

SEQUOIA

SEQUOIA



■ **CSRD :**
une révolution dans
le reporting extra-financier



Introduction



Applicable depuis le 1er janvier 2024, la directive européenne CSRD représente une petite révolution dans le reporting extra financier. Issue du Green Deal européen, elle va considérablement renforcer les obligations de publication d'informations en matière de durabilité.

Dans le cadre de l'application de cette directive, au-delà du « simple » reporting de données extra-financières, l'entreprise va devoir analyser les impacts de ses activités, les impacts subis et les chiffrer. Elle devra par ailleurs se positionner stratégiquement pour une prise en compte réelle des critères RSE, dans une démarche d'amélioration continue, l'objectif du Green Deal étant entre autres la neutralité carbone à moyen-long terme.

L'enjeu est de taille, puisque des sanctions sont prévues en cas d'absence de communication ou de transmission de ces informations, allant de l'amende

à l'exclusion de marchés publics. Les réactions des marchés et autres parties prenantes pèseront aussi. La CSRD ne sera donc pas sans effet sur la solidité et la pérennité des organisations.

Après la phase réglementaire et la transposition des textes dans les législations nationales, place à présent à la mise en œuvre concrète de cette directive. Les entreprises se mettent en ordre de marche pour la publication de leur premier rapport de durabilité. Si certaines entreprises ont déjà franchi le pas et entamé ce virage réglementaire, pour bon nombre d'entre elles, tout reste encore à mettre en place.

Ce livre blanc dresse un état des lieux des enjeux et des transformations qui vont accompagner la mise en œuvre de cette directive aux multiples implications.

Bonne lecture !

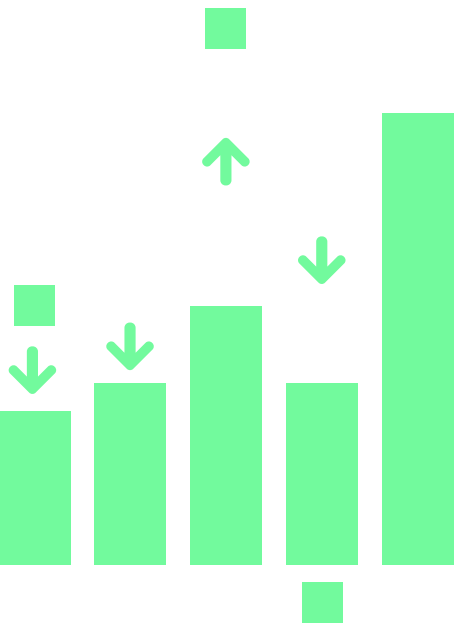


1

CSRD : Définition et enjeux



1 CSRD : Définition et enjeux



CSRD : de quoi parle-t-on ?

En 2019 est lancé le Green Deal européen. Porté par la Commission européenne, ce pacte vert pour l'Europe rassemble des initiatives et des politiques européennes qui visent l'atteinte de la neutralité carbone en 2050, et la réduction des émissions nettes de gaz à effet de serre de moins 55% d'ici à 2030.

C'est dans ce cadre extrêmement ambitieux que vient s'inscrire la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises.

Ce texte va considérablement renforcer l'attention portée au reporting extra-financier, et en faire un élément incontournable dans la conduite des affaires. Les enjeux sont cruciaux pour les entreprises concernées qui vont devoir s'adapter pour répondre à ces nouvelles exigences réglementaires.

CSRD : quels enjeux ?

L'enjeu majeur est d'orienter les flux de capitaux vers les activités qui permettront l'atteinte par l'Union européenne de ses objectifs environnementaux. Pour s'en assurer, une taxonomie durable européenne a été mise sur pied. Ainsi, depuis 2020, les entreprises cotées identifient dans leurs activités la part de chiffre d'affaires, la part de leurs OPEX qui concourent aux objectifs environnementaux, pour réaliser un état des lieux précis de la situation actuelle, mais aussi leur CAPEX, pour identifier ce qui concourra dans l'avenir à l'atteinte de ces objectifs.

