

**RAPPORT**

---

**GOUVERNANCE DE LA  
TRANSITION CLIMAT  
DANS LES ENTREPRISES :  
10 RECOMMANDATIONS  
DE LA PLACE DE PARIS**

Janvier 2024



**INSTITUT  
DE LA FINANCE  
DURABLE**

PARIS EUROPLACE

## SOMMAIRE

---

<b>SYNTHÈSE</b>	4
<b>TABLEAU DES RECOMMANDATIONS</b>	12
<b>1. ORGANISATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET GESTION DES RISQUES CLIMAT</b>	16
<b>1. Organisation des Conseils d'administration en France et à l'international</b>	17
A. État des lieux sur les modalités d'organisation des Conseils en France pour mieux intégrer les questions climatiques	17
B. En Europe et au niveau international, le comité RSE prend progressivement sa place dans les Conseils, tout en restant une structure flexible	20
<b>2. Gestion des risques climatiques</b>	23
A. En France, la présentation de l'exposition aux risques environnementaux doit être améliorée	23
B. La réglementation européenne introduit également une obligation pour les entreprises d'identifier les risques liés au climat	24
<b>Propositions de l'IFD</b>	25
<b>2. COMPÉTENCES ET FORMATIONS DES ADMINISTRATEURS</b>	26
<b>1. État des lieux sur la formation des administrateurs en France et sur les bonnes pratiques à encourager</b>	27
A. Si les administrateurs sont mieux informés sur les enjeux RSE, il existe encore des insuffisances sur la formation de l'ensemble des membres des Conseils d'administration sur les enjeux climatiques, ainsi qu'un manque de communication de la part des entreprises sur l'état des compétences de leurs administrateurs sur ces sujets	27
B. Plusieurs rapports rassemblent les bonnes pratiques à encourager pour permettre une montée en compétence de l'ensemble des administrateurs	28
<b>2. Des pratiques se développent à l'international</b>	29
A. Plusieurs initiatives internationales ont vu le jour pour encourager la formation des administrateurs sur les enjeux climatiques	29
B. Par ailleurs, certains pays d'Asie ont mis en place des pratiques innovantes pour renforcer la formation des administrateurs	30
<b>Propositions de l'IFD</b>	31

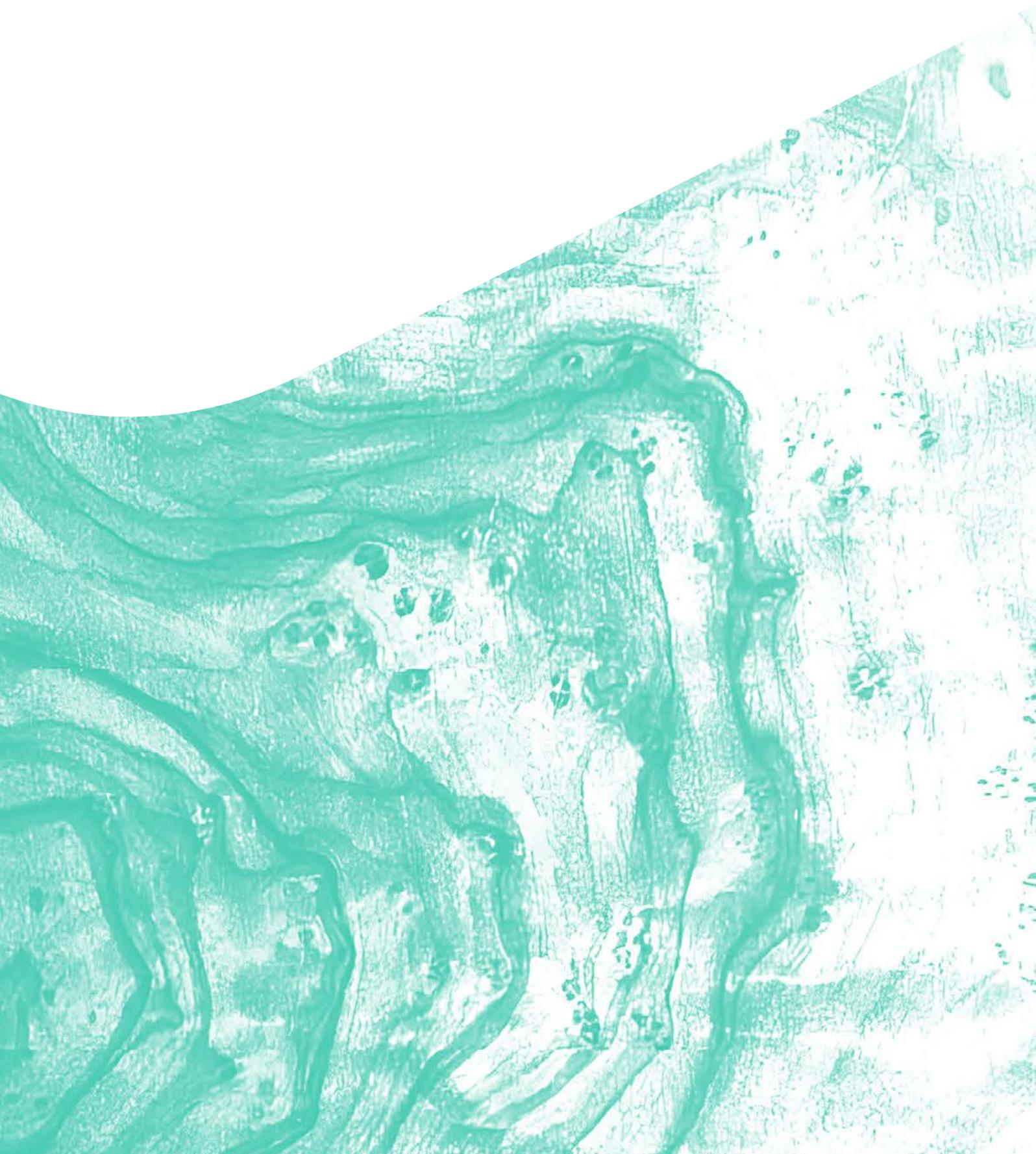
## SOMMAIRE

---

<b>3. TRANSPARENCE ET DIALOGUE AVEC LES ACTIONNAIRES</b>	32
<b>1. État des lieux des exigences de transparence en matière d'information sur les plans de transition climatique en France et à l'international</b>	33
A. En France, les instances professionnelles soulignent la responsabilité du Conseil dans l'élaboration puis la publication d'un plan de transition dotés d'objectifs précis	33
B. À l'international, plusieurs «guides de bonnes pratiques» se développent, tout autant que la réglementation, pour renforcer le reporting extra-financier	34
<b>2. Résolutions en Assemblée Générale</b>	39
A. Résolutions déposées par des actionnaires sur la stratégie climatique	39
B. Résolutions à l'initiative du conseil d'administration sur la stratégie climatique	41
<b>Propositions de l'IFD</b>	46
<b>4. RÉMUNÉRATIONS</b>	48
<b>1. États des lieux des pratiques en France sur l'intégration d'un critère climatique dans la rémunération des dirigeants</b>	49
A. Les codes professionnels Afep-Medef et Middledenext, appellent à une prise en compte du climat dans la rémunération des dirigeants d'entreprises	49
B. État des lieux sur l'intégration des critères liés au climat dans la rémunération	49
<b>2. La réduction des émissions de GES est également de mieux en mieux prise en compte dans la rémunération des dirigeants au niveau européen et international</b>	54
A. État des lieux sur les exigences européennes en matière d'incitation dans les rémunérations sur les questions climatiques	54
B. À l'international, les pratiques convergent vers une meilleure prise en compte du climat dans les plans de rémunération	55
<b>Propositions de l'IFD</b>	57
<b>ANNEXES</b>	58

GOUVERNANCE DE LA TRANSITION CLIMAT DANS LES ENTREPRISES :  
10 RECOMMANDATIONS DE LA PLACE DE PARIS

# SYNTHÈSE



Le Rapport «Gouvernance de la transition climat dans les entreprises: 10 recommandations de la place de Paris» répond à l'un des engagements pris par le Rapport Perrier, publié en mars 2022, de mener un travail d'analyse sur la gouvernance et les modes de gestion de l'externalité carbone des entreprises et institutions financières de la Place de Paris, ainsi que de promouvoir de nouvelles pratiques pour une meilleure prise en compte des questions climatiques par les conseils d'administration.

Yves Perrier, président de l'Institut de la Finance durable (IFD), précisait en mars 2022 que *«La gouvernance des stratégies de décarbonation par les entreprises est une condition clé de l'efficacité de leur mise en œuvre. Dès lors, il est nécessaire que les conseils d'administration ainsi que les comités exécutifs soient impliqués dans la validation des stratégies carbone, les arbitrages qui en découlent et le suivi de leur mise en œuvre.»*

Plus précisément, réaliser la transition énergétique et écologique implique une évolution de l'ensemble des pratiques des acteurs et en premier lieu des entreprises, qui doivent intégrer la contrainte de la baisse des émissions de dioxyde de carbone au même titre que la contrainte financière. Les *business models* doivent ainsi évoluer de façon à réduire, de manière substantielle, les émissions de gaz à effet de serre.

Pour cela, il s'agit de créer une discipline climat, analogue à la discipline financière mise en place dans les années 80. Ceci passe par un renforcement des mécanismes d'information et de dialogue sur les plans de transition et la stratégie climat des entreprises, un alignement des méthodologies de reporting et d'analyse et une prise en compte de l'externalité carbone par la stratégie de l'entreprise et à tous les niveaux de sa gouvernance.

Cette discipline climat permettra aux investisseurs d'évaluer la performance passée, actuelle et future des entreprises en matière de baisse de leurs émissions carbone, et aux entreprises, en miroir, d'établir leur stratégie de décarbonation et de communiquer sur leurs résultats.

Le présent rapport dresse un état des lieux des pratiques de gouvernance sur la question climatique décliné en quatre grands thèmes: (i) l'organisation des Conseils d'administration et la gestion des risques climat; (ii) les compétences et la formation des administrateurs; (iii) la transparence et le dialogue avec les actionnaires; (iv) la question des rémunérations. L'IFD formule des propositions sur chacun de ces quatre thèmes afin d'encourager les meilleures pratiques de gouvernance.

Ce rapport a été réalisé par un groupe de travail multi parties prenantes, présidé par Angeles Garcia-Poveda, Présidente de Legrand. Une trentaine d'entretiens ont été menés selon une répartition équilibrée entre entreprises, investisseurs, agences de notation, proxys et autorités de marché. Des entretiens ont également été menés auprès d'acteurs européens et internationaux afin de compléter l'analyse.

## LES RECOMMANDATIONS SONT LES SUIVANTES :

### SUR L'ORGANISATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET LA GESTION DES RISQUES CLIMATIQUES

La pratique révèle que, pour mieux intégrer les sujets liés à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) au sein du Conseil d'administration, les entreprises ont, pour beaucoup, mis en place des comités dédiés (climat ou RSE) ou des comités « combinés », c'est-à-dire des comités traditionnels (comité d'audit, comité des rémunérations, comité stratégique ou comité des nominations) qui se saisissent également des questions RSE. Quelle que soit la formule retenue, 94 % des entreprises de l'indice CAC 40 et 86% du SBF 120 possèdent désormais un comité RSE dédié ou combiné en 2022. La France est particulièrement avancée sur ce point. En outre, pour les 10% des entreprises du CAC40 et les 20% du SBF 120 qui ne possèdent pas un comité RSE dédié ou combiné, elles peuvent se conformer à la recommandation du code AFEP-MEDEF selon laquelle les sujets RSE doivent faire l'objet d'un travail préparatoire par un comité spécialisé du conseil d'administration, en s'organisant de telle sorte à ce que les sujets RSE soient bien préparés par un comité spécialisé. La nature de celui-ci peut différer selon les compétences requises pour les sujets RSE à analyser.

A l'étranger, 49% seulement des sociétés du FTSE100 au Royaume-Uni et 15% des sociétés du HDAX en Allemagne recourent à un comité RSE. A l'international, les deux principales entités, au sein du Conseil d'administration, responsables en matière de changement climatique sont : le comité d'audit, dont l'expertise en matière d'information financière le place dans une position unique pour soutenir le conseil d'administration dans ce domaine, et le comité dédié ESG/durabilité en charge des objectifs et de la stratégie de durabilité.

En Europe, la directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), publiée au Journal Officiel de l'Union européenne (JOUE) le 16 décembre 2022, renforce le rôle du comité d'audit qui « devrait être chargé de certaines tâches en ce qui concerne l'assurance de l'information en matière de durabilité » tout en ouvrant la possibilité qu'un autre comité du conseil ou les membres des organes d'administration et de surveillance aient la responsabilité de s'assurer que les documents publiés par l'entreprise respectent les normes d'information en matière de durabilité. Ce texte a été transposé en France par ordonnance. Entrant en vigueur au 1er janvier 2024, les premiers reportings sont attendus en 2025.

De même, sur la gestion des risques climatiques, des avancées ont été faites sur les cartographies des entreprises, aujourd'hui plus complètes et plus transparentes. La cartographie des risques est mise à jour de manière quasi-systématique pour 95% des entreprises du CAC40 et 90% du SBF120, tandis que 80% des groupes du CAC40 fondent la hiérarchisation des risques sur les risques nets, c'est-à-dire après la prise en compte des dispositifs déjà en place et effectifs, mobilisant ainsi une méthodologie plus lisible et cohérente. Malgré ces avancées, la prise en compte des risques environnementaux, ainsi que leur présentation, pourraient être améliorées. La communication sur les plans de continuité et les plans de gestion de crise est encore limitée et les niveaux de précision hétérogènes. A noter par ailleurs que les plans de transition deviennent obligatoires pour les entités de plus de 500 salariés et permettront aux entreprises de définir les moyens mis en œuvre pour s'aligner sur les objectifs climatiques de l'Union Européenne (ref. Directive Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD en cours de finalisation) et devront être publiés (ref. Directive CSRD).

#### PROPOSITION 1

La première priorité est d'assurer un travail préparatoire suffisant et coordonné sur le risque climatique et les plans de transition par le ou les comités concernés pour permettre une bonne prise en compte de ce sujet par l'ensemble du Conseil. Pour ce faire, nous recommandons que les Conseils d'administration définissent et explicitent les rôles respectifs des différents comités (Comité RSE, Comité d'audit, Comité des risques, etc.) dans la supervision du traitement des risques climatiques. Une coordination devrait

ensuite être assurée entre les différents comités (par exemple par la mise en place de membres communs à différents comités et/ou par l'organisation de réunions régulières), tout en soulignant le rôle particulier des Comités d'audit (ou comité des risques) dans la gestion générale des risques. Cette proposition est à articuler avec la directive CSRD.

#### PROPOSITION 2

Inclure le sujet climat dans l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration. Cette évaluation devrait considérer les différents sujets: temps dédié à l'analyse des risques climat, qualité des informations, qualité de la formation, etc.

#### PROPOSITION 3

Mettre en place une information annuelle du Conseil sur les risques climat pour l'entreprise, en appliquant le principe de double matérialité (impact du business model sur le climat et risques/opportunités pour l'entreprise liés au changement climatique) exigé par les normes ESRS à compter de leur date d'application.

## SUR LES COMPÉTENCES ET LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS

S'il est établi que les administrateurs sont mieux informés sur les enjeux liés à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), il est encore possible de progresser sur la formation de l'ensemble des membres des Conseils d'administration sur les questions climatiques, du fait d'une certaine hétérogénéité en termes de maturité des processus et de communication de la part des entreprises sur l'état des compétences de leurs administrateurs sur ces sujets, comme de l'insuffisance des offres existantes de formation. L'Autorité des marchés financiers (AMF) constate que les Conseils sont composés en moyenne à 54% d'administrateurs ayant des compétences en matière de RSE. Pour autant, l'analyse des pratiques existantes conduit à constater qu'il existe souvent un administrateur (dans le cas d'un référent climat) ou un ensemble d'administrateurs (dans un comité) désignés chargés de suivre les sujets climatiques. Or, il ne s'agit pas tant de désigner un référent climat au sein des Conseils que de faire en sorte que l'ensemble des membres des Conseils soit le mieux informé et formé, avec un processus de formation organisé permettant d'assurer la montée et le maintien en compétence de l'ensemble des administrateurs. A l'international, le World Economic Forum a également observé que trop peu d'administrateurs possèdent les compétences interdisciplinaires nécessaires pour permettre un changement radical de culture et de comportement.

Par ailleurs, les sociétés ne détaillent pas assez précisément le contenu des formations et les processus mis en place permettant une montée en compétence du Conseil. La majorité des conseils du CAC 40 ne fait pas état de formation spécifique RSE réalisée au cours de l'année.

Il conviendrait donc de renforcer la formation de l'ensemble des administrateurs sur les enjeux climatiques plutôt que de s'appuyer sur des «administrateurs référents climat».

#### PROPOSITION 4

Mettre en place, de manière organisée, une montée en compétence générale de l'ensemble des administrateurs et s'assurer qu'il y ait des modules proposés aux administrateurs au moins une fois tous les trois ans. Les compétences climatiques pourraient être formellement incluses dans l'évaluation des membres du Conseil.

#### PROPOSITION 5

S'assurer de la qualité et de l'ouverture des formations proposées qui doivent traiter des différentes facettes des enjeux climatiques (à la fois scientifiques, économiques, réglementaires, financières et comptables) et favoriser l'accès à l'expertise externe pour les Conseils et les Comités.

#### PROPOSITION 6

Développer une formation climat globale, plus homogène et standardisée, accessible au plus grand nombre d'entreprises, ainsi qu'une labellisation de ces formations, sur la base d'un cahier des charges établi par un consortium d'acteurs assurant une neutralité de la formation et sa rigueur scientifique (Chapter Zéro, IFD, ILB, IFA, CGI, WBCSB, etc).

L'IFD pourrait initier ce travail d'élaboration du contenu de ces formations et de leur standardisation en mobilisant un consortium d'acteurs identifiés.

## SUR LA TRANSPARENCE ET LE DIALOGUE AVEC LES ACTIONNAIRES

Les acteurs auditionnés, et notamment les investisseurs, ont souligné l'importance d'une plus grande transparence sur les objectifs et les actions mises en place par l'entreprise pour réduire ses émissions carbone. Ils soutiennent également l'idée d'un renforcement du dialogue du Conseil avec les actionnaires sur les sujets climatiques.

Les instances et codes professionnels se sont prononcés sur cette question. Le Code Afep-Medef, le Code Middledenext et l'AFG soulignent, en effet, l'importance, pour l'entreprise, de mieux communiquer sur la place qu'elle accorde à la RSE dans sa stratégie. Les entreprises sont incitées à passer de mesures ponctuelles à l'élaboration de véritables plans climatiques, évoluant en fonction des circonstances. Le Conseil d'administration doit déterminer les orientations stratégiques pluriannuelles en matière de responsabilité sociale et environnementale. La Direction générale doit ensuite présenter au Conseil les modalités de mise en œuvre de cette stratégie avec des objectifs précis, un plan d'action et les horizons de temps dans lesquels ces actions seront menées. Le Code Afep Medef recommande que cette stratégie climatique, ainsi que les principales actions engagées, soient présentées à l'assemblée générale ordinaire au moins tous les trois ans ou en cas de modification de la stratégie. De son côté, l'Institut français des administrateurs (IFA) suggère de mettre à l'agenda du Conseil, les enjeux climat tous les ans, a minima, au titre de la stratégie et de la gestion des risques.

La version définitive des normes européennes d'information sur la durabilité (European sustainability reporting standards – ESRS) adoptée par la Commission européenne le 31 juillet dernier<sup>1</sup> responsabilise les entreprises et renforce l'exigence de transparence à laquelle elles doivent se soumettre. Destinées à être appliquées par toutes les entreprises soumises à la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (CSRD), ces normes couvrent l'ensemble des questions environnementales, sociales et de gouvernance, y compris le changement climatique et la biodiversité. Dans les pays anglo-saxons, si les IFRS exigent également une plus grande transparence de la part des entreprises, les attentes des actionnaires en matière d'information sont encore largement centrées sur la performance financière.

Concernant le dialogue actionnarial, le rapport traite des deux types de résolutions déposées en assemblée générale: d'une part les résolutions à l'initiative du conseil d'administration sur sa stratégie climatique, d'autre part les résolutions déposées par des actionnaires (résolutions externes).

<sup>1</sup> L'adoption sera définitive après validation du Parlement et du Conseil d'ici décembre 2023

Il est à noter que lors de la période des assemblées générales 2023, deux résolutions externes seulement ont été votées (et rejetées) en France (TotalEnergie et Engie). Cette pratique est donc peu développée en France et mène souvent à un rejet au moment du vote. A l'international, le dépôt de ces résolutions et le taux d'approbation sont plus élevés. La grande majorité des résolutions sur ces questions ESG ont été déposées aux États-Unis, suivis du Japon.

De même, le dépôt de résolutions *Say on climate*, à l'initiative du Conseil d'administration, reste peu pratiqué en France. Si en 2022, 12 entreprises avaient consulté leurs actionnaires sur leur stratégie, seules 9 l'ont fait en 2023 (Covivio, Icade, Schneider Electric, Klépierre, TotalEnergies, Altarea, EDF, Vallourec et Amundi). A l'international, cette pratique reste sporadique et se développe de manière inégale selon les secteurs et les régions.

