaine sensibilité aux modifications des attentes, afin que les rapports demeurent pertinents.

Compétences en gouvernance et stratégie

Connaissances

Les professionnel-le-s de la finance en entreprise doivent savoir interpréter les données ESG dûment récoltées, ce qui implique de connaître les sources d'informations vers lesquelles se tourner pour mieux comprendre la performance. Par exemple, pour **interpréter la performance** de consommation d'eau, le-la comptable ne peut se fier qu'au pourcentage de réduction de la consommation sur l'année. Il doit également contextualiser les données en

prenant en compte le contexte local, la sévérité du problème et la consommation globale dans le milieu.

La connaissance des sources d'informations est également cruciale dans l'évaluation des risques et opportunités, l'analyse coûts-bénéfices et les projections. Dans le cas de la première, il s'agit d'être suffisamment sensible aux différents enjeux sociaux et environnementaux pertinents en regard du lieu et du secteur d'activité pour réaliser une **analyse des risques et opportunités** complète. Dans un premier temps, le-la professionnel-le de la finance peut se concentrer sur les risques et opportunités *outside-in*, c'est-à-dire comment le contexte social, environnemental et économique affecte ou affectera les activités et la valeur de l'entreprise. Dans le cas de **l'analyse coûts-bénéfices**, il s'agit d'être capable d'estimer les coûts et les bénéfices financiers de différentes initiatives visant à améliorer la performance sociale ou environnementale afin de pouvoir créer un argumentaire convaincant pour la direction (*business case*).

Les professionnel-le-s de la finance en entreprise pourraient être appelé-e-s à **développer (ou à réviser) et à mettre en application diverses politiques et procédures** en lien avec les facteurs ESG (politique environnementale, politique de respect des droits de la personne, politique de lutte contre la corruption, etc.). Iels doivent donc posséder des connaissances sur leur forme et leur contenu afin de s'assurer qu'elles soient claires pour toutes les parties prenantes concernées et suffisamment complètes pour être conformes aux attentes. Iels pourraient également être mis-es à contribution pour définir les procédures de suivi et d'audit qui feront en sorte que les politiques seront bien respectées.

D'un autre côté, les professionnel-le-s de la finance devront être capables d'adapter leurs outils de projections pour **fournir des estimations de la trajectoire de la performance extrafinancière**, par exemple estimer les émissions de GES prévues selon un scénario « *business as usual* » et selon un scénario dans lequel l'entreprise adopte une mesure d'atténuation. Toutes ces interprétations sont des données essentielles pour faire bouger les entreprises.

Étant donné l'influence qu'auront les professionnel-le-s de la finance sur ces informations, iels seront également impliqué-e-s dans les réflexions sur le **modèle d'affaires** des entreprises. Leurs recommandations devraient également orienter la refonte du modèle d'affaires vers la préservation de la viabilité globale de l'entreprise à long terme. En conséquence, iels devront

être familier·ière·s avec les notions de base de conception et de structuration de nouveaux modèles d'affaires.

Finalement, les professionnel·le·s de la finance devraient comprendre ce que sont les différents **produits de la finance verte**, la taxonomie verte ou durable, et se tenir informé·e·s (proactivement) et être tenu·e·s informé·e·s des évolutions dans ce domaine. De nombreuses institutions qui gèrent d'importants portefeuilles d'obligations vertes et durables utilisent cet outil pour définir les entreprises à qui des fonds sont octroyés dans le cadre de ces obligations, ce qui peut donc affecter l'accès au capital.

Habiletés

Pour interpréter les informations ESG nécessaires à la réflexion stratégique, les professionnel·le·s de la finance devront également être capables de faire des liens entre des informations de diverses natures formant un système; en d'autres mots, iels devront posséder un **esprit d'analyse** capable de faire apparaître des relations entre les indicateurs, les risques, la performance financière et la performance extrafinancière, dans une **pensée systémique**. Iels devront également être capables de se projeter sur le **long terme**, puisque les conséquences financières des enjeux sociaux et environnementaux se font sentir davantage à moyen long terme, alors que la meilleure solution pour les mitiger est d'agir à court terme.

Compétences transversales

Connaissances

Les professionnel·le·s de la finance en entreprise devraient être familier·ière·s avec **les concepts de base du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises** : de quoi s'agit-il, quels sont les principaux enjeux sociaux et environnementaux à l'échelle mondiale, quelles sont les solutions existantes et à développer, etc.? Il s'agit de connaissances génériques qui, théoriquement, seraient pertinentes dans tous les métiers et les secteurs. Étant donné l'accent qui est aujourd'hui mis par les gouvernements, les investisseur·euse·s et le milieu des affaires en général sur l'enjeu des **changements climatiques**, les professionnel·le·s de la finance en entreprise devraient s'informer en priorité sur ce que cette thématique spécifique implique pour les entreprises : quels sont les principaux risques liés au climat, quelles sont les attentes des différents acteur·trice·s sociaux·ales quant aux actions des entreprises pour atténuer les changements climatiques, et quelles sont les méthodes connues pour comptabiliser les émissions de GES et les réduire? Pour aller plus loin, il est également important que les professionnel·le·s de la finance soient

familier·ière·s avec les **enjeux ESG propres au secteur d'activité** dans lequel iels exercent, afin de pouvoir par la suite d'identifier ceux qui sont réellement matériels à leur entreprise.

La matérialité est un concept avec lequel les professionnel·le·s de la finance devraient déjà être familier·ière·s, cependant il importe qu'iels comprennent les nouvelles définitions qui intègrent la considération des enjeux sociaux et environnementaux, tant dans une perspective de **matérialité financière que de matérialité d'impact**. Cela est essentiel non seulement pour pouvoir éventuellement appliquer des normes de reddition de comptes faisant usage de ces différents types de matérialité, mais également pour ouvrir les horizons de l'entreprise sur les risques et opportunités ESG en général dans une visée de prise de décisions. Comprendre la matérialité d'impact implique également de définir **les parties prenantes** comme tous·tes ceux qui sont affecté·e·s par, ou qui affectent, de près ou de loin, les activités d'une entreprise. Pour bien identifier les risques et opportunités d'impact, les professionnel·le·s de la finance en entreprise doivent donc savoir identifier toutes les parties prenantes et les prendre en compte dans leur pratique de collecte de données et de reddition de comptes, mais aussi de développement de stratégies.

Les professionnel·le·s de la finance devraient être aptes à guider les directions générales et organes de gouvernances dans la **définition d'objectifs qualitatifs et de cibles quantitatives** pour améliorer la performance ESG. Même si la définition des cibles et objectifs finaux ne leur revient pas, les professionnel·le·s de la finance, en tant que maître·esse·s des données, devraient pouvoir effectuer des calculs et projections pour faire des recommandations sur ce qu'il est réaliste de cibler, alors que d'autres, comme les professionnel·le·s de la RSE, pourraient plutôt informer sur le niveau d'ambition à viser pour répondre aux attentes des parties prenantes. Finalement, les **nouvelles technologies numériques et d'intelligence artificielle** pourraient faciliter grandement la collecte et de l'usage des données ESG, donc il est important que les professionnel·le·s de la finance soient familier·ière·s avec les meilleurs outils à leur disposition.

Habiletés

La communication et la collaboration avec les parties prenantes internes et externes sont des facteurs clés dans le succès des professionnel·le·s de la finance par rapport aux questions ESG. En effet, la mesure des différents indicateurs nécessite une variété d'expertises, étant donné l'étendue de leur champ d'application. Il en va de même pour la définition de nouvelles politiques et procédures : le travail d'équipe donne de meilleurs résultats. Il est donc essentiel

de posséder ces compétences interpersonnelles. Par exemple, le travail de veille légale est essentiel pour être au courant des nouveaux règlements de divulgation. Une cohésion entre les services comptables et juridiques est donc essentielle.

Étant donné le caractère évolutif et parfois imprévisible des enjeux sociaux et environnementaux, il faut savoir **composer avec une quantité importante d'incertitudes**. Peu importe la qualité des données et des projections, même les meilleur·e·s scientifiques sont incapables d'affirmer avec précision comment l'environnement changera dans les prochaines années et décennies, et comment cela affectera les différentes sociétés. De plus, plusieurs mesures des impacts reposent sur des hypothèses et des estimations qui ont également leur part d'incertitude. Il est donc essentiel pour les professionnel·le·s de la finance de faire preuve **d'agilité et d'adaptabilité**. D'autre part, les cadres réglementaires et les normes et standards de reddition de comptes évoluent à un rythme très rapide depuis le tournant de la décennie 2020, donc les départements de finance doivent se préparer tout en gardant une marge de manœuvre pour répondre à de nouvelles attentes.

En ce sens, les professionnel·le·s de la finance doivent **cultiver une ouverture à l'apprentissage continu** et développer un **réflexe d'introspection**. Au-delà du respect d'obligations réglementaires, les indicateurs ESG ont pour objectif d'aider les entreprises à prendre de meilleures décisions, mais leur capacité à le faire repose sur l'ouverture du personnel à remettre en question et à changer leurs pratiques et leurs habitudes. Les professionnel·le·s de la finance jouant un rôle stratégique clé, iels doivent être capables d'adapter les pratiques comptables à de nouvelles réalités et ainsi mener l'entreprise vers un leadership sur les questions ESG. Jouer ce rôle stratégique demande également d'améliorer sa **capacité à prendre des décisions** ou, du moins, à émettre des recommandations sur lesquelles la direction peut se reposer pour prendre ses décisions.

L'éthique professionnelle est déjà une grande qualité des professionnel·le·s de la finance, mais l'avènement des pratiques ESG nécessitera qu'iels la développent encore davantage, non seulement pour que la profession se forge une réputation de rigueur et conformité de haut niveau, mais également pour montrer l'exemple quant aux bonnes pratiques de gouvernance entrepreneuriale qui contribuent à une bonne performance ESG.

4.3.2. Compétences à développer pour les besoins à long terme

Catégories de responsabilités	Connaissances	Habiletés
Collecte et gestion de données	- Comptabilité multi-capitaux et son application - Valorisation monétaire des impacts	
Reddition de comptes	Évaluation des actifs et passifs extrafinanciers	Authenticité et transparence
Gouvernance et stratégie	- Budgets extrafinanciers - Gestion des risques ESG inside-out - Analyse de scénarios prospectifs	- Aptitude à convaincre et influencer - Formulation d'une vision stratégique - Design thinking - Nuance

Tableau 21. Compétences à développer pour les besoins à long terme

Catégories de responsabilités	Connaissances	Habiletés
Compétences transversales	- Cartographie et dépendances dans la chaîne de valeur (amont et aval) - Compréhension approfondie de chacune des limites planétaires et de leur répercussion sur l'économie et la société - Avancées scientifiques concernant la compréhension des enjeux et les solutions - Proposition de valeur globale des entreprises	- Pensée intégrée - Esprit critique - Disposition au changement - Proactivité - Résolution de problèmes complexes - Innovation ouverte - Intelligence émotionnelle et empathie - Leadership participatif - Vulgarisation - Gestion de projet - Sens individuel et collectif de la responsabilité

Tableau 22. Compétences à développer pour les besoins à long terme

Compétences en collecte et gestion de données

Connaissances

Au moment de rédiger ce rapport, **les concepts de comptabilité à triple capital** (économique, social, environnemental) **et de comptabilité multi-capitaux** (les six capitaux présentés par l'IIRC) semblent les plus compatibles avec les besoins de la transition écologique, pour assurer que les entreprises respectent certains seuils de durabilité dans leurs activités. Toutefois, il est trop tôt pour postuler quelle méthodologie spécifique est la plus efficace. Il est probable que plusieurs méthodologies émergeront dans les prochaines années avant que l'on observe des tentatives de consolidation, comme c'est le cas des normes de reddition de comptes. Le rapport intégré de l'IIRC est une tentative qui date déjà de quelques années et qui n'a pas gagné la popularité anticipée; d'autres modèles comme celui de la comptabilité CARE-TDL sont aujourd'hui plus prometteurs. Dans tous les cas, on peut affirmer qu'il est pertinent que les professionnel-le-s de la finance en entreprise soient informé-e-s de l'existence de ces méthodologies, des possibles avantages et inconvénients de leur application dans la pratique, et surtout de la philosophie qui les sous-tend. Celle-ci va de pair avec l'élargissement de la notion de valeur et la pensée intégrée.

Que ce soit dans le cadre des méthodes de comptabilité multi-capitaux ou dans un autre cadre, il sera important que les professionnel-le-s de la finance sachent comment réaliser un **exercice de valorisation monétaire des impacts sociaux et environnementaux**. Ce genre d'exercice demeure controversé en ce qu'il consiste à tenter d'attribuer une valeur tangible à des choses dont la valeur réelle ne l'est pas, comme une vie humaine ou une espèce animale. Il est néanmoins important d'exposer les professionnel-le-s de la finance à ces méthodes puisqu'elles ont l'avantage d'établir, pour les informations, un dénominateur commun qui résonne auprès des directions d'entreprises. Peut-être qu'un jour cet indicateur ne sera plus nécessaire, mais il risque d'être fort utile pendant la période de transition vers une nouvelle approche de l'interprétation de la performance.

Habiletés

Aucune habileté spécifique n'a été identifiée pour cette catégorie de responsabilités.

Compétences en reddition de comptes

Connaissances

Afin qu'il devienne aussi normal de prendre en compte la performance extrafinancière que la performance financière, les deux volets ne devraient plus être séparés, mais évalués ensemble.

Il n'y a aucune garantie que les modèles actuels qui tentent de faire le pont entre les deux (rapports intégrés, compatibilité multi-capitaux) seront la solution qui sera adoptée. Ce qui est sûr, c'est que pour atteindre l'objectif d'une entreprise durable qui considère sa viabilité sur le long terme, les professionnel-le-s de la finance responsables de la reddition des comptes devront être aptes à **produire des évaluations qui tiennent compte des actifs et des passifs extrafinanciers**, pas seulement financiers. Il est donc nécessaire de créer et de tester ces méthodologies dès aujourd'hui, pour éventuellement y former la profession comptable.

