

## **Comment mettre en place une gouvernance climatique efficace au sein des conseils d'administration des entreprises ?**

### Principes directeurs et questions

Ce document est un extrait du texte original. Il est la traduction du « résumé pour dirigeant ».

Le texte est disponible dans son intégralité sur le site du Forum Economique Mondial :  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Creating\\_effective\\_climate\\_governance\\_on\\_corporate\\_boards.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Creating_effective_climate_governance_on_corporate_boards.pdf)

### **SYNTHESE**

Les liens entre le changement climatique et les entreprises sont de plus en plus manifestes et inextricables. Les décisions et les actions des entreprises ralentiront ou accéléreront le changement climatique, et ce dernier sera à l'origine de risques et d'opportunités pour les entreprises. On attend de plus en plus des administrateurs qu'ils veillent à ce que les risques et les opportunités liés au climat soient traités de manière appropriée. Or, il existe peu de conseils pratiques pour aider les administrateurs à comprendre leur rôle en la matière.

D'une part, une bonne gouvernance devrait intrinsèquement inclure une gouvernance climatique performante. Le changement climatique constitue en effet un problème supplémentaire qui génère des risques et des opportunités financiers, que les conseils d'administration ont le devoir de traiter avec la même rigueur que tout autre sujet. D'autre part, le changement climatique est une question nouvelle et complexe pour de nombreux conseils d'administration qui doivent faire face à des incertitudes scientifiques, macroéconomiques et politiques sur échelle temporelle qui dépasse celle du mandat du conseil. À cet égard, les orientations générales en matière de gouvernance ne sont pas nécessairement suffisamment détaillées ou nuancées pour permettre une gouvernance efficace des questions climatiques par les conseils d'administration.

Cet ouvrage vise à délivrer des conseils utiles aux administrateurs, en reconnaissant que la gouvernance climatique fait à la fois partie intégrante d'une bonne gouvernance tout en étant d'une grande complexité. Le résultat est constitué d'un ensemble de principes et de questions permettant de guider la mise en œuvre d'une bonne gouvernance climatique. Il est destiné à aider l'administrateur à évaluer et à débattre de manière pratique de l'approche de la gouvernance climatique de son organisation, et à encadrer sa réflexion sur la manière dont celle-ci pourrait gagner en robustesse.

Les principes et les orientations proposées s'appuient sur les cadres de gouvernance d'entreprise existants, tels que les principes de gouvernance de l'International Corporate Governance Network (ICGN), ainsi que sur d'autres directives relatives au risque climatique et à la résilience, telles que les recommandations du groupe de travail sur la publication des informations financières relatives au climat (Climate Related Financial Disclosures, TCFD) du Conseil de Stabilité Financière. Le processus de rédaction a nécessité la consultation de plus de 50 administrateurs exécutifs et non exécutifs, ainsi que de décideurs d'entreprises de premier plan, notamment des directeurs généraux et des responsables des finances et des risques. Des experts d'organisations professionnelles et d'organisations à but non lucratif ont également apporté leur contribution. Cette consultation s'est déroulée au travers d'une série d'entretiens en face à face et par téléphone sur une période de quatre mois, ce qui a permis de préciser et de tester les principes et les questions directrices.

Ce document débute par des informations détaillées sur le contexte climatique mondial, en évoquant l'évolution des réglementations et les attentes croissantes des conseils d'administration en matière climatique. La majeure partie du document est consacrée aux huit principes de gouvernance climatique et aux conseils qui leur sont associés. Les huit principes ne sont pas présentés par ordre de priorité ou dans un ordre précis, mais ils suivent un cheminement logique et s'appuient les uns sur les autres. Par exemple, les principes 1 à 4 posent les bases du principe 5, et les principes 6 à 8 incitent à considérer avec attention les enjeux du changement climatique sur le long terme. Pour faciliter la mise en œuvre de ces principes, chacun est accompagné d'une série de questions directrices qui aideront l'entreprise à identifier et à combler les lacunes potentielles de son approche actuelle en matière de gouvernance climatique. Le document apporte en annexe des informations complémentaires sur l'environnement technique, juridique et en matière d'investissement.