**De nombreux débats ont lieu sur la question de la pertinence du vote et son champ d'application.** En particulier, du côté investisseurs et agences de conseil en vote, certains souhaiteraient le généraliser avec un vote annuel, d'autres souhaiteraient le réserver à des sociétés fortement émettrices en carbone. Pour d'autres encore, un vote des actionnaires revient à déresponsabiliser les conseils et ils préfèrent restreindre le vote sur la stratégie climatique à l'occasion des renouvellements d'administrateurs. Enfin, plusieurs soulignent le caractère binaire du vote, qui limite les discussions.

Les débats sur le *Say on climate* ont été relancés à l'Assemblée Nationale avec le dépôt et l'adoption en première lecture, fin juillet 23, d'un amendement visant à introduire un vote *ex ante* consultatif tous les 3 ans en assemblée générale annuelle sur la stratégie climat et durabilité et un vote *ex post* annuel sur le rapport faisant état de la mise en œuvre de cette stratégie. Si cet amendement a finalement été retiré lors de l'examen en commission mixte paritaire du 9 octobre, les modalités du dialogue actionnarial sont un sujet qui restera présent dans les débats.

Pour ce qui la concerne, dans un communiqué publié le 8 mars 2023, l'AMF considère *«qu'il sera opportun, le moment venu, c'est-à-dire notamment dans le contexte de l'évolution des textes européens, et dans des conditions à définir par voie législative, que ces informations (relatives au climat) soient soumises à l'approbation des actionnaires comme c'est le cas pour les comptes annuels.»*

**Nous nous inscrivons dans cette logique et soutenons l'idée d'un renforcement des mécanismes d'information et d'une intensification du dialogue actionnarial sur les plans de transition et la stratégie carbone de l'entreprise selon les modalités suivantes:**

#### PROPOSITION 7

**Systématiser la présentation de la stratégie climat et/ou de la mise en œuvre de cette stratégie par les entreprises en Assemblée Générale des actionnaires.**

Plus précisément, les entreprises communiquent sur leur trajectoire, incluant les objectifs à long et moyen terme, le calendrier et les plans de transition, en précisant les hypothèses de référence et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Ces communications couvrent l'ensemble des scopes d'émissions. Les plans des entreprises en matière d'émissions devraient être cohérents avec les données et les horizons de temps des trajectoires financières. En effet, la stratégie climat des entreprises, pour être efficace, doit être pleinement intégrée dans les *business models* et la stratégie globale de l'entreprise. La présentation, par les entreprises, de leurs réalisations (cf proposition 8) devrait faire ressortir les écarts éventuels par rapport à la trajectoire climat proposée.

#### PROPOSITION 8

**Poursuivre une convergence du traitement des informations financières et des informations climat.**

L'entreprise rend compte de manière précise de ses réalisations, au titre de l'exercice écoulé, pour réduire ses émissions carbone, présenter ses performances par rapport aux engagements annoncés comme par rapport à ses concurrents. Ces éléments sont intégrés dans le reporting de durabilité et dans le rapport de gestion.

En application de la directive CSRD, transposée par l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales, les éléments du bilan de l'année écoulée sur les questions climatiques devraient donner lieu à une assurance raisonnable par les auditeurs à compter de l'adoption par la Commission européenne de ces normes au plus tôt en 2028. **C'est sur la base de ces éléments ainsi audités que le bilan des actions réalisées en matière climatique par les entreprises pourrait faire l'objet, à terme, d'un vote.**

Pour des questions d'efficacité opérationnelle et d'équité de traitement des acteurs français et européens, une bonne cohérence avec l'agenda européen est indispensable. Elle permettrait également de préserver l'attractivité de la place financière.

Les retours d'expérience des acteurs qui s'engagent sur une base volontaire dans une procédure de vote sur le bilan de performance climat présenté par le Conseil d'administration alimenteront utilement les bonnes pratiques en ce sens.

**L'IFD complètera ses recommandations sur la base des modalités précisées au plan européen et en fonction des retours d'expérience des entreprises volontaires récoltés d'ici là.**

En revanche, concernant la question de la trajectoire climatique, de la même façon que la trajectoire financière ou le plan stratégique de l'entreprise ne font pas l'objet d'un vote par les actionnaires, le caractère obligatoire d'un tel vote sur la partie prospective de la stratégie climat semble inapproprié.

L'objectif est d'organiser le travail le plus sérieux sur le sujet climat et d'améliorer le dialogue avec les actionnaires, y compris sur les aspects de prospective. Mais c'est bien le Conseil d'administration qui est responsable de la stratégie de l'entreprise, dont les questions climatiques sont une composante, et il ne peut être question de le dessaisir de ce rôle.

De plus, si le but est bien d'améliorer la communication aux actionnaires, nous considérons qu'un vote au résultat binaire n'est pas le bon levier d'action pour accélérer la décarbonation de l'entreprise.

## SUR LES RÉMUNÉRATIONS

Les entretiens conduits par le groupe de travail ont permis de constater que les entreprises intègrent progressivement des critères liés aux enjeux climatiques dans la rémunération des dirigeants. Le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise (HCGE) note une nette amélioration de l'intégration des critères environnementaux dans la partie variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. En effet, pour l'exercice 2022, 99% des entreprises du SBF 120 et 100% des entreprises du CAC40 ont intégré un ou plusieurs critères RSE. Elles sont 87% pour la SBF 120 et 98% pour le CAC40 à avoir intégré un ou plusieurs critères climatiques dans la rémunération variable de court ou de long terme (contre 81% pour le SBF 120 et 91% pour le CAC40 en 2021). La France semble bien avancée. A l'international, la progression est moins importante. Dans les entreprises du S&P500, en moyenne 19% des entreprises intègrent le climat et des mesures environnementales plus larges dans leurs plans de rémunération (contre, en moyenne, 14% aux Etats-Unis et 28% en Europe).

Les critères mentionnés portent généralement sur l'objectif de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, mais sont variables d'une entreprise à l'autre et peuvent porter sur divers sujets RSE (énergie renouvelable, développement durable, lutte contre le réchauffement climatique, diversité, social, etc.). Ils peuvent être quantitatifs (avec des valeurs cibles communiquées), uniquement qualitatifs ou bien indexés sur des indices/notations ESG externes. Pour autant, si des critères RSE sont intégrés dans les rémunérations de nombreux dirigeants, les entreprises, par le biais du comité en charge des rémunérations, doivent encore rendre leurs critères plus lisibles et précis. Une autre préoccupation concerne le niveau d'exigence et d'ambition de ces objectifs.

Ceux-ci semblent aujourd'hui trop facilement atteignables. A titre d'illustration, les quatre grandes compagnies pétrolières européennes ont toutes obtenu au moins 90% du maximum pour leurs objectifs liés au climat/transition énergétique dans leurs dernières publications.

Par ailleurs, la charge des indicateurs extra-financiers retenue varie entre 10% et 50% de la part variable annuelle attribuée aux dirigeants des entreprises du CAC 40. Le poids moyen de ces critères reste stable en 2023 et avoisine les 25%. En revanche, les critères ESG sur le variable long-terme sont en progression significative et leur part atteint 23% (soit 5 points de plus que l'année précédente).

Les objectifs de réduction des émissions carbone étant très variables d'un secteur à l'autre, l'IFD considère qu'il est important de laisser à chaque entreprise le soin de la pondération précise des critères liés au climat, tout autant que le choix des critères eux-mêmes.

Plus précisément, l'IFD recommande:

#### PROPOSITION 9

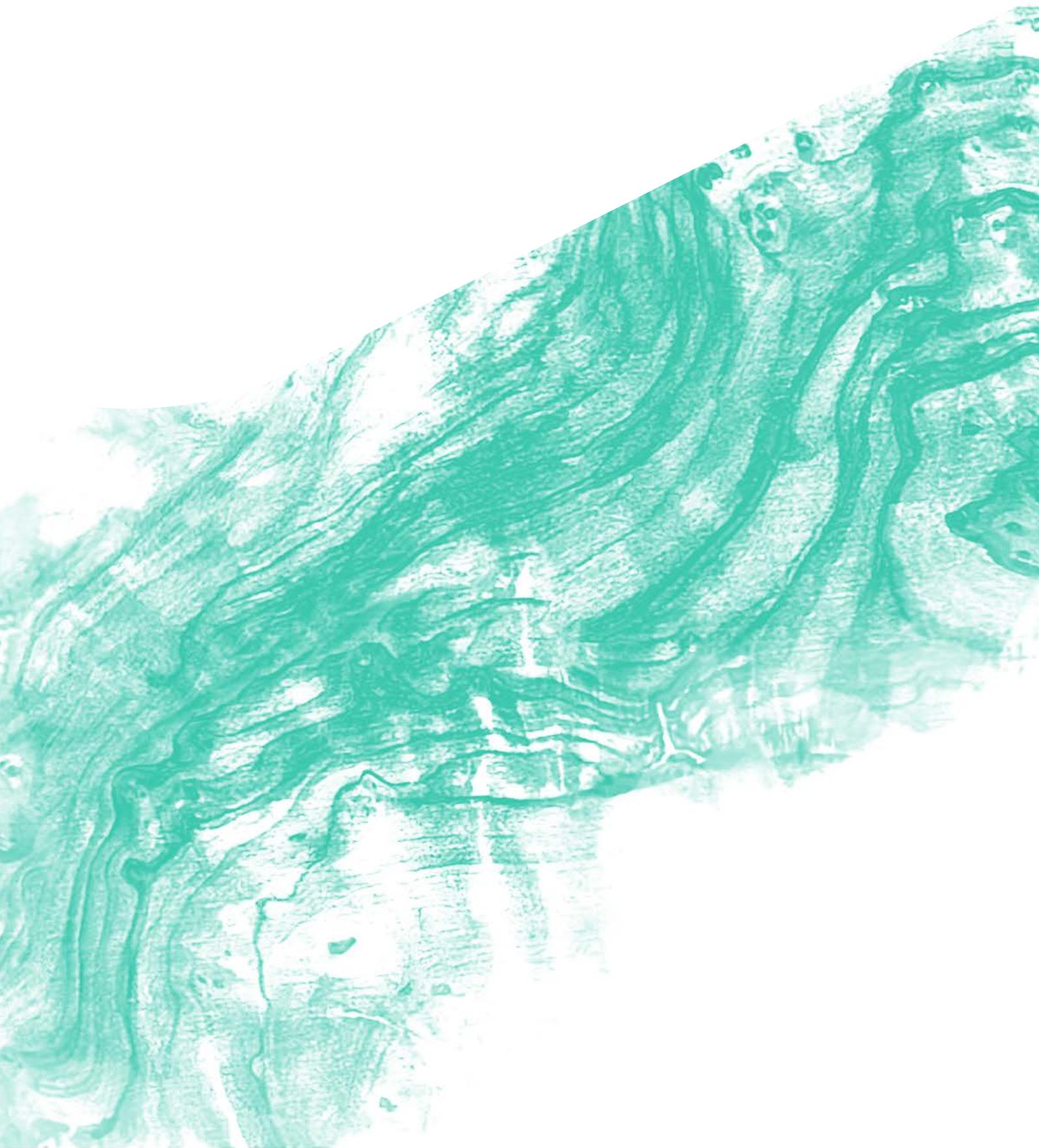
L'intégration dans la part variable de la rémunération des dirigeants, de court et moyen terme, d'au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise, en veillant à la précision des critères choisis et en privilégiant des critères quantitatifs en cohérence avec le plan de transition défini par l'entreprise.

#### PROPOSITION 10

Les critères climatiques, associés aux autres critères clés liés à la biodiversité, à la gouvernance et à l'engagement social, appréciés globalement pour la rémunération variable (annuelle et de long terme), devraient représenter une part significative des déterminants extra-financiers de la rémunération variable. Cette pondération peut légitimement varier selon les secteurs et les entreprises.

GOUVERNANCE DE LA TRANSITION CLIMAT DANS LES ENTREPRISES :  
10 RECOMMANDATIONS DE LA PLACE DE PARIS

# TABLEAU DES RECOMMANDATIONS



	Recommandations	Autres pratiques possibles
<p><b>Organisation du Conseil d'administration et gestion des risques climatiques</b></p>	<p><b>PROPOSITION 1</b></p> <p>La première priorité est d'assurer un travail préparatoire suffisant et coordonné sur le risque climatique et les plans de transition par le ou les comités concernés pour permettre une bonne prise en compte de ce sujet par l'ensemble du Conseil. Pour ce faire, nous recommandons que les <b>Conseils d'administration définissent et explicitent les rôles respectifs des différents comités (Comité RSE, Comité d'audit, Comité des risques, etc.) dans la supervision du traitement des risques climatiques</b>. Une coordination devrait ensuite être assurée entre les différents comités (par exemple par la mise en place de membres communs à différents comités et/ou par l'organisation de réunions régulières), tout en soulignant le rôle particulier des Comités d'audit (ou comité des risques) dans la gestion générale des risques. Cette proposition est à articuler avec la directive CSRD.</p> <p><b>PROPOSITION 2</b></p> <p>Inclure le sujet climat dans l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration. Cette évaluation devrait considérer les différents sujets: temps dédié à l'analyse des risques climat, qualité des informations, qualité de la formation, etc.</p> <p><b>PROPOSITION 3</b></p> <p>Mettre en place une information annuelle du Conseil sur les risques climat pour l'entreprise, en appliquant le principe de double matérialité (impact du business model sur le climat et risques/opportunités pour l'entreprise liés au changement climatique) exigé par les normes ESRS à compter de leur date d'application.</p>	<p>Favoriser une présence suffisante d'indépendants dans le/les comités concernés</p>
<p><b>Compétences et formations des administrateurs</b></p>	<p><b>PROPOSITION 4</b></p> <p>Mettre en place, de manière organisée, <b>une montée en compétence générale de l'ensemble des administrateurs</b> et s'assurer qu'il y ait des modules proposés aux administrateurs au moins <b>une fois tous les trois ans</b>. <b>Les compétences climatiques pourraient être formellement incluses dans l'évaluation des membres du Conseil</b>.</p> <p><b>PROPOSITION 5</b></p> <p>S'assurer de la <b>qualité et de l'ouverture des formations proposées</b> qui doivent traiter des différentes facettes des enjeux climatiques (à la fois scientifiques, économiques, réglementaires, financières et comptables) et favoriser l'accès à l'expertise externe pour les Conseils et les Comités.</p> <p><b>PROPOSITION 6</b></p> <p>Développer une formation climat globale, plus homogène et standardisée, accessible au plus grand nombre d'entreprises, ainsi qu'une <b>labellisation de ces formations</b>, sur la base d'un cahier des charges établi par un consortium d'acteurs assurant une neutralité de la formation et sa rigueur scientifique (Chapter Zéro, IFD, ILB, IFA, CGI, WBCSB, etc).</p> <p>L'IFD pourrait initier ce travail d'élaboration du contenu de ces formations et de leur standardisation en mobilisant un consortium d'acteurs identifiés.</p>	<p>Étendre le champ d'application de cette recommandation aux investisseurs et aux associations d'actionnaires</p> <p>Définir une fréquence recommandée pour permettre la montée continue en compétences</p>

Dialogue  
actionnarial

**PROPOSITION 7**

Systématiser la présentation de la stratégie climat et/ou de la mise en œuvre de cette stratégie par les entreprises en Assemblée Générale des actionnaires.

Plus précisément, les entreprises communiquent sur leur trajectoire, incluant les objectifs à long et moyen terme, le calendrier et les plans de transition, en précisant les hypothèses de référence et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Ces communications couvrent l'ensemble des scopes d'émissions. Les plans des entreprises en matière d'émissions devraient être cohérents avec les données et les horizons de temps des trajectoires financières. En effet, la stratégie climat des entreprises, pour être efficace, doit être pleinement intégrée dans les *business models* et la stratégie globale de l'entreprise. La présentation, par les entreprises, de leurs réalisations (cf proposition 8) devrait faire ressortir les écarts éventuels par rapport à la trajectoire climat proposée.

**PROPOSITION 8**

Poursuivre une convergence du traitement des informations financières et des informations climat.

L'entreprise rend compte de manière précise de ses réalisations, au titre de l'exercice écoulé, pour réduire ses émissions carbone, présenter ses performances par rapport aux engagements annoncés comme par rapport à ses concurrents. Ces éléments sont intégrés dans le reporting de durabilité et dans le rapport de gestion.

En application de la directive CSRD, transposée par [l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales](#), les éléments du bilan de l'année écoulée sur les questions climatiques devraient donner lieu à une assurance raisonnable par les auditeurs à compter de l'adoption par la Commission européenne de ces normes au plus tôt en 2028. C'est sur la base de ces éléments ainsi audités que le bilan des actions réalisées en matière climatique par les entreprises pourrait faire l'objet, à terme, d'un vote.

Pour des questions d'efficacité opérationnelle et d'équité de traitement des acteurs français et européens, une bonne cohérence avec l'agenda européen est indispensable. Elle permettrait également de préserver l'attractivité de la place financière. Les retours d'expérience des acteurs qui s'engagent sur une base volontaire dans une procédure de vote sur le bilan de performance climat présenté par le Conseil d'administration alimenteront utilement les bonnes pratiques en ce sens.

L'IFD complétera ses recommandations sur la base des modalités précisées au plan européen et en fonction des retours d'expérience des entreprises volontaires récoltés d'ici là. En revanche, concernant la question de la trajectoire climatique, de la même façon que la trajectoire financière ou le plan stratégique de l'entreprise ne font pas l'objet d'un vote par les actionnaires, le caractère obligatoire d'un tel vote sur la partie prospective de la stratégie climat semble inapproprié.

L'objectif est d'organiser le travail le plus sérieux sur le sujet climat et d'améliorer le dialogue avec les actionnaires, y compris sur les aspects de prospective. Mais c'est bien le Conseil d'administration qui est responsable de la stratégie de l'entreprise, dont les questions climatiques sont une composante, et il ne peut être question de le dessaisir de ce rôle.

De plus, si le but est bien d'améliorer la communication aux actionnaires, nous considérons qu'un vote au résultat binaire n'est pas le bon levier d'action pour accélérer la décarbonation de l'entreprise.

Lorsque cela est pertinent, organiser des présentations ou roadshows dédiés

Rémunérations

**PROPOSITION 9**

L'intégration dans la part variable de la rémunération des dirigeants, de court et moyen terme, d'au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise, en veillant à la précision des critères choisis et en privilégiant des critères quantitatifs en cohérence avec le plan de transition défini par l'entreprise.

**PROPOSITION 10**

Les critères climatiques, associés aux autres critères clés liés à la biodiversité, à la gouvernance et à l'engagement social, appréciés globalement pour la rémunération variable (annuelle et de long terme), devraient représenter une part significative des déterminants extra-financiers de la rémunération variable. Cette pondération peut légitimement varier selon les secteurs et les entreprises.

Intégration du Scope 3 dès que cela est possible, après avoir précisément identifié les catégories sur lesquelles l'entreprise a des moyens d'action

# INTRODUCTION

Le chantier «Gouvernance de la transition climat dans les entreprises: 10 recommandations de la place de Paris» de l'IFD s'est attaché à réfléchir à la manière dont les conseils d'administration des entreprises doivent mieux prendre en compte la gestion de l'externalité carbone dans leur processus de décision aussi bien au niveau du conseil que des comités.

Ce chantier a eu principalement pour objectif de :

1. Définir les principes de prise en compte des stratégies climat par les Conseils d'Administration et les organes exécutifs;
2. Fixer les règles de gouvernance pour une meilleure prise en compte de l'externalité carbone;
3. Intégrer la performance carbone dans les critères de rémunération.

Le groupe de travail s'est organisé en trois modules qui ont: (i) recensé les rapports clés et la doctrine produite en France sur les sujets de gouvernance climat, (ii) rassemblé les bonnes pratiques à l'international et (iii) mené en trentaine d'entretiens dans le but d'identifier les attentes des différentes parties prenantes.