Le but est d'encourager les entreprises à adopter une vraie démarche de responsabilité dans leur développement de durabilité. Le monde change, les enjeux climatiques sont devenus prépondérants et incontournables, et il n'est plus question de faire comme si de rien n'était. Les entreprises doivent prendre toutes leurs responsabilités pour répondre à ces défis. ■

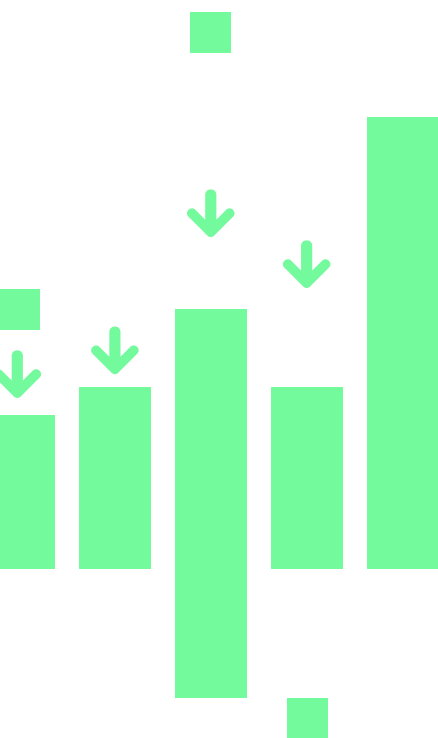
1 CSRD : Définition et enjeux

Une fois cet enjeu posé, trois challenges majeurs ressortent :

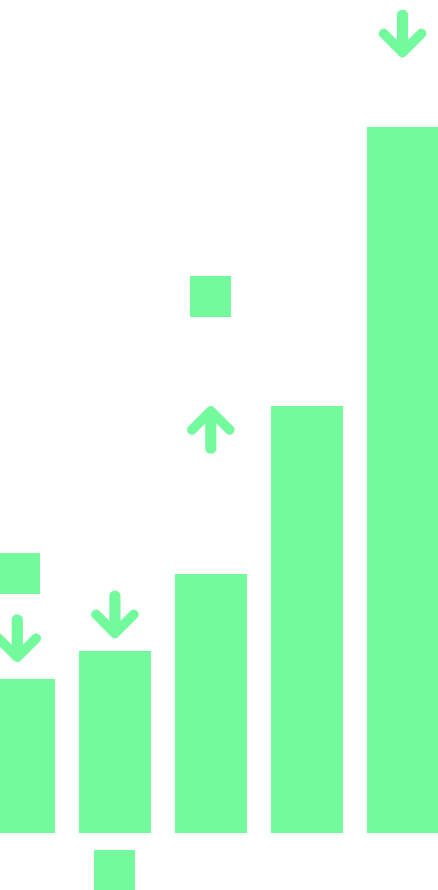
■ **La standardisation des données collectées** : l'harmonisation du reporting extra-financier permettra de s'assurer que toutes les entreprises concernées respectent la voie tracée par les autorités européennes. Car, pour orienter à la baisse ces impacts environnementaux, encore faut-il les mesurer, et les comparer dans le temps sur des bases fiables. Jusqu'à présent, le reporting extra-financier se révélait assez hétérogène, en fonction du pays et de l'entreprise. Une harmonisation des indicateurs à l'échelle européenne était par conséquent nécessaire pour aboutir à un suivi réel, qui permette la définition de stratégies et d'objectifs clairs, l'élaboration de plans d'action pour concrétiser ces objectifs, la mise en place de moyens, et la mesure de leurs résultats.

■ **La fiabilité des données collectées** : cet enjeu de fiabilité est crucial pour garantir la solidité des informations collectées et diffusées. Il ne s'agit plus de se contenter de déclarations d'intention mais de mettre en place des indicateurs chiffrés, tangibles, vérifiés et audités, au même titre que les données financières, que ce soit par des commissaires aux comptes ou par des organismes tiers indépendants.

