

# Le conseil d'administration à l'heure du développement durable





# Introduction

Pour un nombre croissant de clients, de fournisseurs, d'employés, d'investisseurs et d'autres parties prenantes, le développement durable est devenu un critère important de leur décision de s'associer ou non à une entreprise.

On prévoit que peu d'enjeux auront une incidence aussi grande que le développement durable sur les entreprises, leur mode d'exploitation et les produits et services qu'elles offrent. En effet, le développement durable devrait être la prochaine grande tendance qui transformera les entreprises, leurs marchés et l'économie, comme l'ont déjà été la production de masse, la révolution technologique et la mondialisation.

Les enjeux associés au développement durable englobent l'information publiée par l'entreprise, les changements climatiques, l'utilisation des ressources, la viabilité des activités, les relations professionnelles et communautaires, pour ne nommer que ceux-là. Dans le monde des affaires, le développement durable consiste à **réduire les effets sociaux et environnementaux négatifs des activités commerciales pour assurer le développement dans les limites de notre planète**. La notion d'exploitation durable allie l'amélioration de paramètres environnementaux et sociaux au succès financier.

---

On prévoit que peu d'enjeux auront une incidence aussi grande que le développement durable sur les entreprises, leur mode d'exploitation et les produits et services qu'elles offrent.

Auparavant, les pratiques de développement durable et les enjeux qui y sont associés préoccupaient beaucoup les conseils d'administration d'entreprises actives dans certains secteurs d'activité, notamment les secteurs qui ont un effet direct sur l'environnement tels que l'énergie, les ressources et la fabrication, ou ceux qui interagissent de près avec les consommateurs tels que le commerce de détail, la mode et l'alimentation. De nos jours, le développement durable est une question importante pour toutes les entreprises. Le développement durable crée de la valeur en améliorant la réputation de l'entreprise et le moral des employés et en renforçant sa compétitivité. Les actionnaires et les parties prenantes, quel que soit le type d'entreprise ou le secteur d'activité, adhèrent de plus en plus aux principes du développement durable.

Bon nombre de conseils d'administration y réagissent en jouant un plus grand rôle dans les activités de développement durable de l'entreprise. Certains supervisent la présentation de l'information sur le développement durable dans les documents publics de l'entreprise, s'interrogent sur les préoccupations et les priorités des parties prenantes et participent à la planification et à la supervision de la mise en œuvre des pratiques de développement durable. D'autres mandatent leur président, leur comité de gouvernance ou un comité sur le développement durable afin que celui-ci dirige les programmes de développement durable de l'entreprise, notamment en collaborant de près avec les actionnaires et d'autres parties prenantes pour élaborer des initiatives et repérer les aspects à améliorer.

Plusieurs conseils d'administration n'ont pas encore déterminé s'ils doivent jouer un rôle en matière de développement durable et, le cas échéant, quel doit être ce rôle, et abordent donc rarement cette question.

Le présent document examine certains des enjeux auxquels les conseils d'administration font face aujourd'hui en ce qui concerne le développement durable, notamment :

- L'impératif d'affaires qui fait du développement durable une préoccupation majeure pour le conseil d'administration,
- La détermination de la valeur réelle des initiatives de développement durable,
- Les liens entre le développement durable, la stratégie et les risques,
- Le développement durable en tant que moteur de l'innovation et de la croissance,
- La transparence et la présentation de l'information sur le développement durable,
- La façon dont les conseils d'administration peuvent se renseigner sur le développement durable.

Chaque section fournit des exemples de questions que les administrateurs peuvent se poser et poser à la direction afin d'approfondir les sujets ci-dessus.

Que votre conseil d'administration n'ait pas encore défini les responsabilités qu'il assumera au chapitre du développement durable ou qu'il ait déjà inclus cette question dans son mandat, les sujets abordés dans ce document vous aideront à déterminer le rôle approprié qu'il peut jouer.



