

Deloitte.

tfi Toronto
Finance
International

 **FC4S**
FINANCIAL CENTRES FOR SUSTAINABILITY

Prendre les devants sur le plan des finances durables
Arguments en faveur de l'acquisition de compétences
financières cruciales au Canada



Sommaire

Le Canada s'étant engagé à éliminer complètement les émissions de gaz à effet de serre d'ici 2050, les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) attirent l'attention des organisations qui ont aussi pris des engagements envers un avenir plus durable. Inévitablement, elles doivent préparer leur main-d'œuvre actuelle et future pour soutenir ce que l'on qualifie de finances durables.

Constatant que l'écart se creuse entre la disponibilité actuelle de compétences en finances durables et ce qui sera nécessaire à l'avenir pour soutenir la croissance dans ce domaine, Toronto Finance International (TFI) et Deloitte ont mené des recherches pour examiner la pénurie de compétences chez les principales parties prenantes du secteur des services financiers (SSF) au Canada. Ces recherches ont été financées par le Réseau international des centres financiers pour la durabilité (FC4S) réuni par les Nations Unies, dont TFI est membre et coprésident.

Plus de 100 professionnels du secteur canadien des services financiers responsables du perfectionnement des compétences en finances durables ont été invités à prendre part à un sondage en ligne, et une dizaine d'entre eux ont participé à une entrevue plus approfondie.

À partir des réponses à une série de questions classées sous quatre thèmes – sensibilisation de l'ensemble du marché, évaluation des compétences et des talents actuels et futurs, recrutement, et améliorations possibles à la pénurie de talents et aux lacunes de compétences – un point à retenir a été dégagé : l'acquisition de compétences et de talents en finances durables au sein des organisations est importante et déterminante pour les clients, les gens et la société en général. Les risques et les occasions que les facteurs ESG présentent pour les portefeuilles et le besoin d'améliorer les décisions liées à la répartition des actifs qui sont au cœur de la réussite des clients accentuent l'urgence de passer à l'action.

Nos recherches ont mis en lumière 12 points saillants qui sont présentés dans ce rapport, et qui nous ont amenés à conclure qu'il faut accorder une plus grande importance à la collaboration au sein de l'écosystème du SSF et à l'échelle des établissements d'enseignement postsecondaires et des organismes gouvernementaux et de réglementation pour combler les écarts de compétences en finances durables.

Par ailleurs, cette démarche nécessite l'adoption d'une approche multidisciplinaire intégrée. Cela signifie qu'il faut perfectionner les compétences des professionnels des finances, notamment les bailleurs de fonds, les fiscalistes et les équipes d'audit et de gestion des risques des de critères ESG, en plus d'intégrer de nouvelles compétences associées à des disciplines variées pour veiller à ce que, au Canada, le bassin de talents soit à la hauteur des ambitions des futures parties prenantes du SSF.

Explorer les résultats des répondants

Sensibilisation de l'ensemble du marché



100 %

ont déclaré que l'acquisition de compétences et de talents en finances durables est importante.



73 %

ont affirmé qu'une stratégie de finances durables fait de plus en plus partie intégrante de toutes les activités de leur organisation.

Améliorations possibles à la pénurie de talents et aux lacunes de compétences



22 %

ont déclaré que l'intégration de cours sur les facteurs ESG et le développement durable aux programmes de diplôme en finances et en administration des affaires accélérera la formation et l'acquisition de compétences des talents en finances durables.

Évaluation des compétences et des talents actuels et futurs



68 %

ont affirmé qu'il y a une demande de compétences en finances durables au sein de leur organisation; par contre, l'offre est inadéquate et l'actualisation des compétences ou le recrutement s'impose.



77 %

ont déclaré que la pénurie de compétences a une incidence modérée sur leur organisation.



88 %

ont affirmé que les compétences liées au facteur environnement des ESG sont les plus recherchées, tandis que le facteur social gagne en importance.

Recrutement



67 %

ont déclaré qu'ils s'attendent à plus en ce qui a trait aux compétences en finances durables de la part des jeunes talents (c.-à-d. les diplômés postsecondaires depuis 2018).



43 %

ont affirmé que leur organisation a éprouvé des difficultés à repérer et à recruter du personnel d'expérience doté de compétences et de connaissances en finances durables.



95 %

ont déclaré s'attendre à ce que les employés actuels soient formés de manière à contribuer aux mandats de finances durables au sein de l'organisation.



Introduction

Le Canada a la possibilité et les moyens de figurer parmi les chefs de file mondiaux qui prennent des décisions plutôt que de les subir dans le contexte de la transition vers une économie carboneutre. Doté d'un secteur financier de premier plan et d'excellentes capacités d'innovation, le Canada peut miser sur ces avantages pour devenir une source fiable de solutions, d'expertise et d'investissements durables.

Cependant, la réalisation de cette ambition nécessitera une orchestration réfléchie de plusieurs éléments : une alliance d'engagement entre le milieu des affaires, les gouvernements et la société civile; des politiques et une réglementation intelligentes; et le réacheminement des flux de capitaux vers le déploiement de technologies à faibles émissions de carbone et la création d'une économie circulaire. Le réacheminement des flux de capitaux ne nécessite pas uniquement une volonté d'investir. L'un des aspects essentiels de la transition vers une économie à faible bilan carbone, c'est de bénéficier d'un accès suffisant à des compétences et à des talents en finances durables.

Selon le Groupe d'experts sur la finance durable du gouvernement du Canada, les finances durables se définissent comme suit : « Les activités de gestion des risques comme l'assurance et l'évaluation des risques liés aux flux de capitaux comme le reflètent le prêt et l'investissement et les processus financiers, y compris les divulgations, l'évaluation et la surveillance qui assimilent les facteurs environnementaux et sociaux comme un moyen de promouvoir une croissance économique durable et la stabilité à long terme du système financier. » Aux fins de nos recherches, les finances durables désignent toute forme de service financier qui intègre les critères ESG aux décisions d'affaires ou d'investissements dans l'intérêt à long terme des clients et de la société en général.

Afin d'évaluer les exigences actuelles et futures de compétences et de talents en finances durables, Deloitte a effectué un sondage en ligne auprès de professionnels du secteur canadien des services financiers qui sont en partie responsables de l'acquisition de compétences en finances durables dans leurs fonctions respectives. Les répondants représentaient divers types d'organisations, y compris des institutions financières provenant de différents sous-secteurs du SSF (p. ex., les services bancaires, l'assurance, la gestion des actifs et les caisses de retraite), des associations sectorielles et des établissements d'enseignement. Ils représentaient également des fonctions et des rôles différents, comme chef des ressources humaines, chef de la gestion des risques et chef du développement durable. (Veuillez consulter l'annexe pour la répartition des répondants.)

Le sondage en ligne était accompagné d'une série d'entrevues approfondies auprès d'organisations représentatives sélectionnées par TFI. Ces entrevues offraient l'occasion de discuter des réponses au sondage et ont permis de dégager des perspectives supplémentaires sur le besoin de compétences et de talents en finances durables au sein du SSF.

Les sujets suivants ont été explorés :

- Sensibilisation globale du marché à l'égard des finances durables dans l'ensemble du secteur des services financiers;
- Les actuels et futurs compétences et talents nécessaires pour les finances durables;
- Le contexte de recrutement actuel;
- L'écart de compétences et de talents en finances durables.

Ce rapport s'intéresse à l'ensemble des constatations issues de nos recherches, y compris l'évaluation de l'état actuel des compétences et des talents en finances durables, un examen des futures exigences, et des recommandations pour combler les lacunes actuelles et accélérer le processus de perfectionnement des talents.



Points saillants

Deloitte a compilé les principales constatations du sondage, a analysé ces résultats et les a concilié aux entrevues, pour en tirer douze points saillants.



L'acquisition de compétences en finances durables revêt de l'importance pour l'ensemble des répondants, mais ne suscite pas un sentiment d'urgence au sein de certaines organisations

Si les répondants s'entendent pour dire que l'acquisition de compétences et de talents en finances durables au sein de l'organisation est importante, près du quart d'entre eux (23 %) ne croient pas qu'il s'agit d'une question urgente, c'est-à-dire qui doit être abordée immédiatement ou accuse déjà un retard. Certaines organisations ont indiqué qu'elles attendent d'autres directives de la part des organismes de réglementation. D'autres ont déclaré que le sentiment d'urgence et la sensibilisation varient selon la catégorie d'actifs. D'autres encore ont souligné l'absence de lien évident entre les critères ESG et le rendement du marché, et le caractère insidieux des risques ESG qui, souvent, ne sont pas perçus comme immédiats.

Malgré ces perceptions, la nécessité d'agir maintenant est de plus en plus justifiée. Près de 30 % des dirigeants interrogés dans le cadre du rapport [Climate Check 2021 de Deloitte](#) affirment que leur organisation ressent déjà les incidences sur les opérations des catastrophes liées au climat, et plus du quart sont aux prises avec une pénurie de ressources attribuable aux changements climatiques¹. Par ailleurs, ce rapport indique que, dans le contexte de ces conséquences directes, une majorité de dirigeants d'entreprises (59 %) croient que le monde a atteint un moment crucial pour réagir aux changements climatiques².



L'urgence et le niveau de sensibilisation diffèrent selon la catégorie d'actifs, alors que les équipes chargées des infrastructures et de l'immobilier ont la compréhension la plus poussée étant donné que leurs actifs ont une incidence particulièrement importante sur l'environnement.

1. [Deloitte, 2021 Climate Check: Business' Views on Environmental Sustainability](#)
2. Ibid.

Figure 1

Comment classeriez-vous l'urgence* et l'importance d'acquérir des compétences et des talents en financement durable au sein de votre organisation aujourd'hui?**

* L'urgence était définie comme quelque chose qui s'impose aujourd'hui ou qui accuse déjà un retard. Pas urgent signifie d'ici les cinq prochaines années.