■ **La transparence des informations** : tous les publics, internes, externes, doivent pouvoir accéder à ce type d'informations. Ainsi l'entreprise concernée par la CSRD devra publier un rapport de durabilité qui devra donc être accessible à tous les publics quels qu'ils soient (collaborateurs, mais aussi banques, compagnies d'assurances, investisseurs, financiers, clients, clients, candidats...). Toute personne souhaitant connaître le taux d'émission carbone d'une entreprise, ou tout autre information entrant dans le cadre de la directive, devra pouvoir obtenir ces données facilement.



1 CSRD : Définition et enjeux



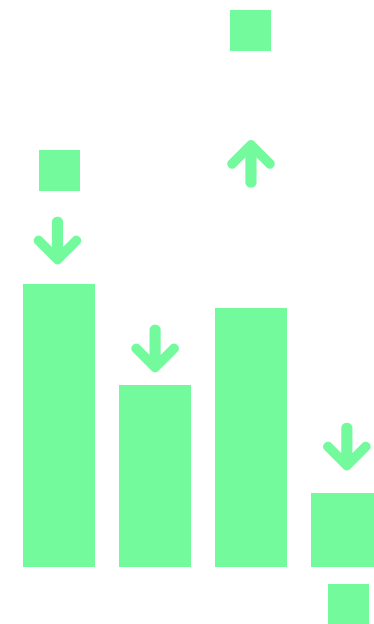
CSRD : qui est concerné ?

La CSRD s'applique aux entreprises qui ont a minima 250 collaborateurs, qui réalisent 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et 25 millions d'euros de bilan. Si deux de ces trois critères sont cochés, l'entreprise est soumise à la CSRD.

Pour être exhaustif, il convient de préciser que les PME cotées en bourse y seront également soumises, ainsi que les entreprises non européennes réalisant un chiffre d'affaires de plus de 150 millions d'euros sur le territoire européen.

On estime à 50 000 environ le nombre d'entreprises qui devront l'appliquer, alors qu'à l'époque de la NFRD (ex-CSRD), 12 000 entreprises étaient concernées par ces reportings.

Quelle est la maturité des entreprises sur le sujet ? Le recul manque encore en l'absence d'études récentes qui permettraient de l'évaluer. On constate néanmoins que ce degré de maturité est extrêmement variable d'une entreprise à l'autre. Certaines grandes organisations sont déjà bien avancées sur le sujet, s'y préparent depuis plusieurs années et seront prêtes pour leur premier rapport de durabilité à partir de 2025. D'autres entreprises sont encore dans le flou et n'ont pas encore complètement anticipé la révolution que constitue cette directive. ■



2

CSRD : Quels impacts ?



2

CSR D : Quels impacts ?

Qu'est-ce qui change et va changer avec la CSR D ?

TECHNOLOGIES ET DATA EN PREMIÈRE LIGNE

La collecte et l'analyse des données sont au centre de cette évolution réglementaire de grande ampleur. Le défi en la circonstance est de garantir la sincérité de l'information, qui sera auditée et contrôlée, pour obtenir un niveau d'assurance modérée, puis raisonnable. L'attention portée au reporting extra-financier va devenir équivalente à celle qu'on porte aux États financiers.

Par ailleurs, cette évolution réglementaire traverse toute la chaîne de valeur de l'entreprise, et donc l'ensemble des métiers. Nombreuses sont les données quantitatives et qualitatives à capter partout dans l'entreprise.

La gestion de la donnée devient alors centrale. Le « bon vieux » fichier Excel ne suffit plus à capter la donnée dans l'exécution des processus, pour le contrôle de ces données, pour leur consolidation, et leur restitution.

L'enjeu sera à la fois de réduire l'effort de production et de contrôle de cette information, de fiabiliser l'information et de gérer un champ très large d'informations à capter. Le levier technologique va devenir absolument essentiel dans les mois et les années à venir pour accélérer ces projets et, surtout, instaurer un dialogue serein avec les auditeurs extra-financiers.