# Pourquoi le développement durable est un impératif d'affaires pour le conseil d'administration

Désormais, le développement durable est inexorablement lié au succès d'une entreprise. La demande des clients crée des marchés pour de nouveaux produits et services écologiques. Les entreprises insistent auprès des partenaires de leur chaîne d'approvisionnement afin qu'ils collaborent avec elles pour améliorer les pratiques de développement durable dans l'ensemble de la chaîne, à défaut de quoi elles se tourneront vers des partenaires plus coopératifs. Les analystes des agences de notation accordent de plus en plus de poids au développement durable lorsqu'ils évaluent les entreprises. Les investisseurs le prennent en compte quand ils prennent des décisions et les actionnaires tiennent les entreprises responsables de leurs activités en matière de développement durable. Un nombre croissant de travailleurs disent préférer les entreprises qui déploient consciemment des efforts pour assumer leurs responsabilités sociales et environnementales. Les instances de réglementation accordent de l'importance aux pratiques liées à la santé et à la sécurité environnementales, à l'élimination de matériaux interdits, à l'emballage et à l'étiquetage des produits, aux normes de travail, au recyclage, à la consommation d'énergie et, dans de nombreux pays, aux émissions de carbone.

Dans un tel contexte, **le conseil d'administration doit s'assurer que l'entreprise considère le développement durable non seulement comme une activité de bonne entreprise citoyenne, mais aussi comme une partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise.**

Les initiatives de développement durable peuvent améliorer la réputation et la compétitivité, le moral des employés et la capacité à attirer des capitaux. Elles ont déjà permis à un grand nombre d'entreprises de rationaliser leurs processus, de réduire leurs coûts et de rehausser leur image publique, ce qui leur a procuré de la valeur et a amélioré leur position concurrentielle. Or, le développement durable représente également un risque important. Des changements imprévus à la réglementation ou aux politiques de développement durable de partenaires de la chaîne d'approvisionnement peuvent transformer soudainement l'environnement d'affaires et menacer la viabilité des modèles d'affaires existants.

Comme le conseil d'administration agit à titre d'intendant qui supervise la stratégie organisationnelle ainsi que l'identification et l'atténuation des risques, il est clair qu'il est également responsable de la supervision des activités de développement durable. Et dans bien des cas, il joue un rôle beaucoup plus grand en la matière. Comme les préoccupations à court terme accaparent la quasi-totalité de l'attention de la direction, il revient souvent au conseil d'administration de résoudre les questions à plus long terme associées au développement durable, notamment l'intégration du programme de développement durable de l'entreprise à sa structure de gouvernance. Pour les administrateurs, la question est de savoir qui prendra en charge le développement durable si le conseil ne le fait pas, et quelles seront les conséquences si cet enjeu n'est pas pris en compte.

## Questions pour les administrateurs

- Le conseil d'administration comprend-il les risques en matière de développement durable, non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour ses administrateurs ? L'entreprise a-t-elle analysé ces risques ?
- L'assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants protège-t-elle les administrateurs si l'entreprise est réputée présenter un risque environnemental ?
- L'entreprise a-t-elle une stratégie de développement durable étayée par des politiques adéquates ? Ces politiques ont-elles été revues et approuvées par le conseil d'administration ?
- Le conseil d'administration reçoit-il de la formation et de l'information adéquates de la haute direction concernant les enjeux de l'entreprise en matière de développement durable ?
- Le conseil d'administration a-t-il mis en place une structure de gouvernance appropriée pour superviser efficacement la direction ?
- Le conseil d'administration possède-t-il une expertise suffisante pour traiter les implications commerciales et stratégiques des enjeux de développement durable ?

# Mesurer la valeur réelle du développement durable

Bien que les initiatives de développement durable constituent une composante de plus en plus importante de nombreuses activités commerciales, les entreprises ont souvent du mal à évaluer le rendement financier de leur stratégie en la matière.

Les activités de développement durable peuvent avoir plusieurs effets positifs sur le bénéfice net. On peut tirer une valeur directe des économies réalisées grâce à ces investissements (par une réduction des coûts procurant de plus grandes économies), de l'augmentation de la productivité, des nouvelles sources de revenus, etc. Les autres avantages comprennent la valeur indirecte obtenue en atténuant les risques grâce à un investissement dans le développement durable, par exemple en réduisant les risques de retard ou d'interruption ou en évitant des frais de litige.

