

## ***Défis et changements***

Par *Brian Ferguson, CA*  
*Président, Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance*  
*L'Institut Canadien des Comptables Agréés*  
*Vice-président directeur et chef des finances, EnCana Corporation*

De nos jours, les administrateurs exercent leurs fonctions dans un monde en constante évolution. Les modèles d'affaires, les structures organisationnelles, les exigences réglementaires, les facteurs externes et les attentes des investisseurs se transforment continuellement. Les administrateurs doivent s'efforcer de suivre ces changements ou, mieux encore, de les anticiper. Ils doivent aussi en déterminer les incidences sur l'entreprise et veiller à ce qu'ils soient pris en compte dans un solide programme de gouvernance.

À titre de président du Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA), je vois comment ces changements touchent les administrateurs canadiens et quels sont les défis qui les occupent. Notre objectif est de définir les questions d'importance pour les administrateurs et d'élaborer des recommandations pratiques pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités de surveillance. C'est dans cette perspective que j'écrirai occasionnellement une chronique pour la revue *Director* de l'IAS, avec l'objectif d'aider les administrateurs à faire face aux problèmes actuels et nouveaux qui touchent la gouvernance d'entreprise au Canada.

### ***Le défi du changement climatique***

L'une des questions importantes auxquelles les administrateurs sont confrontés actuellement a trait aux risques et aux coûts potentiels qui découlent du débat sur le changement climatique. Le changement climatique constitue un enjeu d'affaires et de valeur actionnariale qui touche la stratégie, la gestion des risques et la performance financière. Il nécessite donc que le conseil et la direction y prêtent attention.

Les pressions que subissent les entreprises en ce qui concerne le changement climatique se manifestent sous divers aspects :

- exigences de la législation fédérale, provinciale et internationale;
- obligations d'information accrues;
- préoccupations des investisseurs;
- actions des activistes environnementaux.

Un document de référence que je recommande aux administrateurs qui veulent être davantage au fait de leurs responsabilités au regard du changement climatique est la Note aux cadres supérieurs rédigée pour le compte de l'ICCA par Julie Desjardins, CA, et Alan Willis, CA. Ce document fournit une analyse concise des incidences du changement climatique sur l'entreprise. Il identifie aussi cinq secteurs clés dans lesquels des informations sur le changement climatique doivent être fournies. Les auteurs posent des questions fondamentales que les administrateurs doivent prendre en compte et dont ils doivent discuter. Enfin, la bibliographie de l'ouvrage est particulièrement intéressante pour les administrateurs à la recherche de sources d'information complémentaires pour approfondir leur connaissance du sujet.

## ***Faits nouveaux sur le changement climatique***

- Le gouvernement fédéral a introduit des exigences réglementaires concernant les informations à fournir sur les émissions de gaz à effet de serre (GES). Il a également établi un cadre relatif à la réduction de l'intensité des émissions et à l'échange de droits d'émission. La réglementation qui s'inscrit dans ce cadre est actuellement en cours d'élaboration. Plusieurs gouvernements provinciaux ont déjà adopté une réglementation en matière de changement climatique; celle de l'Alberta comporte des cibles quant à l'intensité des GES, alors que d'autres mettent en jeu des écotaxes.
- Les autorités de réglementation des valeurs mobilières ont indiqué qu'elles porteront davantage attention aux informations fournies sur le changement climatique et les autres questions environnementales lorsqu'elles passeront en revue les rapports de gestion déposés par les entreprises.
- Certains investisseurs institutionnels souhaitent l'amélioration des informations communiquées sur le changement climatique. D'ailleurs, on voit maintenant des résolutions d'actionnaires portant sur les questions de changement climatique.

## ***Répercussions du changement climatique sur l'entreprise***

Les administrateurs doivent s'assurer qu'en matière de changement climatique, la stratégie de l'entreprise comprend deux éléments clés :

1. l'atténuation (ce qu'il faut faire pour réduire les émissions de GES);
2. l'adaptation (ce qu'il faut faire pour s'adapter aux conséquences du changement climatique, dans la mesure où celles-ci touchent les activités de l'entreprise ou ses stratégies futures).

Il devient d'autant plus important de chercher à réduire les émissions de GES que les gouvernements du monde entier ont commencé à mettre un prix sur ces émissions, que ce soit sous la forme d'écotaxes, de plafonds d'émission, de cibles de réduction ou de systèmes d'échange de droits. Avec le temps, les états financiers refléteront le prix que paient les entreprises pour leurs émissions de GES.

L'adaptation implique des mesures pour limiter les effets du changement climatique et y réagir. Les conséquences du changement climatique comme l'instabilité des conditions météorologiques, les changements dans l'utilisation de l'eau et de l'énergie, et ses incidences sur le transport, les forêts, les récoltes, la vie marine, la faune et la santé humaine peuvent amener leur lot de défis à relever, qui toucheront la conduite des affaires.