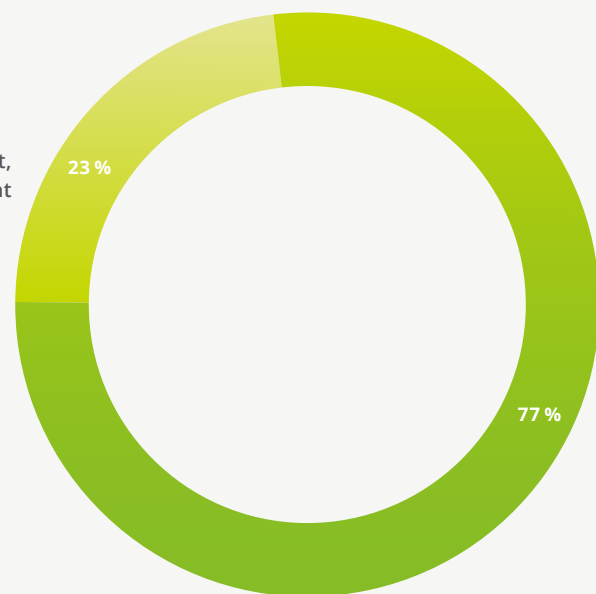
** L'importance était définie comme ayant une incidence déterminante pour vos clients, vos gens et la société en général.

Pas urgent, mais important

23 %

77 %

Urgent et important



2

De nombreuses organisations tentent encore de comprendre la meilleure façon d’opérationnaliser les finances durables et de les intégrer à leurs mandats fondamentaux

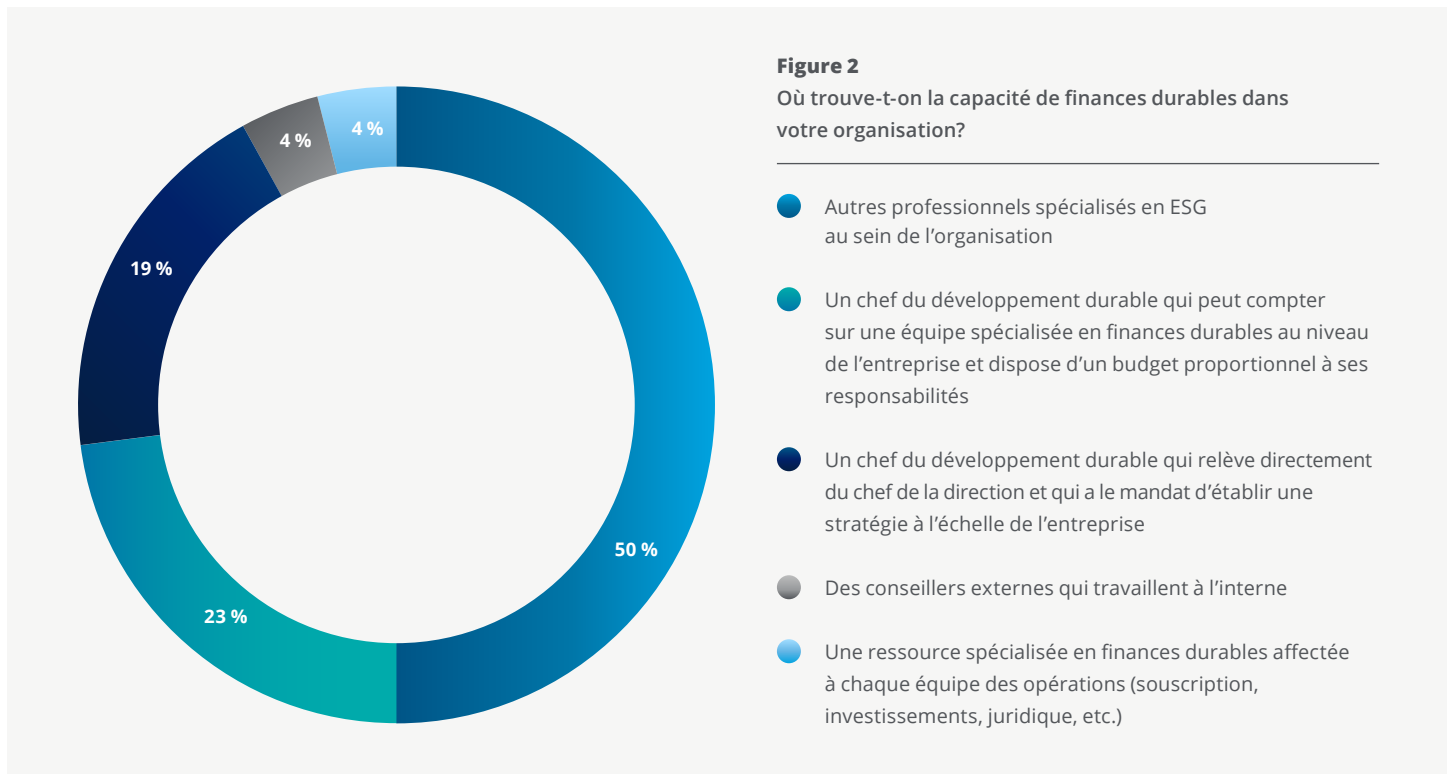
La moitié des répondants ont indiqué qu’ils ont mis en place des ressources spécialisées en finances durables, mais de façon non structurée et non planifiée, tandis que 42 % ont indiqué qu’ils peuvent compter soit sur un chef du développement durable qui relève directement du chef de la direction et qui a le mandat d’établir une stratégie à l’échelle de l’entreprise, soit sur une équipe spécialisée en finances durables.

Plusieurs répondants ont déclaré que leur organisation a mis en place une fonction dotée d’expertise en ESG, comme un centre d’excellence, qui est responsable d’intégrer la connaissance des facteurs ESG à la stratégie fondamentale de l’organisation. D’autres ont affirmé que leur organisation a adopté une approche plus décentralisée, où chaque fonction opérationnelle et unité d’exploitation est responsable d’assurer l’éducation liée aux finances durables. On a aussi observé que certaines organisations avaient opté pour un modèle hybride, en faisant appel à la fois à une fonction centralisée et à des spécialistes du développement durable au sein des différentes unités d’exploitation.

Bon nombre d’organisations pourraient être appelées à redéfinir leurs mandats afin de mieux répondre aux exigences liées au développement durable. La mise en place d’un modèle hybride où un chef du développement durable relève directement du chef de la direction s’est révélée le moyen le plus efficace d’être agile et réactif, comme il est indiqué dans le sondage de Deloitte et de l’IIF auprès des chefs du développement durable, intitulé *The future of the Chief Sustainability Officer*.



À mesure que les organisations déterminent comment structurer la fonction ESG, l’approche hybride s’impose de plus en plus.



3

Les finances durables sont essentiellement devenues une compétence de base

Les données montrent que 90 % des répondants ont indiqué que les finances durables sont déjà au cœur de presque toutes leurs activités et qu'elles en font de plus en plus partie intégrante ou qu'elles jouent un rôle grandissant. De nombreux répondants ont ajouté que ce sujet se transforme rapidement en priorité stratégique pour le conseil d'administration de leur organisation, même s'il n'était pas dans leur mire il y a à peine quelques années. Certains d'entre eux ont aussi souligné que la prise de conscience à l'égard des finances durables s'est accélérée considérablement depuis un an, comme en témoigne la hausse importante de la quantité et de la pertinence des questions des clients et des parties prenantes.

Ce phénomène est sans doute attribuable à plusieurs facteurs, y compris la pandémie qui a mis en lumière des facteurs sociaux tels que les droits des travailleurs et l'importance des chaînes d'approvisionnement. Parmi les autres facteurs importants, citons le climat et la tenue imminente du sommet de la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques (COP26), à Glasgow,

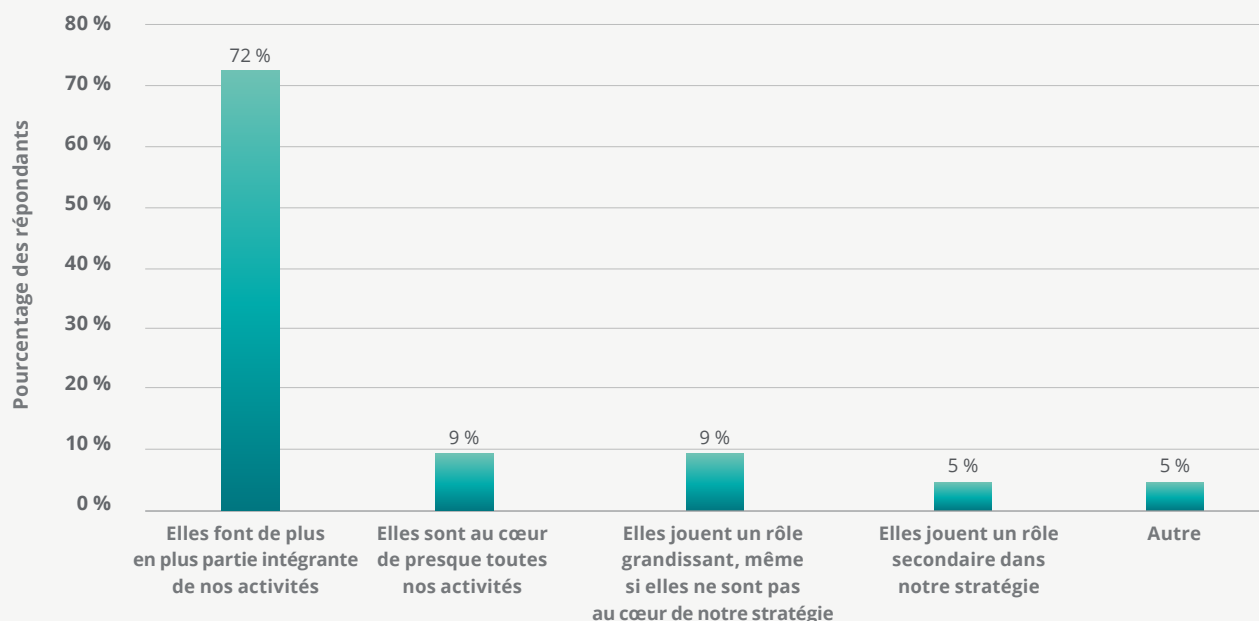
ainsi que les perceptions à l'égard de la réglementation à venir. Cela dit, le contexte des finances durables évolue rapidement. En conséquence, pour s'y préparer, il ne s'agit pas d'acquérir un tout nouvel ensemble de compétences, mais plutôt de combiner les compétences existantes et des compétences en gestion des risques, en gestion des données et en ESG afin de traiter la complexité des problèmes et les liens entre eux.