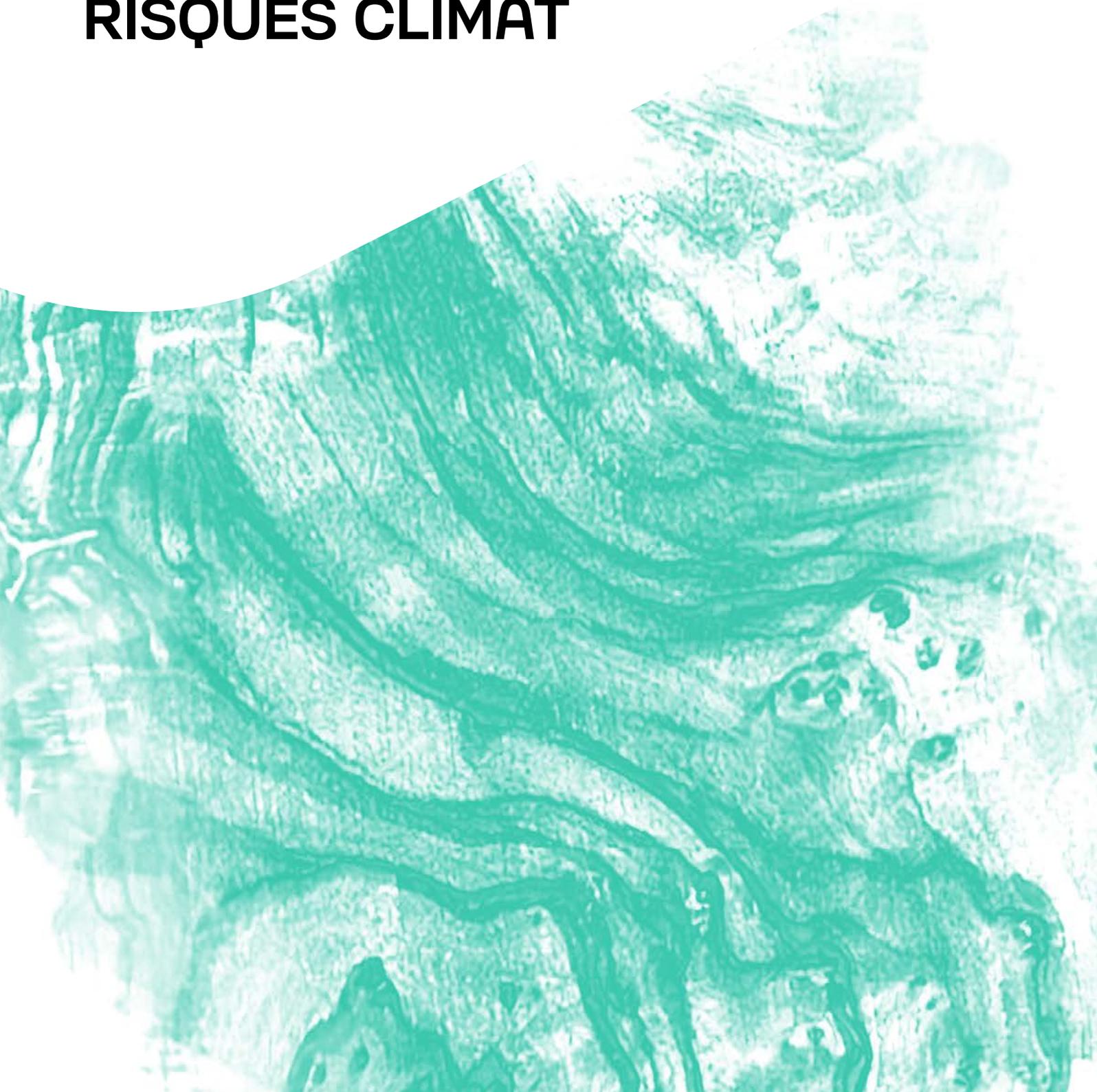
## MÉTHODOLOGIE DU CHANTIER 4 GOUVERNANCE

Module 1: Recensement de la doctrine et des documents clés en France	Module 2: Recensement des bonnes pratiques internationales	Module 3: Examen des attentes des différents parties prenantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Recenser l'ensemble des publications de référence et éléments de doctrine en France sur les sujets de gouvernance et les sujets de climat</li> <li>→ Synthétiser les thèmes abordés les points de consensus, les points de divergence</li> <li>→ Identifier d'éventuels thèmes non traités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Identifier et synthétiser les documents de référence et éléments de doctrine internationales</li> <li>→ Synthétiser les exigences issues de réglementations européennes existantes</li> <li>→ Recenser les pratiques innovantes ou novatrices sur les sujets de gouvernance dans d'autres juridictions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Recenser l'ensemble des publications de référence et éléments de doctrine en France sur les sujets de gouvernance et les sujets de climat</li> <li>→ Synthétiser les thèmes abordés, les points de consensus, les points de divergence</li> <li>→ Identifier d'éventuels thèmes non traités</li> </ul>
50 documents recensés et analysés	60 documents recensés et analysés	30 entretiens conduits par des équipes mixtes
<b>Module 4: Recommandations et prospective</b>		

Les travaux ont permis de dresser un état des lieux des pratiques des conseils d'administration ainsi que des recommandations déjà formulées par diverses institutions sur les thématiques suivantes: compétence et formation des administrateurs, organisation du conseil et gestion des risques climat, dialogue actionnarial et rémunération. En complément, la groupe a mené des entretiens avec des membres de conseil d'administration d'entreprises mais aussi des représentants des investisseurs, banques et des agences de conseil en vote.

A partir de ce travail de recension, l'IFD formule un certain nombre de recommandations.

# 1. ORGANISATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET GESTION DES RISQUES CLIMAT



# 1. ORGANISATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL

## A. ÉTAT DES LIEUX SUR LES MODALITÉS D'ORGANISATION DES CONSEILS EN FRANCE POUR MIEUX INTÉGRER LES QUESTIONS CLIMATIQUES

L'article L. 225-35 du Code de commerce dispose depuis la loi Pacte (2019) que «*Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux, environnementaux, culturels et sportifs de son activité*». Il appartient ainsi au conseil d'administration d'adopter les orientations de l'entreprise, et notamment sa stratégie climatique. Il doit le faire conformément à l'intérêt social, en considérant ces divers enjeux<sup>2</sup>.

### I. DANS LA PRATIQUE, EN FRANCE, LES ENTREPRISES ONT, POUR BEAUCOUP, INTÉGRÉ LE SUJET CLIMATIQUE DANS LEUR CONSEIL D'ADMINISTRATION PAR LE BIAIS D'UN COMITÉ DÉDIÉ OU D'UN RÉFÉRENT CLIMAT

Le mandat du comité dédié aux sujets de responsabilité sociale et environnementale (Comité RSE) consiste à **examiner, approuver ou formuler des recommandations** au Conseil d'administration concernant notamment les questions de responsabilité sociale des entreprises et de durabilité, le suivi des progrès réalisés dans l'intégration des facteurs climatiques (et plus largement ESG) dans la stratégie, ainsi que l'adoption des politiques correspondantes.

Le baromètre IFA/ Ethics & Boards 2023<sup>3</sup> note une prise en considération quasi-unanime par les conseils d'administration des enjeux RSE et des critères ESG. Les derniers chiffres montrent que **90% des Conseils des sociétés du CAC40 se sont dotés d'un Comité RSE, dédié ou combiné**.

La progression des comités RSE a été ainsi particulièrement marquée ces dernières années:

- En 2022, 94% des sociétés du CAC 40 avaient mis en place un Comité RSE (33 sociétés sur 35)
- La part des conseils des entreprises du SBF 120 ayant un comité en charge de la RSE (Comité RSE dédié et combiné) représente 86,53% en 2022<sup>4</sup>, soit 90 sociétés sur 104<sup>5</sup>
- En 2021, 54% des entreprises du SBF 80 avaient un comité RSE, contre 43% en 2020

Le comité RSE *dédié* est désormais plus répandu dans les sociétés du SBF 120 que le comité RSE *combiné* alors que la proportion inverse prévalait en 2019. Le rapport de l'Autorité des Marchés financiers<sup>6</sup> sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants de sociétés cotées (décembre 2022) constate que, dans la population des 50 sociétés étudiées, 73% des comités RSE abordent déjà spécifiquement le climat.

2 [Rapport sur les résolutions climatiques « say on climate »](#) - Haut Comité Juridique de la Place Financière de Paris (HCJP) - 15 décembre 2022

3 [Communiqué de presse baromètre IFA/ Ethics & Boards 2023 – Août 2023](#)

4 [Panorama de la gouvernance 2022](#) - Accélération de l'ESG – EY

5 [Rapport HCGE](#) – Novembre 2023

6 [Rapport 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées](#) – AMF - 1er décembre 2022

A noter, qu'en 2022, 34% des Conseils ont inscrit l'analyse de l'impact du changement climatique parmi leurs thèmes de travail, tandis que ce même pourcentage était proche de zéro il y a deux ans, selon le cabinet de Conseil EY Consulting<sup>7</sup>.

Cette progression témoigne d'une prise en considération des enjeux RSE, parmi lesquels figurent le climat, comme une préoccupation stratégique par les conseils d'administration des sociétés du CAC40 et du SBF 120.

La France semble être le pays le plus avancé dans ce domaine, la progression des comités RSE étant beaucoup plus marquée qu'ailleurs depuis 2017.

→ En 2022, seules 49% des sociétés du FTSE 100 au Royaume-Uni, et 15% des sociétés du HDAX en Allemagne recourent au comité RSE<sup>8</sup>.

→ La progression est moins importante en Angleterre et aux Etats-Unis: de 39% à 47% entre 2017 et 2021 pour les entreprises du FTSE 100 et de 36% à 38% pour celle du S&P 100 selon l'étude comparative IFA Ethic & Board<sup>9</sup>.

Pour autant, le suivi des enjeux climatiques n'apparaît pas de manière évidente dans les comptes-rendus des travaux du comité d'audit: dans seulement 20 % des documents d'enregistrement universels, le rôle du comité d'audit en matière climatique est évoqué.

On peut observer une grande diversité des pratiques s'agissant des missions d'un comité dédié, de sa composition, de l'assiduité et de la fréquence des réunions.

Le comité dédié a généralement la charge de la revue de la stratégie (ou de la stratégie en matière extra-financière) et, fréquemment, de la revue des reportings extra-financiers (DPEF, Taxonomie et risques extra-financiers) et de la détermination des critères de la rémunération des dirigeants.

A titre d'illustration, plusieurs exemples peuvent être mentionnés:

Entreprise	Organisation du Conseil et Comité mis en place
Michelin et Saint Gobain	Comité RSE dédié
Sanofi	Comité combiné «Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE»
BNP Paribas	Comité «Gouvernance et RSE»
Véolia	Comité «Raison d'être», dans lequel sont intégrés les sujets climat + Comité «Recherche et innovation durable»
Vinci et TotalEnergies	Comités RSE liés aux Comités stratégiques
Legrand	Comité combiné «Engagements et RSE»
Safran et Kering	Administrateur chargé du suivi des questions climatiques
Renault	Le Comité stratégique + Comité ESG indépendant Les deux comités ont été rapidement fusionnés pour devenir un seul «Comité stratégique et du développement durable»

7 [Panorama de la gouvernance 2022](#) - Accélération de l'ESG – EY

8 [Rapport 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées](#) – AMF - 1<sup>er</sup> décembre 2022

9 [Baromètre IFA – Ethics & Boards des conseils](#). Vers une gouvernance responsable et durable – Bilan 2021, p11

## II. PLUSIEURS RECOMMANDATIONS ONT ÉTÉ FAITES POUR INTÉGRER, AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, LA QUESTION CLIMATIQUE, QUE CE SOIT PAR LE BIAIS D'UN COMITÉ DÉJÀ EXISTANT, D'UN COMITÉ DÉDIÉ OU D'UN RÉFÉRENT CLIMAT

Les codes des fédérations d'entreprises et associations professionnelles insistent, en effet, sur l'importance d'un travail dédié et bien préparé au sein des conseils d'administration sur les questions climatiques.

Le Code Afep-Medef recommande, dans son article 16, que «*Le nombre et la structure des comités dépendent de chaque conseil*» et que «*la rémunération, les nominations des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux ainsi que les sujets relatifs à la responsabilité sociale et environnementale fassent l'objet d'un travail préparatoire réalisé par un comité spécialisé du conseil d'administration*»<sup>10</sup>.

Néanmoins, le code ne formule pas d'indication précise sur l'identification de ce comité, ni n'impose un format déterminé à ce comité.

La pratique révèle en effet que les sujets de RSE peuvent être préparés par un comité dédié ou un comité combiné, qui n'est pas exclusivement consacré à la RSE. Le comité d'audit, le comité des rémunérations, le comité des nominations peuvent en effet être saisis des questions de RSE. Les entreprises choisissent le format le plus approprié.

Le code ne fait pas non plus mention d'un référent spécialisé en RSE au sein du conseil d'administration et n'impose pas une proportion précise d'administrateurs indépendants dans le comité RSE.

De son côté, la nouvelle version du code MiddleNext recommande «*que chaque Conseil se dote d'un comité spécialisé en RSE ou se réunisse en formation de comité RSE, en fonction de sa taille. Ce comité, en fonction des sujets, travaille en lien avec les autres comités spécialisés.*»<sup>11</sup>

Par ailleurs, il appartient aux entreprises de démontrer que la RSE est **au cœur de leur stratégie**. Les dirigeants doivent rendre des comptes non seulement sur le projet de l'entreprise, sa vision, ses valeurs, mais également sur la pérennité de son modèle d'affaires ainsi que sur sa politique de partage de la valeur. Ainsi les entreprises, en fonction de leur taille et de leur secteur d'activité, doivent adapter la mise en œuvre de cette responsabilité et veiller à créer un comité dédié à la RSE. Cette proposition devient **une recommandation forte du code** alors que, jusqu'alors, MiddleNext laissait libres les sociétés de recourir ou non à des comités spécialisés<sup>12</sup>.

Plusieurs institutions ont également formulé des recommandations pour clarifier le rôle de chaque comité du Conseil pour le traitement des sujets climatiques.

Le Haut Comité Juridique de la Place financière de Paris (HCJP), dans son Rapport sur les dispositifs de transparence extra-financière des sociétés<sup>13</sup>, estime que les sociétés doivent rester libres d'organiser leur gouvernance en cohérence avec leur situation et en privilégiant une approche par les risques. Il souligne, par ailleurs, qu'il serait dangereux de faire du comité d'audit un «conseil d'administration bis».

L'idée de **conserver une certaine flexibilité** est partagée par d'autres institutions. L'Institut Français des Administrateurs (IFA)<sup>14</sup>, par exemple, suggère d'assigner la supervision du sujet climatique à l'un des comités du conseil sans nécessairement créer un comité dédié.

10 Eléments de doctrine associés : [Bulletin Joly Bourse – La RSE et les enjeux climatiques dans le code Afep-Medef 2022](#) ; [Bulletin Joly Sociétés – Code Afep-Medef 2022](#)

11 Code MiddleNext – [page 27](#)

12 [Revue des sociétés – Code MiddleNext 2021 : une gouvernance durable tangible](#)

13 [Rapport sur les dispositifs de transparence extra-financière des sociétés - Haut Comité Juridique de la Place Financière de Paris - Juillet 2022](#)

14 [Le rôle du conseil d'administration dans la prise en compte des enjeux climatiques](#) – Les notes de l'IFA – Nov 2021. Les recommandations très concrètes formulées par l'IFA en 2019 ne sont pas encore appliquées dans toutes les entreprises

L'AMF<sup>15</sup> de son côté souligne que la prise en compte de la RSE doit se refléter davantage dans la composition des organes de gouvernance. De plus, le rôle du comité RSE mériterait d'être précisé par rapport au comité d'audit. Ce dernier devrait s'assurer de la prise en compte de ces éléments dans les dispositifs d'élaboration et de contrôle de l'information extra-financière et du maintien de la cohérence entre les développements extra-financiers et financiers. L'AMF encourage également la désignation d'un référent qui pourrait être un moyen pour le conseil d'administration d'approfondir ses travaux sur un sujet RSE donné, comme le climat.

En outre, le rôle de comité RSE n'est pas strictement identique d'une société à l'autre : il peut avoir la charge de la revue de la stratégie, de la revue des reportings extra-financiers et des critères de la rémunération des dirigeants.

Ce rôle peut aussi aller au-delà. Lorsque le conseil d'administration inscrit une résolution climatique à l'ordre du jour de l'assemblée générale, l'AMF recommande<sup>16</sup> que le comité RSE (lorsqu'il en existe un) y apporte, au préalable, une contribution, et que la société rende compte de cette contribution dans le document d'enregistrement universel. Le Rapport Perrier<sup>17</sup>, de son côté, précise qu'il est nécessaire que les conseils d'administration, ainsi que les comités exécutifs, soient impliqués dans la validation des stratégies carbone, les arbitrages qui en découlent et le suivi de leur mise en œuvre.

En revanche, l'AMF alerte sur l'importance de clarifier et d'articuler les rôles respectifs de chacun, notamment lorsqu'une société a désigné, au sein de son conseil d'administration, plusieurs interlocuteurs privilégiés en matière de RSE (administrateur référent en charge du dialogue actionnarial notamment en matière RSE, Président du conseil d'administration, Président du comité RSE, administrateur référent spécialisé en RSE). Dans les sociétés du CAC 40, le comité RSE est majoritaire. Dans les autres sociétés, en revanche, il est généralement combiné avec le comité stratégique, provoquant de possibles chevauchements de compétence.

## B. EN EUROPE ET AU NIVEAU INTERNATIONAL, LE COMITÉ RSE PREND PROGRESSIVEMENT SA PLACE DANS LES CONSEILS, TOUT EN RESTANT UNE STRUCTURE FLEXIBLE

### I. LA LOI ET LES BONNES PRATIQUES ENCADRENT LA MISE EN PLACE D'UN COMITÉ RSE

En Europe, le rôle du Conseil de surveillance et du comité d'audit ont été renforcés par les exigences formelles de l'Union Européenne en matière de reporting extra-financier<sup>18</sup>.

La nouvelle législation de l'Union européenne étend le mandat des conseils d'administration et des comités pour inclure les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).

La nouvelle directive de la Commission européenne sur le reporting de durabilité des entreprises (CSRD) confie une série de tâches liées au reporting et à l'assurance de durabilité des entreprises au comité d'audit. Elle s'appuie, au paragraphe 76, sur la directive 2006/43/CE qui impose aux États membres de veiller à ce que chaque entité d'intérêt public dispose d'un comité d'audit, et que celui-ci précise ses tâches en matière de contrôle légal des comptes. Elle va ensuite au-delà en affirmant que « *ce comité d'audit devrait être chargé de certaines tâches en ce qui concerne l'assurance de l'information en matière de durabilité. Ces tâches devraient comprendre l'obligation d'informer l'organe d'administration ou de surveillance de l'entité d'intérêt public des*

15 [Rapport 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées – AMF – 1<sup>er</sup> décembre 2022](#); et [Revue des sociétés – RSE, un nouveau pallier a été franchi](#)

16 [Suivi et évaluation des engagements climatiques de la Place – ACPR-AMF – Octobre 2022](#)

17 [Rapport Perrier \(mars 2022\)](#)

18 [The Audit Committee Frontier – addressing climate change – Deloitte](#)

*résultats de l'assurance de l'information en matière de durabilité et d'expliquer comment le comité d'audit a contribué à l'intégrité de l'information en matière de durabilité et quel rôle il a joué dans ce processus. Les États membres devraient avoir la faculté de permettre que les fonctions assignées au comité d'audit en ce qui concerne l'information et l'assurance de l'information en matière de durabilité soient exercées par l'organe d'administration ou de surveillance dans son ensemble ou par un organe spécialisé établi par l'organe d'administration ou de surveillance.»<sup>19</sup>.*

Pour ce faire, la directive CSRD modifie l'article 39 de la directive 2006/43/CE en ajoutant un paragraphe 4 bis qui dispose que «Les États membres peuvent permettre que les fonctions assignées au comité d'audit en ce qui concerne l'information en matière de durabilité et en ce qui concerne l'assurance de l'information en matière de durabilité soient exercées par l'organe d'administration ou de surveillance dans son ensemble ou par un organe spécialisé établi par l'organe d'administration ou de surveillance.».

La CSRD renforce ainsi le rôle du comité d'audit tout en ouvrant la possibilité qu'un autre comité du conseil ou les membres des organes d'administration et de surveillance aient la responsabilité de s'assurer que les documents publiés par l'entreprise respectent les normes d'information en matière de durabilité. Ce texte devra être transposé en France par ordonnance d'ici le 9 décembre 2023.

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

Dans son guide «Comment mettre en place une gouvernance climatique efficace au sein des conseils d'administration des entreprises?»<sup>20</sup>, le World Economic Forum considère qu'indépendamment de la structure du conseil d'administration, l'approche visant à intégrer les considérations climatiques devrait permettre une attention suffisante et un examen approfondi du climat en tant que risque et opportunité financière. La structure choisie devrait également permettre une connexion et une communication efficaces avec les membres concernés de la direction générale <sup>21</sup>.

Comme en France, les comités spécialisés au niveau du conseil d'administration peuvent apporter leur soutien mais le conseil d'administration conserve l'entière responsabilité des décisions prises.

## II. DANS LA PRATIQUE, À L'INTERNATIONAL, LES COMITÉS DÉDIÉS PEUVENT PRENDRE PLUSIEURS FORMES

Il existe, à l'étranger également, deux entités potentiellement responsables en matière de changement climatique au sein des comités du conseil d'administration :

- D'une part, **le comité d'audit** dont l'expertise en matière d'information financière le place dans une position unique pour soutenir le conseil d'administration dans ce domaine <sup>22</sup>.
- D'autre part, **le comité ESG/durabilité** en raison de son mandat sur les objectifs et la stratégie de durabilité.

19 [eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464\\_p25](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464_p25)

20 World Economic Forum – [How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards Guiding Principles and Questions – 2019](#)

21 World Economic Forum – [How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards Guiding Principles and Questions – 2019](#)

22 Chartered professional accountants Canada – [A role for audit committees in oversight of climate change](#)

Une étude des 30 principales banques européennes et nord-américaines<sup>23</sup> a identifié trois approches pour structurer la supervision de la durabilité au niveau du Conseil d'Administration :

1. **la création d'un comité ad hoc du conseil dédié à la durabilité**: aurait pour rôle d'apporter un soutien au conseil d'administration en établissant des objectifs et des stratégies de durabilité.
2. **faire de la durabilité une responsabilité de l'ensemble du conseil d'administration, à l'instar de la stratégie**: une supervision par l'ensemble du conseil impliquerait une analyse poussée des sujets de durabilité/ESG lors des réunions du conseil d'administration, ce dernier pouvant également demander conseil auprès d'un groupe d'experts si besoin.
3. **combiner un mandat large de durabilité au sein d'un comité existant du conseil**. L'intégration de la durabilité dans les mandats des comités existants pourrait prendre plusieurs formes. Les sujets de durabilité/ESG étant larges, les responsabilités de surveillance peuvent être réparties entre les comités. Dans ce cas, le comité d'audit supervise la publication des normes et standards et l'assurance connexe, le comité de rémunérations intègre les priorités ESG dans la rémunération des dirigeants et les incitations et le comité d'investissement examine les décisions de financement et d'investissement liés à l'ESG.