L'atténuation et l'adaptation auront des incidences diverses sur l'exploitation des entreprises, la prise de décisions financières et la publication de l'information :

- de nouveaux facteurs à prendre en compte avant d'investir, en lien avec la réduction des émissions de GES et la capacité d'obtenir des crédits compensatoires;
- des défis nouveaux pour les multinationales, qui devront composer avec diverses réglementations sur les émissions et divers systèmes d'échange de droits d'émission;
- de nouveaux points à considérer dans les regroupements d'entreprises, du fait que les risques, les possibilités et les évaluations liés au changement climatique viendront ajouter à la complexité de ces opérations;
- des éléments nouveaux de passif et d'actif, ainsi que des charges et des produits nouveaux à comptabiliser dans les états financiers.

## ***Informations à fournir sur le changement climatique***

Certains éléments des activités d'une entreprise qui se rapportent au changement climatique, par exemple ceux qui sont liés aux écotaxes, aux objectifs de réduction des émissions, aux plafonds

d'émissions et aux échanges de droits d'émission, seront reflétés dans les états financiers. À ce sujet, les auteurs de la Note aux cadres supérieurs soulèvent un problème : il manque actuellement de directives claires sur la comptabilisation des opérations ayant trait aux GES à l'intérieur des systèmes d'échange de droits, ce qui entraîne la disparité des traitements comptables. Ce manque d'uniformité peut entraîner des problèmes de comparabilité dans l'évaluation des résultats, des flux de trésorerie et de la situation financière que présentent les entreprises. Des directives viendront peut-être, du fait que l'International Accounting Standards Board a ajouté un projet sur les systèmes d'échange de droits d'émission à son programme de travail en décembre 2007. Entre-temps, les administrateurs doivent demeurer attentifs à cette question lorsqu'ils procèdent à l'examen des états financiers avant des les approuver.

Le rapport de gestion aussi comportera des informations sur le changement climatique. En effet, les autorités de réglementation en valeurs mobilières exigent que les entreprises communiquent dans le rapport de gestion les tendances et les risques importants qui ont eu une incidence sur les états financiers et ceux qui pourraient dorénavant avoir une incidence. Elles exigent également que le rapport de gestion traite des informations importantes qui ne sont pas pleinement reflétées dans les états financiers.

Il n'est probablement pas suffisant de fournir les informations liées au changement climatique dans des documents autres que ceux qui sont déposés auprès des autorités, par exemple uniquement dans les rapports de performance environnementale ou les réponses à des enquêtes comme celles du Carbon Disclosure Project. Si les informations qui s'y trouvent sont jugées importantes pour les investisseurs, alors elles doivent figurer également dans le rapport de gestion.

Les administrateurs doivent voir à ce que le rapport de gestion contienne des informations adéquates sur les questions liées au changement climatique. Cela aidera l'entreprise à s'acquitter de son obligation de communiquer en temps utile toutes les informations importantes. Dans un tel contexte, il est extrêmement important de garder trace du processus décisionnel relatif à la communication d'informations.

### ***Incidences pour les administrateurs***

Le changement climatique ne devrait pas être vu uniquement comme une menace, mais aussi comme une opportunité. L'adaptation aux effets du changement climatique ainsi que leur atténuation peuvent ultimement avoir des répercussions importantes sur les activités et les finances d'une entreprise. Il faut également souligner que l'entreprise qui se montre proactive vis-à-vis du changement climatique pourrait en tirer un avantage concurrentiel.

Les administrateurs doivent veiller à recevoir suffisamment d'informations pour bien évaluer les conséquences du changement climatique sur l'entreprise et sur sa stratégie. Ils doivent aussi suivre les progrès de l'entreprise et voir à ce que des mesures concrètes soient prises pour atténuer les effets du changement climatique et s'y adapter, tout en faisant en sorte que l'entreprise s'acquitte de toutes ses obligations d'information.

### ***Questions que les administrateurs devraient poser***

Voici quelques questions que les administrateurs devraient poser, comme le suggèrent les auteurs de la Note aux cadres supérieurs.

1. Comment la nécessité de réduire les émissions de GES, de s'adapter aux effets du changement climatique et de tenir compte de la réglementation sur la question influe-t-elle sur les stratégies, les occasions d'affaires, les risques et les résultats financiers de l'entreprise?

2. Qu'est-ce que l'entreprise prévoit faire en réaction aux incidences du changement climatique et à la réglementation liée au changement climatique? Son plan d'action soutient-il la comparaison avec ceux des concurrents?
3. Si les questions liées au changement climatique sont importantes pour les investisseurs, des informations appropriées sont-elles fournies dans le rapport de gestion et dans les états financiers, ou dans d'autres documents publiés par l'entreprise?
4. Quels systèmes, processus et contrôles ont été mis en place pour assurer la collecte d'informations fiables et à jour sur le changement climatique à des fins d'analyse, de prise de décisions par la direction et de communication?

*On peut joindre M. Ferguson et le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance de l'ICCA à l'adresse [rmgb@cica.ca](mailto:rmgb@cica.ca).*

*Le présent article est reproduit avec l'autorisation de l'Institut des administrateurs de sociétés ([www.icd.ca](http://www.icd.ca)) et est tiré du numéro d'août 2008 de sa publication Director.*