Les finances durables se transforment rapidement en enjeu prioritaire pour la haute direction et le conseil d'administration.

Figure 3

Les finances durables sont-elles accessoires ou fondamentales à votre organisation?





Les compétences ESG sont rares

Environ deux tiers (68 %) des répondants sont actuellement touchés par des pénuries de compétences en finances durables. Parmi ceux-ci, 85 % ont indiqué que l'incidence pour leur organisation était moyenne ou importante. Les personnes interrogées s'entendaient généralement pour dire que les effets de la pénurie de compétences se font particulièrement sentir en ce qui a trait à la gestion des risques ESG, à l'analyse quantitative et qualitative, et aux connaissances techniques de base dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Par exemple, on s'attend de plus en plus à ce que les auditeurs internes aient une compréhension de base de la présentation de l'information sur le développement durable et des risques ESG; mais souvent, ils ne possèdent pas l'expertise nécessaire pour être une troisième ligne de défense à ce sujet.

Outre la rareté de cette expertise, les organisations n'ont pas la capacité d'expliquer les compétences précises dont elles ont besoin. La lutte contre les changements climatiques, par exemple, nécessite des compétences tout à fait distinctes de celles liées à l'inclusion financière ou aux droits de la personne. Il faut être en mesure de déterminer les compétences précises qui sont

requis, et à quel moment, et les circonstances où l'organisation nécessite une stratégie plus concertée de talents que ce qui est généralement nécessaire pour d'autres rôles au sein des fonctions plus traditionnelles ou établies.

Malgré la complexité du recrutement, les répondants au sondage ont indiqué que toutes les compétences ESG étaient recherchées, l'analyse de scénarios climatiques et la gestion des risques ESG figurant en tête du classement.



La capacité de définir clairement les caractéristiques associées à des rôles particuliers est une étape cruciale pour trouver les bons talents.

Figure 4A

En quoi consistent la demande et l'offre pour des compétences et des talents en finances durables au sein de votre organisation?

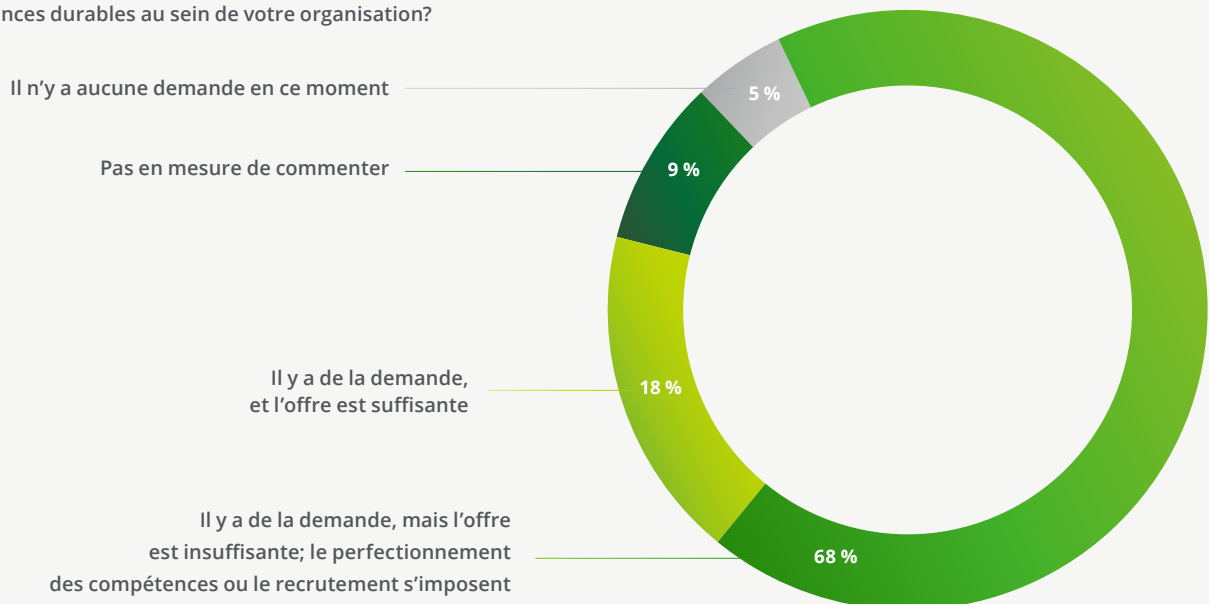
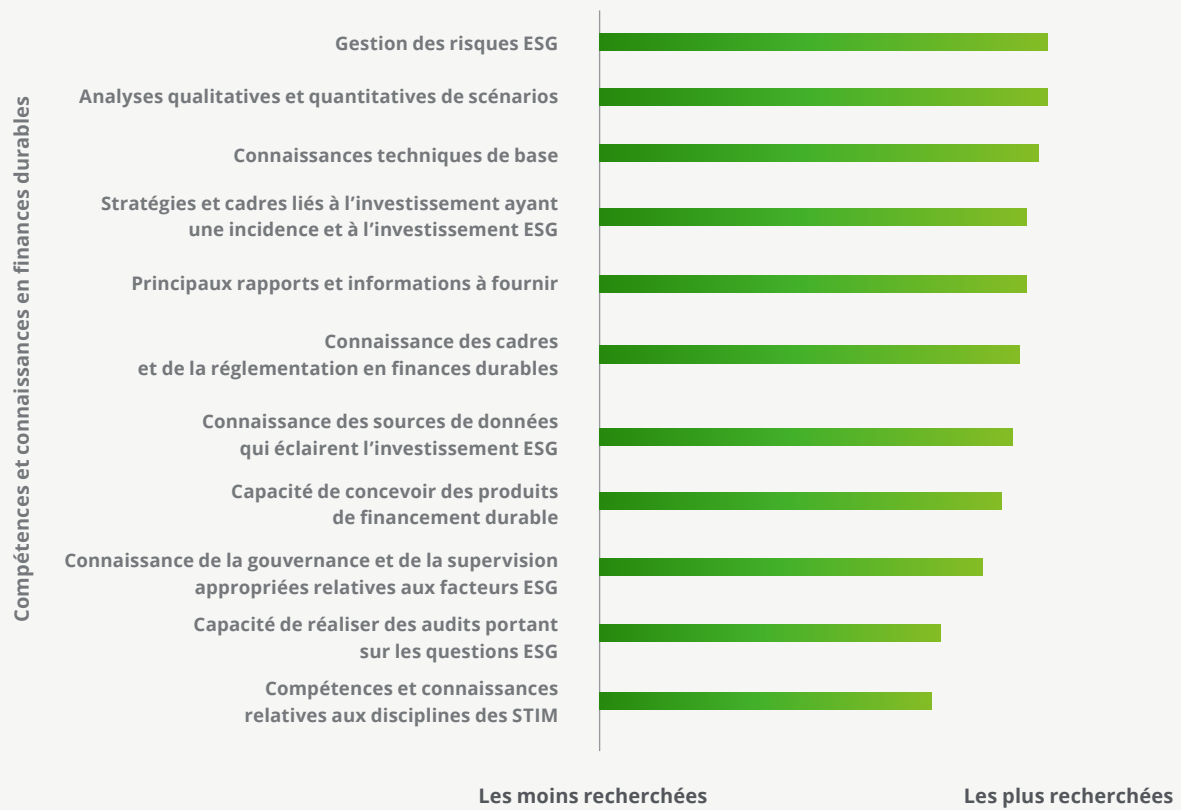


Figure 4B

Évaluez la demande, au sein de votre organisation, pour les compétences et les connaissances suivantes en finances durables :



5

Les facteurs liés au rendement favorisent les investissements à long terme dans les compétences et les talents en finances durables

Compte tenu de la hausse des coûts de la conformité, il est tentant pour les organisations du SSF de considérer les changements climatiques comme un obstacle plutôt qu'un moyen de stimuler la valeur. Mais le secteur des services financiers joue un rôle essentiel et considérable dans le financement de la transition énergétique mondiale. Les institutions financières sont de plus en plus appelées à fournir des capitaux et à générer un rendement dans les catégories d'actifs traditionnels et à faible bilan carbone, tout en répondant à l'éventail des besoins de toutes les parties prenantes, pas seulement les investisseurs. C'est peut-être pour cela que les répondants ont cité l'amélioration des rendements à long terme et le respect des exigences des parties prenantes externes comme les principales raisons d'investir dans les compétences et les talents en finances durables au cours des dix prochaines années. Ces facteurs sont suivis par les principaux objectifs d'affaires, l'image de marque et la réputation, et l'attraction de talents.

On ne s'étonne pas nécessairement que l'amélioration des rendements à long terme et le respect des exigences externes aient été cités comme des catalyseurs importants dans le cadre d'une analyse semblable, intitulée *Sustainable Finance Skillnet Deep Dive Skills Report*, réalisée par Deloitte et FC4S pour le marché irlandais en 2019.