Habiletés

Dans la perspective d'une reddition de comptes du futur qui s'adresse à une variété de parties prenantes souhaitant comprendre l'impact global de l'entreprise, il est essentiel que les professionnel-le-s responsables de l'effectuer soient capables de **faire preuve d'authenticité et de transparence** dans leur transmission des informations. Dans un contexte de transition à l'échelle sociétale, il importe que la partie extrafinancière soit traitée avec la même rigueur et la même neutralité que la partie financière, en traitant l'ensemble des éléments importants qui affectent la perception de la durabilité des activités de l'entreprise, surtout à l'échelle du modèle d'affaires. La qualité d'un rapport ESG devrait refléter la qualité de la gestion de l'impact de l'entreprise, mais ce n'est pas encore le cas. Par exemple, en 2005, l'entreprise BP arrivait en première position du classement Fortune Global 100 d'AccountAbility pour ses communications en lien avec sa responsabilité sociale alors que, dans la même année, elle a été impliquée dans divers scandales dont l'explosion d'une raffinerie à Texas City, un déversement pétrolier en Alaska et des pratiques de fixation des prix. Selon l'analyse de Ruffing (2007), cela serait symptomatique de pratiques de gestion déconnectées de la reddition de comptes extrafinancière. En somme, les professionnel-le-s de la finance devraient être sensibles aux risques d'écoblanchiment qui pourraient faire surface si la reddition de comptes n'est pas représentative de la culture d'entreprise, du modèle d'affaires, et de l'impact tangible de ces deux derniers sur le monde.

Compétences en gouvernance et en stratégie

Connaissances

Éventuellement, les professionnel-le-s de la finance en entreprise devront être aptes à préparer et à gérer des **budgets fondés sur des capitaux autres que financiers**. Encore une fois, les méthodologies pour ce faire restent dans une large mesure à inventer et à tester. Certaines entreprises sont déjà assujetties à un budget carbone, mais le marché du carbone au Québec est encore très permissif en ce qu'il permet aux entreprises qui dépassent leurs droits

d'émission d'acheter des droits supplémentaires (donc, d'échanger de l'argent contre des émissions de GES). Il est trop tôt pour dire si ce principe d'achat de droits de compensation demeurera dans un monde carboneutre. Ce qui est certain, c'est que les coûts augmenteront, donc les entreprises auront un motif important pour respecter leur budget. Un principe similaire pourrait être appliqué à l'eau; au niveau d'émissions polluantes dans l'eau, l'air et le sol; ou même à la consommation de ressources non renouvelables. Que ces « budgets » extrafinanciers soient imposés ou autorégulés, les départements comptables seront mis à contribution les pour contrôler.

Alors qu'augmenteront les pressions exercées par les parties prenantes sur les entreprises pour que celles-ci respectent des principes de responsabilité sociale et de développement durable, les entreprises devront de plus en plus aborder les enjeux ESG non seulement sous l'angle des risques et opportunités pour elles-mêmes (*outside-in*), mais également sous l'angle des risques qu'elles font peser sur la société et l'environnement (**gestion des risques *inside-out***). On peut voir ce phénomène comme l'adoption élargie du principe de double matérialité, qui est appliqué en Europe depuis 2024 par l'entremise de la CSRD. Cette évolution pourrait être freinée ou accélérée par les orientations politiques, cependant deux choses sont sûres : d'une part, si l'on souhaite effectuer une transition vers une économie régénérative et juste, il est nécessaire que les entreprises fassent leur part en ce sens; d'autre part, la responsabilité de la mise en œuvre de ce type d'évaluation des risques a de fortes chances d'être confiée aux professionnel-le-s de la finance.

Un autre exercice auquel ces professionnel-le-s contribueront est l'**analyse de scénarios prospectifs**. Certains référentiels de reddition de comptes mentionnent cet exercice, notamment le GIFCC, sous la thématique de la stratégie, qui recommande que « les organisations décrivent la résilience de leur stratégie en prenant en compte différents scénarios liés au climat, incluant un scénario à 2°C de réchauffement ou moins » (TCFD, 2017). En d'autres mots, il s'agit, pour les professionnel-le-s de la finance, d'effectuer des projections concernant le contexte climatique et les répercussions qu'il aura sur l'entreprise à partir de différents scénarios de réchauffement. Les compétences pour créer ces scénarios seront également nécessaires par rapport aux autres limites et risques. Aujourd'hui, peu d'organisations suivent cette recommandation, même en Europe, où les agences de notation accusent un retard dans ce domaine, selon un rapport du *think tank* The Shift Project publié en 2018. L'analyse de scénarios permet de repenser le modèle d'affaires de l'entreprise et de sortir du traditionnel « *business as usual* » en améliorant la pensée stratégique critique de

l'organisation. Cette pratique permet de mettre en place une meilleure gestion des risques et opportunités, notamment de transition, une meilleure préparation (par exemple, par l'élaboration d'un plan de mitigation), et une meilleure communication avec les parties prenantes. Elle deviendra donc nécessaire pour évaluer si l'entreprise se situe bien dans la zone de conservation des capitaux sociaux et environnementaux sur lesquels ses activités reposent.

Habiletés

Les professionnel-le-s de la finance en entreprise qui occupent un poste plus stratégique (ce qui inclut notamment tous-tes les directeur-trice-s des finances) doivent développer leur capacité à **convaincre et à influencer**. Iels doivent non seulement être elleux-mêmes convaincu-e-s des bénéfices de la transition, mais également être capables de véhiculer ceux-ci dans des termes qui parleront aux personnes occupant des postes décisionnels. Étant responsables des données concernant la performance globale de l'entreprise, iels doivent non seulement garantir leur rigueur et leur légitimité, mais également leur utilisation de façon appropriée et holistique. Sans cela, tout le travail de reddition de comptes n'est pas réellement utile à l'entreprise et celle-ci n'apportera pas les changements nécessaires à ses pratiques, ce qui mettra à risque sa pérennité ainsi que la protection des intérêts de ses parties prenantes.

La direction des finances n'est pas responsable d'élaborer la stratégie finale de l'entreprise, mais sa contribution et ses opinions auront une plus grande place dans le processus décisionnel des entreprises de la transition, tout comme celles de ses homologues d'autres départements. En ce sens, les professionnel-le-s de la finance doivent être capables de **formuler une vision stratégique** à partir des informations qu'ils possèdent et qui résonneront auprès des personnes n'ayant pas la même expertise.

Le **design thinking** est une approche de résolution de problèmes qui serait tout à fait pertinente pour les professionnel-le-s de la finance ayant un rôle plus stratégique. Il ne s'agit pas d'une compétence en soi, mais sa maîtrise nécessite des habiletés évoquées jusqu'ici telles que l'empathie, la collaboration et la créativité. En résumé, le *design thinking* consiste à prendre le temps de comprendre un problème, pour ensuite explorer un large éventail de solutions possibles à tester et à partir desquelles améliorer la solution de façon itérative, avant de finalement implémenter pleinement celle-ci (Linke, 2017). Étant donné leur complexité inhérente, les enjeux sociaux et environnementaux nécessitent des approches ambitieuses et innovantes qui prennent en compte leur caractère systémique (c'est-à-dire que leurs effets sont liés à un système complexe, et donc qu'ils ne peuvent être évalués individuellement, en

vase clos) pour bien les comptabiliser. Le *design thinking* invite également à prendre en compte une diversité de points de vue, ce qui sera essentiel pour transitionner d'une reddition de comptes destinée à des parties prenantes spécifiques (principalement les actionnaires ou les client·e·s) vers une reddition de comptes destinée aux parties prenantes au sens plus large.

Finalement, les professionnel·le·s de la finance en entreprise doivent être capables, dans leur interprétation des données et les recommandations qu'ils formulent, de **reconnaître et expliciter les nuances**. La performance ESG aujourd'hui tend à être rapportée comme quelque chose de factuel : l'entreprise a réduit de 20 % ses émissions de GES, économisé 500 litres d'eau douce et augmenté à 8 % la part de personnes issues de minorités visibles dans des postes de direction. Toutefois, dans une perspective de transition vers un système où les activités économiques sont compatibles avec l'écosystème et les besoins sociaux locaux, ces données devront être contextualisées pour permettre d'interpréter si la performance est satisfaisante ou non, et quels sont les risques qui en découlent.

Compétences transversales

Connaissances

Les professionnel·le·s de la finance devront éventuellement se saisir d'outils et de méthodologies qui permettent de cartographier **les acteur·trice·s et les impacts dans la chaîne de valeur, en amont et en aval, et d'identifier les dépendances** qui y sont associées. La chaîne de valeur est une notion qui est déjà prise en compte dans plusieurs référentiels de reddition de comptes extrafinancière, par exemple dans le concept d'émissions de GES de champ d'application 3 du Protocole des GES ou dans les méthodes de calcul des impacts telles que l'analyse du cycle de vie des produits. Actuellement ces outils sont souvent complexes et peu adaptés aux PME, qui possèdent moins de ressources et ont moins accès aux informations nécessaires pour effectuer les calculs. Toutefois, dans un avenir où les entreprises prendront des décisions basées sur de multiples facteurs pour atteindre la durabilité, il sera nécessaire de bien comprendre ce qui se passe à tous les niveaux de la chaîne de valeur, car c'est souvent là qu'on retrouve les risques et opportunités qui sont les plus difficiles à attaquer, tant pour l'entreprise que pour la société.

Alors qu'à court terme il sera socialement acceptable de se concentrer sur les enjeux climatiques, à terme, chacune des neuf limites planétaires pose des risques significatifs pour le maintien des activités économiques et pour le respect des fondements sociaux. De nombreux·euses professionnel·le·s bénéficieraient de connaissances plus approfondies sur ces

sujets, incluant les professionnel-le-s de la finance. Certaines industries seront plus concernées par certaines limites que d'autres (par exemple, la charge d'azote et de phosphore concerne directement les entreprises du secteur agricole), cependant les professionnel-le-s de la finance doivent éviter le tunnel des GES présenté à la [figure 4](#) et **être suffisamment familier-ière-s avec toutes les limites planétaires**, incluant leurs relations dynamiques (comment des changements dans l'une affectent les autres), pour pouvoir réaliser des analyses de risques et d'opportunités complètes. Cela signifie qu'ils doivent **rester informé-e-s des avancées scientifiques concernant la compréhension de ces enjeux et de leurs solutions potentielles** : on peut penser aux rapports d'évaluation sur les changements climatiques du GIEC, qui produit un état des lieux ponctuel de l'avancement du réchauffement planétaire, incluant des recommandations à différentes échelles pour rester aligné sur les objectifs de l'Accord de Paris. Cela est nécessaire, car les enjeux environnementaux peuvent évoluer rapidement et les entreprises doivent faire preuve d'adaptabilité. La première étape est de connaître les données sur le contexte, tâche qui incombe en partie aux professionnel-le-s de la finance en entreprise.

Finalement, les professionnel-le-s de la finance devraient maîtriser la **notion de proposition de valeur « globale »** (plutôt que purement financière) telle qu'elle s'applique aux entreprises : comment l'entreprise génère-t-elle ou détruit-elle de la valeur pour la société et l'environnement par ses activités et son modèle d'affaires? Comprendre et intégrer cette notion est une première étape vers le changement de mentalité nécessaire à long terme afin que les entreprises rendent des comptes à leurs parties prenantes sur la valeur qu'elles apportent en termes de progrès sociétal, et non seulement aux actionnaires sur leur croissance économique.

Habiletés

Tous-tes les professionnel-le-s de la finance devraient à terme **adopter le principe de la pensée intégrée**, c'est-à-dire jumeler les concepts de performance « financière » et de performance « extrafinancière » plutôt que les traiter comme deux champs d'action séparés, lorsqu'il est question de la « performance » de l'entreprise. En ce sens, les données sur les impacts sociaux, environnementaux et de gouvernance font partie intégrale des indicateurs de performance de l'entreprise, au même titre que la valeur de l'action, les revenus et les coûts, et elles sont considérées comme tel. En d'autres mots, les professionnel-le-s de la finance ne se perçoivent plus seulement comme les garants des « finances », mais plutôt comme les garants de la

performance globale, qui rapportent ensuite toutes ces informations aux parties prenantes concernées pour leur permettre de prendre des décisions éclairées.

Pour ce faire, il est nécessaire que ces professionnel-le-s développent un **esprit critique**, c'est-à-dire qu'ils puissent remettre en question leurs habitudes, connaissances, croyances, biais et perceptions d'eux-mêmes et de leur rôle. Il convient de se rappeler que les normes comptables actuelles n'ont pas toujours existé. Elles ont été conçues un jour par des individus et des groupes dans un contexte social et économique particulier. Alors que ce contexte social et économique est en évolution, il est impératif que les normes comptables évoluent en même temps. La première étape consiste alors à reconnaître ses propres faiblesses (Courau, communication personnelle, 3 juillet 2024). On doit « se concentrer sur la création d'un nouveau type de professionnel[·le] qui, tout en étant capable de fonctionner dans l'industrie d'aujourd'hui, est aussi capable de pensée critique – penser en étant libre des intérêts des détenteur[·trice·]s de capitaux oppressifs inculqués à travers les hypothèses de comptabilité traditionnelle » (Cam, 2020).

Les professionnel-le-s de la finance doivent également être **disposé-e-s au changement**. Ils doivent faire preuve d'ouverture à l'expérimentation de pratiques et de méthodologies nouvelles, car les nouvelles pratiques et méthodologies compatibles avec la vision à long terme décrite dans ce rapport restent à être testées, améliorées et parfois même créées de toutes pièces. De plus, rien ne garantit que les innovations dont il est actuellement question seront toujours pertinentes dans quelques décennies. Même une fois que les preuves auront été faites, de nombreuses organisations pourraient faire face à une forte résistance au changement au sein de leur personnel. C'est pourquoi il vaut mieux préparer les professionnel-le-s de la finance en entreprise à faire face à une série de vagues de changements au cours de leur carrière, afin qu'ils sachent naviguer efficacement dans ces périodes d'incertitude. Développer une **attitude proactive** aurait également de nombreux bénéfices, tant pour l'entreprise dans laquelle ils travaillent que pour le développement de la profession en général. En mobilisant dès aujourd'hui une petite armée d'intrapreneur-e-s convaincu-e-s du bienfait d'une nouvelle approche de leur métier compatible avec la transition écologique, ces derniers-ière-s agiront en tant qu'ambassadeur·drice-s qui démontreront la pertinence des changements à mettre en œuvre, tant et aussi longtemps qu'ils auront cette propension à proactivement amener de nouvelles idées à leurs dirigeant-e-s.