Comme pour tout autre investissement, les entreprises doivent comprendre le rendement du capital investi (RCI) et la valeur actualisée nette (VAN) de leurs activités de développement durable (étant donné la complexité de nombreuses entreprises, il est parfois plus facile de quantifier ces variables un projet à la fois plutôt que pour l'ensemble de l'entreprise). Des outils comme le tableau d'analyse de la valeur de l'entreprise pour le développement durable de Deloitte peuvent aider les entreprises à faire le lien entre leurs activités de développement durable et la valeur qu'elles créent pour les actionnaires.

Le conseil d'administration qui souhaite comprendre les implications financières de ses initiatives de développement durable doit se poser deux questions fondamentales. Combien devrait-on investir dans le développement durable pour ce projet ? Quel sera le rendement financier de ces investissements pour l'entreprise ?

## Questions pour les administrateurs

- Quelles sont les méthodologies utilisées par notre entreprise pour déterminer et comprendre les liens entre nos initiatives de développement durable, leur incidence sur notre bénéfice net et la valeur qu'elles procurent aux actionnaires et aux autres parties prenantes ?
- Lors de la planification des projets, la direction calcule-t-elle la valeur financière et non financière des initiatives de développement durable ? Fait-elle un suivi de la réalisation de ces valeurs à mesure que les projets sont réalisés ? Cette information est-elle communiquée au conseil d'administration ?
- La direction a-t-elle déterminé les indices de rendement clés (IRC) et le RCI relatifs au développement durable pour l'entreprise ? Pour les projets importants ? Le conseil d'administration reçoit-il de la direction des rapports sur la progression de l'entreprise en regard des IRC et du RCI ?
- Les efforts déployés par l'entreprise pour déterminer et atténuer les risques, et ceux du conseil d'administration pour en assurer la surveillance, accordent-ils suffisamment d'attention aux effets des initiatives de développement durable ?

---

Bien des entreprises ont du mal à évaluer le rendement financier de leurs initiatives de développement durable.

# Développement durable, stratégie et risques

L'intégration du développement durable à la stratégie de l'entreprise peut aider cette dernière à accroître ses revenus et à rehausser la valeur de sa marque, à mieux communiquer avec ses principales parties prenantes, notamment ses employés et les collectivités, à protéger sa licence d'exploitation, à réduire ses coûts, à améliorer son efficacité opérationnelle et à gérer les risques. Cette approche lui permet également de déterminer comment les occasions et les risques associés au développement durable se répercutent sur la chaîne de valeur élargie, et d'utiliser cette information pour favoriser l'innovation et peaufiner ses stratégies à long terme.

Dans le même ordre d'idées, **l'entreprise doit atténuer les risques associés au développement durable**, par exemple les activités de parties prenantes qui présentent des risques en ce qui concerne la présentation de l'information et la transparence, les risques associés aux perceptions des parties prenantes sur le marché et les changements aux pratiques de développement durable et aux attentes de ses concurrents, ses fournisseurs et ses clients.

L'entreprise et le conseil d'administration doivent donc tenir compte de l'incidence possible de divers enjeux environnementaux et sociaux sur leurs plans stratégiques. En élaborant des scénarios sur les effets possibles de ces questions sur l'entreprise – sur sa chaîne d'approvisionnement et son secteur d'activité, et entre d'autres chaînes d'approvisionnement et d'autres secteurs d'activité – ils peuvent plus facilement repérer les occasions et les menaces que représentent les enjeux de développement durable. La direction peut ensuite concevoir une stratégie de développement durable adaptée à chacun de ces enjeux.

Lorsqu'il examine des initiatives et des politiques de développement durable, le conseil d'administration doit s'assurer qu'elles sont clairement alignées sur la stratégie globale de l'entreprise. Les administrateurs doivent amener les dirigeants à réfléchir à la valeur à court terme et au positionnement à long terme de l'entreprise en matière de rendement environnemental et social, et à comparer ces paramètres à ceux de ses principaux concurrents. Le conseil d'administration doit avoir des discussions stratégiques avec la direction au sujet des activités de développement durable qui pourraient ou devraient avoir une incidence sur les décisions d'affaires cruciales, par exemple l'effet possible de certains problèmes environnementaux et sociaux sur les décisions concernant les investissements dans la croissance de l'entreprise ou dans ses produits et services; les secteurs où il faut accroître ou diminuer la capacité et la présence de l'entreprise; et les marchés que l'entreprise doit conquérir, promouvoir ou délaisser.