D'ores et déjà, il est courant que les entreprises fortement émettrices de CO2 disposent d'un comité dédié à la durabilité : 100% des sociétés minières et pétrolières du FTSE100 ont un comité dédié contre 54% du FTSE100 dans l'ensemble<sup>24</sup>. De plus, 67% des entreprises de S&P100<sup>25</sup> répartissent la supervision ESG sur deux comités ou plus.

Le changement climatique est de plus en plus fréquemment considéré comme une opportunité laquelle donne lieu, dans les pays nordiques, notamment, à la mise en place d'un comité de transformation et d'innovation axé sur l'ESG et le climat<sup>26</sup>.

Le comité ESG bénéficie d'une plus grande flexibilité dans sa composition que les autres comités (réglementés par les règles boursières). De ce fait, il est noté dans les entreprises internationales que :

- environ 45% des comités de durabilité/ESG fixent un nombre minimum de membres indépendants non exécutifs (NED) ou stipulent que la majorité doit être composée de tels membres;
- 15% des comités de durabilité/ESG sont exclusivement composés de membres indépendants non exécutifs (NED);
- Le président du comité de développement durable/ESG est généralement un NED. Plus d'un tiers des comités de durabilité/ESG incluent le président du conseil d'administration.

23 [www.cpacanada.ca/en/business-and-accounting-resources/strategy-risk-and-governance/corporate-governance/publications/audit-committee-oversight-climate-change](https://www.cpacanada.ca/en/business-and-accounting-resources/strategy-risk-and-governance/corporate-governance/publications/audit-committee-oversight-climate-change)  
Harvard Law School Forum – Governance of Sustainability in the Largest Global Banks – Stilpon Nestor, Morrow Sodali – Wednesday, March 15, 2023

24 [Mattison Public Relations](#) – Septembre 2022 – More than half of FTSE 100 companies now have a board-level ESG committee

25 [Columbia Law School](#) – The CLS Blue sky Blog

26 INSEAD – [Knowledge](#)

## 2. GESTION DES RISQUES CLIMATIQUES

### A. EN FRANCE, LA PRÉSENTATION DE L'EXPOSITION AUX RISQUES ENVIRONNEMENTAUX DOIT ÊTRE AMÉLIORÉE

Dans son Panorama de la gouvernance 2022<sup>27</sup>, le cabinet de conseil EY a identifié 15 facteurs de risques régulièrement analysés par les sociétés du SBF120 et 35% des entreprises étudiées identifient, parmi ceux-ci, le risque environnemental (dans les risques ESG).

Les risques peuvent être distingués selon **trois grands pôles**, que sont les **risques opérationnels**, les **risques exogènes** et les **risques ESG** qui constituent une famille distincte de risques dans la cartographie globale des risques.

D'ores et déjà, les cartographies des entreprises sont plus complètes et plus transparentes. La cartographie des risques est mise à jour de manière quasi-systématique pour 95% des entreprises du CAC40 et 90% du SBF120, tandis que 80% des groupes du CAC40 fondent la hiérarchisation des risques sur les risques nets, c'est-à-dire après la prise en compte des dispositifs de maîtrise, mobilisant ainsi une méthodologie plus lisible et cohérente. De plus, les différentes cartographies des risques réalisées sont de mieux en mieux mises en cohérence (risques de corruption, opérationnels, RSE) permettant ainsi une intégration plus claire des sujets climats.

Malgré ces avancées, la prise en compte des risques environnementaux et leur présentation pourraient être améliorées. Selon le rapport d'EY, la communication sur les plans de continuité et les plans de gestion de crise est encore limitée et hétérogène en termes de niveau de précision.

Le Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGE) a également relevé<sup>28</sup> que plusieurs sociétés ne donnaient pas ou peu d'information sur l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale dans la documentation présentée par la direction au comité d'audit lors de l'examen des comptes.

Pour l'exercice 2021, seules 70 sociétés du SBF 120 fournissent ce type d'information (contre 98 en 2020), dont 26 sociétés du CAC 40 (contre toutes les sociétés du CAC 40 en 2020). Le nombre de sociétés indiquant l'existence d'une présentation, par la direction, des engagements hors – bilan et de l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale est inférieur à l'exercice précédent.

Information sur la présentation par la direction de l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation de la direction sur l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale	95,1 %	67,96 %	100 %	74,29 %

Pour remédier à ces difficultés, les comités d'audit vont devoir renforcer leur rôle et élargir leurs champs de compétences, notamment sur les sujets RSE, et collaborer avec les comités RSE pour améliorer le suivi des points d'audit interne sur les questions climatiques, selon EY.

<sup>27</sup> Panorama de la gouvernance 2022 – Accélération de l'ESG – EY

<sup>28</sup> Rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGE) – Nov 2022, p15 et 16

De plus, dans le rapport «Suivi et évaluation des engagements climatiques de la Place»<sup>29</sup>, l'AMF et l'ACPR réitèrent leur proposition d'**intégrer de manière systématique les indicateurs de suivi** à la cartographie des risques présentée au conseil d'administration, ceci pour s'assurer du bon accomplissement de l'engagement à date dite et intégrer pleinement les risques environnementaux au suivi de la gestion des risques.

## B. LA RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE INTRODUIT ÉGALEMENT UNE OBLIGATION POUR LES ENTREPRISES D'IDENTIFIER LES RISQUES LIÉS AU CLIMAT

Au niveau européen, la Commission européenne a présenté une proposition de *directive Corporate sustainability due diligence directive* (CSDDD) visant à **introduire une obligation pour certaines entreprises d'effectuer une diligence raisonnable sur leur chaîne de valeur pour identifier et atténuer les risques et les impacts négatifs sur les droits de l'homme et l'environnement puis communiquer publiquement sur la manière dont ces obligations sont remplies**.<sup>30</sup>

Les enjeux liés au changement climatique et les devoirs des administrateurs ne relèvent pas explicitement du champ d'application de la diligence raisonnable proposée, mais sont intégrés à l'article 15 de la proposition de directive CSDDD par la biais des discussions autour du plan de transition et de sa mise en oeuvre.

La proposition de directive actuellement examinée en trilogue prévoit une disposition à l'article 25<sup>31</sup> sur la portée du devoir des administrateurs d'agir dans le meilleur intérêt de leur entreprise, indiquant que les administrateurs doivent tenir compte des conséquences de leurs décisions en matière de développement durable, y compris le changement climatique et les droits de l'homme, à court, moyen et long terme. Il est toutefois à noter que l'orientation générale du Conseil prévoit la suppression de cet article. Il conviendra d'attendre l'issue des trilogues pour connaître le sort de cette disposition.

De leur côté, les **normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS)**<sup>32</sup> obligent également les entreprises à analyser les risques climats (risques financiers pour l'entreprises du fait du changement climatique) et notamment les risques physiques et les risques de transition. L'entreprise doit publier *«les informations sur les principales caractéristiques de son système de gestion des risques et de contrôle interne lié à la procédure d'information en matière de durabilité»*. L'entreprise doit publier des informations sur *«les principaux risques identifiés et les stratégies élaborées pour les atténuer»*.

29 ACPR-AMF – [Suivi et évaluation des engagements climatiques de la Place](#) – Octobre 2022

30 Companies within the scope of the proposed EC *Sustainable Corporate Due Diligence Directive* would have to conduct human rights and environmental due diligence by:  
-integrating due diligence into their policies  
-identifying actual or potential adverse impacts  
-preventing and minimising potential adverse impacts, and bringing actual adverse impacts to an end and  
-mitigating their extent  
-establishing and maintaining a complaints procedure  
-monitoring the effectiveness of their due diligence policy and measures  
-publicly communicating on due diligence

31 Article 25 Devoir de sollicitude des administrateurs. Les États membres veillent à ce que, lorsqu'ils s'acquittent de leur obligation d'agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise, les administrateurs des entreprises visées à l'article 2, paragraphe 1, tiennent compte des conséquences de leurs décisions sur les questions de durabilité, y compris, le cas échéant, sur les droits de l'homme, le changement climatique et l'environnement, y compris à court, moyen et long terme. Les États membres veillent à ce que leurs dispositions législatives, réglementaires et administratives en cas de manquement aux devoirs des administrateurs s'appliquent également aux dispositions du présent article.

32 [Normes européennes d'information en matière de durabilité – premier ensemble de normes \(europa.eu\)](#)

## PROPOSITIONS DE L'IFD

**ORGANISATION DU CONSEIL ET GESTION  
DES RISQUES CLIMATIQUES****PROPOSITION 1**

La première priorité est d'assurer un travail préparatoire suffisant et coordonné sur le risque climatique et les plans de transition par le ou les comités concernés pour permettre une bonne prise en compte de ce sujet par l'ensemble du Conseil. Pour ce faire, nous recommandons que les Conseils d'administration définissent et explicitent les rôles respectifs des différents comités (Comité RSE, Comité d'audit, Comité des risques, etc.) dans la supervision du traitement des risques climatiques. Une coordination devrait ensuite être assurée entre les différents comités (par exemple par la mise en place de membres communs à différents comités et/ou par l'organisation de réunions régulières), tout en soulignant le rôle particulier des Comités d'audit (ou comité des risques) dans la gestion générale des risques. Cette proposition est à articuler avec la directive CSRD.

**PROPOSITION 2**

Inclure le sujet climat dans l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration. Cette évaluation devrait considérer les différents sujets: temps dédié à l'analyse des risques climat, qualité des informations, qualité de la formation, etc.

**PROPOSITION 3**

Mettre en place une information annuelle du Conseil sur les risques climat pour l'entreprise, en appliquant le principe de double matérialité (impact du business model sur le climat et risques/opportunités pour l'entreprise liés au changement climatique) exigé par les normes ESRS à compter de leur date d'application.

**Autres pratiques possibles**

→ Favoriser une présence suffisante d'indépendants dans le/les comités concernés

## **2. COMPÉTENCES ET FORMATIONS DES ADMINISTRATEURS**



# 1. ÉTAT DES LIEUX SUR LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS EN FRANCE ET SUR LES BONNES PRATIQUES À ENCOURAGER

## A. SI LES ADMINISTRATEURS SONT MIEUX INFORMÉS SUR LES ENJEUX RSE, IL EXISTE ENCORE DES INSUFFISANCES SUR LA FORMATION DE L'ENSEMBLE DES MEMBRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION SUR LES ENJEUX CLIMATIQUES, AINSI QU'UN MANQUE DE COMMUNICATION DE LA PART DES ENTREPRISES SUR L'ÉTAT DES COMPÉTENCES DE LEURS ADMINISTRATEURS SUR CES SUJETS

La formation des administrateurs en matière de RSE et spécialement sur les sujets climatiques est prévue par la version révisée du code AFEP-MEDEF publiée en décembre 2022. L'article 14.1 sur la formation des administrateurs dispose en effet que *«l'une des conditions majeures de la nomination d'un administrateur est sa compétence, mais il ne peut être attendu a priori de tout administrateur une connaissance précise de l'organisation de l'entreprise et de ses activités. Chaque administrateur bénéficie, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale, en particulier sur les sujets climatiques.»*<sup>33</sup>. L'initiative de cette formation est laissée, dans le code, à l'appréciation de l'administrateur.

De son côté, l'AFG, dans ses *«Recommandations sur le gouvernement des entreprises» 2023*<sup>34</sup>, suggère, dans le point 2.4.6 que *«la société doit encourager et faciliter la formation des membres du conseil à intervalles réguliers en cours de mandat, notamment sur les enjeux environnementaux, sociaux et de transformation digitale»*.

Dans la pratique, l'AMF constate<sup>35</sup>, qu'en moyenne, 58% des comités RSE sont composés d'une majorité d'administrateurs disposant d'une expertise en RSE. Selon le baromètre IFA/ Ethics & Boards 2023, la compétence des conseils sur la RSE et les critères ESG se renforce. En effet, 57,5% des conseils ont déclaré avoir dans leur composition au moins un membre disposant de ces compétences spécifiques<sup>36</sup>.

Par ailleurs, si 87% des sociétés analysées communiquent sur les compétences de leurs administrateurs en matières RSE, seules 48% des sociétés détaillent, ou simplement mentionnent les processus de formation de leurs administrateurs en matière RSE. Les derniers chiffres du baromètre IFA/ Ethics & Boards 2023 rapportent que *«la majorité des conseils du CAC 40 ne communique pas de formation spécifique RSE/ESG réalisée au cours de l'année, et ce en dépit des profonds chantiers législatifs en cours à l'échelle européenne.»*<sup>37</sup>

33 [Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées](#) – Code Afep Medef – Version décembre 2022, p12

34 [Recommandations sur le gouvernement d'entreprise](#) – AFG – Janvier 2023, p17

35 [Rapport 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées](#) – AMF

[Rapport sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants](#) – dec 2022. Les chiffres présentés dans le rapport sont issus de l'étude menée auprès d'un échantillon de soixante entités (50 premières sociétés françaises du SBF 120). L'échantillon a été déterminé de façon à être représentatif de la diversité des entités d'intérêt public et de leur part réciproque (sociétés cotées, établissements financiers, assurances et mutuelles..).

36 Communiqué de presse [baromètre IFA/ Ethics & Boards 2023](#) – Août 2023

37 Communiqué de presse [baromètre IFA/ Ethics & Boards 2023](#) – Août 2023. A titre de comparaison, en Allemagne, une seule société du DAX déclare la présence d'une compétence RSE/ESG.

Le présent rapport souligne que la formation de l'ensemble des administrateurs et des membres des conseils de surveillance apparaît aujourd'hui comme une condition essentielle à la bonne compréhension des enjeux climatiques et à leur prise en compte dans la stratégie de l'entreprise.

Car, si les administrateurs sont mieux informés sur ces enjeux, un certain nombre de données, issues de différents rapports, témoignent de lacunes qui portent à la fois sur la formation de l'ensemble du conseil, et sur la communication des entreprises concernant les compétences de leurs administrateurs.

Le déploiement des actions climat par les entreprises et les institutions financières nécessitera, par conséquent, un effort de formation dans tous les secteurs et dans la durée.

Le Rapport Perrier<sup>38</sup> souligne l'importance de décliner ces formations et de les adapter aux différents secteurs concernés, le système financier ou les entreprises financières. Pour les entreprises financières, comme pour les entreprises en général, la formation des conseils d'administration devrait être généralisée. Enfin, selon ce rapport, le centre de formation bancaire de la FBF devrait être mobilisé pour le secteur bancaire, tout comme la SFAF pour l'analyse financière.

## B. PLUSIEURS RAPPORTS RASSEMBLENT LES BONNES PRATIQUES À ENCOURAGER POUR PERMETTRE UNE MONTÉE EN COMPÉTENCE DE L'ENSEMBLE DES ADMINISTRATEURS

Les travaux de l'AMF concluent à la nécessité, pour les entreprises, de faire un état des lieux du contenu des formations des administrateurs sur les sujets RSE afin d'élaborer ensuite un contenu pédagogique délivré régulièrement et adapté aux problématiques particulières de l'entreprise, ainsi qu'un programme spécifique pour les administrateurs nouvellement nommés.

En outre, l'AMF suggère qu'en amont, au moment du recrutement des futurs administrateurs, les compétences sur les sujets RSE soient évaluées et apparaissent comme un critère déterminant avant leur nomination. Ces compétences devraient ainsi être clairement identifiées.

L'IFA<sup>39</sup> conseille, de son côté, l'organisation d'une mise à jour permanente des connaissances des membres du conseil sur les enjeux climatiques via différents outils : processus de formation, interventions d'experts, mise à jour de l'actualité réglementaire, etc.

Enfin, la société doit pouvoir communiquer sur les compétences de ses administrateurs. Cette communication, selon l'AMF, pourrait prendre plusieurs formes : (i) la publication d'une présentation individualisée des compétences des administrateurs, (ii) le pourcentage d'administrateurs concernés pour chaque compétence, (iii) la définition des exigences de compétences pour les administrateurs, en fonction du type de comité et (iv) une transparence sur le niveau de satisfaction de ces exigences.

---

38 Rapport Perrier (mars 2022)

39 [Le rôle du conseil d'administration dans la prise en compte des enjeux climatiques](#) – Les notes de l'IFA – Nov 2021. Les recommandations très concrètes formulées par l'IFA en 2019 ne sont pas encore appliquées dans toutes les entreprises

## 2. DES PRATIQUES SE DÉVELOPPENT À L'INTERNATIONAL

### A. PLUSIEURS INITIATIVES INTERNATIONALES ONT VU LE JOUR POUR ENCOURAGER LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS SUR LES ENJEUX CLIMATIQUES

Malgré la prise de conscience croissante de l'ampleur et de l'urgence de la crise climatique, trop peu d'administrateurs possèdent les compétences interdisciplinaires nécessaires pour opérer ce changement radical de culture et de comportement.

C'est précisément pour cette raison que le World Economic Forum (WEF) a élaboré en 2019 un ensemble de principes, les Principles for Effective Climate Governance (les CGI Principles) à l'attention des conseils d'administration, dans le but de permettre aux administrateurs non exécutifs (NED) d'acquérir des compétences en matière de climat, d'intégrer les considérations climatiques dans le processus décisionnel du conseil d'administration et de réagir aux risques et opportunités que l'urgence climatique représente pour la résilience à long terme de l'entreprise<sup>40</sup>.

De même, selon les analyses de l'ICGN 2020<sup>41</sup>, malgré les exigences croissantes des investisseurs concernant la gouvernance des conseils d'administration en matière de changement climatique, peu de conseils d'administration peuvent prétendre aborder cette thématique avec la même rigueur et le même professionnalisme que celui exercé dans d'autres fonctions essentielles du conseil d'administration.

En conséquence, la solution n'est pas de désigner un expert du climat au sein du conseil d'administration mais de **faire monter en compétence l'ensemble des membres des conseils sur l'évaluation et la gestion des risques et opportunités liés au climat.**

C'est précisément pour répondre à ce besoin de compétences pour les administrateurs non exécutifs (NED) que le Climate Governance Initiative (CGI) a établi des «**Chapters Zero**» nationaux qui permettent aux NED de se rencontrer et d'échanger entre eux, ainsi que d'interagir avec des experts externes et d'accéder à une formation : 29 chapitres sont actifs à travers le monde, couvrant plus de 50 zones géographiques et regroupant plus de 100 000 membres.

Les chapitres européens établis<sup>42</sup> sont les suivants : Allemagne, Belgique, France, Irlande, Italie, Pays-Bas, Pologne, Pays nordiques, Roumanie, Royaume-Uni, Slovénie et Suisse. Une formation certifiée Climate Governance Initiative (CGI) pour les NED est en cours de lancement : le premier programme labellisé est canadien<sup>43</sup>.

De son côté, le Climate Action 100+ encourage les conseils d'administration à évaluer et à publier les compétences développées en leur sein pour appréhender l'objectif net-zéro :

→ Il s'agit d'abord, pour la société, **d'évaluer les compétences** de son conseil d'administration en matière de **gestion des risques climatiques** et de publier les résultats de cette évaluation.

→ Il s'agit ensuite de **fournir des détails sur les critères utilisés** pour évaluer ces compétences et/ou les mesures prises pour les améliorer<sup>44</sup>.

40 World Economic Forum – [How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards: Guiding principles and questions](#) – Janvier 2019

41 [ICGN Viewpoint: The Board of Directors & Climate Change](#), 15 Juillet 2020

42 [German Council for sustainable development](#) – Climate Governance Initiative Germany; [Chapter Zero France](#), Forum Climat des administrateurs; [Chapter Zero Italy](#); [Chapter Zero UK](#); [Chapter Zero Brussels](#); etc

43 [Climate Governance Initiative \(CGI\)](#) – Climate Governance Initiative launches Approved Course curriculum- 22 février 2023

44 Climate Action 100+ Net Zero Company Benchmark: Disclosure

Le conseil d'administration peut recevoir une mise à jour annuelle ou semestrielle sur les politiques climatiques de l'entreprise, y compris des mesures sur les réductions d'émissions annuelles et sur les objectifs que l'entreprise s'est engagée à atteindre. Les entreprises les plus ambitieuses organisent des sessions d'initiation spécialisées pour former leurs administrateurs sur la problématique du changement climatique et les sensibiliser à l'importance de ces sujets.

Le Climate Governance Initiative a développé une auto-évaluation en guise de pré-requis pour une formation du conseil: un outil en libre-service est accessible en ligne à destination des NED et du conseil dans son ensemble en anglais et en français<sup>45</sup>.

## B. PAR AILLEURS, CERTAINS PAYS D'ASIE ONT MIS EN PLACE DES PRATIQUES INNOVANTES POUR RENFORCER LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS

Une approche innovante existe dans certains pays comme Singapour où l'autorité du marché (SGX) a récemment introduit l'obligation de suivre une formation en développement durable, à choisir parmi huit formations agréées existantes, auxquelles les administrateurs de sociétés cotées doivent assister pour se doter de connaissances de base sur les questions de développement durable<sup>46</sup>.

Les administrateurs doivent suivre ces cours afin de respecter les normes de reporting renforcées sur la durabilité, requises par SGX qui imposent une formation sur la durabilité à tous les administrateurs des conseils d'administration des sociétés cotées à Singapour.