Comme mentionné précédemment, de nombreuses questions pratiques et théoriques restent aujourd'hui en suspens. On peut ainsi s'attendre à ce que les professionnel-le-s de la finance aient à faire face à de nombreux défis tant dans le développement que dans la mise en œuvre de pratiques durables. Ils auront donc besoin de développer leurs habiletés de **résolution de problèmes complexes** pour lesquels il n'existe pas encore de solutions toutes faites. Certains de ces problèmes nécessiteront un haut degré d'innovation et de collaboration pour lesquels des habiletés d'**innovation ouverte** seraient fort utiles. En effet, on parle ici de développer des connaissances qui pourraient ensuite être transmises à d'autres organisations afin d'accélérer la transition vers des pratiques de comptabilité plus durables à grande échelle.

Pour éviter de sombrer dans la division à travers ces changements, il est également essentiel de valoriser **l'intelligence émotionnelle et l'empathie** des professionnel-le-s de la finance en renforçant leur capacité à les exprimer. Tous-tes les acteur-trice-s impliqué-e-s dans la transition, incluant les professionnel-le-s de la finance, doivent être capables d'écoute et de prise en compte des points de vue d'autres personnes (collègues d'autres départements, parties prenantes externes). Pour aller plus loin, les personnes qui occupent des rôles de direction devraient développer un **style de leadership participatif** qui permette d'ancrer le développement des nouveaux outils de collecte et d'analyse de données dans une démarche impliquant une diversité de points de vue. Si l'on souhaite que la reddition des comptes serve toutes les parties prenantes, les professionnel-le-s qui en ont la responsabilité doivent être disposé-e-s à les laisser participer, plutôt que de simplement les informer. Finalement, une autre compétence communicationnelle qui prendra plus d'importance est la **capacité à vulgariser** les informations. Ce n'est pas un secret que de nombreuses personnes perçoivent la comptabilité comme un exercice complexe et peu accessible que seul-e-s des professionnel-le-s bien formé-e-s sont en mesure de comprendre. Même les rapports sur la performance extrafinancière tendent à être lourds et difficiles à saisir pour les personnes qui n'ont pas d'expérience en développement durable. Dans une perspective d'inclusivité, les professionnel-le-s de la finance devront être aptes à expliquer de façon simple leurs activités et leurs objectifs quant à la mesure des impacts ESG, pour mobiliser les parties prenantes concernées, et ils devront aussi être capables de rédiger une reddition de comptes adaptée à divers publics cibles.

De façon globale, effectuer tous ces changements demandera à une partie des professionnel-le-s de la finance de posséder des compétences en **gestion de projet**, surtout quand viendra le temps d'implanter de nouvelles façons de faire. Un **sens aiguisé de la**

responsabilité individuelle et collective donnera finalement un bon coup de pouce aux efforts de transition, en faisant en sorte que chaque personne, ici le-la professionnel-le de la finance, se sente imputable de son champ d'influence pour bénéficier tant à son entreprise qu'à la société en contribuant à de nouvelles façons de pratiquer la comptabilité qui sont plus cohérentes avec la réalité économique, sociale et environnementale du 21^e siècle.

4.3.3. Principaux constats issus de l'analyse des compétences

Il est probable qu'à court terme, on observe une augmentation des compétences relativement déséquilibrée au sein de la profession en fonction des diverses pressions qui sont exercées sur les professionnel-le-s de la finance en entreprise : valeurs et intérêts personnels, maturité et taille de l'organisation pour laquelle iels travaillent, pair-e-s et entourage. En laissant libre cours aux tendances actuelles du marché, on pourrait donc voir apparaître dans la profession une certaine spécialisation en mesure, divulgation et stratégie ESG.

Toutefois, **la maîtrise de la performance extrafinancière ne peut être reléguée aux professionnel-le-s de la finance en entreprise responsables de la reddition de comptes; elle doit plutôt être intégrée de facto à la mentalité de tous-tes les professionnel-le-s de la finance et des autres professionnel-le-s avec qui iels collaborent.** Il y aura ainsi un décloisonnement du rôle financier qui, tout en restant centré sur le rôle « comptable » au sens de la gestion de l'information, verra son champ de responsabilités s'étendre à une grande variété de données et de mesures (financières, sociales, environnementales).

4.4. État des lieux de la formation en durabilité au Québec pour les professions financières

4.4.1. Aperçu de l'offre de formation continue

Au Québec, l'offre de formation en matière de durabilité dans le domaine de la finance est assez récente et s'adresse encore surtout aux initié-e-s et aux convaincu-e-s qui cherchent à en savoir plus. Cette ouverture à la finance durable est donc toute récente et en plein développement. Cette émergence au Québec fait en sorte que les formations consistent surtout en des cours d'introduction à divers concepts de base.

La recherche des formations disponibles au Québec en matière de durabilité a été faite à partir de mots clés (voir le [tableau 23](#)) et des informations disponibles sur les sites Web des

établissements de formation. Afin d'explorer l'offre de formation continue s'adressant spécifiquement aux comptables professionnel-le-s agréé-e-s, le contenu des formations offertes sur la plateforme d'apprentissage de l'Ordre des CPA du Québec (Vivo) a été étudié plus attentivement. Il en est ressorti qu'une très faible proportion⁴ des formations proposées correspond aux mots clés listés. Il s'agit essentiellement de conférences d'environ une heure qui abordent diverses thématiques de manière introductive. **Ce constat corrobore les commentaires des personnes consulté-e-s, qui faisaient remarquer l'absence de formations pratiques et pertinentes liées au sujet de la transition écologique.** Il est à noter que certaines formations plus intensives visant l'acquisition de compétences habilitantes semblent conformes à certaines recommandations de cette étude exploratoire (compétences interpersonnelles, de communication ou d'analyse).

Mots clés utilisés, toujours dans un contexte de comptabilité en entreprise :

ESG; RSE; transition écologique; développement durable; comptabilité écologique, multi-capitaux, triple capital; évaluation d'impact environnemental et social; bilan et empreinte carbone; analyse de cycle de vie; reporting et divulgation extrafinancière; analyse de matérialité; modèle d'affaires; impact; éco-conception; normes ISO (14 000, 26 000, 50 001); éco-labels; biodiversité; IFRS; économie circulaire; écoblanchiment; changements climatiques; et toutes les variations des mots clés précédents.

Tableau 23. Mots clés utilisés pour la recherche de formations

Outre celles offertes sur la plateforme Vivo, plusieurs formations de niveaux variés sont offertes au Québec, mais elles nécessitent un niveau de motivation supérieur, rarement requis ou soutenu par les employeurs, qui relève plutôt des valeurs personnelles. Selon les observations de Gouyon et de ses collaborateurs (2023), quatre types d'organisations peuvent offrir des formations pertinentes :

- des **organismes publics ou semi-publics**, comme des institutions universitaires et scolaires;
- des **associations et organisations professionnelles**, comme l'Ordre des CPA du Québec;
- des **organismes de formation** comme Finance Montréal, le Conseil patronal de l'environnement du Québec (CPEQ), l'Accademia Qualitas, les Ateliers pour la biodiversité et l'association La Fresque du Climat;

⁴ Il s'agissait de moins de 2 % au moment de la recherche, mais la variation de l'offre et la maîtrise des filtres peut faire varier cette proportion rapidement.

- des **cabinets de services-conseils et des bureaux d'études** (voir le [tableau 13](#), au chapitre 3.3, et le [tableau 24](#) ci-dessous).

« En outre, plusieurs parties consultées rapportent que la plupart des formations et conférences en la matière s'adressent principalement aux grandes entreprises, ce que confirme notre expérience dans le domaine des services-conseils. Les professionnel-le-s de la finance dans les petites entreprises doivent souvent extrapoler les contenus abordés dans ces formations pour les adapter à leur propre réalité, car ces derniers sont rarement conçus en fonction de leur contexte. Iels aimeraient toutefois avoir accès à des informations spécifiquement adaptées aux défis des PME. Par ailleurs, une partie prenante nous a indiqué qu'il est aujourd'hui plus facile de trouver des formations sur la gouvernance en entreprise que sur les enjeux environnementaux et sociaux. »

Liste non exhaustive de firmes de services-conseils offrant des formations pertinentes pour cette étude exploratoire :

Académie Ed4S, Act For Now, Action Environnement 3.0 inc., Addendum, Addere, Akonovia, Avison Young, Axionable Canada, Benkhalifa Cabinet (MBC) inc., Changing Habits Solutions, Clearsum, Coboom, Comité 21, Credo Impact, Ellio, EVOL, Fasken, Groupe Agéco, I4B, L'ILLOT, Magali Depras Services Conseils, Millani inc., Nausicaä Stratège ESG, NEL-i, Quinn+Partners, Rümker, Rupture Engagée, SF Factor, Talsom, Umalia, Vironsoo inc.

Tableau 24. Liste de firmes de services-conseils offrant des formations liées aux enjeux ESG

Certains partenaires de formation de l'Ordre offrent des formations sur des concepts liés à la durabilité. On peut trouver ces formations à partir du site Web de l'Ordre, en effectuant une recherche par mots clés. Cependant, peu de ces partenaires possèdent l'expertise nécessaire pour offrir des formations plus spécifiques sur la transition écologique ou l'intégration des facteurs ESG.

Bien qu'il soit important de comprendre les préoccupations des professionnel-le-s de la finance en entreprise pour répondre à leurs besoins immédiats, **l'offre de formations ne devrait pas être fondée sur le principe de l'offre et de la demande.** Il revient plutôt aux organisations responsables de la conception des programmes de formation des candidat-e-s à l'exercice de la profession de faire preuve de leadership dans l'intégration de notions avant-gardistes qui mèneront le Québec à acquérir des connaissances et compétences cohérentes avec l'évolution de la profession comptable décrite dans ce rapport.

Les formats de formations les plus répandues parmi celles disponibles et facilement accessibles sont les cours magistraux d'une session ou les microprogrammes offerts par des institutions universitaires, et les webinaires et conférences d'introduction offerts par des organisations telles que des associations, des organisations professionnelles ou des organismes de formation. Les firmes de services-conseils et les bureaux d'études, pour leur part, offrent des formations généralement personnalisées qui peuvent parfois s'apparenter à du coaching exécutif. Enfin, il y a aussi certaines formations populaires, mais nichées, comme les fresques du climat ou de la biodiversité, ou les parcours d'apprentissage. Les solutions d'apprentissage en ligne comme le MOOC, le SPOC et le SOOC, surtout offertes par des institutions européennes, n'ont pas été étudiées en profondeur en raison de l'importante quantité disponible sur le marché. Ce bassin de formations est probablement le plus exhaustif et celui qui possède le plus grand potentiel de répondre aux besoins de connaissances mais il a toutefois le désavantage de ne pas pouvoir être personnalisé pour les entreprises d'ici. D'ailleurs, quelques parties prenantes consultées ont signalé que, même dans les formations offertes ici même, les contenus sont souvent trop théoriques, et que l'application des concepts à la réalité de chaque marché est une autre paire de manches. On doute de l'opérationnalisation des savoirs ainsi acquis.

Les cours universitaires requièrent un engagement substantiel de la part des professionnel·le·s qui s'y inscrivent, en raison des séances magistrales qui sont étalées sur toute une session. Les cours sont principalement offerts au deuxième cycle, ou encore en tant qu'option dans les programmes de formation générale.

Les étudiant·e·s que l'on pourrait qualifier d'initié·e·s ou de convaincu·e·s s'inscriront aux cours optionnels et continueront peut-être même leur parcours aux cycles supérieurs; iels auront alors un niveau de littératie ESG bien plus élevé que la moyenne. Cette situation crée un immense écart dans l'offre de formation continue pour les professionnel·le·s de la finance, puisque, à un bout du spectre, **il y a une masse qui requiert des formations de base alors qu'à l'autre, une poignée de personnes déjà instruites tentent de rester à l'avant-garde.** Entre les deux, il n'existe pas d'offre de formation progressive à ce jour. Certaines personnes consultées indiquent que l'intérêt pour la durabilité des entreprises en est encore au stade individuel : **on se forme aux facteurs ESG si cela nous intéresse vraiment, car on doit creuser pour trouver des formations intéressantes et pertinentes.** Un manque de formations qui vont plus en profondeur a aussi été relevé, notamment en ce qui a trait aux données environnementales.

Plusieurs parties prenantes consultées ont fait part de leurs besoins et de leurs souhaits en matière de formation. On aimerait au moins savoir ce qu'il se passe avec le CCNID et à quoi s'attendre par secteur d'activité ou par industrie. Très peu de parties prenantes étaient même au courant des exigences à venir. Certaines personnes déplorent le manque de cohérence entre les différentes professions qui occupent les postes clés de la direction des finances d'une entreprise. Par exemple, certain-e-s professionnel-le-s de la finance consulté-e-s ont le titre de CFA. C'est-à-dire que, bien que l'Ordre des CPA du Québec bonifie son offre de formation et sensibilise ses membres par l'entremise de son infolettre, plusieurs personnes ne sont tout simplement pas informées parce que leur ordre professionnel n'est pas aligné avec les ambitions de l'OCPAQ. D'ailleurs, ces mêmes parties prenantes invitent à ne pas seulement penser aux professions comptables, mais à toutes les autres professions qui seront éventuellement touchées telles que les conseiller-ère-s en ressources humaines agréé-e-s (CRHA) et les professionnel-le-s en gestion de projet (PMP). Au bout du compte, **on aimerait surtout ne pas avoir à fournir cet effort supplémentaire pour aller chercher de l'expérience ou de l'expertise sur le sujet de la durabilité, et que les actualités soient communiquées de façon proactive par les acteur-trice-s d'influence comme les ordres professionnels.**

4.4.2. Lacunes à combler dans la formation

Selon les personnes consultées, l'intérêt et le défi communs en matière de formation résident dans la familiarisation avec les données de type ESG afin de bien les comprendre pour pouvoir faire une bonne reddition de comptes. **Plusieurs personnes consultées, après avoir été exposées à un bref résumé de ce qu'est la comptabilité multi-capitaux, ont démontré un intérêt à en apprendre plus; toutefois il n'existe aucune formation sur ce sujet au Québec.** Les seules formations en français sont offertes par des institutions françaises.

Notre survol des cours et programmes de formation existants nous mène aux mêmes conclusions que celles évoquées dans la littérature portant sur les mêmes questions ailleurs dans le monde (Al-Hazaima et coll., 2024; Sharma et Stewart, 2021) :

- **l'éducation à la durabilité occupe une place très faible**, voire est totalement optionnelle, dans les curricula globaux des diplômes en comptabilité ou en affaires;
- les cours accrédités en finance et comptabilité comprennent **principalement des sujets techniques « traditionnels »** (comptabilité financière, comptabilité de gestion, audits, taxes, économie, méthodes quantitatives, éthique);
- les cours qui abordent en profondeur les enjeux de durabilité (pas seulement dans une perspective de matérialité financière) sont **largement optionnels**;

- lorsque la durabilité est abordée en surface dans des cours portant sur des matières plus traditionnelles, le contenu, déjà limité, **tend à se répéter** d'un cours à l'autre.