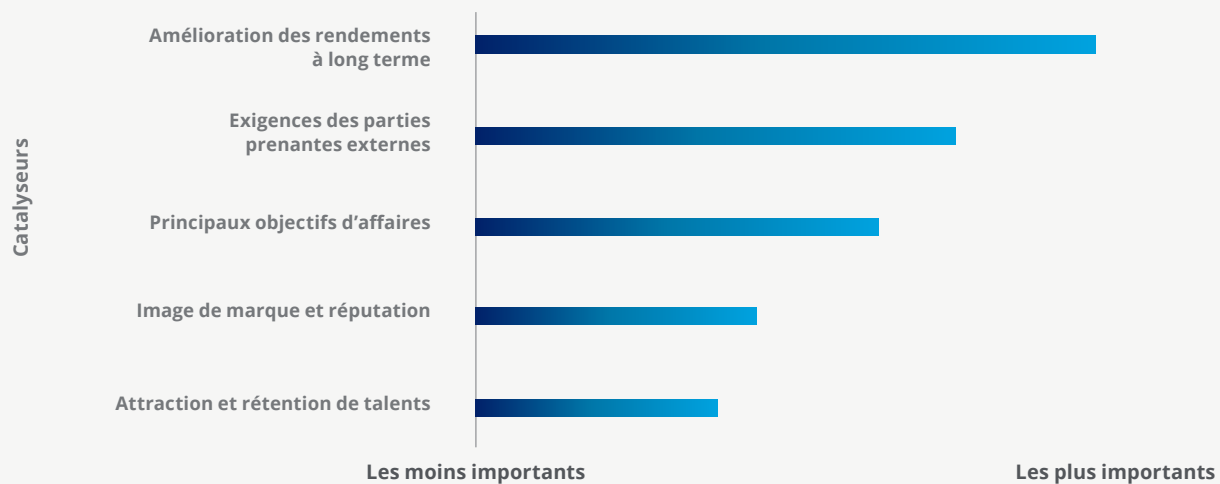
Ce qui s'est intensifié, par contre, c'est le sentiment d'urgence à réagir qui est ressenti à l'interne et la surveillance accrue de la part des parties prenantes envers la qualité et la crédibilité de cette réaction.



Alors que les parties prenantes exercent de plus en plus de pression, les organisations du SSF qui n'ont pas de stratégie délibérée pour se doter d'une capacité ESG se buteront à des obstacles à la création de valeur et à l'amélioration des rendements à long terme.

Figure 5

Quels sont les facteurs qui favoriseront les investissements dans les compétences et les talents en finances durables au cours des dix prochaines années?



6

Les aspects « environnementaux » l'emportent actuellement sur les aspects « sociaux » et de « gouvernance » des facteurs ESG

En ce moment, les compétences les plus recherchées ont trait au volet environnemental des facteurs ESG. Cela est probablement attribuable à la pression accrue exercée par les parties prenantes pour réagir aux changements climatiques. Cependant, plusieurs répondants ont indiqué que le volet social des facteurs ESG gagne en importance. Par exemple, la pandémie a mis en lumière le besoin d'intégrer plus largement les facteurs sociaux à la stratégie d'affaires, et bon nombre d'organisations se concentrent résolument sur le bien-être des employés ainsi que la diversité, l'équité et l'inclusion comme moyens d'attirer et de conserver les meilleurs talents. La gouvernance a été jugée moins urgente, car les répondants estimaient qu'il s'agissait d'un sujet qui avait déjà atteint un état de maturité dans la plupart des organisations de services et que, par conséquent, il était bien défini et compris.

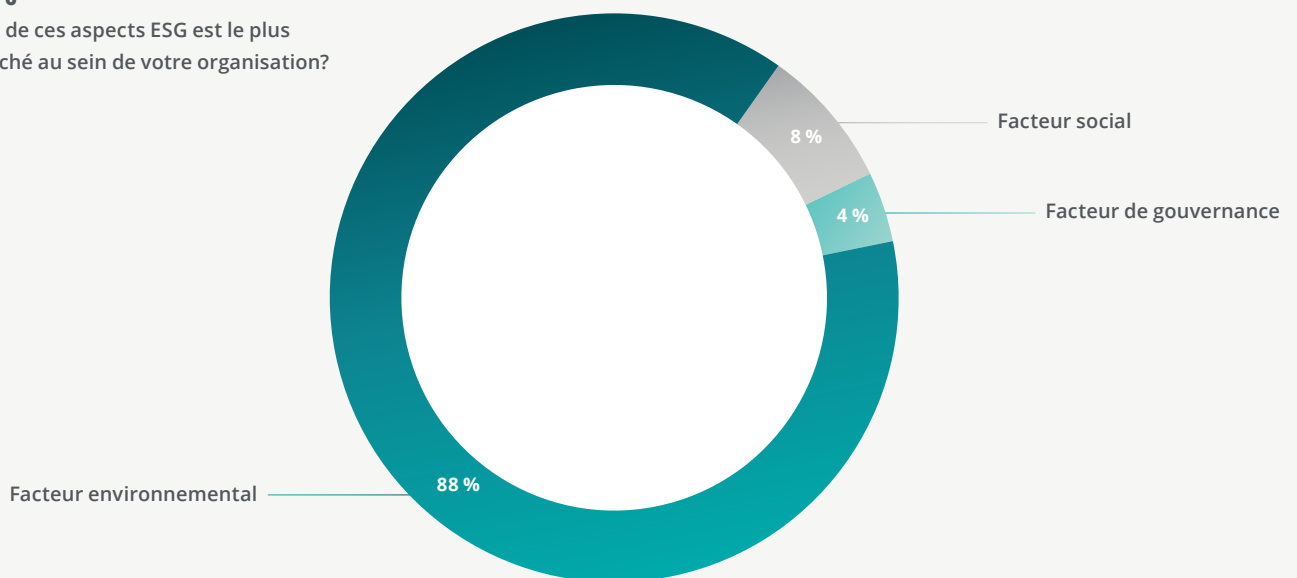
L'une des personnes interrogées a souligné le besoin croissant de réunir les volets environnementaux, sociaux et de gouvernance. À l'heure actuelle, de nombreuses organisations adoptent une approche cloisonnée envers les enjeux ESG, ce qui risque d'avoir des effets néfastes. Par exemple, lorsqu'elles prennent des décisions uniquement

dans une optique climatique, les organisations peuvent négliger l'incidence sociale, ce qui risque de nuire à leur stratégie ESG globale. À mesure que les organisations s'approchent de leur objectif de carboneutralité d'ici 2050, cela figure au sommet de leurs priorités.



Le climat présente actuellement un risque important pour les entreprises, mais il ne faut pas négliger le lien entre celui-ci et les enjeux sociaux.

Figure 6
Lequel de ces aspects ESG est le plus recherché au sein de votre organisation?





Des priorités concurrentes à l'interne, un manque de coordination et des budgets de formation insuffisants sont les principaux facteurs qui nuisent à l'acquisition de compétences en finances durables au Canada

Plusieurs répondants ont désigné les priorités concurrentes à l'interne comme étant un défi important pour l'acquisition de compétences en finances durables. Bien qu'ils reconnaissaient qu'il était important de consacrer du temps à l'exploration des enjeux ESG, ils ont souligné que les finances durables constituent un sujet vaste et déroutant, dont l'apprentissage peut être difficile, surtout pour les employés qui ont l'habitude de se concentrer uniquement sur les données financières. Certains d'entre eux ont aussi évoqué un manque de coordination, à la fois au sein de l'organisation et dans l'ensemble de l'écosystème élargi. Pour acquérir des compétences en finances durables, les employeurs ont besoin de plus amples directives et de ressources normalisées. Il faut aussi communiquer un message clair sur l'importance d'acquérir des compétences en finances durables, puisque certains répondants ont déclaré que leur organisation ne considérait pas ces compétences comme pertinentes dans le contexte des obligations de fiduciaire ou des objectifs de revenu.

En Irlande, cet enjeu a été abordé grâce au travail de Skillnet Ireland, un organisme de soutien aux entreprises mis sur pied par le gouvernement de l'Irlande. Skillnet Ireland a pour mandat d'assurer le perfectionnement des employés du secteur des services

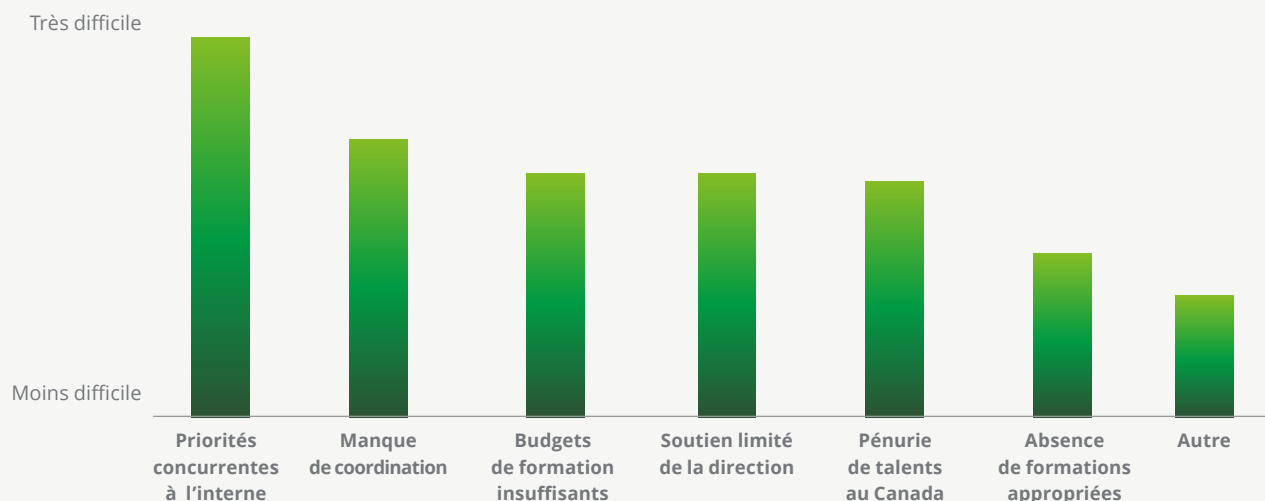
financiers et du milieu des affaires irlandais en général, là où les compétences ESG sont primordiales. Le réseau aborde les besoins techniques et non techniques des membres en exploitant un pôle visant à accroître la coordination au sein de l'écosystème, et de fournir des directives et des ressources normalisées.

Les organisations étaient d'avis que l'adoption d'une approche similaire au Canada permettrait d'offrir une formation uniforme et un endroit destiné à la recherche de ressources.



Pour acquérir des compétences en finances durables, les employeurs ont besoin de plus amples directives et de ressources normalisées.