Les entreprises sont tenues de fournir une confirmation que leurs administrateurs ont suivi une formation sur le développement durable, dans leur rapport sur le développement durable pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2022 et publié en 2023 ou après. Les formations prescrites sont dispensées par des prestataires qui représentent différentes parties prenantes sur les marchés des capitaux<sup>47</sup>.

Par ailleurs les administrateurs des entreprises malaisiennes sont légalement tenus d'intégrer les considérations liées au changement climatique dans leurs processus décisionnels. Ne pas le faire peut constituer une violation des obligations légales d'un administrateur et peut l'exposer à des actions initiées par les actionnaires ou à des mesures d'exécution de la part des autorités réglementaires. C'est la raison pour laquelle des formations obligatoires (programmes d'accréditation obligatoires), incluant les risques liés au développement durable et au climat, sont désormais requises pour tous les administrateurs des sociétés cotées.

---

Framework (assessed by Transition Pathway Initiative)

45 [Chapter Zero France – Outils pour administrateurs](#)

46 [SGX Group "SGX RegCo announces start of sustainability training for company directors"](#)

47 [SGX Group "Capacity Building and Training"](#)

## PROPOSITIONS DE L'IFD

# COMPÉTENCES ET FORMATIONS DES ADMINISTRATEURS

Renforcer et systématiser la formation de l'ensemble des administrateurs sur les enjeux climatiques plutôt que de s'appuyer sur des «administrateurs référents climat».

### PROPOSITION 4

Mettre en place, de manière organisée, une montée en compétence générale de l'ensemble des administrateurs et s'assurer qu'il y ait des modules proposés aux administrateurs au moins une fois tous les trois ans. Les compétences climatiques pourraient être formellement incluses dans l'évaluation des membres du Conseil.

### PROPOSITION 5

S'assurer de la qualité et de l'ouverture des formations proposées qui doivent traiter des différentes facettes des enjeux climatiques (à la fois scientifiques, économiques, réglementaires, financières et comptables) et favoriser l'accès à l'expertise externe pour les Conseils et les Comités.

### PROPOSITION 6

Développer une formation climat globale, plus homogène et standardisée, accessible au plus grand nombre d'entreprises, ainsi qu'une labellisation de ces formations, sur la base d'un cahier des charges établi par un consortium d'acteurs assurant une neutralité de la formation et sa rigueur scientifique (Chapter Zéro, IFD, ILB, IFA, CGI, WBCSB, etc).

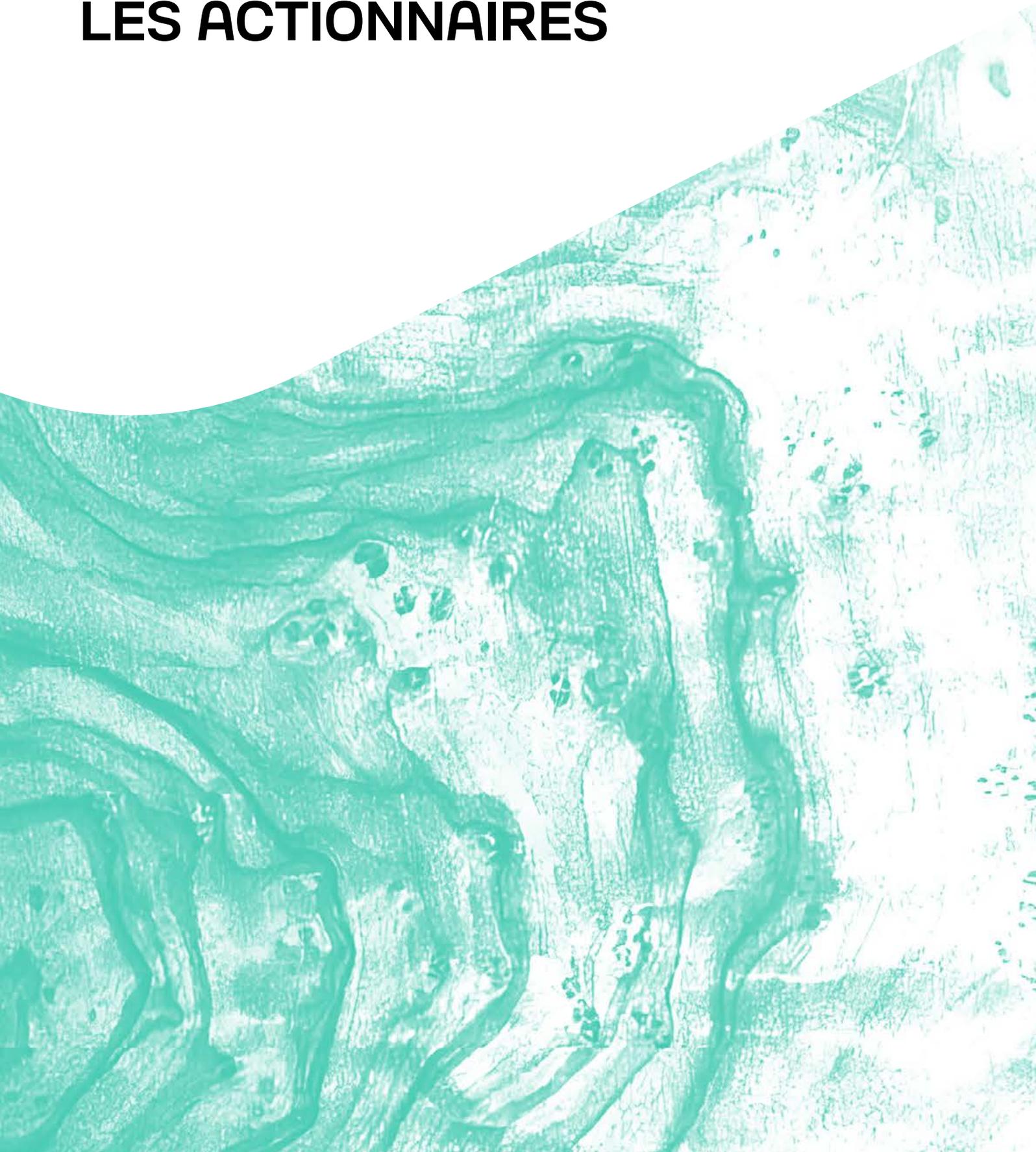
L'IFD pourrait initier ce travail d'élaboration du contenu de ces formations et de leur standardisation en mobilisant un consortium d'acteurs identifiés.

#### Autres pratiques possibles :

Etendre le champ d'application de cette recommandation aux investisseurs et aux associations d'actionnaires

Définir une fréquence recommandée pour permettre la montée continue en compétences

# 3. TRANSPARENCE ET DIALOGUE AVEC LES ACTIONNAIRES



Le dialogue entre les entreprises et les actionnaires est essentiel pour le succès à long terme de la prise en compte de la gestion de l'externalité carbone et de la création de valeur durable.

En effet, les enjeux liés au changement climatique font, aujourd'hui, partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Du fait de leur complexité (risques physiques, de transition, événements climatiques chroniques ou ponctuels) et de la difficulté, pour les entreprises, à gérer l'écart temporel entre les décisions d'investissement et les résultats escomptés, des réunions régulières pour informer et dialoguer avec les actionnaires semblent essentielles.

Ce dialogue passe par deux étapes clés: (1) l'élaboration d'un plan de transition crédible et transparent, puis (2) la présentation de ce plan aux actionnaires.

## 1. ÉTAT DES LIEUX DES EXIGENCES DE TRANSPARENCE EN MATIÈRE D'INFORMATION SUR LES PLANS DE TRANSITION CLIMATIQUE EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL

### A. EN FRANCE, LES INSTANCES PROFESSIONNELLES SOULIGNENT LA RESPONSABILITÉ DU CONSEIL DANS L'ÉLABORATION PUIS LA PUBLICATION D'UN PLAN DE TRANSITION DOTÉS D'OBJECTIFS PRÉCIS

Le Code Afep-Medef<sup>48</sup>, dans son article 5, propose de renforcer les missions du Conseil d'administration pour qu'il soit le garant de la mise en œuvre de la stratégie RSE de l'entreprise. Le code désigne ainsi le Conseil d'administration en tant qu'organe en charge de cette stratégie RSE et, a fortiori, de la stratégie climat. Plus concrètement, il s'agit d'inciter les entreprises à passer de mesures ponctuelles à l'élaboration de véritables plans climatiques, celui-ci devant évoluer en fonction des circonstances. Cet article dispose que:

1. Sur proposition de la Direction Générale, le Conseil d'administration détermine des orientations stratégiques pluriannuelles en matière de responsabilité sociale et environnementale. La Direction Générale présente au Conseil d'administration les modalités de mise en œuvre de cette stratégie avec un plan d'action et les horizons de temps dans lesquels ces actions seront menées.
2. La Direction Générale informe annuellement le conseil des résultats obtenus.
3. En matière climatique, cette stratégie est assortie d'objectifs précis définis pour différents horizons de temps. Le conseil examine annuellement les résultats obtenus et l'opportunité, le cas échéant, d'adapter le plan d'action ou de modifier les objectifs au vu notamment de l'évolution de la stratégie de l'entreprise, des technologies, des attentes des actionnaires et de la capacité économique à les mettre en œuvre.
4. La stratégie climatique mentionnée au § 5.3 ainsi que les principales actions engagées à cet effet sont présentées à l'assemblée générale ordinaire au moins tous les trois ans ou en cas de modification significative de la stratégie.

Le Code Middlednext, de son côté, attend des entreprises une «meilleure communication sur la démonstration que la RSE est au centre de leur stratégie: pertinence, matérialité, exhaustivité, sincérité sont aujourd'hui les principes clefs des démarches attendues.» (p5 du code Middlednext).

48 Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées – Afep-Medef – version décembre 2022, pages 6, 12, 22

Cette préconisation s'inscrit dans un mouvement de renforcement de la publication des informations extra-financières concernant les entreprises qui deviendra effective avec l'application de la nouvelle directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) et des standards européens de reporting associés (*European Sustainability Reporting Standards – ESRS*), ainsi que la volonté de fiabiliser les données et d'améliorer leur comparabilité (exigence que l'on retrouve dans de nouveaux textes sur l'interopérabilité et le point unique d'accès à l'information via le point d'accès unique européen (la plateforme ESAP<sup>49</sup>) qui remplacera la Déclaration de performance extra-financière – DPEF).

Les Recommandations sur le gouvernement d'entreprise de l'AFG précisent que: «(...) Il est recommandé que [la] stratégie et [l']action [du Conseil d'administration] s'inscrivent dans le cadre du développement durable de l'entreprise. De ce point de vue, l'AFG incite les gestionnaires à **prêter une attention toute particulière aux aspects sociaux et environnementaux** sur un périmètre identique à celui des comptes consolidés.

*Dans le prolongement des missions conférées par la loi au conseil, l'AFG souhaite que celui-ci supervise la mise en place et la révision régulière d'une politique de gestion des risques efficace, incluant notamment les risques stratégiques, financiers, opérationnels et extra financiers: humains, environnementaux, de réputation... Le conseil devra s'impliquer dans la hiérarchisation des risques telle que communiquée aux investisseurs.»<sup>50</sup>*

L'IFA<sup>51</sup>, de son côté, suggère de mettre à l'agenda du conseil, sous la responsabilité des membres du Comex, les enjeux climat tous les ans, a minima, au titre de la stratégie et de la gestion des risques<sup>52</sup>. Par ailleurs, selon les recommandations du rapport, le conseil d'administration devrait s'attacher avant tout à ce que le compte-rendu annuel aux actionnaires soit explicite sur les trajectoires et plans d'action, avec un réel souci de pédagogie et de traduction concrète.

## B. À L'INTERNATIONAL, PLUSIEURS «GUIDES DE BONNES PRATIQUES» SE DÉVELOPPENT, TOUT AUTANT QUE LA RÉGLEMENTATION, POUR RENFORCER LE REPORTING EXTRA-FINANCIER

### I. PANORAMA DES EXIGENCES DE COMMUNICATION SUR LA DURABILITÉ

Depuis 2017 et la publication des recommandations de la Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD), le panorama du reporting sur le climat, et plus largement sur la durabilité, a considérablement évolué et la demande des investisseurs et des autres parties prenantes s'accélère pour obtenir des informations utiles et précises.

#### → En Europe:

En novembre 2022, la Directive européenne sur le reporting de durabilité des entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD*) a été adoptée par le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne. Le CSRD modifie et étend la directive sur le reporting extra-financier (*Non-financial Reporting Directive – NFRD*) en vigueur depuis 2017.

Elle rendra obligatoire la publication, dans le rapport de gestion, d'une déclaration de durabilité, construite selon les standards des nouvelles *normes européennes de reporting sur la durabilité* (ESRS), élaborées par le groupe

49 Communiqué de presse: [Facilité d'accès des investisseurs aux informations sur les sociétés](#): le Conseil arrête sa position sur le point d'accès unique européen (PAUE/ESAP)

50 [Recommandations sur le gouvernement d'entreprise 2023 – AFG](#) – pages 5, 9, 17

51 [Le rôle du conseil d'administration dans la prise en compte des enjeux climatiques](#) – Les notes de l'IFA – Nov 2021. Les recommandations très concrètes formulées par l'IFA en 2019 ne sont pas encore appliquées dans toutes les entreprises

52 [Le rôle du conseil d'administration dans la prise en compte des enjeux climatiques](#) – Les notes de l'IFA – Nov 2021.

consultatif européen sur l'information financière, l'EFRAG, et adoptées par la Commission européenne fin juillet 2023. Ces exigences s'appliqueront à toutes les entreprises cotées de l'Union Européenne et les grandes entreprises, progressivement à partir de 2025. Les normes ESRS comprennent des exigences générales en matière de reporting ainsi que des exigences spécifiques à certains sujets, parmi lesquelles celles concernant le changement climatique (ESRS E1).

En février 2022, la Commission européenne a adopté une proposition de directive sur la diligence raisonnable en matière de durabilité des entreprises<sup>53</sup> (Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD). Elle vise à appliquer, au niveau européen, la notion de «devoir de vigilance» qui a été pour la première fois proposée en 2017 par le législateur français dans la *Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*<sup>54</sup>. L'objectif de cette directive est de favoriser un comportement durable et responsable des entreprises sur leur chaîne de valeur et d'ancrer les considérations relatives à l'environnement dans les opérations et la gouvernance des entreprises. La proposition comprend des exigences spécifiques relatives aux plans de transition face au changement climatique afin de garantir une contribution efficace à l'atténuation du changement climatique. Cette directive doit encore être examinée par le Parlement européen et le Conseil avant d'être adoptée.

→ A l'international:

La Task Force on Climate related financial disclosures (TCFD) a été créé par le Conseil de stabilité financière (CSF) afin d'élaborer des recommandations concernant la publication d'informations volontaires et cohérentes sur les risques financiers liés au climat, et destinées à être utilisées par les entreprises pour fournir des informations aux prêteurs, assureurs, investisseurs et autres parties prenantes. La TCFD a publié ses premières recommandations en juin 2017, qui ont depuis été complétées par des orientations de mise en œuvre (implementation guidance)<sup>55</sup>.

En 2021, l'International Sustainability Standards Board (ISSB) a été créé pour élaborer des normes mondiales en matière de durabilité. L'ISSB est un organisme privé indépendant qui opère sous la supervision de la Fondation IFRS. L'ISSB a publié, au mois de juin 2023, ses deux premières normes de durabilité, IFRS S1 et S2. La norme S1 établit les obligations générales en matière de reporting de durabilité. La norme S2 exige que les entreprises fournissent des informations sur les opportunités et risques liés au changement climatique ainsi que sur leur incidence sur leur situation financière, leur performance financière, leurs flux de trésorerie, leur stratégie et leur modèle économique. La date d'entrée en vigueur dépendra des juridictions qui choisiront d'appliquer la norme finale.

De son côté, en mars 2022, aux États-Unis, la SEC (Securities and Exchanges Commission) a publié une proposition de règle intitulée «The Enhancement and Standardization of Climate-Related Disclosures for Investors»<sup>56</sup> qui vise à renforcer et à normaliser les informations relatives au climat fournies par les sociétés cotées. La SEC devrait publier les règles finales au cours de l'automne 2023. La date d'entrée en vigueur sera confirmée dans les règles définitives.

Les exigences en matière de publication relatives au changement climatique dans les recommandations de la TCFD, la proposition de règle de la SEC, les normes de l'ISSB et les ESRS sont structurées en quatre piliers: **gouvernance, stratégie, gestion des risques, mesures et objectifs**.

Enfin, un processus de convergence est en cours entre l'ISSB et l'EFRAG afin d'établir une interopérabilité entre les normes internationales et européennes et d'alléger la charge des entreprises.

53 The proposal for a Directive on Corporate Sustainability Due Diligence [can be found here](#)

54 [Loi n° 2017-399](#) du 27 mars 2017

55 [TCFD website](#)

56 [Règles proposes par le SEC](#)

## II. ÉLÉMENTS POUR L'ÉLABORATION ET LA PRÉSENTATION DES PLANS DE TRANSITION

### Définition des plans de transition par les institutions internationales

Les recommandations révisées de la TCFD définissent un plan de transition comme suit: «*Le plan de transition fait référence à un aspect de la stratégie globale d'une organisation qui énonce un ensemble d'objectifs et d'actions soutenant sa transition vers une économie à faible émissions de carbone, incluant des mesures telles que la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (GES).*»

Dans la norme européenne ESRS E1, le plan de transition pour l'atténuation du changement climatique est défini comme suit: «*Un aspect de la stratégie globale de l'entreprise définissant les cibles, les actions et les ressources de l'entreprise en vue de sa transition vers une économie à plus faible intensité de carbone, y compris des actions telles que la réduction des émissions de GES eu égard à l'objectif de limiter le réchauffement de la planète à 1,5 °C et d'atteindre la neutralité climatique.*». Notons que, selon ce texte, si l'entreprise n'a pas mis en place de plan de transition, elle doit indiquer si et, le cas échéant, quand elle adoptera un plan de transition.

L'IFRS S2 définit le plan de transition comme «*un aspect de la stratégie globale d'une entité qui énonce les objectifs, actions ou ressources de l'entité pour sa transition vers une économie à faible émissions de carbone, incluant des mesures telles que la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre.*» Il fait référence aux informations sur «*comment l'entreprise a réagi et prévoit de réagir aux risques et opportunités liés au climat dans sa stratégie et ses prises de décision, notamment la manière dont elle prévoit d'atteindre les objectifs liés au climat qu'elle a fixés et ceux qu'elle est tenue de respecter en vertu de la loi ou de la réglementation.*». Les informations concernant les objectifs liés au climat se réfèrent à «*(i) la procédure en place pour l'examen des objectifs; (ii) le montant de l'objectif d'émissions de l'entité à atteindre grâce à des réductions d'émissions au sein de la chaîne de valeur de l'entité; (iii) l'utilisation prévue des compensations carbone dans l'atteinte des objectifs d'émissions.*». Il ne fait pas référence à un plan de transition pour s'aligner sur l'accord de Paris.

Aux Etats-Unis, en vertu du projet de règlement de la SEC, conformément aux recommandations de la TCFD, un plan de transition fait référence à «*la stratégie et le plan de mise en œuvre de l'entreprise visant à réduire les risques liés au climat. Un plan de transition peut inclure un plan visant à réduire ses émissions de GES conformément aux engagements de l'entreprise et aux engagements des juridictions dans lesquelles il exerce des activités importantes.*». Selon les règles proposées, une entreprise n'est pas tenue d'adopter un plan. Néanmoins, si elle en adopte un, elle est tenue d'en divulguer son contenu. «*Si une entreprise a adopté un plan de transition, les règles proposées exigeraient qu'il décrive son plan, y compris les métriques pertinentes et les objectifs utilisés pour identifier et gérer les risques physiques et de transition.*»

## ÉXIGENCE D'INTEROPÉRABILITÉ

A la suite de la publication des versions définitives des IFRS et des ESRS, l'Efrag doit répondre à l'exigence d'interopérabilité entre les normes.

Les principaux points sur lesquels une convergence entre l'ISSB et les ESRS est recherchée concernant le plan de transition et sa mise en œuvre sont :

- la publication des plans de transition, y compris les ressources financières allouées à la mise en œuvre du plan,
- la communication des émissions de GES des scopes 1 et 2 et des postes significatifs du scope 3 et l'évaluation de ces émissions conformément aux normes internationales reconnues (GHG Protocol ; ISO 14064-1),
- la publication des objectifs de réduction des émissions de GES pour les Scope 1, 2 et 3, en montants bruts (avant utilisation des compensations) et nets, afin de comprendre les objectifs de réduction hors compensations, qui seraient publié séparément.

Des informations supplémentaires sont demandées dans les ESRS en raison d'autres réglementations européennes telles que l'alignement des activités de l'entreprise sur la taxonomie européenne et une référence explicite à un scénario permettant de contenir l'augmentation de la température moyenne de la planète nettement en dessous de 2°C par rapport aux niveaux préindustriels et en poursuivant l'action menée pour limiter l'augmentation de la température à 1,5 °C conformément à l'accord de Paris (article 2).