4.4.3. Barrières et défis au niveau de l'éducation

Même si la reconnaissance de la légitimité des considérations liées à durabilité dans la grille de compétences officielle est un prérequis essentiel pour favoriser l'endossement par les comptables professionnel-le-s agréé-e-s de leur nouveau rôle, la concrétisation de cette transition présente encore plusieurs enjeux potentiels. Les études citées ci-dessous sont de portée internationale et ciblent uniquement le curriculum universitaire de formation générale, mais nous jugeons que plusieurs de leurs conclusions sont importantes à prendre en compte dans le contexte québécois de formation tant initiale que continue.

De nombreuses études ont été réalisées à l'échelle internationale quant aux raisons qui pourraient expliquer la stagnation de l'évolution de l'offre d'éducation à la comptabilité alors qu'il est de plus en plus reconnu que les professionnel-le-s de la finance ont un rôle clé à jouer dans la transition vers des pratiques plus durables des entreprises qu'ils servent. Un des éléments principaux qui en ressort est le **progrès relativement lent de l'intégration de perspectives critiques dans les cours**. Selon Cam (2020), il s'agit pourtant là d'un aspect essentiel, car sans intégration de la pensée critique, la formation « produit des professionnel[le]-s de la finance en entreprise qui échouent à comprendre les limites des pratiques de comptabilité conventionnelles, ce qui mène à des pratiques non durables ». À la suite d'une série d'entrevues avec des professeur-e-s en comptabilité établi-e-s en Grande-Bretagne, l'étude conclut qu'il existe cinq différentes façons de concevoir la pertinence de la durabilité pour la profession comptable, et que **l'expérience professionnelle et les intérêts personnels de recherche des professeur-e-s sont directement liés à la façon dont les sujets liés à la durabilité sont abordés dans les cours** (voir le [tableau 25](#)).

Thème 1	La comptabilité comme outil purement technique, incompatible avec la durabilité	Aucune place accordée aux sujets liés à la durabilité dans la formation comptable
Thème 2	La durabilité comme secondaire à la comptabilité technique, apportant peu de valeur aux étudiant·e·s	Mentions limitées dans la formation
Thème 3	La durabilité comme facteur de plus en plus important pour les entreprises, qui devra être pris en compte dans la prise de décisions	Durabilité présentée comme un moyen de saisir les opportunités et de gérer les risques
Thème 4	La durabilité comme principale caractéristique du monde extérieur dans lequel les entreprises existent	Durabilité présentée comme étant directement reliée à la pratique comptable
Thème 5	La comptabilité comme moyen de responsabiliser les entreprises à agir durablement	Accueil d'une « révolution culturelle » du milieu de la comptabilité en tant qu'outil de responsabilité plutôt que de simple mesure de la performance économique

Tableau 25. Les cinq thèmes regroupant les opinions des professeur·e·s en comptabilité concernant la pertinence de la durabilité (Cam, 2020)

Au-delà des points de vue personnels des professeur·e·s, d'autres barrières à une éducation en comptabilité qui se rapproche davantage des thèmes 4 et 5 subsistent. Al-Hazaima et ses collaborateurs (2024) résument bien les quatre grandes catégories de défis que présente l'intégration de l'éducation à la durabilité dans les curricula comptables : les défis naturels liés aux perceptions et opinions individuelles, les défis imposés par la société tels que les normes sociales et le contexte institutionnel, les défis inhérents à l'ambiguïté et à la complexité des concepts de durabilité, et la rigidité structurelle du contexte universitaire.

Défis naturels

En ce qui concerne les défis naturels liés aux perceptions et aux opinions, on pense principalement aux professionnel·le·s de la finance elleux-mêmes, présent·e·s (déjà en exercice) et futur·e·s (étudiant·e·s). **Chacun·e a une certaine perception de la responsabilité des professionnel·le·s de la finance en entreprise basée sur divers facteurs idéologiques provenant de leur expérience ou de leur entourage.** Selon Cam (2020), qui a également

mené un sondage auprès d'étudiant.e-s en comptabilité de première année en Grande-Bretagne, plusieurs comprennent que les entreprises les facteurs environnementaux sont interdépendants et croient que la comptabilité devrait se préoccuper de plus que la simple maximisation des profits; toutefois, lorsqu'on les questionne sur les facteurs de décision, iels répondent que préserver l'intérêt des détenteur·trice·s de capitaux continue d'être la priorité absolue. Ainsi, de nombreux·euses étudiant·e-s « voient l'indépendance comme quelque chose d'important tout en priorisant en même temps la rentabilité de l'entreprise devant d'autres facteurs, même quand il y a conflit avec leurs opinions et valeurs personnelles » (Cam, 2020). Il faut ainsi travailler à **renverser ce stéréotype selon lequel l'éthique professionnelle est différente de l'éthique personnelle.**

De plus, plusieurs professionnel·le·s de la finance en entreprise et candidat·e·s à l'exercice de la profession ont **d'abord besoin d'être sensibilisés·e·s à la pertinence de la comptabilité extrafinancière et au lien intrinsèque de la comptabilité extrafinancière avec le modèle d'affaires des entreprises et la fonction comptable.** . Sans cette étape préliminaire, les efforts de formation en durabilité pourraient être futiles. Selon Wenzig et ses collaborateurs (2022), « apprendre nécessite d'être convaincu[e] que l'expertise sur ce sujet est attendue et [est] une partie importante de sa responsabilité ».

En écho à ce sentiment, les professionnel·le·s qui sont déjà sur le marché du travail, qui ont déjà acquis certaines habitudes, et qui ont peu ou pas travaillé avec les facteurs ESG seront plus réfractaires aux changements, ce qui pourrait limiter leur contribution dans un contexte de transition. Ghani Kolli, par exemple, souligne qu'il est irréaliste d'attendre de tous·tes les professionnel·le·s de la finance qu'ils assument une responsabilité stratégique importante par rapport à ces sujets sans préparation adéquate, estimant que « la marche à monter est trop grande » pour plusieurs. À l'inverse, ce changement de rôle attire davantage les jeunes ou ceux qui occupent déjà des postes plus stratégiques, comme les directeur·trice·s financier·ière·s. Peu importe leur âge ou leur fonction, ces professionnel·le·s de la finance sont animé·e·s par des valeurs environnementales et sociales fortes, et sont disposé·e·s à endosser un rôle décisionnel plus important et à porter la transition.

Kolli signale également l'importance de préparer les futures générations de CPA : « Il y a encore aujourd'hui des CPA qui obtiennent le titre sans aucune littératie quant aux enjeux ESG, ce qui risque de retarder l'adoption des pratiques durables » (Kolli, communication personnelle, 26 juillet 2024). En effet, un renouvellement des compétences de base est essentiel pour que les nouvelles générations de professionnel·le·s de la finance soient prêtes à

incarner efficacement cette transition. Les jeunes formé·e·s ne seront pas plus porteur·euse·s de changements, mais iels seront plus sensibles aux sujets liés au changement, donc plus prompt·e·s à les accepter et les adopter. (Kolli, G., communication personnelle, 26 juillet 2024)

Défis imposés par la société

Le second type de défis touche davantage au contexte, c'est-à-dire **l'intégration par les parties prenantes du système d'éducation des connaissances et compétences nécessaires aux professionnel·le·s de la finance, et la pression exercée par la profession comptable et les employeurs pour accélérer cette intégration.** Selon Al-Hazaima et ses collaborateurs (2024), « la profession comptable et les employeurs ont un rôle critique à jouer en poussant en faveur de davantage d'intégration d'éducation au développement durable dans les curricula de comptabilité ». La vision d'un·e « comptabilité 2.0 » décrite dans la nouvelle grille de compétences de l'Ordre des CPA du Canada aidera certainement à expliciter ces attentes, mais l'OCPAQ devra tout de même effectuer un important travail de sensibilisation et de mobilisation pour **s'assurer que les personnes responsables des programmes de formation, tant générale que continue, comprennent l'importance et la pertinence de ces changements profonds et les intègrent d'une manière qui suscite l'engagement tant des professeur·e·s que des étudiant·e·s.** L'autre responsabilité essentielle est celle des entreprises : en tant qu'employeurs, elles ont des attentes spécifiques envers les professionnel·le·s de la finance et doivent donc aussi adhérer à ce nouveau profil de compétences afin **que les personnes nouvellement formées aient l'occasion de mettre en pratique leurs acquis,** faute de quoi elles n'auront ne seront pas motivées à développer ces connaissances et compétences.

Défis liés à l'ambiguïté et à la complexité

L'ambiguïté et la complexité des données extrafinancières peuvent freiner certaines entreprises qui souhaiteraient se lancer dans des démarches de comptabilisation de leurs impacts ESG ou y accorder la priorité, car ces dernières peuvent être perçues comme impossibles à mettre en œuvre ou demandant un trop grand investissement de temps et de ressources pour la valeur qu'elles apportent. Cela fait en sorte que **les entreprises ne priorisent pas la formation de leur personnel comptable sur ces sujets; du moins, elles ne priorisent pas la formation en profondeur,** pour aller au-delà de la simple conformisation aux attentes. La complexité des données peut également mener à traiter les informations financières et extrafinancières séparément, ce qui nuit à une vision holistique de la

performance de l'entreprise, comme nous l'avons soulevé dans le chapitre précédent. C'est pourquoi la thèse de Cam (2020) argumente en faveur d'une **éducation sous forme de dialogue, où professeur·e-s et étudiant·e-s échangent leurs idées et participent activement au processus d'apprentissage**, notamment pour co-crée des solutions à des enjeux techniques de comptabilité durable qui n'en ont pas encore. Il peut s'agir là d'un grand défi pour des étudiant·e-s habitué·e-s à apprendre à maîtriser des normes établies, mais les apprentissages en termes de croissance personnelle et professionnelle peuvent être très riches. De telles pratiques pédagogiques ne sont pas nouvelles. On peut penser aux théories de l'apprentissage collaboratif associées à des chercheurs influents du début de XX^e siècle comme John Dewey et Liv Vygostki. Dans son ouvrage *Empowerment Pedagogy: Co-learning and Teaching* (2005), le professeur Edward J. Brantmeier, du département de l'apprentissage, de la technologie et de l'éducation au leadership de l'université James Madison, écrit :

« Dans sa forme idéale, le co-apprentissage agit en faveur de l'autonomisation des étudiant·e-s, démantèle les relations de pouvoir asymétriques dans la salle de classe, construit une "communauté de pratique" plus authentique et amène les étudiant·e-s et les enseignant·e-s à s'engager de manière dynamique et participative dans la création d'un monde pacifique et durable. »

Cette approche peut paraître idéaliste quand on pense au système d'éducation actuel, mais l'on pourrait tout de même envisager de s'en inspirer dans le cadre de la formation continue. Cela dépendra de notre désir et de notre volonté de réfléchir à nos manières d'apprendre et d'enseigner afin d'essayer de mieux aligner nos rôles, nos relations et notre environnement, dans un contexte de transition socio-écologique.

Un autre aspect important qui contribue à la complexité perçue est ce que Gouyon et ses collaborateurs (2023) nomment **la dichotomie entre les cursus destinés au monde des ingénieur·e-s et ceux destinés aux professions de la gestion et de la finance**, les ingénieur·e-s tendant à être uniquement formé·e-s aux aspects techniques de la mesure d'impact (modélisation des flux de matières) et professionnel·le-s de la gestion et de la finance à être formé·e-s de façon très générale, avec un accent sur les politiques d'entreprise plutôt que sur les impacts concrets. Cela nuit à la communication entre les deux professions.

« Cette dichotomie est en partie résolue par les formations transversales centrées sur l'ingénierie de la transition, où les étudiant[e]s sont amené[e]s à devenir intermédiaires de la transition. Doté[e]s d'un point de vue holistique, [iels] deviennent compétent[e]s dans les mises en œuvre, la création de conditions d'émergence de l'acceptabilité sociale, le transfert de savoirs, l'adhésion des parties prenantes, et la coordination de projets. [...] Ces compétences sont précieuses pour assurer la jonction et le langage commun entre opérateur[trice]s de l'impact et décideur[euse]s d'une stratégie ou d'un projet. » (Gouyon et coll., 2023)

Défis liés à la rigidité des institutions universitaires

La dernière catégorie de défis réside au sein même des institutions universitaires. Il faut inciter les professeur·e·s à intégrer à leurs cours les connaissances et compétences identifiées, mais plusieurs facteurs peuvent les empêcher de le faire. D'abord, un **manque de connaissances sur les nouvelles réalités du terrain et les pratiques de durabilité**, en raison soit d'une distance par rapport à l'exercice du métier, soit d'un biais lié à leur propre expérience (Boulianne et Keddie, 2018). Après tout, les formateur·trice·s eux-mêmes doivent d'abord être formé·e·s aux nouveaux contenus à transmettre et idéalement avoir l'expérience pratique nécessaire pour bien transmettre les connaissances. Ensuite, **un manque d'incitatifs à développer de nouveaux contenus et à faire avancer les savoirs**, surtout pour les professeur·e·s universitaires, qu'on presse de rédiger des publications pour des revues de recherche reconnues sur des sujets d'intérêt qui ne sont pas toujours alignées sur les besoins de la transition écologique. De plus, en raison des évolutions rapides et constantes dans le domaine de la comptabilité durable, les nouveaux contenus développés peuvent rapidement devenir obsolètes, ce qui réduit la possibilité de les réutiliser et donc l'attrait de ce travail de préparation (Boulianne et Keddie, 2018). C'est également pourquoi il y a intérêt à travailler davantage au développement de compétences qui favoriseront l'autonomisation des professionnel·le·s de la finance en entreprise dans les décennies à venir.