Figure 7
Quelles sont les principales difficultés qui limitent l'acquisition de compétences et de talents en finances durables au Canada?





La réglementation gouvernementale prévue pourrait stimuler la demande de compétences en finances durables

Parmi tous les répondants au sondage, 76 % ont indiqué que la réglementation gouvernementale actuelle a une influence moyenne ou minime sur l'acquisition de compétences en finances durables, alors que certaines organisations attendent de plus amples conseils et directives de la part des organismes de réglementation avant d'agir. Avec le resserrement de la réglementation, la demande à l'égard des compétences liées à la communication et à la divulgation d'information est susceptible d'augmenter, un phénomène qui s'est déjà manifesté en Europe et au Royaume-Uni. Au Canada, un changement de réglementation pourrait être imminent.

En octobre 2021, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont publié à des fins de consultation un projet réglementaire prévoyant des obligations d'information liée au changement climatique. Celui-ci comble un besoin pour de l'information plus uniforme et comparable qui aiderait les investisseurs à prendre des décisions éclairées. En outre, il démontre l'engagement des ACVM à favoriser l'essor du mouvement international d'adoption de normes contraignantes d'information liée au changement climatique³.

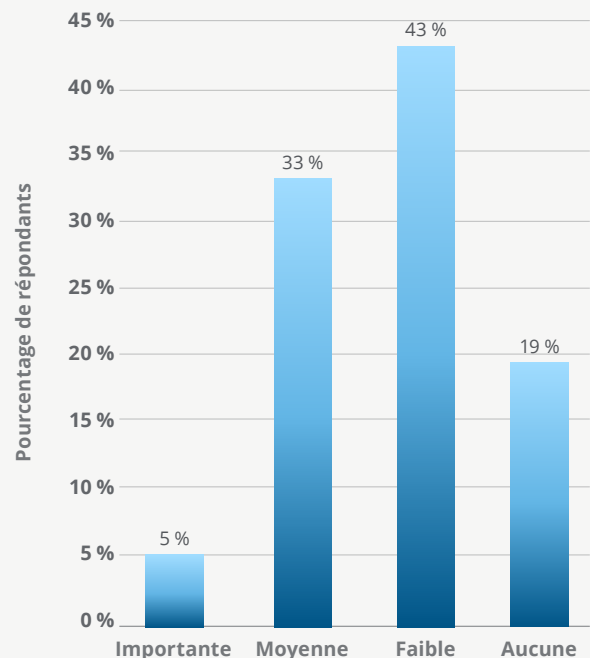
À l'occasion de la COP26, les membres du Réseau pour le verdissement du système financier (NGFS) ont réitéré leur volonté d'approfondir, d'étendre et de renforcer leurs efforts collectifs de verdissement du système financier. Les membres du NGFS se sont aussi engagés à améliorer la résilience du système financier en ce qui concerne les risques liés au climat et à l'environnement, en plus d'encourager l'intensification des flux de financement nécessaires pour soutenir la transition vers une économie durable⁴. Par la suite, les fiduciaires de la Fondation des normes internationales d'information financière (IFRS) ont annoncé la création d'un nouveau *International Sustainability Standards Board* (ISSB) chargé d'établir des normes mondiales d'information sur la durabilité de grande qualité afin de répondre aux besoins d'information des investisseurs⁵. Ce conseil exigera que la direction, les fonctions finances et les comités d'audit préparent, examinent et approuvent l'information liée aux facteurs ESG figurant dans les états financiers.

Ces annonces signalent l'arrivée d'une nouvelle réglementation et de nouvelles exigences normalisées de présentation de l'information pour le marché canadien. Les organisations devront être prêtes à réagir et trouver des moyens de conserver leur avantage concurrentiel.



Comme on l'a observé en Europe et dans d'autres territoires, les compétences en finances durables liées à la communication et à la divulgation d'information sont plus recherchées suivant un resserrement de la réglementation.

Figure 8
Dans quelle mesure la réglementation gouvernementale a-t-elle une incidence sur votre organisation en ce qui a trait à la formation et aux compétences en finances durables?



3. [Autorités canadiennes en valeurs mobilières, consulté le 2 décembre 2021](#)

4. [Réseau pour le verdissement du système financier, consulté le 2 décembre 2021](#)

5. [IFRS, consulté le 8 décembre 2021](#)



Les difficultés à recruter du personnel expérimenté alimentent les attentes à l'égard du perfectionnement, mais il faut augmenter le nombre de programmes de formation; entre-temps, les attentes envers les nouveaux diplômés sont grandes.

Chez les répondants au sondage, 43 % ont éprouvé des difficultés à recruter du personnel expérimenté pour pourvoir des postes en finances durables. Parmi ceux-ci, plusieurs ont souligné deux grands défis : premièrement, il n'y a pas d'ensemble de compétences précis qui correspond à tous les rôles, ce qui signifie qu'il faut faire appel à des gens dotés de compétences multidisciplinaires qui peuvent facilement être adaptées à l'environnement en constante évolution; deuxièmement, il est difficile de trouver des candidats qui possèdent de l'expérience du SSF et une connaissance des facteurs ESG.

Presque tous les répondants (95 %) ont déclaré s'attendre à ce que les employés bénéficient d'un perfectionnement de manière à pouvoir contribuer aux mandats de finances durables. Par contre, dans le cadre des discussions, bon nombre des personnes interrogées ont indiqué que leur organisation n'a mis en place aucun programme officiel de rehaussement des compétences à l'interne et qu'elles ne sont au courant d'aucune occasion de formation externe. Souvent, les employés comptent plutôt sur des conférences, l'apprentissage en milieu de travail, des programmes d'autoapprentissage et l'expérience auprès des clients et des pairs. Compte tenu de l'évolution rapide du contexte des finances durables, plusieurs répondants ont indiqué qu'il est particulièrement difficile de trouver des cours qui sont pertinents et à jour. Il existe déjà des cours, comme ceux qui ont été créés par l'Institut pour la finance durable, mais les répondants ont affirmé qu'il était difficile de savoir où chercher et comment évaluer le contenu des cours. Des organisations comme le CFA Institute, qui a lancé son certificat en investissement ESG au Canada, et la *Global Association of Risk Professionals*, qui offre un certificat en développement durable et risques climatiques, tentent de combler cette lacune.

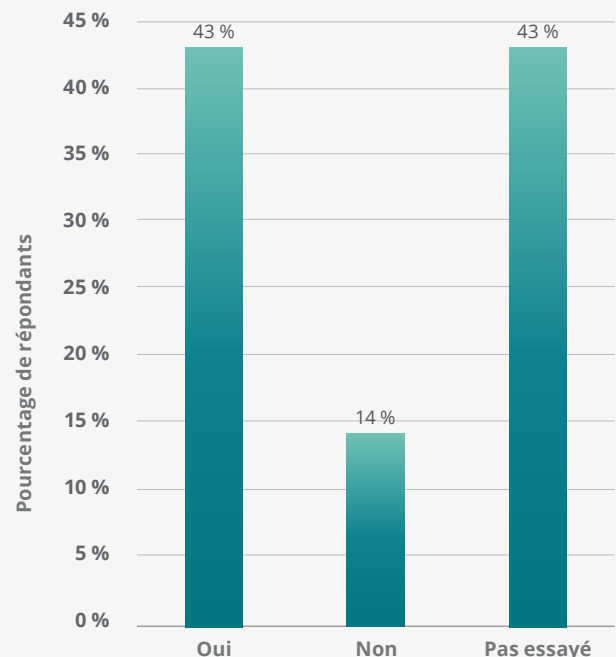
En ce qui a trait aux nouveaux diplômés, environ deux tiers des répondants (67 %) ont indiqué qu'ils s'attendent à plus de la part des diplômés engagés à l'égard des compétences en finances durables qu'il y a trois ans et plus. De nombreux répondants reconnaissent que les candidats manifestent davantage d'intérêt et de passion envers ce domaine, mais il demeure difficile pour les organisations de trouver des diplômés qui possèdent les compétences ESG concrètes dont elles ont besoin.



Le candidat idéal possède de l'expérience du SSF et une connaissance des facteurs ESG, ainsi que des compétences multidisciplinaires qui peuvent facilement être adaptées à l'environnement en constante évolution.

Figure 9

Avez-vous éprouvé des difficultés à repérer et à recruter du personnel d'expérience doté de connaissances pertinentes pour combler des postes en finances durables au sein de votre organisation?





La responsabilité de la formation et du perfectionnement en finances durables incombe à l'écosystème collectif du SSF plutôt qu'à un établissement unique

Les répondants s'entendaient largement sur la présence de lacunes sur le plan des compétences et des talents à tous les échelons et dans toutes les fonctions de l'entreprise. Par exemple, on déplore un manque de compréhension fondamentale des facteurs ESG chez les nouveaux diplômés, de même que des lacunes de connaissances chez les hauts dirigeants quant à ce que le développement durable signifie dans le cadre de leur rôle.

Cela suggère que les efforts déployés pour combler ces lacunes doivent d'abord passer par l'établissement d'une base de référence : les professionnels des finances au sein de la chaîne de valeur pourraient devoir suivre une formation sur les finances durables et la façon dont elles créent de la valeur. Les répondants étaient d'accord pour dire que les finances durables devraient faire davantage partie des programmes postsecondaires ainsi que des qualifications professionnelles en finances, de la formation continue des professionnels et des programmes organisationnels de perfectionnement à l'interne. Pour répondre aux besoins de formation des professionnels à tous les échelons et à chaque étape de leur carrière, il faut aller au-delà d'un seul établissement

ou d'une seule organisation. Cela exige plutôt une approche collaborative, fondée sur l'écosystème, envers la formation et le perfectionnement en finances durables.