## Questions pour les administrateurs

- Le conseil d'administration comprend-il les effets du développement durable sur la chaîne d'approvisionnement et sur la position concurrentielle de l'entreprise ?
- Le conseil d'administration comprend-il l'exposition de l'entreprise aux problèmes environnementaux et sociaux inhérents à sa chaîne d'approvisionnement, et les mesures qu'elle prend actuellement pour minimiser ces risques et s'y adapter ?
- L'entreprise a-t-elle un énoncé de mission en matière de développement durable ? Le cas échéant, a-t-il été revu et approuvé par le conseil d'administration ?
- La direction a-t-elle confié à des cadres compétents la tâche de résoudre les questions environnementales et sociales de l'entreprise, notamment en assurant le suivi des nouveaux développements et des stratégies d'intervention ?
- La direction connaît-elle les principaux risques d'affaires liés aux questions environnementales et sociales, notamment les risques stratégiques, réglementaires et juridiques, les risques liés aux infrastructures, aux prix, au marché et aux produits, y compris ceux qui touchent la chaîne d'approvisionnement, les risques technologiques, les risques liés à l'information (p. ex., les évaluations par des analystes et des agences de notation), et les risques pour la réputation ?
- Lorsqu'il supervise l'identification et l'atténuation des risques par la direction, le conseil d'administration accorde-t-il suffisamment d'attention aux risques liés au développement durable ? L'analyse de ces risques porte-t-elle aussi sur les occasions liées au développement durable ?

# Le développement durable en tant que moteur de l'innovation et de la croissance

Devant la nécessité ou la volonté de réduire la consommation d'énergie, de carbone et d'eau, ainsi que les matériaux et les déchets, ou encore de les substituer, de nombreuses entreprises élaborent des opérations novatrices et plus efficaces. Certaines d'entre elles conçoivent des produits et des méthodes plus durables pour répondre aux nouvelles attentes et demandes de partenaires de leur chaîne d'approvisionnement. Entre-temps, les préoccupations grandissantes des consommateurs concernant le développement durable ont créé de nouveaux marchés sur lesquels un grand nombre d'entreprises ont lancé de nouveaux produits écologiques et viables, souvent à prix plus élevé que celui de leurs anciens produits moins durables.

Le conseil d'administration doit s'attaquer aux enjeux liés à la recherche et au développement dans le contexte de sa responsabilité fiduciaire principale, qui consiste à contribuer à la gouvernance de l'entreprise en vue de créer de la valeur à long terme. Les stratégies de développement durable doivent être profondément ancrées dans les stratégies d'affaires de base de l'entreprise – **beaucoup d'entreprises prospères intègrent même le développement durable à l'ensemble de leurs stratégies**. Le conseil d'administration doit s'assurer que la direction analyse de façon appropriée les intrants et les extrants opérationnels de l'entreprise, la sensibilité de celle-ci aux pertes et aux profits, ses risques en matière de réglementation, sa clientèle, ses concurrents et le positionnement de sa marque. Cette approche va permettre de repérer les points de convergence entre les incidences financières importantes et ses grandes priorités en matière de développement durable. Les écarts entre les incidences financières et les priorités financières peuvent indiquer que l'entreprise accorde trop peu ou beaucoup trop d'importance à un enjeu de développement durable au détriment d'un autre.

Puisque les considérations en matière de finances et de développement durable recoupent souvent plusieurs secteurs d'activité, le conseil d'administration doit encourager la

direction à regarder au-delà de sa propre organisation afin de déterminer les occasions et les risques en matière de développement durable que présentent les autres entreprises de son secteur ou de son marché. Les entreprises trouvent souvent que la façon la plus efficace et efficiente de concevoir et de mettre en œuvre des initiatives de développement durable consiste à collaborer avec les pairs de leur secteur et leurs partenaires de la chaîne d'approvisionnement.