4.5. Conclusion

Ce chapitre a fait l'état des compétences en termes de connaissances et de capacités que tous·tes les professionnel·le·s de la finance en entreprise devraient développer à terme pour concrétiser la vision de l'évolution de leur rôle vers celui de professionnel·le·s de la comptabilité au sens large présentée au chapitre précédent. En somme, on parle d'abord d'éveiller l'intérêt

à approfondir les connaissances sur les questions de durabilité et leur implication concrète pour la profession en termes de collecte et gestion de données, de reddition de comptes et de gouvernance et stratégie d'entreprise. En parallèle, des contenus doivent être développés pour transmettre, au-delà des simples obligations réglementaires, les connaissances sur les modèles existants, et les formations qui permettent de développer des compétences habilitantes (esprit critique, communication, agilité, proactivité, résolution de problèmes, etc.) doivent être davantage valorisées et approfondies pour rendre les membres de la profession autonomes et aptes à contribuer à la transition qui s'amorce. La majorité des compétences ainsi identifiées sont transversales : elles bénéficieront à tous les postes des futurs départements financiers. On a tout de même déterminé que certaines compétences sont plus pertinentes à certaines fonctions qu'à d'autres, elles ont donc été classées en conséquence.

Les formations offertes sur le marché ne sont pas suffisantes, tant dans les programmes de formation universitaire générale que dans la formation continue. La plus grande lacune est que les connaissances transmises ne sont pas assez poussées et leur lien avec les habiletés est ténu. Plusieurs choses peuvent expliquer ce phénomène, notamment les perceptions, les normes institutionnelles, l'insuffisance de la demande des entreprises et les contraintes universitaires. Toutefois, nous concluons que les associations et ordres professionnels des milieux financiers et comptable, en collaboration avec divers intervenant-e-s, ont une occasion stratégique de concevoir de nouveaux cursus ambitieux et alignés sur les recommandations de cette étude exploratoire, sans attendre que la demande du marché devienne plus explicite. Le besoin de formations pertinentes à la transition écologique existe, même si la demande est peut-être encore latente.

Conclusion de l'étude exploratoire

Limites concernant le potentiel d'impact de l'étude exploratoire

Au-delà des barrières au développement de nouvelles compétences par les professionnel-le-s de la finance en entreprise, des enjeux subsistent à une échelle beaucoup plus grande. Il est important de les reconnaître pour atteindre l'objectif ultime d'une société durable ancrée dans une économie régénérative. Même si les professions financières ont un grand pouvoir d'influence, l'ampleur des enjeux sociaux et environnementaux auxquels nous faisons face au 21^e siècle nécessite d'entreprendre des actions à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, nous remarquons que la question de l'évolution des attentes en matière de reddition de comptes reste profondément ancrée dans le milieu financier, qui est largement autorégulé, avec peu d'implication des élu-e-s et des citoyen-ne-s. Le modèle européen se distingue par **l'implication des organes législatifs**, qui ont certainement contribué à la création de **contraintes plus rigoureuses** et **plus alignées** avec les objectifs nationaux de transition écologique, comme la CSRD. Au Canada et aux États-Unis, on constate que les efforts de normalisation des pratiques ESG demeurent généralement effectués par le milieu financier lui-même (Fondation IFRS à l'échelle internationale, NIFC à l'échelle canadienne), ce qui peut créer une chambre d'écho dont sont exclu-e-s certain-e-s acteur-trice-s, tel-le-s que le milieu communautaire et les organismes sans but lucratif, pourtant fort impliqués dans les efforts de transition écologique, à l'échelle locale par exemple. Certains avis nous ont été communiqués selon quoi il y a un **problème fondamental dans le fonctionnement de ces organisations : les destinataires de la comptabilité sont les marchés financiers et les banques**. En Europe, les destinataires incluent l'État (pour les impôts et la planification économique) et les syndicats. On reconnaît ainsi que la comptabilité peut servir une multitude

de parties prenantes. La même perspective est appliquée à la comptabilité environnementale, qui s'adresse principalement aux acteur·trice·s financier·ière·s, ce qui enferme structurellement la transition dans un paradigme de « monocapitalisme », c'est-à-dire un capitalisme qui ne reconnaît qu'un seul capital, le capital financier.

« La comptabilité n'est pas un problème technique, c'est un problème politique, un jeu de pouvoir, et les marchés financiers ont un grand pouvoir dans la définition des normes comptables. Malheureusement, la société civile prend rarement position par rapport aux normes comptables. Il faudrait qu'elle s'en saisisse. » (Sponem, communication personnelle, 28 juin 2024)

Il est également essentiel de reconnaître les limites de la fonction comptable et des données elles-mêmes, qu'elles soient financières, extrafinancières ou intégrées.

« Si toutes les entreprises faisaient leur reddition de comptes extrafinancière, cela signifierait-il que nous tendons vers un monde durable? [sic] Non, la Terre n'a pas besoin de rapports ESG, mais plutôt qu'on puisse questionner le paradigme de croissance infinie et la mondialisation coloniale par le Nord global. » (Kolli, communication personnelle, 26 juillet 2024)

La solution aux crises environnementales d'aujourd'hui doit passer par la mise en œuvre d'actions concrètes, mesurables ou non. La mesure et les données sont des outils pertinents, mais il ne faut absolument pas que les entreprises attendent d'avoir à leur disposition des méthodologies parfaites pour transformer leurs opérations et leur modèle d'affaires pour les rendre durables, sans quoi l'on ne fait que retarder le passage à l'action. Certains vont même jusqu'à affirmer que l'accent mis aujourd'hui sur la reddition de comptes en tant que priorité en termes de pratiques ESG n'est qu'un subterfuge pour préserver le *statu quo* et le pouvoir d'influence du capital financier, mettant ainsi un frein aux changements profonds du modèle économique prévalent, celui du « monocapitalisme », qui sont requis. Ce système se proclame d'ailleurs meilleur système, mais il donne aux entreprises tous les pouvoirs pour privatiser les bénéfices et leur impute très peu de responsabilités quant aux coûts pour la société, surtout sociaux et environnementaux.

« Si on estimait les coûts sociaux et environnementaux des capitalisations boursières, assurément qu'aucune ne serait profitable selon l'approche de

triple bottom line. Alors, ce qu'il faut démontrer est que notre système est obsolète. » (Kolli, communication personnelle, 26 juillet 2024)

Recommandations

L'objectif initial de cette étude exploratoire était de comprendre les changements que voient apparaître les professionnel-le-s de la finance en entreprise dans leur travail quotidien et sur les marchés, dans un contexte de transition écologique, et ce, afin de formuler des recommandations concernant la formation continue. En ce sens, nous avons établi une série de recommandations pour le milieu de la finance, pour les professionnel-le-s de la finance et, surtout, pour les deux grand-e-s contributeur-trice-s à l'étude exploratoire, Finance Montréal et l'OCPAQ.

Recommandations générales

Cette étude exploratoire part de l'hypothèse que des programmes de formation continue mieux ciblés auront un impact positif sur la capacité des professionnel-le-s de la finance en entreprise à répondre aux besoins changeants du marché face à l'augmentation de la demande de la reddition de comptes ESG et à contribuer à la transition vers une économie plus durable. Les résultats démontrent clairement qu'une mise à jour des programmes de formation est nécessaire, mais il est important de se rappeler que, pour atteindre ces objectifs, des changements sont nécessaires à tous les niveaux. **La seule acquisition de compétences n'est pas suffisante lorsque nous faisons face à des enjeux de nature systémique.** Ainsi, nous avons identifié des changements à apporter à l'échelle micro (entreprises et individus), méso (institutions) et macro (pouvoirs réglementaires et législatifs). Ces changements ne sont pas exhaustifs, et certains sont explorés davantage dans les sections suivantes, en relation avec les publics cibles de cette étude exploratoire.

Échelle micro : entreprises et individus

D'une part, les individus concernés (les professionnel-le-s de la finance) **doivent se préparer à l'évolution de leur profession.** Cela signifie non seulement d'acquérir de nouvelles connaissances et de développer des habiletés, mais aussi de **transformer les mentalités, les perceptions et certains biais cognitifs** (parfois inconscients) qui pourraient freiner l'adoption des nouvelles pratiques plus cohérentes avec la transition écologique. Notamment, ces individus doivent **s'attendre à voir leurs activités professionnelles évoluer rapidement** dans

les prochaines décennies, probablement vers un décroisement du rôle financier au profit de la mise en valeur de compétences habilitantes pour produire une comptabilité et une reddition de comptes rigoureuses et justes.

D'autre part, les entreprises (auxquelles on pourrait adjoindre tous les autres types d'organisations devant produire une certaine gestion financière, par exemple, les organismes sans but lucratif et les agences publiques) doivent également **adhérer à l'importance d'investir des ressources dans des efforts de comptabilisation et de reddition de comptes extrafinancière**. Un noyau d'entreprises ambitieuses, avant-gardistes et prêtes à mettre en place de nouvelles pratiques doit être mobilisé pour **faire la démonstration de l'utilité des outils de la finance durable dans leur performance au sens large, à court et à long terme**. Les PME particulièrement doivent être mobilisées davantage grâce à des contenus adaptés à leur réalité. Cette étude exploratoire constate un manque criant d'informations spécifiques à ce public au Québec, ce qui amène les professionnel-le-s de la finance œuvrant dans ce milieu à croire que la reddition de comptes extrafinancière n'est pas pertinente pour eux. Beaucoup de PME sont intéressées par le développement durable, mais **des barrières subsistent qui les empêchent de passer à l'action ou de prioriser ces efforts**. S'il n'est pas confronté, ce retard pourrait être de plus en plus difficile à rattraper.

Échelle méso : institutions sectorielles et action collective

Les professionnel-le-s de la finance ne peuvent faire cavaliers seuls : chaque profession a son rôle à jouer, et **la collaboration de certaines professionnel-le-s clés est particulièrement importante dans la réalisation de la reddition de comptes extrafinancière**, notamment les gestionnaires, les ingénieur-e-s, et les responsables de la logistique, des opérations, des ressources humaines, de l'approvisionnement et des communications.

Ainsi, une **action entreprise collectivement par les organisations influentes auprès de ces professions**, comme les ordres professionnels ou les associations sectorielles, est essentielle pour assurer la cohérence et la complémentarité de l'évolution des rôles. Ces organisations jouent un rôle important dans l'évolution des pratiques et le maintien des standards de qualité de leurs secteurs respectifs, même si elles n'ont pas de pouvoir réglementaire. On peut penser notamment au Barreau du Québec, à la Chambre des notaires du Québec, à l'Ordre des administrateurs agréés du Québec, à l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, etc. Dans le milieu financier plus spécifiquement, la collaboration avec d'autres associations professionnelles clés comme le CFA Institute, le Project Management Institute, le Chartered

Business Valuers Institute, FP Canada, l'Organisme canadien de réglementation du commerce des valeurs mobilières (OCRCVM), l'Association canadienne des conseillers financiers (ACCF), les chambres de commerce, Financial Executives International (FEI) Canada ou d'autres serait très pertinente pour **assurer une mouvance vers une vision commune de la finance durable.**

Ces exemples sont parmi les plus directement concernés par le milieu des affaires en entreprise. Plusieurs autres acteur·trice·s ayant un rôle spécifique dans des enjeux de nature ESG, comme les ingénieur·e·s, les urbanistes ou les architectes, dont le travail a un impact direct sur l'environnement et les pratiques sont régies par un ordre professionnel, pourraient également être sollicité·e·s pour soutenir la transition vers les nouvelles pratiques de gestion extrafinancière mises de l'avant dans cette étude exploratoire.

En ce qui concerne les rôles spécifiques que ces acteur·trice·s peuvent jouer pour amorcer les changements requis, on peut **se référer aux rôles clés de soutien aux initiatives d'impact identifiés par Pezzini et ses collaborateurs (2020)** dans leur étude sur le soutien à la vitalité des écosystèmes d'impact social à Montréal :

- Soutien à la cause : accroître la sensibilisation au problème, au besoin ou à l'aspiration, et susciter la mobilisation;
- Soutien en termes de connaissances : créer et diffuser les connaissances, faciliter le partage et/ou le transfert de connaissances;
- Soutien en termes de compétences : améliorer les compétences individuelles, organisationnelles et collectives;
- Soutien financier : partenaires financier·ière·s pour entreprendre, déployer, maintenir ou mettre à l'échelle l'initiative;
- Soutien connecteur : faciliter la rencontre, le dialogue, la collaboration, et la mise en réseau des initiatives d'impact;
- Soutien structurel : influencer et modifier le contexte commun aux acteur·trice·s du changement pour faciliter leur travail et augmenter leur impact;
- Soutien à l'impact total : faciliter les synergies entre les différents membres de l'écosystème afin que l'impact social total soit amplifié.

Nous reviendrons sur ces rôles de soutien particuliers dans les recommandations à Finance Montréal et à l'OCPAQ.

Échelle macro : pouvoirs réglementaires et législatifs

La réglementation, que ce soit à l'échelle des gouvernements ou des ACVM, demeure un **outil important pour enclencher le passage à l'action des entreprises**. Quoique de nombreuses avancées soient en cours sur ce front à l'international et au Canada, **elles ne seront probablement pas suffisantes pour répondre à l'ampleur des enjeux sociaux et environnementaux**, surtout si elles s'adressent uniquement aux entreprises cotées en bourse dont les obligations sont très flexibles. Par exemple, dans un contexte où l'atteinte de l'objectif de l'Accord de Paris de maintenir un réchauffement climatique idéalement inférieur à 1,5°C, tout au plus 2°C, est incertaine, **peut-on encore permettre aux entreprises de ne pas effectuer le calcul de leurs émissions de GES tant qu'elles se justifient**, comme cela est proposé dans le *Règlement 51-107 sur l'information liée aux questions climatiques* des ACVM? D'autres considérations entrent en jeu dans ces choix, mais force est de constater que ces derniers ont un impact sur l'ampleur des actions qui seront entreprises. Alors que les scientifiques du GIEC réclament haut et fort des gouvernements une action plus ambitieuse, rapide et proportionnelle à l'ampleur des enjeux liés au changement climatique, **on peut faire le même constat concernant la réglementation financière sur les divulgations ESG, qui demeure insuffisante pour inciter les entreprises à entreprendre une transition à la hauteur des défis actuels**. Il en va de même pour les autres enjeux sociaux et environnementaux.

En plus de les renforcer pour assurer une uniformité des pratiques qui amène réellement les entreprises à prendre conscience des enjeux ESG et à agir, il est également **impératif d'instaurer ces obligations dans des délais appropriés**. Nous remarquons que le déploiement de plusieurs projets réglementaires, au Canada et ailleurs, prend plus de temps que prévu, pour diverses raisons. Cette tendance freine le passage à l'action, ce qui amplifie les enjeux d'année en année, et augmente le retard du Canada sur la scène internationale en matière de pratiques de reddition de comptes extrafinancière. **Il reviendrait donc aux instances réglementaires de s'assurer de mettre en place les conditions nécessaires pour accélérer les processus**.