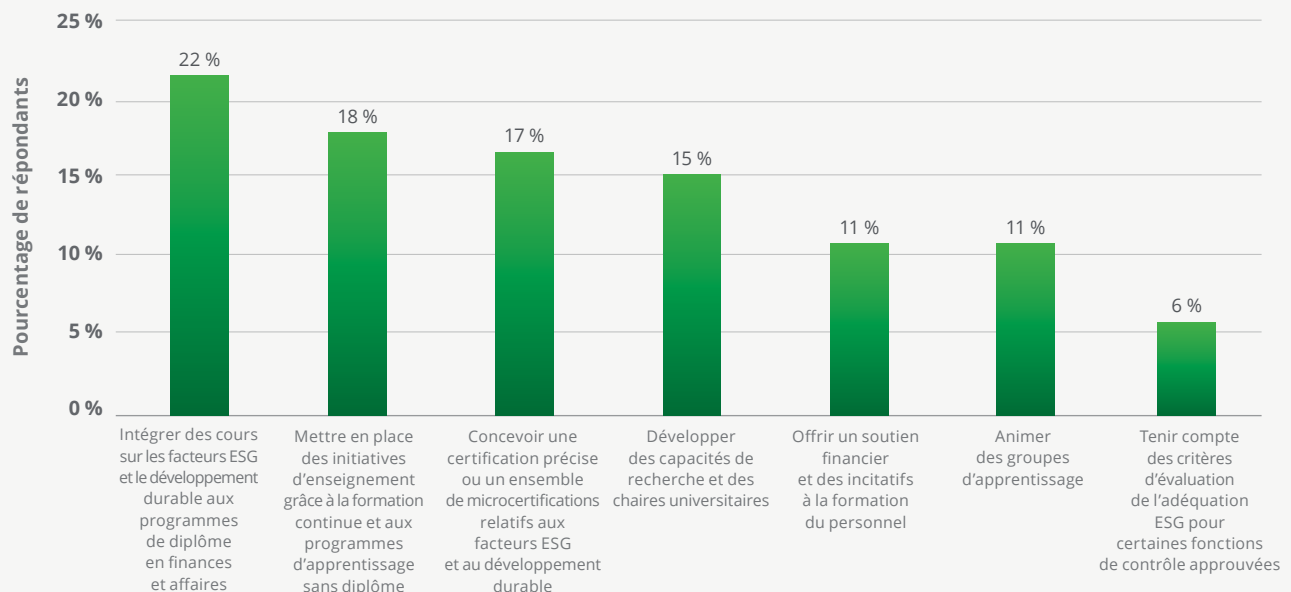
Nous avons également constaté que certaines écoles de commerce ont manifesté de l'intérêt à offrir des cours sur les changements climatiques, les investissements ayant une incidence et l'entrepreneuriat social. Par contre, outre des cours précis, les organisations recherchent la présence d'une pensée systémique et la capacité de créer des liens entre les enjeux.



Pour répondre aux besoins de formation des professionnels du SSF, il est nécessaire de mettre en place une approche collaborative, fondée sur l'écosystème.

Figure 10

Comment le Canada peut-il accélérer la formation et l'acquisition de compétences des talents en finances durables?





Puisque les sujets liés au développement durable sont complexes et interfonctionnels, les organisations affectent des talents multidisciplinaires à leurs équipes

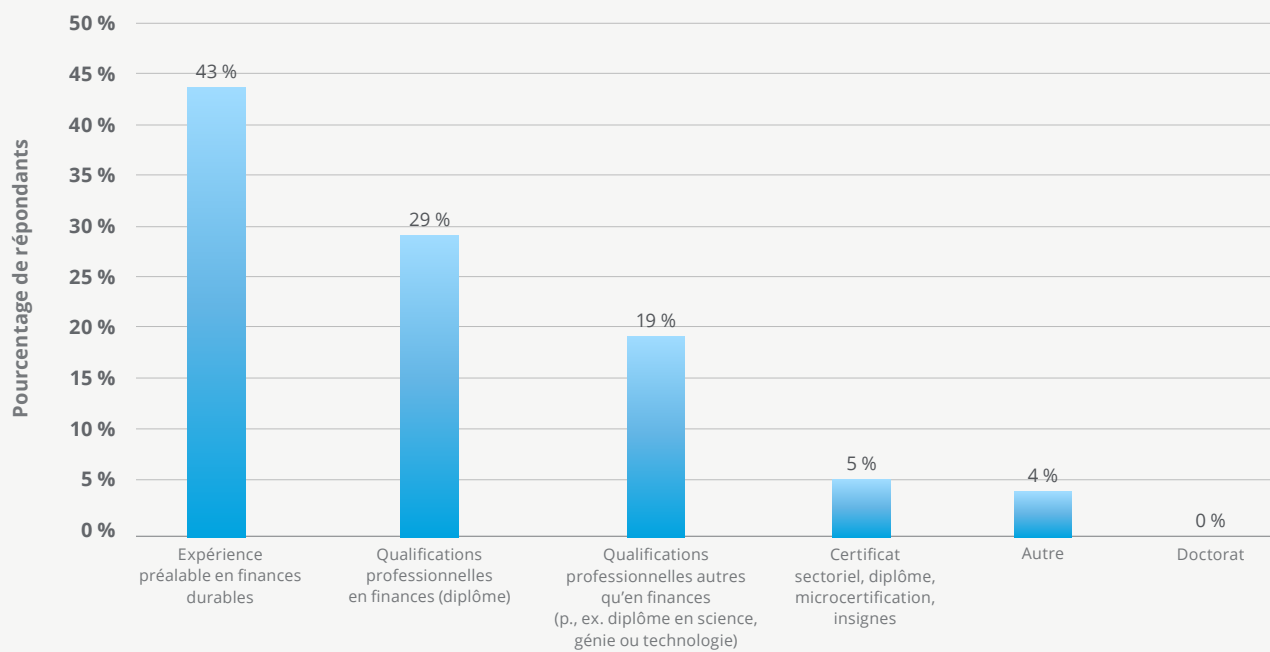
Plusieurs répondants au sondage ont indiqué qu'ils ne limitent pas leur recrutement à des diplômes donnés. Les équipes responsables du développement durable peuvent être composées de gens possédant des diplômes en droit, en science politique, en administration des affaires et en science de l'environnement, entre autres. Faire preuve d'ouverture en envisageant des domaines non traditionnels ou complémentaires au moment de recruter des talents semble être l'une des façons les plus rapides de remédier aux pénuries de compétences tout en tirant profit d'une diversité des points de vue.



Les équipes responsables du développement durable peuvent réunir des gens possédant des diplômes en droit, en science politique, en affaires, en science environnementale et en génie, entre autres.

Figure 11

Quelles sont vos principales exigences de recrutement en ce qui concerne les professionnels en finances durables?





Savoir comment intégrer le développement durable aux stratégies, aux propositions de valeur et aux produits et services financiers est un besoin primordial d'apprentissage

Déterminer comment intégrer les enjeux ESG à des produits et services financiers est ressorti comme l'un des besoins primordiaux d'apprentissage chez les répondants. Il était suivi de près par la façon d'intégrer les facteurs ESG aux propositions de valeur institutionnelles ou aux clients et la façon d'élaborer une approche stratégique de développement durable. Mais comment les leaders financiers, qui ont peut-être eux-mêmes du mal à comprendre les facteurs ESG, peuvent-ils aider leurs clients et partenaires d'affaires à saisir les occasions et les défis connexes?

Bon nombre d'organisations publiques et privées ont déjà effectué le gros du travail en élaborant des cadres et des scénarios à partir de recherches pour prendre en compte d'importants facteurs ESG, comme des risques et occasions relatifs aux changements climatiques, des cibles fondées sur des données scientifiques et des normes de présentation de l'information sur le développement durable.

Par exemple, la *Paris Aligned Investment Initiative*, qui a été mise sur pied en 2019 par l'IIGCC (*Institutional Investors Group on*

Climate Change), aide les investisseurs à aligner leurs portefeuilles et leurs activités sur les objectifs de l'accord de Paris au moyen de son [cadre de placement carboneutre](#)⁶.

Par ailleurs, TFI et ses membres se concentrent actuellement sur des initiatives visant à assurer la clarté et la convergence à l'égard d'une taxonomie de finances durables, en augmentant les activités de financement vert et la base de compétences dans les centres financiers mondiaux, et en favorisant l'innovation au sein des marchés de finances durables⁷. Il existe également plusieurs rapports propres au Canada et outils d'apprentissage proposés par des universités, des organismes sans but lucratif et des organisations de services-conseils, tels que le récent rapport publié par le Centre pour l'avenir du Canada de Deloitte, intitulé [Bâtir l'avenir du Canada : maximiser l'infrastructure d'énergie propre pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2050](#), qui présente une approche fondée sur la pensée systémique et centrée sur l'utilisateur afin de concrétiser la vision à long terme du pays à l'égard de la transition vers une économie carboneutre.

Figure 12

Lesquels des besoins de formation ESG sont les plus importants pour votre organisation?

Comment intégrer des enjeux ESG précis à des produits et services financiers

Comment intégrer le développement durable à la proposition de valeur aux clients/d'investissement de l'institution, et orienter les clients/investisseurs vers des modèles d'affaires et des pratiques décisionnelles, d'évaluation et de gestion des risques, de souscription et de prêt plus durables

Comment élaborer une approche stratégique de développement durable pour l'institution, notamment en intégrant le développement à la stratégie, aux valeurs, aux comportements, aux opérations, aux produits et aux services

Comment intégrer les facteurs ESG et le développement durable à l'innovation et au développement de produits

Comment concevoir le pipeline de données de manière à soutenir l'élaboration de processus financiers durables

Comment intégrer le développement durable aux processus de gouvernance institutionnelle

Les moins importants

Les plus importants

6. [Paris Aligned Investment Initiative, consulté le 26 novembre 2021](#)

7. [Toronto Finance International, consulté le 30 novembre 2021](#)



Recommandations



La vaste majorité des répondants reconnaissent la nécessité d'accélérer le rythme d'acquisition de compétences et de talents en finances durables. À cette fin, les institutions des SSF devraient faire appel à l'écosystème élargi pour définir des solutions de formation et de perfectionnement communes, puis mettre en place et offrir des programmes.