### III. DANS LA PRATIQUE, DE NOMBREUX PAYS SE MOBILISENT POUR RÉPONDRE AUX EXIGENCES DE LA TCFD

Au Royaume-Uni, en octobre 2021, le gouvernement britannique a publié la feuille de route "*Greening Finance Roadmap*"<sup>57</sup>, signalant son intention de renforcer les exigences en matière de reporting en matière de durabilité pour les entreprises, y compris la publication de plans de transition climatique. En ce qui concerne les exigences en matière de déclaration, en vertu des règles actuelles au Royaume-Uni, de nombreuses grandes entreprises, propriétaires ou gestionnaires d'actifs et compagnies d'assurance qui sont soit constituées au Royaume-Uni, soit exercent une activité significative au Royaume-Uni, sont déjà tenues par les régulateurs et le gouvernement britannique de faire des déclarations conformes aux recommandations de la TCFD. Cette obligation est entrée en vigueur en 2023.

The Transition Plan Taskforce (TPT<sup>58</sup>), un groupe de travail sur le plan de transition lancé le 25 avril 2022 par le Trésor Britannique, recommande de s'appuyer directement sur les orientations existantes en matière de publication des risques liés au climat, telles que celles fournies par le TCFD et l'International Sustainability Standards Board (ISSB). Ces initiatives recommandent toutes les deux aux entreprises divulguer un certain nombre d'informations sur leur plan de transition.

La Suisse a rendu obligatoire la publication de ces informations, selon les recommandations de la TCFD, pour les grandes entreprises suisses à partir de 2024.

57 [Greening Finance: A Roadmap to Sustainable Investing](#) – Octobre 2021

58 [The Transition Plan Taskforce disclosure framework](#) – Novembre 2022

La Nouvelle-Zélande a rendu obligatoire la déclaration TCFD à partir de 2023.

Le Canada a annoncé l'obligation de déclarer les risques financiers liés au climat pour toutes les institutions financières réglementées au niveau fédéral (TCFD) à partir de 2024. Cela inclut toutes les banques canadiennes ainsi que toutes les compagnies d'assurance constituées ou enregistrées au niveau fédéral, entre autres. En conclusion, les entreprises soumises à plusieurs régimes de déclaration de différentes juridictions devront probablement préparer des rapports de durabilité conformes à plusieurs normes différentes<sup>59</sup>.

Les grands fournisseurs du gouvernement du Canada seront contraints de divulguer leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) et d'établir des objectifs de réduction à partir du 1er avril 2023, selon les nouvelles normes publiées récemment. Selon la nouvelle "Standard on the Disclosure of Greenhouse Gas Emissions and the Setting of Reduction Targets" canadienne, les marchés publics fédéraux de plus de 25 millions de dollars obligeront les fournisseurs à mesurer et divulguer leurs émissions de GES, ainsi qu'à adopter des objectifs de réduction basés sur les sciences, conformément à l'Accord de Paris<sup>60</sup>.

En Suède<sup>61</sup>, une initiative appelée «Exponential Roadmap Initiative» rassemble des innovateurs agissant conformément à l'objectif de 1,5°C. Il s'agit d'une collaboration intersectorielle basée sur la science qui a abouti à la publication d'un rapport en trois itérations. Cette initiative met en avant 36 solutions ayant un potentiel d'expansion exponentielle pour réduire de moitié les émissions mondiales de gaz à effet de serre d'ici 2030. Elle aidera les entreprises à s'organiser par secteur afin d'assurer une transition efficace en ce qui concerne les risques et les déclarations liés au scope 3.

Selon le dernier rapport d'état du TCFD, publié en octobre 2022<sup>62</sup> et basé sur une revue des dépôts financiers de l'exercice 2021, des rapports annuels, des rapports intégrés, des rapports sur la durabilité et d'autres rapports connexes de 1 434 entreprises cotées de cinq régions et huit secteurs, il ressort que bien que les niveaux de publication des indicateurs et des objectifs liés au climat soient relativement élevés (les niveaux de publication des indicateurs et des objectifs a), b), c) pour les rapports 2021 varient de 44 % à 47 %), la croissance liée aux indicateurs a ralenti.

Selon le rapport, les défis qui restent à relever sont les suivants :

- Les émissions de GES du scope 3, notamment les problèmes de collecte de données et de méthodologie.
- Les indicateurs spécifiques à l'industrie. Les investisseurs et autres utilisateurs, interrogés dans le cadre du rapport, ont identifié la nécessité d'inclure des indicateurs climatiques normalisés spécifiques à l'industrie dans les publications des entreprises comme le plus grand besoin d'amélioration.

Sur la base de l'évaluation de haut niveau du CDP sur l'état de préparation des entreprises à la transition, il est estimé qu'entre 900 milliards d'euros et 1 800 milliards d'euros, soit l'équivalent d'environ 20 % à 40 % de la dette des entreprises qui ont publié leurs données au CDP, sont potentiellement exposés à des risques à long terme<sup>63</sup>.

Il est également intéressant de noter que 36 des 50 plus grandes banques d'Europe, qui contrôlent au total 32,2 trillions d'euros d'actifs, se sont engagées à réduire leurs émissions financées par le biais de la Net-Zero Banking Alliance (NZBA)<sup>64</sup>. Dans ce cadre, certaines banques se sont déjà engagées à cesser de prêter aux entreprises qui n'ont pas de plans de transition crédibles dans des secteurs clés.

59 [Memo: EU Adopts Expansive Corporate Sustainability Reporting Requirements](#) – Janvier 2023, Sullivan and Cromwell LLP

60 [Article ESG Today – Government of Canada to Require Suppliers to Disclose Emissions, Set GHG Reduction Targets](#) – Mars 2023

61 [Exponential Roadmap Initiative](#)

62 Rapport d'état du TCFD – Octobre 2022

63 [Strengthening Europe's corporate climate transition](#) – CDP Europe Report – February 2023, p15

64 [Net-Zero Banking Alliance – 2022 Progress Report](#)

## 2. RÉSOLUTIONS EN ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les Recommandations sur le gouvernement d'entreprise de l'AFG développent, dans le point 6 de la partie «Faciliter la participation à l'AG, bien informer les actionnaire», une stratégie détaillée<sup>65</sup>: «L'AFG demande que **les dirigeants présentent la stratégie de la société aux membres du conseil**. Les sujets particulièrement importants devront être examinés et approuvés par le conseil d'administration, puis développés dans le rapport du conseil à l'Assemblée. Il s'agit notamment: (i) de l'orientation stratégique à moyen et long terme de l'entreprise; (ii) de la politique environnementale et sociale de l'entreprise; (iii) de la politique d'identification et de gestion des risques; (iv) du financement de la stratégie: politique d'endettement, d'augmentation du capital et de distribution. Il est souhaitable que la distribution soit en ligne avec les besoins d'investissement de l'entreprise et en conséquence son potentiel de croissance à long terme».

Les résolutions participent à l'efficacité du dialogue actionnarial. Il convient de distinguer les projets de résolutions à l'initiative du Conseil d'administration, de celles déposées par les actionnaires.

### A. RÉSOLUTIONS DÉPOSÉES PAR DES ACTIONNAIRES SUR LA STRATÉGIE CLIMATIQUE

#### I. DÉPÔT DE RÉSOLUTIONS PAR LES ACTIONNAIRES EN FRANCE

Dans la loi, le Code de commerce précise qu'un ou plusieurs actionnaires représentant au moins 5% du capital (ce pourcentage est dégressif en fonction du capital de la société) ou une association d'actionnaires<sup>66</sup>, ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions<sup>67</sup>. À défaut, les délibérations prises par l'assemblée générale peuvent être annulées (nullité facultative)<sup>68</sup>.

En revanche, il est généralement admis, comme l'explique le rapport du HCJP, que lorsque la demande d'inscription d'un projet de résolution vise à soumettre à l'assemblée générale une décision qui ne relève pas de sa compétence, le conseil d'administration peut refuser d'inscrire cette demande (refus qui peut alors, le cas échéant, être contesté judiciairement). En revanche, l'inscription des résolutions demandées par des actionnaires remplissant les conditions requises, et selon les modalités prévues par la réglementation, s'impose en principe (détails sur les éléments juridiques des résolutions en annexe).

En pratique, lors de la période des assemblées générales 2023, deux résolutions externes ont été votées (et rejetées) en France. Le collectif d'actionnaires Follow This et une coalition de 17 investisseurs ont déposé une résolution d'actionnaires sur les objectifs en matière d'émissions indirectes de scope 3 (vote consultatif) à l'AG de Total Energie (et a recueilli 69,56% de votes contre). Chez Engie, une coalition de 16 investisseurs a déposé une résolution pour modifier deux articles des Statuts sur la stratégie climat (75,62% de votes contres)<sup>69</sup>.

65 [Recommandations sur le gouvernement d'entreprise 2023 – AFG – pages 5, 9, 17](#)

66 Article L255-105 du Code de commerce

67 Article R.225-74 du Code de commerce

68 Article L255-121 du Code de commerce

69 [Novethic Essentiel – AG 2023: Découvrez notre tableau exclusif des résolutions climatiques, secteur par secteur](#)

## II. LES PRATIQUES EN EUROPE ET À L'INTERNATIONAL

En Europe, la Directive sur les droits des actionnaires 2 (Shareholder Rights Directive 2) de 2007<sup>70</sup> vise à encourager l'engagement actionnarial à long terme des actionnaires et permet aux actionnaires de proposer des points à l'ordre du jour des assemblées générales ou de présenter des résolutions s'ils détiennent au moins 5 % du capital de la société <sup>71</sup>.

A l'international, les résolutions déposées par des actionnaires sont souvent associées à l'activisme des actionnaires, mais elles peuvent s'avérer être un outil utile pour combler les lacunes de la stratégie ESG d'une entreprise et une occasion d'aborder les pratiques et les politiques de gestion. La grande majorité des résolutions sur ces questions ESG ont été déposées aux États-Unis, suivi du Japon. Cependant, des résolutions d'actionnaires portant sur des questions environnementales et sociales peuvent être trouvées dans diverses autres juridictions.

Au niveau mondial, le FIR a noté, sur la base des données ISS, que **plus de 180 résolutions climat déposées par des actionnaires ont été présentées en 2023 (contre 139 en 2021<sup>72</sup>)**, dont 86 aux États-Unis, 49 au Japon et 22 en Europe. Début juin, le taux d'approbation moyen calculé sur l'ensemble de ces résolutions est de 17,4%, avec de fortes disparités entre des pays comme la France où le taux sur les deux résolutions présentées est de 25% (par exemple, la résolution climat chez TotalEnergies a connu un taux d'approbation de 28,6%) et la Norvège où le taux d'approbation, chez Equinor, par exemple est de 0,85%<sup>73</sup>.

A titre d'exemple, aux États-Unis, l'actionnaire doit détenir des actions d'une société d'une valeur marchande d'au moins 2 000 \$ pendant au moins un an<sup>74</sup> pour déposer une résolution.

Selon une note du *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*<sup>75</sup>, aux États-Unis, les résolutions relatives à la gouvernance, aux aspects sociaux et environnementaux ont toutes augmenté en volume en 2022. Au total, 538 résolutions d'actionnaires ont été soumises au vote au cours du premier semestre 2022. Les résolutions environnementales représentaient environ 15 % de toutes les résolutions d'actionnaires en 2021 et 2022<sup>76</sup>.

La majorité des résolutions d'actionnaires sont des résolutions non contraignantes. Si les entreprises souhaitent exclure les résolutions des proxys, elles doivent déposer une demande de rejet auprès de la Securities and Exchange Commission (SEC) et indiquer la base juridique pour rejeter ces résolutions.

L'ICGN<sup>77</sup> suggère d'avoir une cohérence quant au type de résolutions autorisées: alors qu'aux États-Unis, il existe une procédure en place via la SEC pour les entreprises qui souhaitent contester une demande d'inscription d'une résolution à l'ordre du jour, dans d'autres juridictions, il y a moins de clarté quant au type de résolutions autorisées et il n'y a généralement pas de processus simplifié en place lorsqu'une entreprise conteste une résolution. L'ICGN considère qu'il serait utile que tous les marchés disposent d'un protocole établi permettant aux émetteurs d'accepter ou de contester les résolutions des actionnaires.

70 [eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32007L0036](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32007L0036)

71 [ICGN Viewpoint The Board of Directors & Climate Change](#) – 15 July 2020 – Il existe une différence dans l'exigence du seuil requis pour le dépôt d'une proposition au sein de l'Union Européenne. Alors que dans certains pays, seule une valeur nominale d'actions est requise pour déposer une résolution, dans d'autres juridictions, le seuil peut atteindre 5 % du capital social indiqué dans la directive. De plus, le délai entre le moment où une société doit être informée du dépôt d'une proposition et la date de l'assemblée des actionnaires ou la fixation de la date d'enregistrement diffère selon les juridictions.

72 [Harvard Law School Forum on Corporate governance – Trends in E&S Proposals in the 2022 Proxy Season](#) – Daniel Litowitz, and Lara Aryani, Shearman & Sterling LLP – November 28, 2022

73 [Bilan complet du Say on climate 2023](#) – FIR

74 [Cornell Law School – Rule 14a-8 \(17 C.F.R. § 240.14a-8\) under the Securities Exchange Act of 1934](#)

75 [2022 Proxy Season – Shareholder Proposal Review](#) – Tom P. Skulski and Glenn O'Brien, Morrow Sodali – October 3, 2022

76 idem

77 [ICGN Viewpoint The Board of Directors & Climate Change](#) – 15 July 2020

## B. RÉSOLUTIONS À L'INITIATIVE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LA STRATÉGIE CLIMATIQUE

### I. LE SAY ON CLIMATE, SOURCE DE DÉBAT

#### LE SAY ON CLIMATE DÉPOSÉ PAR LE CONSEIL N'EST PAS ENCADRÉ PAR LE DROIT DES SOCIÉTÉS MÊME S'IL LAISSE LES ENTREPRISES LIBRES DE CONSULTER LEURS ACTIONNAIRES SUR LEUR STRATÉGIE CLIMATIQUE

Le *Say on Climate* est né de l'activisme actionnarial par le dépôt de propositions d'actionnaires sur le climat: le Children Investment Fund (TCI) – un fonds spéculatif britannique – a lancé pour la première fois la campagne "*Say on Climate*" en 2019. Il encouragerait les entreprises à présenter leurs propres résolutions sur le climat, faute de quoi une résolution des actionnaires serait déposée. Elle s'inspirerait des résolutions "*Say on Pay*", en accordant une plus grande responsabilité en "donnant voix au chapitre" aux actionnaires sur la stratégie climatique, tout comme sur la rémunération.

Aujourd'hui, selon l'AMF<sup>78</sup>, le *Say on Climate* «s'entend généralement d'un vote des actionnaires sur une résolution mise à l'ordre du jour d'une assemblée générale, à l'initiative du conseil d'administration ou d'un ou plusieurs actionnaires, portant sur la stratégie ou la politique de cette société en matière environnementale, et notamment sur son impact climatique. Il peut s'agir, par exemple, pour les actionnaires de voter sur un plan de transition énergétique ou sur les mesures prises par une société pour réduire ses émissions de carbone»<sup>79</sup>.

Les *Say on Climate*, autrement appelées résolutions «climatiques», visent, au-delà du dialogue, à solliciter le vote des actionnaires sur les sujets liés à la stratégie climat de l'entreprise: introduction d'une obligation renforcée de reporting climatique, vote consultatif ou non sur la stratégie climatique de l'entreprise, obligation de soumettre régulièrement au vote des actionnaires les informations environnementales, etc.<sup>80</sup>.

La pratique du *Say on Climate* n'est expressément encadrée ni par la loi, ni par les recommandations de Place. Il ne s'agit pas d'un droit nouveau, mais de la mise en œuvre pratique du droit ouvert aux actionnaires à l'occasion de toute assemblée générale afin de leur permettre, sur les sujets climatiques, de voter sur les résolutions à l'ordre du jour en connaissance de cause et de prendre connaissance des perspectives d'avenir de l'entreprise.

Néanmoins, le principe de «hiérarchie» (ou de «spécialité»), ancré dans le droit français de la société anonyme depuis l'arrêt *Motte* de la Cour de cassation en 1946, interdit aux organes sociaux (qui tiennent leurs pouvoirs de la loi) d'empiéter sur les prérogatives des autres organes comme de se dessaisir de leurs compétences. Dans la mesure où la loi confie au conseil d'administration le soin d'arrêter la stratégie de la société, notamment sa composante climatique, le vote des actionnaires en cette matière semble difficilement conciliable avec le principe de spécialité. Pour autant, aucune disposition du Code de commerce n'interdit au conseil d'administration de recueillir l'avis de l'assemblée générale sur une question telle que la stratégie de la société en matière environnementale. Dès lors que le vote n'est que consultatif, le conseil d'administration ne se dessaisit d'aucune de ses compétences au profit de l'assemblée générale, quand bien même le conseil d'administration s'engagerait à réviser sa stratégie en fonction de cet avis.

De son côté, le HCJP, dans son «Rapport sur les résolutions climatiques *Say on climate*»<sup>81</sup>, indique que «la possibilité pour les actionnaires de voter en assemblée générale ordinaire sur la stratégie climatique de la société

78 Revue Lamy Droit des affaires – [L'adaptation des règles de rémunération des dirigeants du CAC 40](#)

79 [Rapport 2021 Sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées](#) – AMF – 2 décembre 2021

80 [Rapport sur les résolutions climatiques «Say on climate»](#) – Haut Comité Juridique de la Place Financière de Paris (HCJP) – 15 décembre 2022

81 [Rapport sur les résolutions climatiques «Say on climate»](#) – Haut Comité Juridique de la Place Financière de Paris (HCJP) – 15 décembre 2022

*au moyen d'un vote consultatif, (...) ne heurte aucune règle juridique et en particulier pas le principe de hiérarchie des organes sociaux. De ce fait, aucune modification législative ou réglementaire n'apparaît donc nécessaire pour permettre le développement de ces résolutions. De plus, un avis favorable des actionnaires sur la stratégie arrêtée par le conseil d'administration ne modifie en rien le régime juridique de responsabilité du conseil d'administration ou des actionnaires.»*

**Les avis divergent sur l'intérêt d'une procédure de Say on Climate.** En particulier, du côté des investisseurs et des agences de conseil en vote, si certains souhaiteraient le généraliser aux entreprises tous secteurs confondus sur la base d'un vote annuel, d'autres considèrent qu'il doit être réservé à des sociétés fortement émettrices en carbone. Pour d'autres encore, un vote des actionnaires revient à déresponsabiliser les conseils, ils préfèrent en conséquence se prononcer sur la stratégie climatique à l'occasion des renouvellements d'administrateurs. Enfin, certains évoquent un risque d'élargissement à des demandes de votes consultatifs sur de nombreux autres sujets RSE, diversité, biodiversité, économie circulaire, etc.

C'est pourquoi le code Afep Medef ne formule aucune recommandation quant à la pratique du Say on climate. Il recommande simplement que la stratégie climatique soit présentée à l'AGO au moins tous les trois ans ou en cas de modification significative de la stratégie.

### **LE SAY ON CLIMATE NE TEND PAS À SE GÉNÉRALISER**

Le dépôt de résolutions *Say on climate* à l'initiative du Conseil, pratique encore inexistante il y a trois ans, est loin de se généraliser.

En 2021, 3 sociétés Total Energies, Vinci et Atos avaient consulté leurs actionnaires sur leur stratégie contre 12 en 2022<sup>82</sup> (dont Carrefour, EDF, Engie ou Nexity). Pour autant, en 2023, le Bilan complet des *Say on Climate* du FIR et de l'ADEME<sup>83</sup> a comptabilisé, en France, 9 résolutions *Say on climate*. (Covivio, Icade, Schneider Electric, Klépierre, TotalEnergies, Altarea, EDF, Vallourec et Amundi). Le nombre de *Say on climate* a également régressé dans le monde: 23 résolutions *Say on climate* ont été déposées par le conseil d'administration de la société (contre 48 en 2022). Ces chiffres attestent d'une utilisation relative des résolutions *Say on climate*.

Néanmoins, sur les résolutions *Say on climate* effectivement déposées, le **taux d'approbation des actionnaires est élevé en France**. Les scores d'approbation ont atteint en moyenne un taux de 93,3% contre 87,9% en 2022 (ICADE: 98,2%, Schneider Electric: 95,8%, TotalEnergies: 85,8% en 2023)<sup>84</sup>. Ce taux moyen est de 89,2% dans le monde.

### **LE SAY ON CLIMATE CRÉE DE NOMBREUX DÉBATS EN FRANCE**

Certains instances professionnelles se sont prononcées en faveur d'un *Say on climate* généralisé voir obligatoire.

Le Forum pour l'investissement responsable (FIR) s'est plusieurs fois prononcé sur le *Say on Climate*. En septembre 2021<sup>85</sup>, il a publié des recommandations visant un *say on climate* exigeant. La première recommandation du FIR est de généraliser un vote annuel consultatif en assemblée générale des actionnaires sur la base d'un rapport préparé par le conseil d'administration. Le vote consisterait en deux résolutions distinctes: l'une sur la stratégie climat de l'entreprise et l'autre sur la mise en œuvre de cette stratégie. La seconde serait d'assurer le suivi de ces résolutions. Le FIR invite ainsi les émetteurs à soumettre ces résolutions qu'il qualifie d'«*outil de bonne gouvernance permettant de donner un cadre pérenne et régulier au dialogue actionnarial [...] sans attendre une éventuelle obligation réglementaire*».