Recommandations aux professionnel·le·s de la finance en entreprise

Les professionnel·le·s de la finance doivent **garder un esprit ouvert et poser un œil critique sur les nouvelles tendances qui se dégagent dans le monde de la reddition de comptes**

ESG. Il convient de les approcher de façon graduelle pour éviter le changement brusque et la résistance : beaucoup des pratiques présentées dans cette étude exploratoire remettent en cause des fondements historiques du fonctionnement des entreprises et représentent ainsi un important changement de paradigme. Il convient alors de **prendre le temps d'apprivoiser ces nouveaux courants** et d'**éviter de les rejeter d'emblée en les qualifiant d'idéalistes**. On peut commencer par observer comment les courants évoluent; si des entreprises du milieu se positionnent par rapport à eux et, le cas échéant, comment elles le font; lire des études de cas au fur et à mesure qu'elles paraissent; et se faire une opinion éclairée.

Plus concrètement, il importe d'être à l'affût des ambitions de la haute direction de son organisation en matière de stratégie ESG. **Les professionnel·le·s de la finance auront un rôle plus stratégique à jouer.** Les deux rôles, opérationnel et stratégique, sont pertinents, et les personnes responsables des informations ESG sont les mieux placées pour s'assurer qu'elles remontent aux instances décisionnelles et soient utilisées de façon appropriée pour avoir une incidence sur la trajectoire des entreprises. De plus, si la haute direction montre un niveau d'ambition ESG supérieur à la moyenne en faisant preuve de leadership par rapport à son impact, que ce soit en raison des valeurs et ambitions personnelles des dirigeant·e·s ou pour renforcer la position de l'entreprise dans le marché à long terme, **l'adoption des nouvelles tendances, comme la comptabilité multi-capitaux, par l'entreprise pourrait constituer une opportunité de participer à leur développement.** Dans ce cas, le rôle de conseiller·ère stratégique du·de la professionnel·le de la finance sensible aux enjeux sera crucial afin d'émettre des recommandations qui sont cohérentes avec le degré d'ambition manifesté par la direction.

Dans le cas où ces ambitions ne proviennent pas de la haute direction, le·la professionnel·le de la finance en entreprise peut **mobiliser son pouvoir d'influence en tant que conseiller·ère privilégié·e pour jouer un rôle « d'intrapreneur·e »** : le·la professionnel·le de la finance qui est convaincu·e qu'un ou plusieurs de ces courants sont la bonne marche à suivre pour la société peut tenter de semer des graines dans son entreprise pour expérimenter ces nouvelles approches de la comptabilité extrafinancière. Dans ce cas, il est préférable de **se former plus en profondeur sur le sujet d'intérêt spécifique** et **se rapprocher d'acteur·trice·s externes qui possèdent l'expertise pour développer un partenariat** et **monter un business case qui parlera à la direction.**

Recommandations à Finance Montréal

Soutien à la cause : prendre fermement position en faveur d'une évolution de la finance durable vers les principes de la comptabilité multi-capitaux

En tant qu'actrice influente de la finance à Montréal et ailleurs au pays, Finance Montréal est bien placée pour **donner de la crédibilité aux mouvements émergents** explorés à la [section 1.4](#). Afin d'atteindre l'objectif d'une intégration complète des facteurs extrafinanciers et financiers dans une perspective de gestion de la performance globale de l'entreprise en fonction de divers capitaux, Finance Montréal devrait éventuellement mener le bal. En d'autres mots, **la finance durable ne devrait plus être une expertise parmi d'autres, mais imprégner la mission et toutes les activités de l'organisation.**

La finance durable est déjà un pilier central de Finance Montréal. La transition vers cette intégration ne se fera pas du jour au lendemain; pour ce faire, **l'organisation devrait également adopter une ligne directrice plus ferme et claire sur la nature et l'amplitude des changements à venir pour atteindre l'objectif de la finance durable** lequel, selon les constats de cette étude, ne peut être réalisé que si l'on adhère au principe de la comptabilité multi-capitaux.

Soutien en termes de connaissances : contribuer par son expertise à la création de nouvelles connaissances et diffuser celles-ci par l'entremise du Réseau d'apprentissage en finance durable et action climatique

Finance Montréal est bien placée pour diffuser les nouvelles connaissances qui émergent aujourd'hui et continueront d'émerger dans les années à venir, par l'entremise de son Réseau d'apprentissage en finance durable et action climatique, notamment dans les classes de maître-esse et les communautés de pratique thématiques. Elle doit dès lors de **s'assurer que les contenus et thèmes abordés dans ces séances couvrent certaines connaissances clés à court et à long terme identifiées dans cette étude exploratoire.** Ces parcours s'adressant déjà à des personnes qui souhaitent faire preuve d'un certain leadership sur ces questions, il y a là une opportunité de **commencer à introduire la communauté des affaires à certains concepts plus ambitieux.**

En plus de diffuser les connaissances, Finance Montréal peut contribuer à leur développement. Possédant déjà une bonne maîtrise de la finance durable, ayant à son actif plusieurs publications sur le sujet, et entretenant de bonnes relations avec de nombreux-euses expert-e-s en la matière, l'organisation est apte à **développer des projets de recherche sur des sujets aujourd'hui moins connus**, par exemple la mise en pratique des notions encore

très théoriques de valeur globale ou de décroissance dans un contexte d'entreprise. **Des projets de recherche-action dans ce domaine pourraient être pertinents et Finance Montréal pourrait agir à titre de coordonnatrice de telles démarches.**

Soutien connecteur : développer des collaborations entre les différent·e·s acteur·trice·s du milieu tant financier que des entreprises, à Montréal, ailleurs au Canada ou à l'international, pour déployer des projets pilotes

Finance Montréal pourrait solliciter ses contacts à diverses échelles (universités, entreprises, centres de développement économique, institutions financières, etc.) pour **mettre sur pied des comités intersectoriels sur le sujet de la finance durable et mobiliser les acteur·trice·s à passer à l'action**. L'organisation pourrait ainsi faciliter la mise en commun des besoins et de l'offre de services en finance durables le tout dans l'objectif d'assurer la cohésion des initiatives des divers milieux et la **mobilisation d'une masse critique d'acteur·trice·s pour enclencher une transformation des normes sociales** (que toute finance soit durable).

Un autre aspect clé de la collaboration est à l'échelle pancanadienne et internationale. Grâce à ses alliances stratégiques, Finance Montréal peut **explorer des initiatives multipartites de projets pilotes et d'échange d'apprentissages**. Ce type d'initiative est essentiel pour faire avancer les connaissances et développer des outils de finance durable qui soient compatibles avec les besoins de la transition écologique.

Une autre option pourrait être d'ajouter un nouveau volet au Réseau d'apprentissage en finance durable et action climatique sous la forme d'une **cohorte d'accompagnement expérimentale portant sur de nouveaux outils de comptabilité plus intégrés**, laquelle pourrait par la suite alimenter les connaissances par des études de cas locales.

Recommandations à l'OCPAQ

Soutien en termes de connaissances : adapter les programmes de formation continue destinés aux membres et tester de nouvelles formules d'apprentissage

Alors que cette étude exploratoire présente les principales connaissances et compétences dont auront besoin les professionnel·le·s de la finance, beaucoup d'éléments qui ont été relevés ne font pas actuellement partie du contenu des formations étudiées. L'OCPAQ est le mieux placé pour identifier les lacunes de ses membres et les pistes d'amélioration. Ainsi, il peut avoir un rôle important à jouer dans l'orientation à donner au développement des

contenus de formation continue de ses partenaires pour s'assurer que les formations offertes au Québec correspondent aux besoins identifiés dans cette étude exploratoire. De nombreuses compétences identifiées requièrent d'explorer de nouvelles formules d'apprentissage pour donner l'occasion aux membres de développer de nouveaux réflexes et de nouvelles façons de faire afin de jouer un rôle clé dans la transition écologique des organisations. **Une attention particulière devrait être portée aux compétences habilitantes,** étant donné que les connaissances (savoirs) évoluent très rapidement.

Un aspect essentiel à garder en tête parmi l'ensemble des recommandations de cette étude exploratoire est la nécessité **d'assurer un équilibre entre le développement et l'offre de contenus spécifiques et nichés en matière d'ESG, et l'intégration transversale de ces connaissances aux formations générales en finance d'entreprise,** l'objectif étant à la fois de stimuler une masse critique de CPA « ambassadeur·drice·s » de l'ESG et d'améliorer continuellement les compétences de l'ensemble de professionnel·le·s moins initié·e·s. En effet, comme nous l'avons constaté dans cette étude exploratoire, l'aspect extrafinancier doit éventuellement être intégré à l'aspect financier pour avoir le plus grand impact sur les décisions prises par les entreprises. Il est donc essentiel que la question de la durabilité soit intégrée à même la formation, plutôt que de créer des modules à part comme on le fait souvent aujourd'hui. Toutefois, nous reconnaissons qu'il y a des compétences spécifiques à développer qui méritent qu'on leur accorde notre attention complète. **L'OCPAQ pourrait s'appuyer sur les contenus du guide pratique pour commencer le développement de ces contenus spécifiques.**

Soutien en termes de compétences : influencer et accompagner le milieu universitaire et les partenaires dans l'adaptation des contenus de formation externe

Les partenaires de formation externes, qu'il s'agisse du milieu universitaire, de prestataires de services offrant leurs propres contenus ou de ceux qui collaborent avec l'Ordre pour concevoir des formations spécifiques, **doivent être bien accompagné·e·s pour proposer des formations répondant aux besoins de transformation de la profession.** En tant qu'organisme de réglementation et instance régulatrice des compétences professionnelles, l'OCPAQ joue un rôle essentiel **en s'assurant que ses partenaires s'approprient bien les nouvelles méthodologies comptables qui intègrent de nouveaux types de données,** comme la comptabilité multi-capitaux. Plutôt qu'attendre que les attentes de ses membres et du marché évoluent, l'OCPAQ **devrait se positionner comme leader inclusif,**

collectif et visionnaire de cette transition progressive de la profession comptable, tout en étant à l'écoute des préoccupations et des rétroactions de ses partenaires.

Ce rôle de leader implique de sensibiliser ces partenaires à l'importance des nouvelles compétences pour la profession et de garantir que la formation soit adaptée aux enjeux concrets auxquels sont confrontés les membres. L'Ordre doit donc collaborer avec ces partenaires pour **s'assurer de développer différents programmes qui conviennent à différents profils**. Le public cible de la formation continue est très hétérogène : certain·e·s professionnel·le·s de la finance seront plus réceptif·ive·s aux nouvelles compétences que d'autres. Afin de maximiser l'adhésion, il convient de ne pas trop brusquer les membres plus réfractaires, tout en créant un groupe d'ambassadeur·drice·s motivé·e·s qui accéléreront les changements dans le milieu des affaires. **Différentes personas pourraient ainsi être identifiées pour guider le développement des formations.**

La diversification des partenaires pourrait être bénéfique à cette démarche afin de présenter aux professionnel·le·s de la finance une diversité de points de vue et d'outils, surtout dans un contexte où beaucoup de connaissances restent à développer.

Soutien structurel : collaborer pour être à l'avant-garde des enjeux de transition à venir

Il convient ici de **garder en tête la mission originale des ordres professionnels : la protection du public**. Il va sans dire que les enjeux sociaux et environnementaux menacent l'intérêt du public, particulièrement celui des populations les plus vulnérables, et que cette menace grandit d'année en année. Il apparaît aujourd'hui que les meilleures pratiques ESG sont dues principalement à la demande d'investisseur·euse·s qui souhaitent assurer la valeur de leurs actifs sur le long terme. Les organisations comme les ordres professionnels ont donc développé des formations pour que leurs membres soient aptes à répondre à ces demandes. Toutefois, on constate **aujourd'hui que ces demandes ne sont pas assez poussées par rapport à l'ampleur des enjeux et à leur urgence**. En d'autres mots, les ressources à disposition répondent essentiellement à des enjeux de matérialité financière (intérêts des investisseur·euse·s), et non à des enjeux de matérialité d'impact (intérêts des parties prenantes ou du grand public). Puisque les professionnel·le·s de la finance sont souvent impliqué·e·s dans l'évaluation et la gestion des risques, l'OCPAQ doit poursuivre ses efforts et profiter de sa légitimité **afin de mobiliser ses membres, pour être à l'avant-garde des enjeux**.

La Grille de compétences 2.0 donne bon espoir que c'est dans ce sens que se dirige l'organisation, mais **il est essentiel de s'assurer qu'elle est bien mise en application et qu'elle est adoptée unilatéralement**. Un suivi rapproché auprès des acteur·trice·s concerné·e·s par son adoption (le milieu universitaire, principalement) est alors essentiel pour détecter rapidement les défis de transition, concevoir des solutions pour répondre à ces défis en temps et lieu, et en tirer des apprentissages desquels tenir compte dans l'intégration de ces principes à la formation continue.

Recommandations d'éléments à analyser plus en profondeur

Cette étude exploratoire trace un portrait général de la direction que les professions de la finance en entreprise pourraient et devraient prendre dans un contexte de transition écologique, et dresse une liste de compétences à développer par les professionnel·le·s pour y arriver. Ces travaux ont également mis en lumière des axes de recherche et d'analyse complémentaires qu'il serait pertinent d'approfondir :

- appliquer la démarche d'analyse des **compétences à développer et des besoins de formation à d'autres professions** qui ont une forte influence sur l'adoption de pratiques de développement durable dans les entreprises, comme le montre l'étude de Gouyon et de ses collaborateurs (2023) réalisée en France;
- poursuivre l'exploration sur la finance durable entamée dans cette étude exploratoire, mais en **se penchant davantage sur chaque profil professionnel spécifique**. Cette étude exploratoire visant principalement les rôles en entreprise (direction des finances, CPA, CFA, etc.), les perspectives spécifiques à ceux des institutions financières, de l'investissement ou de la gestion de portefeuille n'ont pas été abordées, ou très peu.