Quatre grands thèmes issus des données du sondage et des entrevues connexes, ont fait ressortir les aspects nécessitant une amélioration et où une occasion s'offre aux professionnels des SSF d'ajouter de la valeur pour leurs clients, leur organisation et la société en général :

1

Les répondants s'entendent pour dire que l'acquisition de compétences et de talents en finances durables au sein de l'organisation est un enjeu de premier plan qui aura une incidence importante sur les clients, les employés et la société en général. Les enjeux environnementaux dominent en ce moment, suivi de près par les enjeux sociaux.

2

Les finances durables ne portent pas nécessairement sur l'acquisition d'un tout nouvel ensemble de compétences. Il s'agit plutôt d'ajouter des compétences en gestion des risques, en gestion des données et en compétences ESG aux compétences financières existantes.

3

Le contexte de recrutement est extrêmement concurrentiel; par conséquent, les répondants se concentrent sur le perfectionnement de leur bassin de talents actuel.

4

Il est nécessaire de sensibiliser les employés à tous les échelons de l'organisation à l'égard des finances durables. De plus, les connaissances requises varient selon le niveau de la personne ou son rôle au sein de l'organisation.

Les recommandations formulées ci-dessous constituent une étape de plus pour combler l'écart entre les compétences existantes et celles qui seront nécessaires. Les établissements d'enseignement postsecondaires, les employeurs du secteur financier et les organismes gouvernementaux et de réglementation doivent collaborer rapidement étant donné l'urgence de cet enjeu. Des partenariats public-privé comme TFI peuvent jouer un rôle de premier plan pour catalyser les discussions, créer des liens entre les parties prenantes et favoriser la prise de mesures en vue d'atteindre des objectifs communs. Ce genre de collaboration a déjà vu le jour : les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) et le projet Association pour la comptabilité durable (ACD) du prince de Galles ont lancé la section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD. Le projet ACD collabore avec des chefs des finances du monde entier pour intégrer les questions économiques, environnementales et sociales à la stratégie, aux processus et à la prise de décisions d'affaires. Il constitue un lieu de discussion permettant aux chefs des finances de divers secteurs et à leurs équipes de mettre en commun des connaissances et des expériences. Cette collaboration entre des organismes sectoriels et cette représentation intersectorielle du marché canadien favorise une culture de travail en équipe pour relever les défis communs.

Chacun des piliers de l'écosystème élargi a un rôle à jouer.



Institutions du SSF

1. Les organisations de services financiers devraient elles-mêmes tenter de mieux comprendre leurs besoins actuels et futurs de talents en finances durables, prévoir le rehaussement des compétences de leurs employés actuels, et collaborer avec des établissements d'enseignement postsecondaires et des associations sectorielles pour mettre en place des programmes pouvant s'adapter rapidement à l'évolution des besoins du secteur.
2. Pour rester à l'affût de la multitude de besoins, les institutions du SSF doivent adopter une approche à plusieurs volets. Par exemple, elles peuvent continuer à collaborer avec des pairs pour publier un système de classification, ou une taxonomie, des activités durables, élaborer un cadre de divulgation de l'information pour les entreprises non financières, et créer des outils d'investissement, comme des références, des normes et des balises, pour assurer l'uniformité et la comparabilité dans l'ensemble des finances durables. Cela permettra de définir plus clairement les compétences en finances durables qui sont, et seront, nécessaires.
3. Les organisations de services financiers peuvent aussi envisager de créer un lien entre les critères ESG et les indicateurs de rendement des leaders, ainsi que la

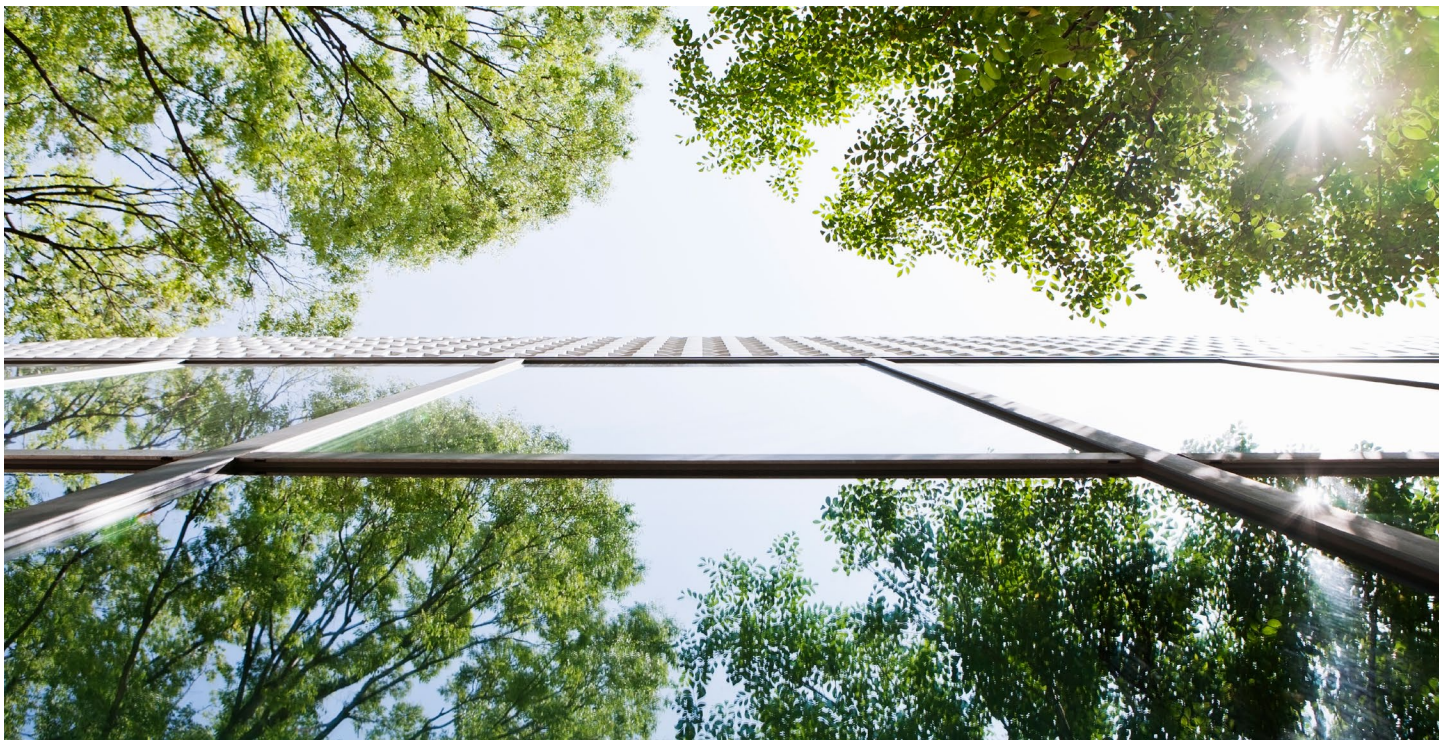
rémunération et les récompenses des dirigeants, afin que la haute direction, le conseil d'administration et les dirigeants puissent être tenus responsables du rendement lié aux facteurs ESG dans leur organisation. Le lien entre des critères ESG précis et la rémunération servira à déterminer les connaissances qui sont requises à l'échelle de l'organisation pour atteindre les objectifs de rendement.

4. De plus, la mise en place d'un programme de rotation ESG pour les diplômés afin qu'ils puissent accroître leurs connaissances et leurs compétences ESG permettra à ces nouveaux employés de comprendre l'interconnexion entre les facteurs ESG et d'autres aspects de l'entreprise. L'établissement de liens étroits avec des établissements d'enseignement postsecondaires est un autre moyen pour les institutions du SSF de communiquer leurs attentes envers les nouveaux diplômés et d'accéder à des talents et compétences.
5. Enfin, le fait d'offrir un programme robuste de cours à l'interne, des occasions d'apprentissage et des affectations en finances internes favorisera le perfectionnement des employés et les stratégies d'actualisation des compétences.



Gouvernement

6. Étant donné l'ampleur de la réglementation prévue, il est fort probable que les facteurs ESG feront partie des responsabilités et des exigences minimales de compétences pour les dirigeants et les membres du conseil d'administration. On observe déjà ces changements dans la grille de compétences des conseils et les directives sur les changements climatiques de l'Institut de la gouvernance des entreprises canadiennes, mais il reste fort à faire, alors que les membres du conseil tentent d'assurer eux-mêmes une gouvernance plus efficace.
7. Par ailleurs, le gouvernement devrait envisager non seulement la façon de formuler les politiques pour favoriser l'élaboration de solutions en vue de la transition vers un avenir carboneutre, mais aussi la façon d'assurer un financement pour la création d'emploi, la formation et le perfectionnement, et un soutien au rehaussement des compétences.
8. Les organismes gouvernementaux sont en bonne posture pour déployer une campagne de sensibilisation afin de mettre en lumière l'urgence et l'importance des compétences et des talents en finances durables qui sont aujourd'hui nécessaires pour atteindre les objectifs climatiques d'ici 2050. Cette campagne peut préconiser la création d'emplois et souligner l'importance du soutien de la communauté financière pendant la transition vers une économie propre.