- Principe 1 - Responsabilité climatique des conseils d'administration

*Le conseil d'administration est responsable en dernier ressort devant les actionnaires de la bonne gestion à long terme de l'entreprise. Par conséquent, le conseil d'administration devrait être le garant de la résilience de l'organisation face aux changements potentiels de l'environnement économique pouvant résulter du changement climatique. Tout manquement à cette obligation pourrait constituer une violation des devoirs des administrateurs.*

- Principe 2 - Maîtrise du sujet

*Le conseil d'administration devrait veiller à ce que sa composition soit suffisamment diversifiée en termes de connaissances, de compétences, d'expériences pour pouvoir débattre efficacement, et prendre des décisions fondées sur la connaissance et la compréhension des menaces et des opportunités liées au climat.*

- Principe 3 - Structure du conseil

*En tant que garant de la performance et de la résilience à long terme, le conseil d'administration devrait déterminer la manière la plus efficace d'intégrer les considérations climatiques dans sa structure et ses comités.*

- Principe 4 - Évaluation des risques matériels et opportunités

*Le conseil d'administration veille à ce que la direction évalue en permanence la matérialité à court, moyen et long termes des risques et opportunités liés au climat pour l'entreprise. Le conseil d'administration devrait également s'assurer que les actions et les réponses de l'organisation au climat sont proportionnelles à la matérialité du climat pour l'entreprise.*

- Principe 5 - Intégration stratégique

*Le conseil d'administration devrait veiller à ce que le climat soit systématiquement pris en compte dans les processus de planification des investissements stratégiques et de prise de décision, et qu'il soit intégré à la gestion des risques et des opportunités dans l'ensemble de l'organisation.*

- Principe 6 – Rémunération incitative

*Le conseil d'administration devrait s'assurer que les rémunérations variables des dirigeants sont fixées de manière à favoriser la prospérité à long terme de l'entreprise. Le conseil d'administration pourrait envisager d'inclure des objectifs et des indicateurs liés au climat dans leurs programmes d'intéressement des cadres,*

*le cas échéant. Sur les marchés où il est courant d'étendre les rémunérations variables aux administrateurs non exécutifs, une approche similaire pourrait être envisagée.*

- Principe 7 - Reporting et communication

*Le conseil d'administration devrait veiller à ce que les risques, les opportunités et les décisions stratégiques liés au climat soient communiqués de manière cohérente et transparente à toutes les parties prenantes, en particulier aux investisseurs et, le cas échéant, aux régulateurs. Ces informations devraient figurer dans les documents financiers, tels que les rapports et comptes annuels, et être soumises à la même gouvernance en matière d'information que les documents financiers.*

- Principe 8 – Dialogue

*Le Conseil devrait entretenir des échanges et des dialogues réguliers avec ses pairs, les décideurs politiques, les investisseurs et les autres parties prenantes afin d'encourager le partage des méthodologies et se tenir informé sur les derniers risques liés au climat, les exigences réglementaires, etc.*

Cette initiative vise à rendre ces principes à la fois applicables à grande échelle et utiles pour les organisations. Toutefois, ils ne doivent pas être considérés comme universellement applicables à toutes les entreprises, quels que soient les secteurs et les juridictions. De plus, ils ne sont pas destinés à être prescriptifs, de quelque manière que ce soit. Nous souhaitons plutôt qu'ils servent à élever le débat stratégique sur le climat et à favoriser une prise de décision holistique qui intègre un examen attentif des relations entre le changement climatique et l'entreprise.

Pour plus d'information :

- <https://www.weforum.org/projects/climate-governance-initiative>
- <https://climate-governance.org/>
- <http://chapterzero-france.com/>