Ouverture

En conclusion, nous ne prétendons pas avoir réponse à toutes les questions et incertitudes qui entourent la question de la performance extrafinancière des entreprises et de la manière dont le rôle des professions financières évoluera à travers les décennies. **Nous avons plutôt tenté à la fois de nous projeter dans le futur à court terme, selon les informations disponibles et les tendances sur le marché, et d'arrimer ces informations à ce qui doit changer pour atteindre une société socialement, économiquement et environnementalement viable sur le long terme**. Toutefois, comme nous venons de le voir, le succès de cette transition repose sur beaucoup de facteurs, incluant des choix et des prises de position de nature politique et à tous les niveaux : institutions internationales, organisations de réglementation nationales, gouvernement, organismes, et individus impliqués en raison de leur profession. Tous·tes ces

acteur·trice·s pourraient avoir l'impression de perdre certaines choses dans cette transition dont nous avons tenté de brosser le portrait, mais il faut rappeler que tous·tes ont également énormément à y gagner, même si les gains sont différents de ceux que l'on connaît aujourd'hui.

« Les compagnies doivent faire leur part, car les gouvernements n'ont pas la capacité d'affronter seuls les immenses défis environnementaux et sociaux du 21^e siècle. Plusieurs entreprises ont déjà commencé leur transformation, mais il faut s'assurer que les autres aillent dans la même direction et demeurent concurrentielles dans un monde où la durabilité devient rapidement – et avec raison – une norme globale, en particulier pour les nouvelles générations. »
(Sénatrice Julie Miville-Dechéne, *Loi sur l'entreprise du 21^e siècle*)

Afin de résoudre certains enjeux techniques, des efforts de déploiement à plus grande échelle de méthodologies de comptabilité multi-capitaux, comme le modèle CARE-TDL, sont en cours. Certain·e·s acteur·trice·s ambitieux·euses ont déjà ouvert le dialogue pour faire naître et financer au Québec des projets pilotes dans des entreprises volontaires, comme cela a été fait au Port de Laroche, en France, par exemple. **Avec plus de visibilité et de soutien, ce genre d'initiative pourrait accélérer la transition.**

D'autres initiatives menées par la communauté des affaires, comme le mouvement B Corp, fort de plus de 8000 entreprises certifiées à l'échelle mondiale, sont porteuses d'espoir en ce que leur poids collectif peut permettre de réduire l'écart entre les besoins de la société civile et l'insuffisance des solutions mises de l'avant par l'écosystème financier. Au Canada, ce mouvement est notamment fortement impliqué dans le soutien à la reconnaissance du statut d'entreprise à mission, parmi d'autres activités de plaidoyer. **Il ne faut pas sous-estimer le pouvoir de l'action collective.**

Bibliographie

Abraham, Y.M. (Automne 2015). *La décroissance soutenable comme sortie du capitalisme*. Possible : Section III – Après le pétrole.

Association of Chartered Certified Accountants. (2023). *Accounting for Society's Values*.

Association of Chartered Certified Accountants. (2012). *Canada and the Green Economy*.

Association of Chartered Certified Accountants. (2023). *Green Finance Skills: The Guide*.

Association of Chartered Certified Accountants. (2023). *Integrative Thinking : the Guide to Becoming a Value-Adding CFO*.

Association of Chartered Certified Accountants. (2021). *Professional Accountants at the Heart of Sustainable Organisations*.

ACD. (2021). *Guide essentiel sur les évaluations et les changements climatiques : Cadre d'évaluation de l'incidence des changements climatiques sur les évaluations d'entreprises*.

Adams, C.A., Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L. and Wang, Y. (2021). *The Double Materiality Concept: Application and Issues*. Global Reporting Initiative.

Al-Hazaima, H., Low, M., & Sharma, U. (2024). The integration of education for sustainable development into accounting education : Stakeholders' salience perspectives. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.

<https://doi.org/10.1108/JPBAFM-06-2023-0105>

Autorités canadiennes en valeurs mobilières. (2021, 18 octobre). Consultation Faits nouveaux concernant l'information liée au changement climatique et Avis de consultation des ACVM Projet de Règlement 51-107 sur l'information liés aux questions climatiques.

<https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilieres/51-107/2021-10-18/2021oct18-51-107-avis-cons-fr.pdf>

Autorité des marchés financiers. (2024, 13 mars). Les autorités en valeurs mobilières du Canada réagissent aux projets de normes d'information sur la durabilité et à la consultation en cours sur le changement climatique.

<https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/les-autorites-en-valeurs-mobilieres-du-canada-reagissent-aux-projets-de-normes-dinformation-sur-la-durabilite-et-a-la-consultation-en-cours-sur-le-changement-climatique-54297>

Avisé (2020, juin). Valoriser l'impact social et environnemental avec la comptabilité multi-capitaux : l'expérimentation de la Ferme de Cagnolle.

Bardswick, K. (2023, 2 février). *Recommandations du Conseil d'action en matière de finance durable (CAFD) au gouvernement du Canada sur l'amélioration des divulgations liées aux changements climatiques au Canada.*

Berrigan, P. (2024, 23 janvier). *Sustainability Reporting for Non-Listed SMEs: A Comprehensive Guide to VSME ESRS*. Greenomy. <https://www.greenomy.io/blog/non-listed-sme-reporting-guide-vsme-esrs>

Bloomberg Law. (2022, 11 août). *Comparison of ESG Reporting Frameworks*. <https://pro.bloomberglaw.com/insights/esg/comparison-of-esg-reporting-frameworks/#leading>

Boulianne, E. & Keddie, S. L. (2018). "Where is Sustainability Within the Canadian CPA Education Program?", *Sustainability Accounting: Education, Regulation, Reporting and Stakeholders, Advances in Environmental Accounting & Management*, Volume 7, 71-112.

Brentmeier, E. J. (2005). *Empowerment Pedagogy: Co-learning and Teaching*. Indiana University.

Browaeys, Dorothée et al (2021, mars). *Cartographie des enjeux, des acteurs et des controverses d'une comptabilité multi-capitaux pour l'anthropocène : À la recherche de boussoles pour renseigner les organisations sur leur viabilité et les guider sur des trajectoires de soutenabilité forte*, Tek4life & Alliance Compta Régénération.

Brundtland, G.H. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Geneva, UN-Dokument A/42/427.

Calace, Donato (2020, 2 septembre). "Double and Dynamic: Understanding the Changing Perspectives on Materiality", *SASB Standards*.

<https://sasb.ifrs.org/blog/double-and-dynamic-understanding-the-changing-perspectives-on-materiality/>

Cam, O. (2020). *Exploring the Integration of Sustainability and Critical Perspectives into UK University Accounting Education* [The University of Sheffield].

CCAP & GIZ. (2023). *Towards a Common Pathway Across Sustainable Finance Taxonomies*. Policy brief for decision makers. Center for Clean Air Policy & Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.

CDP. (Consulté le 13 juillet 2024). *Companies*. CDP. <https://www.cdp.net/>

Chantier de l'économie sociale. (2019, 28 août). *Les valeurs professionnelles des Québécois âgés entre 18 et 34 ans en parfaite harmonie avec l'économie sociale*.

<https://chantier.qc.ca/babillard/nouvelles/7611/>

Climate Disclosure Standards Board. (Consulté le 2 août 2024). <https://www.cdsb.net/>

Climate Disclosure Standards Board (2022, janvier). *CDSB Framework for reporting environmental & social information*.

Commissariat Général au Développement Durable (2022, 18 février). « Intégrer l'environnement dans la comptabilité des entreprises : 3 questions à Dorothée Browaeys (Alliance ComptaRegeneration), » *Actualités, Notre environnement, République française*.

<https://www.notre-environnement.gouv.fr/actualites/breves/article/integrer-l-environnement-dans-la-comptabilite-des-entreprises-3-questions-a>

Commission européenne (2021, avril). *FAQ: What is the EU Taxonomy and how will it work in practice?*

Conseil d'action en matière de finance durable. (2022). *Rapport sur la feuille de route de la taxonomie* (p. 88). Conseil d'action en matière de finance durable.

CPA Canada. (2024). *Façons dont les CPA peuvent mener des initiatives ESG* (consulté le 8 août 2024).

<https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gouvernance-dentreprise/publications/cpa-initiatives-esg>

CPA Canada. *Grille de compétences 2.0 : s'outiller pour montrer la voie à suivre* (consulté le 8 août 2024).

<https://www.cpacanada.ca/fr/devenir-cpa/pourquoi-devenir-cpa/le-programme-dagrement-cpa/la-grille-de-competences-des-cpa/grille-competences-2-0>

CPA Canada. *Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques* (consulté le 8 août 2024).

<https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/information-financiere-et-non-financiere/rapport-de-gestion-et-autres-rapports-financiers/publications/recommandations-gifcc>

CPA Canada (2023, septembre). *Information sur la durabilité : présentation et certification* [Webinaire].

CPA Canada. *Le point sur l'information relative à la durabilité* (consulté le 8 août 2024).

<https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/information-financiere-et-non-financiere/durabilite-environnement-et-responsabilite-sociale/publications/point-information-durabilite>

CPA Canada (2021). *L'importance croissante du volet social : introduction aux aspects sociaux des enjeux ESG*.

CPA Canada. *Projet Voir demain de CPA Canada : La voie à suivre* (consulté le 29 juillet 2024).

https://www.cpacanada.ca/-/media/site/foresight/foresight-report-the-way-forward-fr.pdf?la=fr&hash=D997C0BEFEEFE9E5B44CB805BDECEB3ABD499220?sc_campaign=880120D9B16F43909C466197ECF86176

CPA Canada. (2024, juin). *Rôle du CPA quant à l'expression d'une assurance par des tiers à l'égard de l'information relative à la durabilité*. Bulletin Alerte audit et certification.

CPA Canada (2022). *Tracer la voie pour l'avenir de la profession : La grille de compétences 2.0*.

CPA Canada (2022). *Version 2022 de la Grille de compétences des CPA*.

<https://www.cpacanada.ca/fr/devenir-cpa/pourquoi-devenir-cpa/le-programme-dagrement-cpa/la-grille-de-competences-des-cpa/grille-competences-2022>

CPA Canada. *Voir demain : Réimaginer la profession* (consulté le 29 juillet 2024). [[Télécharger le rapport](https://www.cpacanada.ca/fr/initiative-voir-demain)] <https://www.cpacanada.ca/fr/initiative-voir-demain>

CPA Ontario. (2023, November). *Why Should CPAs Care About Sustainability?* (consulté le 8 août 2024).

<https://www.cpaontario.ca/sustainability/sustainability-simplified/why-should-cpas-care-about-sustainability>

Dawe, G. et al (2020). *Projet Voir Demain de CPA Canada : La Voie à Suivre*, CPA Canada.

Direction générale du trésor (2021, 8 juin). *Publication du décret d'application de l'article 29 de la loi énergie-climat sur le reporting extra-financier des acteurs de marché*, Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, France.

<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2021/06/08/publication-du-decret-d-application-de-l-article-29-de-la-loi-energie-climat-sur-le-reporting-extra-financier-des-acteurs-de-marche>

Entreprendre (2024, 19 avril). « Applicable depuis le 1er janvier 2024, qu'est-ce que la directive CSRD? », *Entreprendre*, Gouvernement de la République française.

<https://entreprendre.service-public.fr/actualites/A16970>

European Financial Reporting Advisory Group. *The first set of ESRS - the journey from PTF to delegated act (adopted on 31 July 2023)* (consulté le 1 mai 2024). <https://efrag.org/lab6>.

European Financial Reporting Advisory Group (2023, novembre). *Value chain implications of the LSME and VSME ED*, Agenda paper 04-07.

Environnement et Changement climatique Canada (2024, 31 juillet). *Objectif 13 : Prendre des mesures relatives aux changements climatiques et leurs impacts*, Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/changements-climatiques/strategie-federale-developpement-durable/objectifs/mesures-relatives-changements-climatiques.html>

Environnement et lutte contre les changements climatiques (2020). *Plan pour une économie verte 2030 : Politique-cadre d'électrification et de lutte contre les changements climatiques*, Gouvernement du Québec.

Environnement, Lutte contre les changements climatiques, Faune et Parcs (2024). *Plan pour une économie verte 2030 : Plan de mise en oeuvre 2024-2029*, Gouvernement du Québec.

Faure, E., Cordano, E., & Taïbi, S. (2020). *Quelles connexions entre la comptabilité financière et le non-financier? – Développement durable et immatériel, état des lieux des représentations en comptabilité financière*. (p. 32) [Synthèse du rapport]. Chaire « Performance Globale Multi-Capitaux » Audencia.

Finance Montréal. (2021). *Les métiers de l'investissement responsable : Analyse du bassin de talents au Québec*.

https://cdn.ca.yapla.com/company/CPYrlasrSgml9Osscl6TbL5t/asset/files/906_FM_Etudes-IR_Update_F-Web_Simple.pdf

Fink, Larry (2022). "Larry Fink's 2022 Letter to CEOs : The Power of Capitalism", *BlackRock*.
<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

Fondation IFRS (consulté le 14 mai 2024). <https://www.ifrs.org/>.

Fondation IFRS, *Introduction to ISSB and IFRS Sustainability Disclosure Standards* (consulté le 14 mai 2024). <https://www.ifrs.org/sustainability/knowledge-hub/introduction-to-issb-and-ifrs-sustainability-disclosure-standards/>.

Forum pour l'investissement responsable (2016, octobre). *Article 173-VI: Understanding the French regulation on investor climate reporting*.

Friedman, M. (2007). *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. In: Zimmerli, W.C., Holzinger, M., Richter, K. (eds) *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14

GHG Protocol. (2001, 3 avril). *Le Protocole des gaz à effet de serre : Une norme de comptabilisation et de déclaration destinée à l'entreprise*. [version française].

Giesbrecht, Leah (2024, 19 février). *ESG: What do I need to learn as a CPA?*, Coffee Chats with CPA BC.

<https://www.bccpa.ca/news-events/cpabc-newsroom/2024/february/esg-what-do-i-need-to-learn-as-a-cpa/>

Gilewicz, Grace (2023, 13 septembre). *Soyez au fait des développements récents en matière de durabilité*, CPA Canada.

<https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/audit-et-certification/blogue-sur-la-qualite-de-laudit/2023/septembre/developpements-recents-durabilite>

Global Reporting Initiative (consulté le 27 mai 2024). <https://www.globalreporting.org/>.

Global Reporting Initiative (2022, 10 mars). *ESG standards, frameworks and everything in between*, The GRI Perspective, Issue 4.

Global Reporting Initiative (2022). *25 years as the catalyst for a sustainable future*.

<https://www.globalreporting.org/media/b15hggfc/gri-25-years-history.pdf>

Global Reporting Initiative & IFRS (2024, janvier). *Interoperability considerations for GHG emissions when applying GRI Standards and ISSB Standards*.