Établissement d'enseignements postsecondaires et associations professionnelles

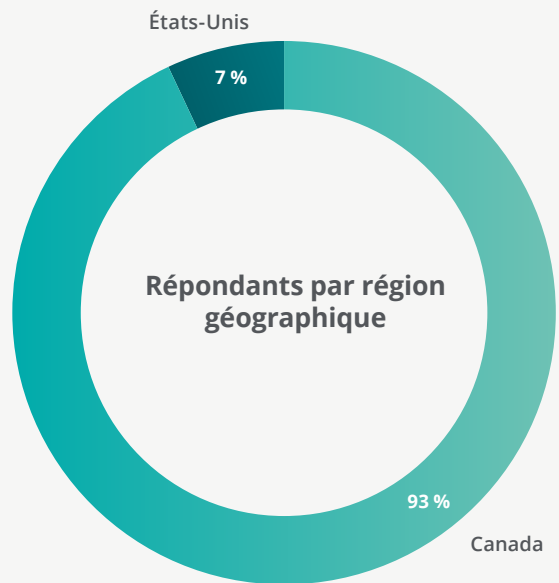
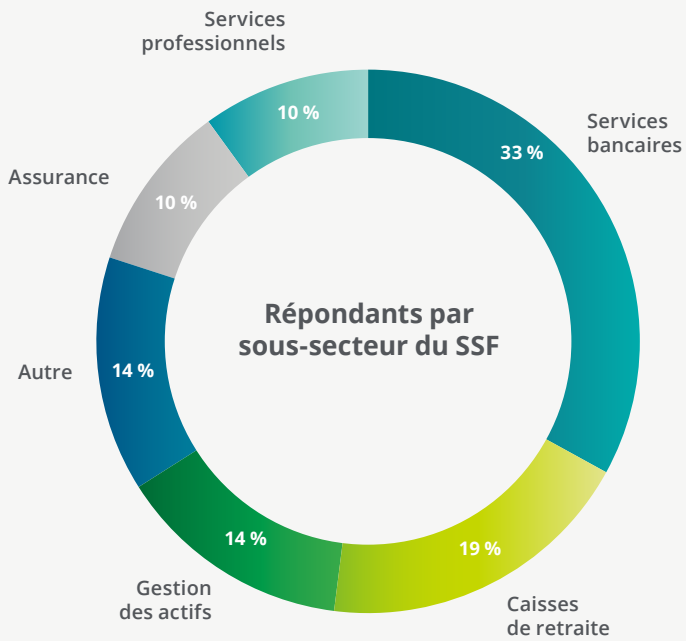
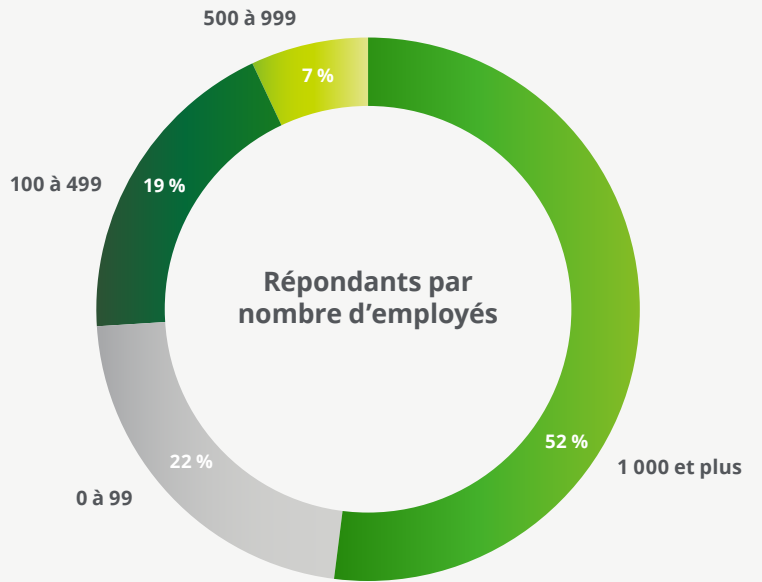
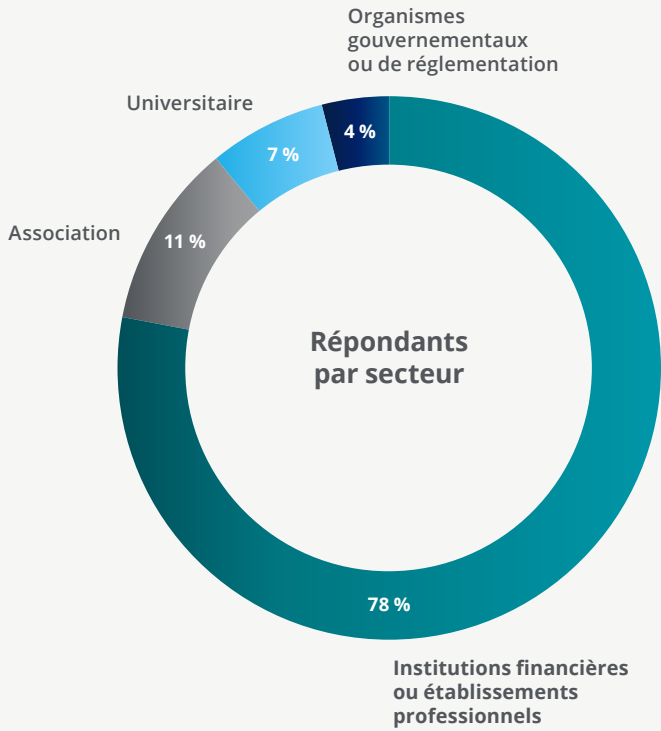
9. Les universités, collèges, et établissements techniques devraient envisager l'intégration du développement durable et de la pensée systémique à leurs programmes d'enseignement. Plus précisément, il est possible d'accentuer et d'accélérer les principes de finances durables en les intégrant à tous les programmes pertinents pour renforcer la pensée systémique et mettre l'accent sur les liens entre les sujets. Le fait de promouvoir l'innovation et l'exploration des moyens d'utiliser la technologie pour atteindre les objectifs de développement durable dans une variété de disciplines permet d'élargir les horizons, à savoir que l'acquisition de compétences en finances durables ne doit pas se borner aux écoles de commerce.
10. Par ailleurs, l'intégration des finances durables à l'enseignement professionnel et aux cours de formation continue des professionnels, y compris des cours techniques de base sur les changements climatiques ou des enjeux ESG précis, et des cours sur la réglementation et les cadres, ainsi que la mise en œuvre et l'application des facteurs ESG, pourraient favoriser l'adoption d'une pensée systémique, dont les répondants déplorent l'absence. Compte tenu de l'évolution rapide de l'environnement, les programmes et le matériel de formation devraient être revus et mis à jour fréquemment pour rester pertinents.

11. Enfin, des microcertifications devraient être élaborées et déployées dès que possible compte tenu de l'urgence de la situation. La microcertification, qui consiste en des programmes de formation rapide, est un moyen d'accroître l'expertise ESG du bassin de talents, particulièrement chez les professionnels en milieu de carrière qui pourraient constituer la première vague d'employés visés par l'actualisation des compétences. Cette option permettra aux travailleurs intéressés d'acquérir et de mettre à profit des connaissances officielles et d'utiliser la certification pour se démarquer sur le marché du travail. L'élaboration de microcertifications en finances durables et liées aux facteurs ESG sera habilitée par des normes claires et uniformes de divulgation de l'information provenant des autorités gouvernementales et des organismes de réglementation, au Canada et partout dans le monde. Des organismes tels que l'*International Sustainability Standards Board* jouent un rôle essentiel pour assurer la clarté et l'uniformité dans les milieux en effervescence des compétences et de la réglementation.

Conclusion

Compte tenu des pressions accrues exercées par les parties prenantes et du fardeau réglementaire grandissant qui se profile à l'horizon, il deviendra de plus en plus difficile de répondre à la demande de compétences en finances durables à l'aide de l'offre et du bassin de talents actuels. Il est essentiel de résoudre ce déséquilibre pour la viabilité future du secteur canadien des services financiers, et aussi pour la santé de l'économie canadienne dans son ensemble. Les finances durables sont désormais une compétence fondamentale et essentielle dans le cheminement du Canada en tant que leader de la transition énergétique mondiale, et que source fiable de solutions, d'expertise, et d'investissements durables.

Annexe



Au sujet des auteurs

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, un réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante.

À propos de Toronto Finance International

Toronto Finance International (TFI) est un partenariat public-privé entre les plus grandes institutions de services financiers au Canada et le gouvernement. La mission de la TFI est de mener une action collective qui favorise la compétitivité et la croissance du secteur financier du Canada et d'établir la prééminence de Toronto en tant que centre financier international de premier plan. TFI est un membre du Réseau FC4S réuni par les Nations Unies, et collabore avec le secteur financier et des partenaires internationaux pour établir une stratégie de développement et de croissance des finances durables au Canada afin de tirer parti des occasions économiques que peut créer la transition vers une économie carboneutre.

À propos du Réseau des centres financiers pour la durabilité

Le Réseau des centres financiers pour la durabilité (FC4S) réuni par les Nations Unies est un partenariat entre les centres financiers du monde relevant du Programme des Nations Unies pour le développement.

En novembre 2021, le Réseau comptait 39 centres membres. L'objectif du réseau FC4S est de permettre aux centres financiers de favoriser l'échange d'expériences, la convergence et la prise de mesures concernant des priorités communes, y compris le perfectionnement des talents, pour accélérer l'expansion du financement vert et durable. Au moyen d'initiatives nationales et régionales, le secrétariat du réseau FC4S collabore avec les membres pour réaliser cet objectif en menant des recherches sur des enjeux émergents et en proposant des directives sur les meilleures pratiques, des conseils stratégiques et des services d'assistance, notamment de l'aide au développement de projets.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, des placements, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent. Deloitte ne pourra être tenu responsable des pertes que pourrait subir une personne ou une entité qui se fie à la présente publication.

Personnes-ressources

Usha Sthankiya

Associée, Développement durable et changements climatiques
Deloitte
usthankiya@deloitte.ca

Jennifer Reynolds

Présidente et cheffe de la direction
TFI
jreynolds@tfi.ca

Collaborateurs

Deloitte

Marc Aboud
Pearl Lee
Corina O'Hearn
Alessio Predieri
Usha Sthankiya
Laura Wadding

TFI

Sashya D'Souza
Charles Lammam
Daniel Malik
Jennifer Reynolds

FC4S

Stephen Nolan

Remerciements



Nous aimerions remercier *Sustainable Finance Ireland* pour son soutien financier au présent rapport sur les compétences dans le cadre du financement global qu'il accorde au Réseau FC4S.

Nous tenons aussi à reconnaître l'importante contribution des organisations qui ont soutenu ces travaux en participant aux entrevues et au sondage. Leurs réponses et leurs perspectives ont été déterminantes dans la réalisation fructueuse de ce rapport sur les compétences.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).