82 [Bilan Say on climate – FIR ADEME – 2023](#); [Rapport 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées](#) – AMF – 1<sup>er</sup> décembre 2022

83 Résolution climat présentée par le management

84 [Bilan Say on climate – FIR ADEME – 2023](#)

85 [Communiqué de presse](#) – Le FIR interpelle les 120 premières capitalisations françaises (SBF 120) pour la généralisation d'un *Say on climate* exigeant – septembre 2021

Par ailleurs, en 2022<sup>86</sup>, afin «d'alimenter un dialogue permanent et constructif entre l'entreprise et ses actionnaires», le FIR recommande «une consultation des actionnaires a minima une fois tous les 3 ans sur la stratégie climat de l'entreprise». Ce vote consultatif sur la stratégie climat et sa mise en œuvre devrait être organisé «en priorité par les entreprises qui ont le plus d'impact» mais pourrait progressivement «être élargi à l'ensemble des entreprises cotées».

Début 2023<sup>87</sup>, le FIR et 46 gestionnaires d'actifs, parties prenantes de l'industrie financière ont affirmé, dans une Tribune<sup>88</sup>, leurs convictions et leurs attentes au sujet des résolutions *Say on Climate*: (i) **systematiser la mise à l'ordre du jour de résolutions climatiques** lors des Assemblées générales d'actionnaires, (ii) **les Say on Climate de la saison 2023 doivent donc comprendre des informations claires et complètes** permettant de juger de la crédibilité des engagements climatiques des entreprises, (iii) **appellent les pouvoirs publics à poser un cadre légal clair** visant à généraliser le *Say on Climate*, harmoniser son contenu et faciliter les initiatives actionnariales permettant la recherche d'informations supplémentaires.

Dans la même ligne que le FIR, la Commission climat et finance durable (CCFD) de l'AMF<sup>89</sup> s'est aussi prononcée sur les résolutions des actionnaires et sur le *Say on climate* à l'initiative de l'entreprise. Sur ce dernier point, elle recommande de demander aux entreprises de «soumettre leur stratégie climatique et leur plan de décarbonation au vote de l'assemblée générale, par le biais d'une évolution des cadres juridiques et normatifs entérinant le caractère obligatoire de ces résolutions» (pour les entreprises soumises à la CSRD). De plus, le CCFD suggère qu'une «résolution portant sur la stratégie climatique et le plan de décarbonation de l'entreprise soit soumise au vote des actionnaires a minima tous les trois ans, ou plus fréquemment si un changement stratégique ou de gouvernance l'oblige».

Le *Say on climate* a également récemment nourri les débats au Parlement. L'Assemblée Nationale a adopté en juillet 2023 un amendement<sup>90</sup> dans le cadre des discussions sur le projet de loi industrie verte et ce malgré l'avis contraire du gouvernement. Cet amendement, s'inspirant de la position du FIR, vise à instituer l'**obligation, pour les sociétés cotées, de présenter à l'Assemblée générale**:

- tous les 3 ans, un projet de résolution à titre consultatif sur la stratégie climat et durabilité et,
- tous les ans, un projet de résolution à titre consultatif pour approuver le rapport annuel sur la mise en œuvre de la stratégie climat et durabilité.

Si cet amendement a finalement été supprimé au moment de la Commission mixte paritaire qui a réuni députés et sénateurs le 9 octobre dernier, il illustre les débats existants sur le *Say on climate* au sein des instances professionnelles et qui se poursuivent dans les instances politiques.

D'autres, au contraire, appellent à renforcer le dialogue actionnarial en approfondissant le contenu des résolutions (publication des émissions sur tous les scopes, performances carbone passées, présentes, futures, etc) sans insister sur la procédure de vote.

L'AMF a appelé les émetteurs, dans un communiqué<sup>91</sup>, «à poursuivre, voire renforcer leur dialogue actionnarial sur leur stratégie climatique, dans le

86 Proposition du FIR pour l'encadrement du «Say on climate» et la facilitation du dépôt de résolutions environnementales et sociales – décembre 2022

87 Tribune FIR 2023 – Le dialogue actionnarial peut aboutir à de vrais progrès pour le climat

88 Tribune FIR 2023 – Le dialogue actionnarial peut aboutir à de vrais progrès pour le climat

89 Commission Climat et finance durable: résolutions climatiques – Mars 2023

90 [www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/amendements/1512/AN/483.pdf](http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/amendements/1512/AN/483.pdf) Cet amendement sur le «Say on Climate» a été déposé par Alexandre Holroyd et 26 autres députés, et adopté le 21 juillet 2023 par l'Assemblée Nationale. Après le vote au Sénat et à l'Assemblée Nationale, les députés et sénateurs se réuniront en commission mixte paritaire en octobre pour tenter de s'accorder sur une version finale du texte.

91 Communiqué de l'AMF – 8 mars 2023 – Dialogue actionnarial sur les questions environnementales et climatiques

cadre de leur assemblée générale, mais également, de façon régulière, en amont et en aval de celle-ci. Un tel dialogue, préalable à cette assemblée, est assurément opportun en cas de dépôt, par des actionnaires, d'une résolution climatique.». Elle invite également les sociétés cotées sur un marché réglementé à «renforcer encore leur communication sur leur stratégie climatique et à la présenter à chaque assemblée générale sous la forme d'un point à l'ordre du jour avec débat.». Dans ce cadre, les sociétés devront présenter leur stratégie, assortie de cibles précises, argumentées et détaillées.

L'AMF considère, par ailleurs, «qu'il sera opportun, le moment venu et dans des conditions à définir par voie législative, que ces informations soient soumises à l'approbation des actionnaires comme c'est le cas pour les comptes annuels.»

Cette position est également soutenue par le HCJP qui considère qu'il est plus souhaitable de «*privilégier des recommandations de soft law que les réflexions, pratiques et réglementations sur le climat sont en constante évolution notamment au niveau communautaire et international*». Il recommande l'élaboration d'un «*cadre général, en particulier s'agissant de l'information à délivrer aux actionnaires sollicités pour exprimer leur avis consultatif*». <sup>92 93</sup>

## II. LE MÊME DÉBAT EXISTE EN EUROPE ET À L'INTERNATIONAL

L'Europe est la région où l'on observe le plus grand développement de ces pratiques

Les investisseurs européens ont développé une grille d'analyse pour les *Say on climate* qui est généralement construite en évaluant dans quelle mesure les publications et les ambitions climatiques des entreprises sont complètes et cohérentes. Cela inclut la responsabilité du conseil d'administration et la surveillance adéquate de la gouvernance, la publication de toutes les émissions de GES pertinentes liées à ses activités (scopes 1, 2 et 3 selon le cas), l'ambition d'atteindre des émissions nettes de gaz à effet de serre nulles d'ici 2050 ou plus tôt, et des stratégies climatiques ambitieuses avec des objectifs et des jalons clairs et crédibles à court, moyen et long termes.

Au Royaume-Uni, la *Transition Plan Taskforce*, évoquée plus haut dans le présent rapport, s'exprime également sur le dialogue actionnarial. Le groupe de travail britannique recommande que **les plans de transition soient intégrés aux informations plus larges liées au climat dans les rapports financiers** (comme le rapport annuel d'une entreprise cotée au Royaume-Uni) et fasse l'objet d'un vote contraignant lors de l'Assemblée générale annuelle à l'occasion de l'approbation annuelle des comptes. Cette recommandation fait actuellement l'objet d'une consultation publique.

En Espagne, le législateur a mis en œuvre la directive européenne 2014/95/UE sur les informations non financières dite «Non Financial Reporting Directive» (NFRD) par le biais de la loi 11/2018 information extra-financière et enveloppe diversité, qui impose aux entreprises cotées comptant au moins 500 employés au cours de l'exercice fiscal de **joindre un rapport de gestion consolidé à leurs états financiers consolidés**. Ce rapport de gestion consolidé, qui doit **inclure les informations non financières** légalement requises, est soumis à un vote annuel des actionnaires. Il est obligatoire que le rapport sur les informations non financières soit soumis, en tant qu'**élément distinct à l'ordre du jour**, à l'approbation des actionnaires lors des assemblées générales annuelles.

92 [Rapport sur les résolutions climatiques «Say on climate»](#) – Haut Comité Juridique de la Place Financière de Paris (HCJP) – 15 décembre 2022

93 Autre suggestion du HCJP: L'arbitre en cas de contestation de la décision du conseil d'administration est le juge du tribunal de commerce. Pour permettre aux actionnaires d'obtenir une décision de justice rapide en cas de contestation du refus d'inscription à l'ordre du jour de résolutions reçues par le conseil d'administration, le Groupe de travail propose d'appliquer la procédure accélérée au fond à ces contentieux en modifiant l'article L. 225-105 du Code de commerce. L'AMF a, de son côté, rappelé qu'elle n'a pas d'autorité pour apprécier la recevabilité des projets de résolution dont l'inscription à l'ordre du jour d'une assemblée générale est demandée par des actionnaires, ni pour apprécier le bien-fondé d'un éventuel refus par le conseil d'administration d'inscrire de tels projets de résolutions à l'ordre du jour d'une assemblée générale. Ces contentieux relèvent du tribunal de commerce.

## À L'INTERNATIONAL, LA PRATIQUE DU SAY ON CLIMATE RESTE SPORADIQUE ET SE DÉVELOPPE DE MANIÈRE INÉGALE SELON LES SECTEURS ET LES RÉGIONS

Par le biais d'une déclaration de position d'investisseurs<sup>94</sup> coordonnée par l'IIGCC, 56 investisseurs de premier plan, gérant plus de 14 000 milliards de dollars d'actifs, ont appelé en 2021 à la mise en œuvre de nouvelles mesures de gouvernance d'entreprise pour permettre aux actionnaires de tenir les entreprises responsables de la réalisation de leurs engagements en matière de «zéro émission nette».

→ Dans cette déclaration, les investisseurs demandent aux entreprises de publier un plan de transition net zéro, d'identifier le directeur responsable du plan et de fournir aux investisseurs un moyen de voter chaque année sur les progrès réalisés par rapport au plan.

→ La déclaration considère que dans les juridictions dotées de solides conventions de gouvernance et lorsque la législation locale le permet, **un vote consultatif régulier sur la mise en œuvre constitue un mécanisme efficace**. Lorsque le soutien des actionnaires est faible, que ce soit pour le plan lui-même ou pour sa mise en œuvre, les entreprises doivent expliquer publiquement les raisons pour lesquelles les investisseurs ont refusé leur soutien et les mesures correctives prises avant la prochaine assemblée générale annuelle.

Cela étant, il est à noter que d'autres investisseurs, comme par exemple Calpers ou BlackRock, ont adopté une approche beaucoup plus réservée compte tenu des impacts à moyen et long terme que cela crée sur la gouvernance et l'activité financière de l'entreprise.

Dans le même temps, l'IIGCC a lancé la **Net Zero Engagement Initiative (NZEI)** afin de renforcer et d'accélérer l'engagement des entreprises sur les questions liées au climat. En élargissant l'univers des entreprises engagées au-delà de la liste des priorités de l'initiative Climate Action 100+, y compris celles du côté de la demande, 107 entreprises ont reçu des lettres de la part de 93 investisseurs exposant leurs attentes concernant un plan de transition vers une économie net zéro<sup>95</sup>.

Il existe une diversification sectorielle et les entreprises des secteurs financiers, industriels, énergétiques et utilities sont plus susceptibles d'adopter une résolution *Say on climate* déposée par l'entreprise. Parmi les entreprises qui ont tenu leurs premiers votes Say on climate sponsorisés par la direction en 2022, 22% (8/36) étaient des entreprises dans les utilities et 19% (7/36) étaient des institutions financières<sup>96</sup>.

Le guide «*Say on climate*» des Principles for Responsible Investment (PRI)<sup>97</sup>, en s'appuyant sur différentes sources, permet de comprendre les attentes en matière de réduction des émissions de CO2 par secteur d'ici 2030.

Dans la même logique, la Stratégies sectorielle mondiale<sup>98</sup> élaborée par Climate Action 100+ et son réseau d'investisseurs, identifie les actions sectorielles clés que les entreprises, investisseurs et industries doivent mettre en œuvre pour respecter leurs engagements de réduction d'émissions.

94 [Cross programme – Net Zero Investment Framework Implementation Guide – IIGCC – Avril 2021](#)

95 [Net Zero Engagement Initiative – IIGCC](#)

96 [SquareWell Partners – What's Been Said on Climate and the Changing Climate on Investor Behaviour – December 2022](#)

97 [Climate transition plan votes – Investor briefing – December 2022](#)

98 [Global Sector Strategies | Climate Action 100+](#)

## PROPOSITIONS DE L'IFD

# TRANSPARENCE ET DIALOGUE AVEC LES ACTIONNAIRES

### PROPOSITION 7

Systématiser la présentation de la stratégie climat et/ou de la mise en œuvre de cette stratégie par les entreprises en Assemblée Générale des actionnaires.

Plus précisément, les entreprises communiquent sur leur trajectoire, incluant les objectifs à long et moyen terme, le calendrier et les plans de transition, en précisant les hypothèses de référence et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Ces communications couvrent l'ensemble des scopes d'émissions. Les plans des entreprises en matière d'émissions devraient être cohérents avec les données et les horizons de temps des trajectoires financières. En effet, la stratégie climat des entreprises, pour être efficace, doit être pleinement intégrée dans les *business models* et la stratégie globale de l'entreprise. La présentation, par les entreprises, de leurs réalisations (cf proposition 8) devrait faire ressortir les écarts éventuels par rapport à la trajectoire climat proposée.

### PROPOSITION 8

Poursuivre une convergence du traitement des informations financières et des informations climat.

L'entreprise rend compte de manière précise de ses réalisations, au titre de l'exercice écoulé, pour réduire ses émissions carbone, présenter ses performances par rapport aux engagements annoncés comme par rapport à ses concurrents. Ces éléments sont intégrés dans le reporting de durabilité et dans le rapport de gestion.

En application de la directive CSRD, transposée par l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales, les éléments du bilan de l'année écoulée sur les questions climatiques devraient donner lieu à une assurance raisonnable par les auditeurs à compter de l'adoption par la Commission européenne de ces normes au plus tôt en 2028. **C'est sur la base de ces éléments ainsi audités que le bilan des actions réalisées en matière climatique par les entreprises pourrait faire l'objet, à terme, d'un vote.**

Pour des questions d'efficacité opérationnelle et d'équité de traitement des acteurs français et européens, une bonne cohérence avec l'agenda européen est indispensable. Elle permettrait également de préserver l'attractivité de la place financière.

Les retours d'expérience des acteurs qui s'engagent sur une base volontaire dans une procédure de vote sur le bilan de performance climat présenté par le Conseil d'administration alimenteront utilement les bonnes pratiques en ce sens.

L'IFD complétera ses recommandations sur la base des modalités précisées au plan européen et en fonction des retours d'expérience des entreprises volontaires récoltés d'ici là.

En revanche, concernant la question de la trajectoire climatique, de la même façon que la trajectoire financière ou le plan stratégique de l'entreprise ne font pas l'objet d'un vote par les actionnaires, le caractère obligatoire d'un tel vote sur la partie prospective de la stratégie climat semble inapproprié.

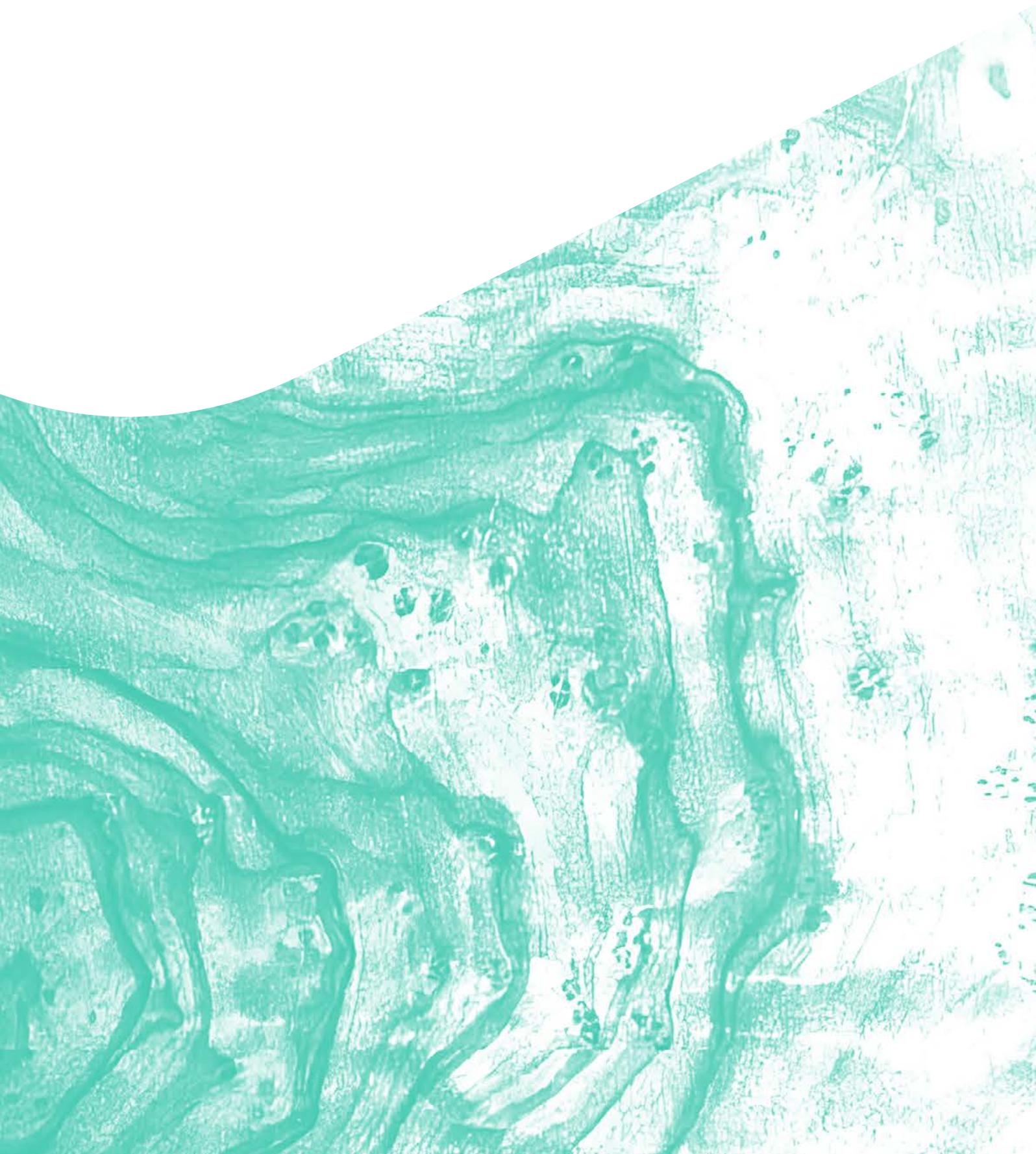
L'objectif est d'organiser le travail le plus sérieux sur le sujet climat et d'améliorer le dialogue avec les actionnaires, y compris sur les aspects de prospective. Mais c'est bien le Conseil d'administration qui est responsable de la stratégie de l'entreprise, dont les questions climatiques sont une composante, et il ne peut être question de le dessaisir de ce rôle.

De plus, si le but est bien d'améliorer la communication aux actionnaires, nous considérons qu'un vote au résultat binaire n'est pas le bon levier d'action pour accélérer la décarbonation de l'entreprise.

#### **Autres pratiques possibles**

Lorsque cela est pertinent, organiser des présentations ou roadshows dédiés

# 4. RÉMUNÉRATIONS



# 1. ÉTATS DES LIEUX DES PRATIQUES EN FRANCE SUR L'INTÉGRATION D'UN CRITÈRE CLIMATIQUE DANS LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

## A. LES CODES PROFESSIONNELS AFEP-MEDEF ET MIDDLENEXT, APPELLENT À UNE PRISE EN COMPTE DU CLIMAT DANS LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES

Le Code Afep Medef prévoit que «*La rémunération de ces dirigeants doit être compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise et doit avoir notamment pour objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de celle-ci sur le moyen et long terme, en intégrant plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale, dont au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise. Ces critères, définis de manière précise, doivent refléter les enjeux sociaux et environnementaux les plus importants pour l'entreprise. Les critères quantifiables doivent être privilégiés.*» (§ 26)

De son côté, le code Middlednext 2021 indique, quant à lui, que «*s'il y a une part variable dans la rémunération, elle comporte, a minima, un indicateur extra-financier*» et que «*en cas de rémunération variable, l'appréciation de l'atteinte de la performance prend en compte des critères quantitatifs – financiers et extra-financiers – ainsi que des critères qualitatifs<sup>99</sup>*». Ces derniers points constituent une première avancée importante, mais le code Middlednext n'évoque pas encore précisément le climat dans la rémunération.

## B. ÉTAT DES LIEUX SUR L'INTÉGRATION DES CRITÈRES LIÉS AU CLIMAT DANS LA RÉMUNÉRATION

### I. LES ENTREPRISES INTÈGRENT PROGRESSIVEMENT DES CRITÈRES LIÉS AUX ENJEUX CLIMATIQUES DANS LA RÉMUNÉRATION DE DIRIGEANTS<sup>100</sup>

Le rapport produit par EY<sup>101</sup> sur la gouvernance des entreprises précise qu'au cours de l'exercice 2021 43% des 100 entreprises sélectionnées du SBF 120 ont mis en place un système de rémunération variable incitatif basé sur des objectifs RSE pour plusieurs cadres dirigeants (au-delà du COMEX).