L'ÉMERGENCE DU CONCEPT DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

Auparavant, il était demandé aux entreprises de définir leurs enjeux stratégiques, les actions mises en place pour y faire face, et les indicateurs (KPIs) pour en mesurer l'évolution. **Avec l'application de la CSR D, c'est un véritable changement de paradigme que les entreprises concernées doivent intégrer.** Les sujets, les enjeux et les indicateurs sont à présent définis par les autorités européennes, et les entreprises doivent répondre à ces questions, mesurer la matérialité de ces sujets pour leur organisation, et en assurer le reporting et le suivi.

Quel est le positionnement et l'impact de l'entreprise sur la biodiversité, l'eau, la pollution, le climat, l'économie circulaire, mais également sur un certain nombre de sujets sociaux ou concernant les utilisateurs finaux des produits ou services commercialisés par celle-ci ? On passe donc à une structure plus robuste et plus rigoureuse, avec des KPIs imposés. Il conviendra donc aux entreprises de chiffrer leurs plans d'action et de transition tant en volume qu'en budget. Il s'agit par conséquent d'établir un chiffrage de la transition écologique, et une base de comparaison pour les années à venir, afin d'obtenir des éléments comparables dans le temps, avec des indicateurs communs pour faciliter cette comparaison.



2

CSRD : Quels impacts ?

FOCUS

La double-matérialité, concept cœur de la CSRD

Le principe de double-matérialité met l'accent sur l'interdépendance des deux dimensions à prendre en compte dans l'analyse de la durabilité de l'entreprise : la matérialité financière et la matérialité d'impact. Il consistera à définir comment les activités de l'entreprise impactent aujourd'hui l'environnement écologique, social, sociétal, les humains, la vie, et d'autre part comment les enjeux climatiques, sociaux, environnementaux peuvent impacter la performance de l'entreprise. La CSRD et la double-matérialité poussent les entreprises vers un niveau de responsabilité de leur chaîne de valeur. En passant de la simple matérialité à la double matérialité, de nouveaux thèmes émergent qu'il ne faudra pas occulter, sous peine de voir les résultats sévèrement impactés.

QUID DES DIRECTIONS FINANCIÈRES ET RSE ?

Il faut d'abord rappeler que la fonction RSE est en pleine évolution. Aujourd'hui, son rôle est d'inscrire les actions de l'entreprise dans une démarche responsable. Demain, les directions RSE vont devenir des directions de la durabilité. Ce terme de durabilité implique pour l'entreprise de s'engager à trouver des solutions pour rendre son business model durable. Pour y parvenir, il va falloir bâtir des plans de transition, quelles qu'en soient les dimensions, et être en mesure de les chiffrer. C'est à ce niveau en particulier que les directions financières seront sollicitées afin de participer à ces chiffrages, valider les chiffres avancés, budgétiser les actions à mener pour atteindre les objectifs fixés, et enfin intégrer ces chiffres dans les comptes de l'entreprise.

Ces plans d'actions auront inévitablement un impact sur la marge des entreprises. Et c'est là que les DAF ont tout leur rôle à jouer. Il conviendra en effet de bien dimensionner ces actions pour n'être

ni au-dessus ni en dessous des attentes des différentes parties prenantes internes ou externes. Le marché sera le juge suprême en la matière puisque la CSRD rendra possible la comparaison entre entreprises d'un même secteur et mettra en évidence les succès et les manquements par rapport aux résultats attendus par l'entreprise, par son secteur d'activité, et plus globalement par les institutions nationales et européennes. Les réponses apportées à cette nouvelle problématique qu'est la durabilité devront être calibrées de manière optimale en termes d'enjeux et de moyens financiers, ce qui place les directions financières au centre du jeu.



2

CSR D : Quels impacts ?