## Questions pour les administrateurs

- La direction assure-t-elle un suivi régulier des préférences et des attentes de la clientèle ainsi que des activités de ses concurrents et de ses partenaires de la chaîne d'approvisionnement afin de trouver de nouvelles occasions pour ses produits et services liés au développement durable ? Le conseil d'administration examine-t-il ces occasions et en discute-t-il avec la direction ?
- Combien de temps le conseil d'administration consacre-t-il aux discussions sur l'innovation par le développement durable ?
- La direction a-t-elle intégré des objectifs de développement durable aux plans d'affaires et aux rapports de l'entreprise ? Le développement durable est-il un élément clé des évaluations de processus et des activités de recherche et de développement ? L'entreprise a-t-elle défini des indices de rendement clés fiables, pertinents et compréhensibles lui permettant de mesurer son rendement en matière de développement durable ?
- La direction a-t-elle fourni au conseil d'administration une analyse claire de l'incidence financière de ses initiatives de développement durable afin que ses membres puissent déterminer dans quelle mesure ces priorités concordent avec la création de valeur à long terme ?
- L'entreprise lie-t-elle la rémunération des dirigeants à l'atteinte de ses objectifs en matière de développement durable, notamment la création d'innovations durables ?



# Transparence et information en matière de développement durable

Les investisseurs et les autres parties prenantes continuent de surveiller de près le rendement de l'entreprise au chapitre du développement durable, et cet enjeu fait de plus en plus partie intégrante des pratiques courantes de présentation de l'information. Plus les parties prenantes comprendront les activités de développement durable de l'entreprise, plus ces dernières procureront des avantages stratégiques. La communication est la clé vers la conscientisation.

Le conseil d'administration doit donc jouer un rôle actif dans la vérification et l'approbation de l'information sur le développement durable divulguée par l'entreprise. Pour s'acquitter efficacement de cette tâche, qui consiste notamment à vérifier si toute l'information pertinente est présentée de façon exacte et juste, il doit être en mesure d'assurer un suivi efficace et continu des objectifs et des stratégies de développement durable plutôt que d'approuver en bloc le rapport sur le développement durable présenté en fin d'exercice. Il doit aussi étudier la possibilité d'assurer un suivi des renseignements sur le développement durable fournis à l'interne en plus de ceux présentés au public.

Le conseil d'administration doit commencer par déterminer les aspects du développement durable qui influent ou pourraient influencer sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Il doit ensuite s'assurer que la direction lui fournit régulièrement de l'information appropriée sur ces aspects afin que les administrateurs puissent suivre de façon continue le rendement de l'entreprise en matière de développement durable. La direction doit notamment déterminer les indices de rendement et de risque clés et mettre en œuvre des mécanismes internes ou externes appropriés pour garantir l'intégralité et l'exactitude des renseignements qu'elle fournit au conseil d'administration sur les aspects importants du développement durable. De son côté, le conseil d'administration doit veiller à consacrer suffisamment de temps et de ressources à la surveillance du développement durable et de l'information s'y rapportant. Il peut confier cette tâche à un comité développement durable ou à des instances faisant partie d'un autre comité, par exemple le comité d'audit.

Dans certains cas, l'entreprise est tenue de divulguer cette information si les enjeux qui y sont associés sont importants pour les investisseurs. Le conseil d'administration doit alors s'assurer de satisfaire aux exigences d'information environnementale dans ses dépôts de documents, comme le stipulent les Normes internationales d'information financière (IFRS) et d'autres règlements tels que la directive de la SEC concernant les informations à fournir sur les changements climatiques, qui exige la présentation d'information sur les risques climatiques et les occasions connexes qui sont importants. Même en l'absence d'obligation, la présentation d'information sur les initiatives de développement durable d'une entreprise est maintenant considérée comme une pratique exemplaire. Les cadres élaborés par la Global Reporting Initiative sont de plus en plus utilisés pour rédiger les rapports de développement durable. La présentation de l'information intégrée pourrait également devenir plus généralement acceptée.