Global Reporting Initiative, United Nations Global Compact & Principles for Responsible Investing (2018). *In Focus : Addressing Investor Needs in Business Reporting on the SDGs*.

Gouyon, A., Browaeys, D., Perrier, J.-J., & Courau, F. (2023). EBEMICE—Besoins de compétences en mesures d’impacts et comptabilités écologiques (p. 105) [Diagnostic de formation]. Tek4like.

Groupe de travail sur la modernisation relative aux marchés financiers. (2021). *Rapport final* (p. 120).

Hahnkamper-Vandenbulcke, N. (2021). *Non-financial Reporting Directive: Implementation Appraisal Briefing*, European Parliamentary Research Service.

Holland, O. (2023, 24 avril). *10 years after Rana Plaza, is Bangladesh's garment industry any safer?* CNN.

IBF Singapore. (2022). *Sustainable Finance Technical Skills and Competencies*. The Institute of Banking and Finance Singapore.

<https://www.ibf.org.sg/home/for-individuals/resource-tools/sustainable-finance-technical-skills-and-competencies>

IIRC. (2013, décembre). *Cadre de référence internationale portant sur le reporting intégré* (p. 41). International Integrated Reporting Council.

IFAC. (2020). *The CFO and Finance Function in Value Creation*. International Federation of Accountants

IFRS. (2024). *Introduction to ISSB and IFRS Sustainability Disclosure Standards*. IFRS.
<https://www.ifrs.org/sustainability/knowledge-hub/introduction-to-issb-and-ifrs-sustainability-disclosure-standards/>

Institut de Recherche des Nations Unies pour le Développement Social. (2024, 10 septembre). *UNRISD launches reference tool on SDPI ESRS*.

https://sdpi.unrisd.org/wp-content/uploads/2024/09/20240910_PR_Reference_SDPI_ESRS_1.pdf

Institut de la statistique du Québec. (2024, 28 mai). *Enquête sur le développement durable, les pratiques écoresponsables et les technologies propres*.

International Capital Market Association. (2021, juin). *Principes applicables aux Obligations Vertes : Lignes directrices d'application volontaire pour l'Émission d'Obligations Vertes* [The Green Bond Principles]. https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/Translations/French-GBP-2021_06-230222.pdf

International Capital Market Association. (2021, juin). *Lignes directrices applicables aux obligations durables* [The Sustainability Bond Guidelines].

International Platform on Sustainable Finance Taxonomy Working Group (2022, 3 juin). *Common Ground Taxonomy – Climate Change Mitigation : Instruction Report*.

Kolli, G. & Baba, S. (2023). *Véritablement durable*. Revue Gestion. HEC Montréal
<https://www.revuegestion.ca/veritablement-durable>

Lauzon, H. & St-Jean, C.A. (Hôtes). (2024, 18 juillet). Charles-Antoine St-Jean (épisode #61) [épisode de balado vidéo]. Dans CPEQ.
<https://www.cpeq.org/fr/information-et-outils/episode-61-charles-antoine-st-jean>

Stegeman, H., Cabezas, M., & de Wilde, J. (2023, 28 novembre). *Investment Outlook 2024 - Towards a post-growth economy* [Vidéo]. Dans Triodos Investment Management. BrightTALK.
https://www.brighttalk.com/webcast/16997/599841?utm_source=brighttalk-

[transact&utm_medium=email&utm_campaign=user_channel_subscribe&utm_content=recorded](#)

Levine, H. (2024, 16 juin). *Projet de loi n° 797 : Les entreprises à mission sociale bientôt au Québec?* Blakes.

<https://www.blakes.com/fr-ca/perspectives/projet-de-loi-n-797-les-entreprises-a-mission-sociale-bientot-au-quebec/>

Les Affaires (2023, mars). « Le top 25 des cabinets comptables au Québec 2023. »

<https://www.lesaffaires.com/dossiers/comptables-a-la-rescousse-des-entreprises-3/le-top-25-des-cabinets-comptables-au-quebec-2023-2/>

Linke, Rebecca (2017, 14 septembre). “Design thinking, explained”, *MIT Management Sloan School*, Ideas Made to Matter.

<https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/design-thinking-explained>

Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions (raison d’être d’une société), S-285, 44-1 (2024). <https://www.parl.ca/legisinfo/fr/projet-de-loi/44-1/s-285>

Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d’approvisionnement (L.C. 2023, ch. 9) <https://laws.justice.gc.ca/fra/lois/f-10.6/>

Long, Jessica et al (2023, octobre). *Demystifying Double Materiality : A new model for corporate ESG compliance and leadership*, IPSOS Views ESG Series.

Lopez, David et al (2022, 31 janvier). “The Materiality Debate and ESG Disclosure: Investors May Have the Last Word”, *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*.

<https://corpgov.law.harvard.edu/2022/01/31/the-materiality-debate-and-esg-disclosure-investors-may-have-the-last-word/>

Matsuo, A. (2024, mars). “SEC Climate-Related Disclosure: Final Rule”, *KPMG Regulatory Alert*.

<https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2024/sec-climate-disclosure-rule-final-reg-alert.pdf>

McGowan, Jon (2024, 15 juillet). “California Moves To Delay Corporate Climate Reporting Requirement Until 2028”, *Forbes*.

<https://www.forbes.com/sites/jonmcgowan/2024/07/15/california-moves-to-delay-corporate-climate-reporting-requirement-until-2028/>

Mieux comprendre : Les émissions d'arsenic de la Fonderie Horne. (2022, 22 août). La Presse. <https://www.lapresse.ca/actualites/2022-07-07/mieux-comprendre/les-emissions-d-arsenic-de-la-fonderie-horne.php>

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie. (2023, 6 mars). « Les entreprises doivent se préparer à faire face à de nouvelles exigences en 2023, alors que les critères ESG ont la faveur des investisseurs et des clients », *Entreprise, entrepreneuriat et croissance des PME*. <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/vecteurs/vecteurs-economie-et-innovation-detail/les-entreprises-doivent-se-preparer-a-faire-face-a-de-nouvelles-exigences-en-2023-alors-que-les-criteres-esg-ont-la-faveur-des-investisseurs-et-des-clients>

Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. (s.d.). *Le développement durable* (consulté le 31 janvier 2025). <https://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/inter.htm>

Ministère des Finances Canada (2024, 9 octobre). *Le gouvernement met de l'avant des lignes directrices sur l'investissement durable fait au Canada et les exigences de divulgation des informations financières liées au climat pour accélérer les progrès vers l'objectif de zéro émission nette d'ici 2050*, Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/nouvelles/2024/10/le-gouvernement-met-de-lavant-des-lignes-directrices-sur-linvestissement-durable-fait-au-canada-et-les-exigences-de-divulgation-des-informations-fi.html>

MTECT. (2019, 4 juillet). *Le reporting extra-financier des investisseurs* [Gouvernemental]. Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires.

Nations Unies (consulté le 19 juillet 2024.) *Objectifs de développement durable*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>.

New Zealand Parliament. (2017). *Innovative bill protects Whanganui River with legal personhood*. <https://www.parliament.nz/en/get-involved/features/innovative-bill-protects-whanganui-river-with-legal-personhood/>

NIFC (2024). Norme canadienne d'information sur la durabilité (NCID) 1, *Obligations générales en matière d'informations financières liées à la durabilité*, Exposé-sondage valide jusqu'au 10 juin 2024. <https://www.frascanada.ca/-/media/frascanada/sustainability/documents/es-ccnid-ncid-1.pdf?rev=420ee19c58b24e05a3826e1c1daf2645>

Novethic (2023, 4 septembre). *Entreprises responsables : transparence et reporting ESG*.
<https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/transparence-le-reporting-esg.html>

Novethic. (2023, 4 septembre). *Entreprises responsables et parties prenantes*.
<https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/qui-sont-les-parties-prenantes-de-lentreprise.html>

Omane-Antwi, K. B. O.– A. (2017). *Transforming Professional Accountants' Skills and Capabilities for a Sustainable Future*. *Pentvars Business Journal*, 11(1), 18-32.
<https://doi.org/10.62868/pbj.v1i1.140>

Pacte mondial des Nations Unies. <https://unglobalcompact.org/> Consulté le 6 juin 2024.

Pallardy, R. (2024, 30 juillet). *Deepwater Horizon oil spill*. Encyclopedia Britannica.
<https://www.britannica.com/event/Deepwater-Horizon-oil-spill/Legal-action>

Palmegiani, B. (2023, 3 novembre). *Becoming value-centric : Four skills CFOs need to evolve*. BDO Canada.
<https://www.bdo.ca/insights/becoming-value-centric-four-skills-cfos-need-to-evolve>

Parrique, T. (2022). *Ralentir ou périr : L'économie de la post-croissance*. Seuil.

Pezzini, Y., Bertrand, L., Screve, T., Bélair, C., & Lemelin, M. (2020). *Villes d'impact : Soutenir la vitalité des écosystèmes d'impact social*. Credo.

Pinto, B. (2024, 13 mars). *En bref – Un aperçu clair et net des exposés-sondages sur la NCID 1, Obligations générales en matière d'informations financières liées à la durabilité, et la NCID 2, Informations à fournir en lien avec les changements climatiques*.
<https://www.frascanada.ca/fr/durabilite/projects/adoption-ncid-1-ncid-2/en-bref-ncid-1-ncid-2>

PleTERS, L., Cascone, J., Rogers, S., Pankratz, D., & Waelter, A. (2023, mai 31). *Green products come of age*. Deloitte Insights.

Portail RSE (2023, 24 novembre). *Déclaration de performance extrafinancière*, Fiche réglementaire, République française.
<https://portail-rse.beta.gouv.fr/reglementations/declaration-de-performance-extra-financiere>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, 1er janvier). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.

Pricewaterhouse Coopers (2023). *2024 Canadian ESG Reporting Insights* [Reporting Insights].

Pricewaterhouse Coopers (2023, octobre). *California's not waiting for the SEC's climate disclosure rules*, In the loop, US National Office.

Projet de loi n° 102 : Québec interdit la vente de véhicules à essence après 2035, 102 (2021).

<https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/projet-de-loi-no-102-quebec-interdit-la-vente-de-vehicules-a-essence-apres-2035-35158>

Projet de loi n° 797 : Les entreprises à mission sociale bientôt au Québec?, 797 (2024).

Québec Net Positif (2023). *Baromètre de la transition des entreprises du Québec*, étude réalisée par la firme Léger pour Québec Net Positif

Rambaud, A. & Chenet, H. (2020, octobre). *How to re-conceptualise and re-integrate climate finance into society through ecological accounting?* (p. 36). Chair Energy and Prosperity & Chaire de comptabilité écologique.

Raworth, K. (2012). *About Doughnut Economics*. Doughnut Economics Action Lab.

<https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics>

Raynaud de Lage, L., Renoux, C., & Chassande, M. (2024). *Compétences & durabilité : De nouvelles compétences pour des métiers plus durables*. Bartle, Birdeo et l'ESSEC.

Ruffing, L. (2007). *Silent vs. shadow reports: What can we learn from BP's sustainability report versus the financial times?*. Social and Environmental Accountability Journal, vol. 27.

SASB Standards. <https://sasb.ifrs.org/> Consulté le 14 mai 2024.

Sharma, U., & Stewart, B. (2022). Enhancing sustainability education in the accounting curriculum : An effective learning strategy. *Pacific Accounting Review*, 34(4), 614-633.

<https://doi.org/10.1108/PAR-02-2021-0029>

Sponem, S. & Solcanu, M. (2023). *Conter, rationaliser, discipliner. Une approche critique de la comptabilité*. [Cours public]. UPop Montréal.

<https://open.spotify.com/episode/0zUCpthJZCGfhXqKEIo4Kj?si=22a234c0a4f9459b>

Task Force on Climate-Related Financial Disclosure (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*.

<https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf>. Consulté le 13 juillet 2024.

Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TFND). (2023, septembre). *Recommandations de la Taskforce on Nature-related Financial Disclosures*.

The Enhancement and Standardization of Climate-Related Disclosures for Investors, Securities and Exchange Commission (2024).

The Shift Project. (2018). *Climate Risk Analysis—Stakeholders, methodologies and outlook* (p. 60). AFEP.

The Shift Project. (2023). *Double Materiality: What You Need to Know* (p. 6). CSRD Reporting Series.

Thomas, M. (2024, 10 avril). Décroître ou mourir [Réseau social]. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/d%C3%A9cro%C3%A9tre-ou-mourir-les-affaires-qi4fe/>

TMX. (2023, 30 juin). *Palmarès TSX30 de 2023*. TMX Money. <https://money.tmx.com/fr/tsx30>

Trottier, S. L. (2022, 24 mars). *Résumé de 131 soumissions aux ACVM sur le projet proposé Règlement 51-107 sur l'information liée aux questions climatiques*. Canada Climate Law Initiative. <https://ccli.ubc.ca/fr/resume-soumissions-acvm-51-107/>

Trust, S., Bettis, O., Saye, L., Bedenham, G., Lenton, T. M., Abrams, J. F., & Kemp, L. (2024, mars). *Climate Scorpion – the sting is in the tail: Introducing planetary solvency*. (p. 35). Institute and Faculty of Actuaries & University of Exeter.

Tse, N. S. L. (2023, 3 juin). *Eight Key Takeaways for the Accountancy Profession Facilitating Sustainable Development and Net Zero Transitions*, International Federation of Accountants.

United Nations Global Compact (2023). *CFO Action on Corporate Investment and Finance for Sustainable Development*. <https://unglobalcompact.org/library/6144>

United Nations Global Compact (2019). *Corporate Finance / A Roadmap to Mainstream SDG Investments*. <https://unglobalcompact.org/library/5712>

U.S. Securities and Exchange Commission (2022, 14 juillet). *SEC Proposes Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors*.

<https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2022-46>

Value Reporting Foundation (2022). *Integrated Thinking Principles: Value creation through organizational resilience*.

Vaessen, M. (2023, 1er août). *First set of ESRs is now out!* KPMG.

<https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/05/european-sustainability-reporting-standards-eu-esrs.html>

Webb, Clive (2023). *Chief Value Officer - The Important Evolution of the CFO*, Association of Chartered Certified Accountants & BDO.

Wenzig, J., Nuzum, A.-K., & Schaltegger, S. (2023). Path dependence of accountants: Why are they not involved in corporate sustainability? *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 2662-2683. <https://doi.org/10.1002/bse.3263>

World Economic Forum. *Explore the Metrics*, consulté le 8 août 2024.

<https://www.weforum.org/stakeholdercapitalism/our-metrics/>