SE STRUCTURER EN CONSÉQUENCE

L'idéal pour piloter la CSRD est de pouvoir s'appuyer sur une direction RSE qui maîtrisera ces sujets complexes et interdépendants. Se positionner sur le fond de problèmes tels que la biodiversité, l'eau, la pollution devient incontournable. On compte actuellement entre 350 et 400 directeurs RSE en France. Or, si environ 6 000 entreprises vont être concernées par la CSRD dans notre pays, toutes ne pourront pas s'appuyer sur une direction RSE. Il faudra malgré tout se structurer, s'acculturer sur ces nombreux sujets. Le reporting ne représente que la partie visible et synthétique de la CSRD. Au-delà de ce reporting, il faudra se positionner, entre autres, sur la trajectoire carbone, la trajectoire eau de l'entreprise. Et il faudra quelqu'un pour incarner cette vision, et en piloter la mise en place avec conviction. Le directeur RSE travaille déjà dans cette optique et est la personne la mieux placée pour être l'interlocuteur privilégié du conseil d'administration sur ces questions. Le conseil d'administration et les instances dirigeantes doivent

impérativement être au fait de ces sujets, et se poser les bonnes questions sur le business model de l'entreprise, et comment il se positionne en termes de durabilité : Qu'est-ce qui peut tuer l'entreprise du jour au lendemain ? Comment se positionner ? Quelles actions entreprendre ? Quels budgets doivent être alloués pour remplir les objectifs ? Le champ de réflexion est vaste, et un expert apparaît nécessaire pour donner l'impulsion, analyser et proposer des solutions adaptées et réalistes.

En ce qui concerne les entreprises déjà matures sur le sujet, on constate qu'elles y travaillent depuis plus d'un an déjà. On peut en déduire qu'il faut au moins 12 à 18 mois pour aboutir à une V1. Et si de nombreuses entreprises se sont penchées sur la question et ont mis en place un reporting, on est encore loin du projet d'entreprise bâti autour de la CSRD. On ne transforme pas encore, car toutes les ressources ont été consacrées à la collecte et au reporting. Tous ceux qui n'en sont qu'au début de la prise en compte de la CSRD doivent donc avoir à l'esprit que la première étape va durer de 12

à 18 mois. Et cette première étape ne sera qu'un point de départ qui permettra de déterminer quelles actions mener, et dans quel cadre les inscrire. C'est donc une démarche à envisager dans le temps long, tout en ne perdant pas de temps car les contraintes réglementaires sont déjà fixées et connues. ■

2

CSRD : Quels impacts ?

LES BONNES PRATIQUES À METTRE EN PLACE

Si l'on résume ce qui a été dit précédemment, cette directive amène à un enjeu non seulement de conformité réglementaire, mais également de résilience des organisations et de protection de la valeur.

Cet enjeu concerne toute l'entreprise, tout son environnement et par conséquent toute sa chaîne de valeur. Les entreprises qui réussissent bien cet exercice en ont fait un enjeu stratégique et ne se contentent pas de « cocher la case ». Elles travaillent sur le positionnement à adopter vis-à-vis du marché, la stratégie et sa mise en œuvre, les moyens à allouer pour atteindre les objectifs fixés, et en mesurer les résultats.

■ **Deuxième bonne pratique**, cette évolution doit être portée par la direction générale. Depuis plusieurs mois, pas un projet ne passe pas au moins deux fois devant le Comex et le conseil d'administration, et plus particulièrement le comité d'audit. La CSRD est en train de devenir un sujet de direction générale.