## Questions pour les administrateurs

- Quelles sont les politiques de l'entreprise concernant l'établissement d'objectifs, l'évaluation du rendement dans les domaines économique, environnemental et social (ses rapports internes) et la présentation de l'information sur ces activités aux investisseurs et à d'autres parties prenantes (ses rapports externes) ?
- La direction divulgue-t-elle volontairement l'information sur ses stratégies de développement durable et de responsabilité sociale, ses indices de rendement et ses risques en allant au-delà des exigences générales des instances de réglementation (p. ex., les directives concernant les rapports de gestion) ? Le conseil d'administration doit-il revoir et approuver toute l'information sur le développement durable avant sa divulgation externe ?
- Le cas échéant, quelle information la direction fournit-elle sur ses enjeux de développement durable aux instances de réglementation, aux clients, aux fournisseurs, aux organismes non gouvernementaux ou à d'autres parties prenantes ?
- L'entreprise fournit-elle de l'information sur les critères utilisés pour évaluer son rendement par rapport à ses objectifs de développement durable ? A-t-elle instauré un processus de vérification indépendant de ses rapports de développement durable ?
- Comment le conseil d'administration s'assure-t-il de l'exactitude de l'information sur le développement durable présentée au public ?

---

**La communication est la clé vers la conscientisation.**

# Comment les administrateurs peuvent en apprendre davantage sur le développement durable

Comme la direction aura toujours plus de connaissances sur l'entreprise et ses activités de développement durable, la meilleure façon pour le conseil d'administration d'en apprendre davantage est de lui poser des questions. Puis, à mesure qu'il obtiendra des réponses à ses questions et enrichira ses connaissances, il aura une meilleure compréhension du développement durable qui lui permettra de formuler de meilleures questions.

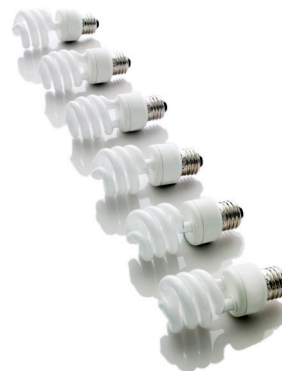
Le conseil d'administration doit déterminer à quelle fréquence il doit aborder les questions de développement durable avec la direction et prévoir suffisamment de temps dans son ordre du jour pour avoir une discussion complète et significative à ce sujet. Pour favoriser ces discussions, il doit s'assurer que la direction comprend ses attentes en matière d'information sur le développement durable, notamment en ce qui concerne le niveau de détail et le format de l'information, la fréquence des rapports, etc. Il doit également déterminer si ses attentes en matière d'information peuvent varier selon les circonstances, par exemple s'il a besoin d'information plus immédiate et détaillée sur les questions de développement durable qui doivent être obligatoirement divulguées en vertu des normes IFRS ou des règles de la SEC. Le conseil d'administration peut aussi décider de fixer des exigences particulières concernant la présentation de l'information pour certains projets; par exemple, se contentera-t-il de discuter des questions de développement durable liées à un projet important uniquement au moment de son approbation, ou exigera-t-il d'obtenir des rapports continus à mesure que le projet évolue ?

Le conseil d'administration a besoin d'une mise en contexte pour bien évaluer les rapports présentés par la direction au sujet de l'entreprise et de ses activités de développement durable. Pour déterminer comment l'entreprise se compare à des organisations semblables, il doit passer en revue les rapports de développement durable de ses concurrents, de ses partenaires de la chaîne d'approvisionnement et de ses clients ainsi que les rapports rédigés par des analystes de valeurs mobilières et d'autres organisations indépendantes.

Bien que la direction soit l'une des principales sources d'information, le conseil peut inviter d'autres experts, notamment des instances de réglementation, des analystes du secteur ou des experts en sécurité, à se prononcer sur les activités de développement durable de l'entreprise. Il peut aussi organiser pour ses membres une retraite ou une séance de formation spéciale sur le développement durable.