■ **Troisième bonne pratique**, une coordination très forte entre les métiers doit émerger. Ce n'est plus le sujet de la fonction RSE seule. C'est un sujet qui traverse l'entreprise dans la gouvernance de la donnée, dans l'exécution des processus. Il faut complètement décloisonner l'identification de la donnée, l'élaboration des stratégies, les réponses à apporter. Un besoin de coordination très fort émerge, face à un texte très vaste. On évoque un nombre important de data points, qui vont se réduire en mettant en œuvre la double matérialité. Il faudra tout de même prioriser les efforts sur les enjeux les plus matériels et pouvoir étaler le travail dans une échelle de temps raisonnable. Une gouvernance en mode projet entièrement dédiée semble être la forme la plus adaptée, pour définir les priorités, planifier les actions. ■

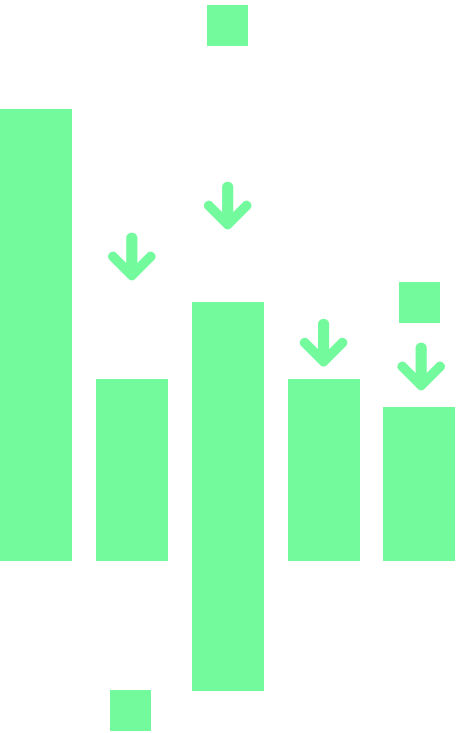
3

La CSRD est aussi un enjeu de communication corporate



3

La CSRD :
est aussi un enjeu
de communication
corporate



Un nouveau support va devenir obligatoire pour les entreprises soumises à la CSRD. Ce **rapport de durabilité** va remplacer la déclaration de performance extra-financière (DPEF). Il aura pour objectif de rendre compte de la façon dont l'entreprise intègre sa stratégie et ses plans d'action dans la transition écologique et sociétale en cours. Pour l'instant, aucun rapport de durabilité n'est disponible. Si on balaie les grands contenus qui vont devoir le structurer, on peut en dénombrer quatre principaux.

La première grande section concernera la gouvernance de l'entreprise. Cette partie du rapport devra expliciter en quoi la gouvernance de l'entreprise s'est appropriée les problématiques de RSE, et le prouver.

La deuxième partie sera consacrée à la stratégie de l'entreprise et devra montrer dans quelle mesure son modèle d'affaires est impacté par les indicateurs RSE.

Troisième partie du rapport de durabilité, et pierre angulaire de la CSRD : le concept de double matérialité (voir plus haut). Enfin, **une quatrième section** présentera les données chiffrées incluant les indicateurs chiffrés qui seront audités, définissant les objectifs, et permettant leur suivi dans le temps. L'entreprise devra décliner ces différents indicateurs à quatre niveaux de temporalité : court terme (1 an), moyen terme (2 à 5 ans), long terme (plus de 5 ans) et très long terme (10 ans).

Précision importante, le support en tant que tel devra être publié sous format PDF sur le site web de l'entreprise et également être disponible en format XHTML. ■

3

La CSRD :
est aussi un enjeu
de communication
corporate

Quel calendrier de publication ?

Le rapport de durabilité
est exigible :