## Questions pour les administrateurs

- La direction fournit-elle au conseil d'administration de l'information d'une qualité adéquate pour lui permettre de comprendre les activités, les occasions et les risques de l'entreprise en matière de développement durable ?
- Le conseil d'administration examine-t-il les rapports de la direction parallèlement à des rapports similaires publiés par des entreprises comparables afin de classer les activités de l'entreprise par rapport à celles de ses pairs ?
- Les administrateurs ont-ils la conviction de comprendre suffisamment le développement durable pour être en mesure de poser des questions exploratoires pertinentes à la direction ?
- Le conseil d'administration a-t-il besoin de créer des programmes de formation pour aider ses membres à mieux comprendre le développement durable et à se familiariser avec l'ensemble des risques, des occasions, des tendances et des meilleures pratiques ?



# Conclusion

Le développement durable est un enjeu nouveau et en constante évolution qui doit être suivi de près par de nombreux conseils d'administration.

Bien que le développement durable soit une question importante qui préoccupe de plus en plus les parties prenantes de l'entreprise, il n'occupe pas encore une place aussi importante dans l'ordre du jour des conseils d'administration. Certains abordent rarement les questions de développement durable, possiblement parce qu'ils croient qu'elles ne relèvent pas de leur responsabilité fiduciaire. Certaines doivent se concentrer sur des demandes urgentes, ce qui leur laisse peu de temps pour discuter de ces questions. D'autres encore considèrent que le développement durable est une responsabilité qui incombe uniquement à la direction.

Parmi les conseils d'administration qui incluent le développement durable à leur mandat, les approches peuvent varier considérablement. L'information communiquée sur le développement durable peut également être différente de celle d'autres entreprises du même secteur d'activité. De plus, les renseignements fournis sur les activités de développement durable peuvent varier au chapitre du format et du contenu; par exemple, certaines entreprises n'y incluent pas la méthode utilisée pour évaluer leur progression vers leurs objectifs de développement durable. Tous ces facteurs restreignent la capacité des investisseurs, des parties prenantes et d'autres entités à faire des comparaisons pertinentes entre les initiatives de développement durable de diverses entreprises.

Cependant, les facteurs sous-jacents qui justifient le développement durable – croissance de la population, demande accrue pour le mode de vie des pays industrialisés allant à l'encontre des ressources limitées de la planète – n'iront pas en diminuant. Le développement durable n'est plus une démarche adoptée en réaction à une réglementation, c'est un impératif stratégique.

Bien que les demandes et le pouvoir des organismes non gouvernementaux augmentent depuis l'avènement des médias sociaux, on les voit souvent collaborer avec les entreprises pour trouver des solutions aux problèmes de développement durable. De nouveaux partenariats se forment au sein des chaînes d'approvisionnement et entre les secteurs. Le contexte évolue rapidement.

On exige de plus en plus des entreprises des rapports et de l'information sur leur rendement en matière de développement durable. Ces exigences viennent non seulement des instances de réglementation, des parties prenantes et des investisseurs, mais aussi des dirigeants d'entreprise qui cherchent de meilleures façons de gérer les risques et d'évaluer et améliorer le rendement.

Les entreprises doivent prendre conscience de ces transformations et y réagir. Si elles ne le font pas, leurs options stratégiques seront progressivement moins rentables et pertinentes. Il incombe au conseil d'administration de s'assurer que l'entreprise accorde la priorité aux questions de développement durable.



# Personnes-ressources

## À l'échelle mondiale Global

### Nick Main

Leader mondial, Services de développement durable et de changements climatiques  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
nmain@deloitte.co.uk

### Dan Konigsburg

Directeur général et leader du Centre mondial  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
dkonigsburg@deloitte.com

## Australie

### Brad Pollock

Associé  
Deloitte Australie  
bpollock@deloitte.com.au

### John Meacock

Associé  
Deloitte Australie  
jmeacock@deloitte.com

## Belgique

### Benoit Stevens

Directeur de service  
Deloitte Belgique  
bestevens@deloitte.com

### Joel Brehmen

Associé  
Deloitte Belgique  
jbrehmen@deloitte.com

### Laurent Vandendooren

Associé  
Deloitte Belgique  
lvandendooren@deloitte.com

## Brésil

### Anselmo Bonservizzi

Associé  
Deloitte Brésil  
abonservizzi@deloitte.com

### Henri Vahdat

Associé  
Deloitte Brésil  
hvahdat@deloitte.com

### Gilberto Souza

Associé  
Deloitte Brésil  
gsouza@deloitte.com

## Canada

### Valerie Chort

Associée  
Deloitte Canada  
vchort@deloitte.ca

### Don Wilkinson

Associé  
Deloitte Canada  
dowilkinson@deloitte.ca

## Chine

### Yvonne Wu

Associée  
Deloitte Chine  
yuwu@deloitte.com.cn

### Danny Lau

Associé  
Deloitte Chine  
danlau@deloitte.com.hk

## Danemark

### Preben Soerensen

Associé  
Deloitte Danemark  
psoerensen@deloitte.dk

### Henrik Kjelgaard

Associé  
Deloitte Danemark  
hkjelgaard@deloitte.dk

## France

### Eric Dugelay

Associé  
Deloitte France  
edugelay@deloitte.fr

## Carol Lambert

Associée  
Deloitte France  
clambert@deloitte.fr

## Allemagne

### Volker Linde

Associé  
Deloitte Allemagne  
vlinde@deloitte.de

## Claus Buhleier

Associé  
Deloitte Allemagne  
cbuhleier@deloitte.com

## Italie

### Franco Amelio

Associé  
Deloitte Italie  
framelio@Deloitte.it

## Ciro Di Carluccio

Associé  
Deloitte Italie  
cdicarluccio@deloitte.it

---

## Japon

### Keiichi Kubo

Associé  
Deloitte Japon  
kkubo@deloitte.com

### Masahiko Sugiyama

Associé  
Deloitte Japon  
msugiyama@deloitte.com

## Corée

### Dong Ho Kang

Associé  
Deloitte Corée  
donghkang@deloitte.com

## Mexique

### Daniel Aguinaga

Associé  
Deloitte Mexique  
daguinaga@deloittemx.com

## Pays-Bas

### Caroline Zegers

Associée  
Deloitte Pays-Bas  
czegers@deloitte.nl  
Nouvelle-Zélande

## Jacqueline Robertson

Associée  
Deloitte Nouvelle-Zélande  
jacrobertson@deloitte.co.nz

## Norvège

### Helene Raa Bamrud

Associée  
Deloitte Norvège  
hbamrud@deloitte.no

## Afrique du Sud

### Bertie Loots

Directeur de service  
Deloitte Afrique du Sud  
bloots@deloitte.co.za

## Mark Victor

Directeur de service  
Deloitte Afrique du Sud  
mvictor@deloitte.co.za

## Espagne

### Helena Redondo

Associée  
Deloitte Espagne  
hredondo@deloitte.es

## Juan Antonio Bordas

Associé  
Deloitte Espagne  
jbordas@deloitte.es

## Suède

### Anders Hult

Associé  
Deloitte Suède  
ahult@deloitte.se

## Royaume-Uni

### Guy Battle

Associé  
Deloitte Royaume-Uni  
gubattle@deloitte.co.uk

## Martyn Jones

Associé  
Deloitte Royaume-Uni  
mjones@deloitte.co.uk

## États-Unis

### Eric Hespeneide

Associé  
Deloitte États-Unis (Deloitte LLP)  
ehespeneide@deloitte.com

## Maureen Errity

Directrice de service  
Deloitte États-Unis (Deloitte LLP)  
merrity@deloitte.com

## **[www.global.corpgov.deloitte.com](http://www.global.corpgov.deloitte.com)**

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 obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Deloitte offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers à de nombreuses entreprises du secteur privé et public. Grâce à son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays, Deloitte offre des compétences de renommée mondiale et des services de première qualité aux clients, en plus de leur apporter le savoir dont ils ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Les quelque 182 000 professionnels de Deloitte s'engagent à devenir la norme en matière d'excellence.

### **Avis de non-responsabilité**

La présente publication ne contient que de l'information générale. Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited ni aucun de ses cabinets membres, sociétés affiliées et entités liées (collectivement, le « réseau Deloitte ») ne prétendent fournir quelque conseil ou service professionnel que ce soit dans la présente publication. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Le réseau Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.