Pour les entreprises de

+500
salariés

+250
salariés

Pour les

PME
côtées
en bourse

50 millions d'euros
de chiffre d'affaires

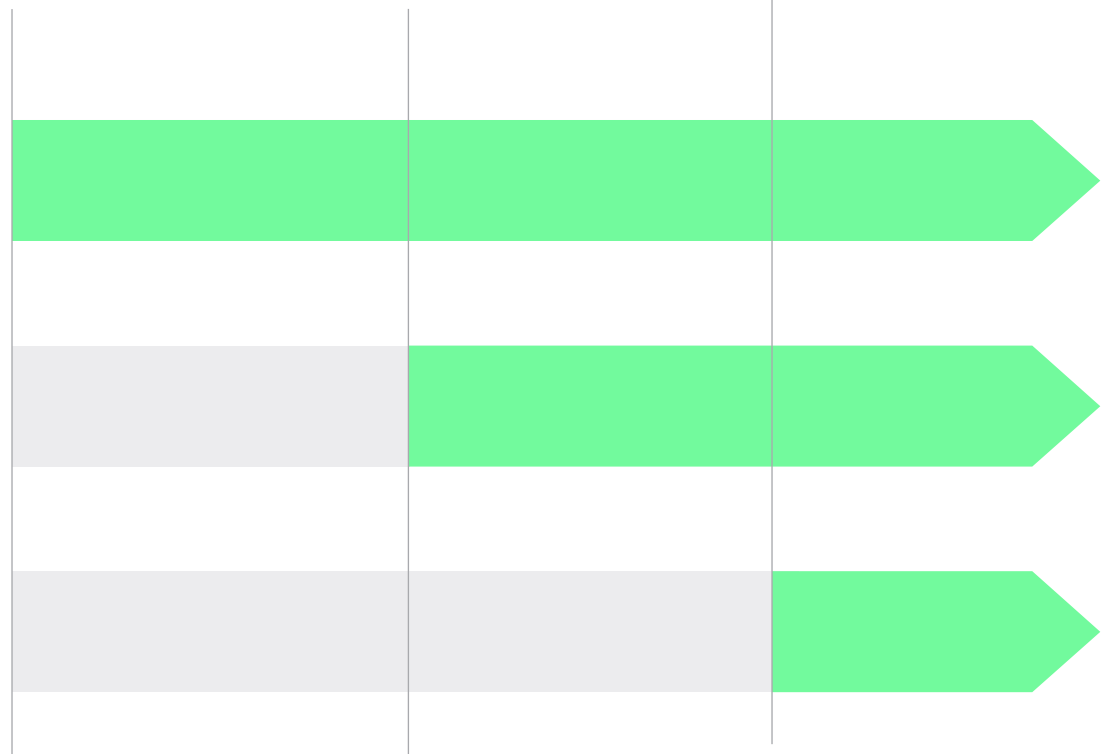
25 millions
d'euros de bilan

À partir de

2025

2026

2027





Synthèse

L'histoire s'accélère autour des questions de durabilité et de résilience des entreprises. La CSRD doit devenir à la fois un vecteur de transformation, de plus grande transparence sur la pertinence des stratégies et la réalité des résultats, mais aussi sur les moyens mis en œuvre pour s'assurer que l'ensemble du champ économique converge vers cette neutralité environnementale.

En 2023, quand ce sujet a commencé à être abordé, nombreux sont ceux qui attendaient que les textes soient votés, se disant que tout allait réellement commencer en 2025, date attendue des premières publications. Mais on constate que la partie a déjà commencé. Une soixantaine d'entreprises ont publié une matrice de double matérialité. Ce n'est donc pas du tout un sujet qu'il va falloir traiter l'année prochaine. Le degré de mobilisation est extrêmement élevé en France, en Italie, en Espagne.

De nombreuses entreprises ont déjà publié en pourcentage des grands indices. Il s'agit d'une vraie vague qui à terme touchera 50 000 entreprises en Europe, un mouvement massif. Les niveaux d'investissement en ressources humaines aujourd'hui sont extrêmement importants. Le message à faire passer est de ne surtout pas tarder à s'y plonger tant la tâche est de grande ampleur.

La CSRD questionne l'essence même de l'entreprise, sa vocation. Hier, aujourd'hui, demain, le but d'une entreprise sera toujours de faire des profits, cela demeure intangible. En revanche, la CSRD implique une autre notion, celle de faire des profits de manière vertueuse et exemplaire, et en toute transparence.

CONTACT.

ENVIE D'ÉCHANGER ?

Elisabeth Donetti

+33(0)1 46 99 93 93

contact@sequoia.fr



SEQUOIA

77, rue du Château 92100 Boulogne Billancourt

6, quai Jules Courmont 69002 Lyon