Le HCGE<sup>102</sup> note, plus en détail, une nette amélioration de l'intégration, par les entreprises, des critères environnementaux dans la partie variable de la rémunération de leurs dirigeants mandataires sociaux. Le Rapport HCGE de novembre 2023 note la présence, pour l'exercice 2022, d'un ou plusieurs critères RSE pour 99% des sociétés du SBF 120 et 100% des sociétés du CAC40. Concernant les critères climatiques, en 2021, sur les 103 sociétés du SBF 120 étudiées dans le rapport, 84 sociétés (contre 67 lors de l'exercice précédent) en ont intégré un ou plusieurs (soit 81%) et sur les 35 sociétés du CAC40, 32 sociétés (contre 27 lors de l'exercice précédent) ont intégré un ou plusieurs de ces critères (soit 91,4%). Pour l'exercice 2022, le HCGE constate que 87,3% des sociétés du SBF 120 ont intégré un critère climatique dans la rémunération de leur dirigeant, dont 98,14% des sociétés du CAC40.

99 [MiddleNext](#) – Code de gouvernement d'entreprise, p33 et 35

100 [Bulletin Joly Bourse – La RSE et les enjeux climatiques dans le code Afep-Medef 2022](#) – Constat du FIR dans son analyse sur la politique de rémunération de dix entreprises française (réalisé en 2022)

101 Panorama de la gouvernance – 2021 – EY sur la gouvernance des entreprises

102 Rapport du Haut comité de gouvernement d'entreprise – Novembre 2022, p64

Parmi les 25 sociétés du SBF 120 qui n'ont pas intégré un tel critère environnemental dans la rémunération variable annuelle de leur dirigeant en 2022, 11 sociétés l'ont toutefois intégré dans la rémunération de long terme de leur dirigeant mandataire sociaux (sous la forme de rémunération variable pluriannuelle, options d'actions ou actions de performance)<sup>103</sup>.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Indication des critères de détermination de la partie variable (quantifiables et/ou. qualitatifs)	94,7%	99%	100%	97,1%
Présence d'un ou plusieurs critères RSE		93%		94,3%
Présence d'un ou plusieurs critères environnementaux		81%		91,4%
Examen de l'application des critères par le conseil lors du versement	91,3%	98%	91,7%	100%

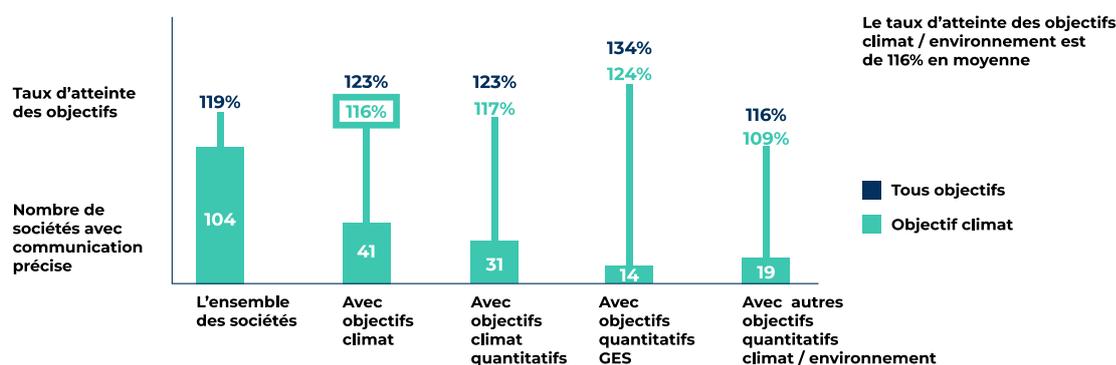
Source: Rapport du Haut comité de gouvernement d'entreprise – Novembre 2022

Le Baromètre IFA-Ethics & Boards-Chapter Zero France<sup>104</sup>, qui différencie plus précisément le court terme et le long terme, indique que 87% des sociétés du CAC 40 ont intégré au moins un objectif climat/environnement dans la politique de rémunération CT ou LT de leur CEO. De plus, 44 % des sociétés du CAC 40 ont intégré des objectifs climat/environnement dans la politique de rémunération CT et LT de leur CEO, contre 39 % pour la détermination du montant du variable annuel<sup>105</sup>.

Cela étant, le Baromètre a formulé une critique concernant la mise en œuvre concrète de ces critères et de leur évaluation pour pouvoir le traduire en part de rémunération variable. Les engagements climatiques pris sont à un horizon de long terme, d'ici 2030-2050, alors que les objectifs fixés aux dirigeants sont définis le plus souvent sur 3 à 4 ans. Afin de conserver une cohérence entre les objectifs de long terme et les objectifs intermédiaires, il propose de traduire l'ambition de décarbonation à long terme validée SBTi dans un plan opérationnel comprenant des échéances pluriannuelles et d'intégrer ces valeurs dans les plans de rémunération à long terme (sur trois ou quatre ans) des dirigeants.

Par ailleurs, le Baromètre IFA-Ethics & Boards-Chapter Zero France constate un taux moyen d'atteinte des objectifs annuels climat/environnement en 2021 supérieur à 100 %, ce qui pose question sur l'ambition des objectifs fixés.

Ex post - rémunération CEO CT 2021 Taux d'atteinte des objectifs climat *versus* tous objectifs



Sources: DEU 2021 des sociétés; analyses Ethics & Boards, Chapter Zero France et IFA

<sup>103</sup> Rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise – Novembre 2023, p 99

<sup>104</sup> SBF 120 Baromètre des rémunérations Le climat dans la politique de rémunération des CEO – Novembre 2022 – Ethics & Boards, Chapter Zero France, IFA, p7-8

<sup>105</sup> Baromètre IFA-Ethics & Boards-Chapter Zero France 2023 SBF 120 – Novembre 2022 – Ethics & Boards, Chapter Zero France, IFA

## II. LA PART DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DÉTERMINÉE PAR DES CRITÈRES ESG EST DE PLUS EN PLUS IMPORTANTE

La rémunération des dirigeants est de plus en plus liée à leur performance sur des critères sociaux et environnementaux.

En différenciant le court terme du long terme, le rapport de l'AMF<sup>106</sup> sur *le gouvernement d'entreprise et les rémunérations pour 2022* constate que la part des critères non-financiers progresse dans la politique de rémunération 2022 des 50 premières sociétés françaises du SBF 120. Elle représente 26 % des critères de la rémunération variable annuelle et 21 % des critères de la rémunération variable de long terme.

Dans ce même rapport est précisé que **la charge des indicateurs extra-financiers retenue varie généralement entre 10% et 50% de la part variable annuelle attribuée aux dirigeants des entreprises du CAC 40**. Pour un quart d'entre elles, ce taux atteint 40% et rares sont celles dont les critères RSE représentent 50% du bonus annuel comme ce fut le cas en 2021 pour Sanofi<sup>107</sup>.

Les derniers résultats du baromètre IFA/ Ethics & Boards 2023<sup>108</sup> révèlent que **le poids moyen de ces critères dans la rémunération variable annuelle des dirigeants avoisine les 25% et reste stable**. En revanche, les critères ESG sur le variable long-terme est en progression significative de plus de 5 points en un an et atteint 23%.

## III. IL EXISTE UNE GRANDE VARIÉTÉ DE CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS QUI DÉTERMINENT UNE PARTIE DE LA PART VARIABLE DE LA RÉMUNÉRATION

Les principaux critères extra-financiers que l'on retrouve dans les parts variables annuelles des dirigeants de groupe du CAC 40 concernent aussi bien la gouvernance, l'environnement, les relations et conditions de travail, le développement local, mais encore les relations d'affaires et les intérêts des consommateurs. Sur le climat, en pratique, les critères mentionnés portent généralement sur un but de réduction des émissions de CO2.

Selon leur niveau de maturité dans l'opérationnalisation du plan climat, leur secteur et leur modèle opératoire, les sociétés intègrent dans leur politique de rémunération les critères suivants<sup>109</sup>:

- quantitatifs avec des valeurs cibles communiquées (45% des sociétés dans le variable LT et 52% dans le variable CT);
- uniquement qualitatifs (10% des sociétés dans le variable LT et 13% dans le variable CT);
- indexation uniquement sur des indices/notations ESG externes type CDP (11% des sociétés dans le variable LT et 3% dans le variable CT)

L'IFA a constaté qu'en 2021, 74% des entreprises intègrent au moins un objectif climat quantitatif dans la politique de rémunération variable LT et/ou CT et 20% des entreprises ont un objectif quantitatif à la fois dans le variable LT et CT.

Parmi les entreprises ayant introduit de nouveaux critères de performance extra-financiers, on peut citer<sup>110</sup>:

---

106 Revue des sociétés – [RSE, un nouveau pallier a été franchi](#)

107 [Rapport 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées](#) – AMF – Tier décembre 2022

108 Communiqué de presse – [La REF 2023: l'IFA dévoile les premiers chiffres de l'engagement concret des entreprises du CAC 40 sur la RSE](#) – août 2023

109 CAC 40 – [Baromètre des rémunérations](#) – Le climat dans la politique de rémunération des CEO Novembre 2021

110 Revue Lamy Droit des affaires – [L'adaptation des règles de rémunération des dirigeants du CAC 40](#)

Entreprise	Part des rémunérations des cadres dirigeants déterminée par des critères extra-financiers	Critères
EDF	30 % de la rémunération variable des cadres dirigeants	Objectifs en matière d'intensité carbone de la production d'électricité et de chaleur du groupe
Getlink	10 à 15 % de la rémunération variable du directeur général	Objectifs de réduction des émissions dans les variables court et long termes
TotalEnergies	6% de la rémunération variable annuelle du PDG  30% de la rémunération des cadres dirigeants (15% sur les émissions de Scope 1 et 2 et 15% sur le scope 3)	Rémunération liée à des critères RSE et climatiques  La moitié de cette part de rémunération est liée uniquement à l'atteinte d'objectifs précis en matière de réduction des GES  Les critères extra-financiers représentent 40% de la part de rémunération variable du dirigeant.  La performance RSE et le pilotage de la stratégie vers une neutralité carbone représentent respectivement 15 % des critères extra-financiers, tandis que la croissance profitable dans les énergies renouvelables et l'électricité représente 10 %
Kering	30% de la rémunération annuelle variable du dirigeant	Pour le développement durable, objectif de réduire son impact environnemental en adéquation avec son plan envisagé pour 2050
Legrand	25% de la part de rémunération variable du dirigeant	5% de cette part variable relève du développement durable et de la lutte contre le réchauffement climatique
Crédit agricole	40% de la part de rémunération variable du dirigeant	Les projets à objectif d'ordre humain, client, sociétal et liés à la dynamique collective des événements extérieurs imprévus représentent respectivement 8 %
Saint Gobain	10% de la rémunération pour ce qui est des «long term incentives»  5% de la rémunération annuelles	Regroupe les trois composantes RSE, avec sécurité et diversité

#### IV. LES INSTANCES PROFESSIONNELLES APPELLENT À ALLER PLUS LOIN DANS LA PRÉCISION DES CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS DE RÉMUNÉRATION LIÉS AU CLIMAT

Si des critères RSE sont intégrés dans les rémunérations de nombreux dirigeants, les entreprises, par le biais du comité en charge des rémunérations, doivent aller plus loin dans leurs définitions.

Le Haut Comité du gouvernement d'entreprise (HCGE) considère qu'une simple référence à l'application des politiques RSE, le renvoi à un programme interne RSE ou à des enjeux généraux non définis ne sont pas suffisants. Il attend notamment que les critères RSE soient **définis de manière précise, soient plus lisibles et pertinents et intègrent les enjeux sociaux et environnementaux propres à l'entreprise**<sup>111</sup>.

Concrètement, quelques bonnes pratiques pourraient être mises en place, comme le fait de privilégier la présence de **critères RSE quantifiables** (qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs), de présenter au Conseil, par la Direction Générale, la **methodologie utilisée** pour mesurer ces critères RSE et enfin, un examen annuel par le Conseil de la **trajectoire fixée** pour atteindre les critères RSE. Par ailleurs, la transparence sur la pondération des objectifs environnementaux ainsi que sur les critères utilisés pour évaluer de leur satisfaction est également une condition importante pour améliorer l'inclusion des politiques environnementales dans la rémunération<sup>112</sup>.

Le Baromètre IFA-Ethics & Boards-Chapter Zero France souligne que pour 30% des sociétés ayant intégré au moins un objectif climat, **la communication de la réalisation d'objectifs se fait uniquement sur des résultats agrégés** au sein d'un ensemble d'objectifs ESG/RSE ou quantitatifs/individuels. Contrairement aux objectifs financiers, dont le résultat est presque toujours communiqué par objectif, il n'est pas possible d'extraire et d'isoler le critère climat/ usage des ressources naturelles. Le rapport suggère donc, pour crédibiliser la politique de rémunération, de communiquer de façon plus transparente sur les incitations liées à la politique de décarbonation dans la rémunération en détaillant des objectifs précis et leur taux de réalisation<sup>113</sup>.

Le Collège des directeurs du développement durable (C3D), présidé par Fabrice Bonnifet promeut, quant à lui, l'instauration d'un «golden climat», mesuré tous les ans (temporalité néanmoins adaptée en fonction du profil de l'entreprise). Celui-ci pèserait pour 50% de la rémunération variable de court et long terme et serait conditionné à une baisse des émissions de gaz à effet de serre en absolu, y compris si la société est en croissance, sur ses scopes 1, 2 et 3. Cette variable ne sera versée ou attribuée que si la trajectoire de décarbonation de l'entreprise est validée par la science. Ce dispositif se substituerait aux rémunérations variables actuelles et devrait permettre de limiter le risque de compensation de critères financiers plus difficiles à atteindre par des critères extra-financiers qualitatifs, plus discrétionnaires.

---

111 Rapport du Haut comité de gouvernement d'entreprise – Novembre 2022, p15-16

112 ACPR-AMF – [Suivi et évaluation des engagements climatiques de la Place](#) – Octobre 2022; AMF [Rapport sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants](#) – dec 2022

113 [Baromètre IFA-Ethics & Boards-Chapter Zero France 2023 SBF 120](#) – Novembre 2022 – Ethics & Boards, Chapter Zero France, IFA

## 2. LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES EST ÉGALEMENT DE MIEUX EN MIEUX PRISE EN COMPTE DANS LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS AU NIVEAU EUROPÉEN ET INTERNATIONAL

### A. ÉTAT DES LIEUX SUR LES EXIGENCES EUROPÉENNES EN MATIÈRE D'INCITATION DANS LES RÉMUNÉRATIONS SUR LES QUESTIONS CLIMATIQUES

#### I. LA RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE EXIGE QUE LES ENTREPRISES PRENNENT EN COMPTE LE CLIMAT DANS LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS AFIN D'AUGMENTER LE RÔLE INCITATIF DE LA RÉTRIBUTION

Au niveau européen, l'art.15 de la proposition de directive sur le devoir de diligence en matière de développement durable des entreprises (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD*)<sup>114</sup> dispose que la contribution des administrateurs aux intérêts à long terme de l'entreprise et à sa durabilité doit être prise en compte lors de la fixation de leur rémunération variable. Cette exigence garantit que le plan de réduction des émissions est correctement mis en œuvre et intégré<sup>115</sup>.

De leur côté, les normes European Sustainability Reporting Standards (ESRS) de la directive CSRD exigent que les entreprises publient des informations sur la **proportion de rémunération variable** qui dépend des cibles et/ou des incidences en matière de durabilité.

#### II. EN PRATIQUE, CES OBJECTIFS SONT ENCORE LIMITÉS DANS LES ENTREPRISES EUROPÉENNES ET PEU COMMUNIQUÉS

Le Leadership Institute de la London Business School et PwC, avec le soutien de la société d'investissement suédoise Cevian Capital, ont examiné les objectifs climatiques liés à la rémunération des dirigeants des 50 plus grandes entreprises européennes<sup>116</sup>. Plusieurs constats ont pu être formulés.

D'un part, bien que la plupart des entreprises incluent des objectifs de réduction des émissions carbone dans leur rémunération, **ces objectifs ne répondent que pour 14% d'entre eux aux attentes des investisseurs**, à savoir que les objectifs doivent être significatifs, objectifs, transparents et clairement liés aux objectifs en matière de neutralité carbone annoncés publiquement.

D'autre part, la **transparence sur les objectifs pourrait être améliorée** afin d'accroître la responsabilité des entreprises et de renforcer la confiance des investisseurs sur la crédibilité des outils incitatifs mis en place. Aujourd'hui, moins de la moitié des entreprises ayant des objectifs de réduction des émissions de carbone le font, et seulement environ un entreprise sur dix publie des informations claires sur le lien qu'elle établit entre les objectifs de rémunération à court et moyen terme et les objectifs à long terme de neutralité carbone.

Enfin, une autre préoccupation qui se pose aussi au niveau des entreprises européennes concerne le **niveau d'exigence des objectifs**. En moyenne, les

114 La directive proposée en février 2022 par la Commission Européenne doit encore être examinée par le Parlement européen et le Conseil avant d'être adoptée. Concrètement, la CSDD introduirait dans le droit européen la notion de «devoir de vigilance», qui a été pour la première fois proposée par le législateur français dans la loi LOI n° 2017-399. [eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022PC0071](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022PC0071)

115 Toutefois, l'article 15 n'opère pas de distinction entre les administrateurs exécutifs et non exécutifs, ce qui n'est pas sans poser problème. En effet, en pratique les administrateurs non exécutifs ne perçoivent pas de rémunération indexée sur la performance de l'entreprise puisqu'ils ne sont pas en charge de la gestion quotidienne.

116 Paying for net zero – [Using incentives to create accountability for climate goals](#) – PwC

objectifs examinés dans l'étude ont été atteints à hauteur de 88% du maximum, et la moitié d'entre eux ont été entièrement atteints. A titre d'illustration, les quatre grandes compagnies pétrolières européennes ont toutes obtenu au moins 90% du maximum pour leurs objectifs liés au climat/transition énergétique dans leurs dernières publications. Ces résultats, comme pour les entreprises françaises, posent la question de l'ambition des objectifs qui semblent aujourd'hui trop facilement atteignables.

## B. À L'INTERNATIONAL, LES PRATIQUES CONVERGENT VERS UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DU CLIMAT DANS LES PLANS DE RÉMUNÉRATION

### I. EN PRATIQUE, LES INDICATEURS CLIMATIQUES SONT DE PLUS EN PLUS PRÉSENTS DANS LES PLANS DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Le World Economic Forum (WEF), dans son «Executive Compensation Guidebook for Climate Transition»<sup>117</sup>, publié en 2021, analyse l'utilisation des indicateurs climatiques dans les plans de rémunération des dirigeants par les entreprises du S&P500 et des principaux indices en Europe.

**Il relève qu'en moyenne 19% des entreprises intègrent le climat et des mesures environnementales plus larges dans leurs plans de rémunération (ces chiffres s'élèvent à 14% aux Etats-Unis et 28% en Europe).**

Plus précisément, 16% des entreprises intègrent ces mesures dans leurs plans de rémunération de court terme (STI plan) (12% aux Etats-Unis et 23% en Europe) et seulement 7% des entreprises intègrent ces mesures dans leurs plans de rémunération de long terme (LTI plans) (2% aux Etats-Unis et 13% en Europe).

**Ces chiffres ont largement augmenté en 2023**, notamment dans les plans de rémunération à court terme aux Etats-Unis et dans ceux à long terme en Europe<sup>118</sup>. L'étude additionnelle publiée en 2023 par le WEF montre que **39% des entreprises américaines et européennes intègrent des indicateurs climatiques dans les plans de rémunération** (25% aux Etats-Unis et 66% en Europe), 32% dans leur plan de court terme (STI Plan, 24% aux Etats-Unis et 52% en Europe) et 14% dans leur plan de long terme (LTI Plan, 3% aux Etats-Unis et 35% en Europe).

Par exemple, les PDG des sociétés cotées à Singapour ont une part de 10 à 15 % de leur rémunération composée d'objectifs climatiques. Au Royaume-Uni, le vote contraignant sur la rémunération (*biding say-on-pay*) a lieu tous les trois ans et chaque année un vote consultatif sur la rémunération a lieu : 20% du LTIP sont basés sur la transition climatique et 10% sur des objectifs sociaux. Cette approche se fonde sur les directives de la SBTi.

Par ailleurs, les indicateurs climatiques sont le plus souvent intégrés dans les plans de rémunération des dirigeants des industries à forte émission de carbone telles que l'énergie et les utilities (fournisseurs d'eau, d'électricité, de gaz, etc). Parmi toutes les entreprises américaines et européennes qui incluent une mesure environnementale dans leur plan de rémunération en 2021 :

→ **92% des compagnies pétrolières et gazières américaines et européennes incluent une mesure environnementale dans leurs plans de rémunération** (70% dans leurs plans STI seulement et 22% dans STI et LTI),

→ et ce chiffre s'élève à **65% pour les fournisseurs** (35% dans leur STI Plan, 14% dans STI et LTI plan et 16% seulement dans le LTI plan).

<sup>117</sup> [Executive Compensation Guidebook for Climate Transition](#) – WTW – Novembre 2021

<sup>118</sup> Executive Compensation – Guidebook for Climate Transition – WTW – May 2023

- **A contrario, seules 14% des entreprises de vente de détail, tout plan confondu, intègrent une mesure environnementale dans leur plan de rémunération,**
  - **et ce chiffre descend à 11% pour les sociétés financières, et à 5% pour les sociétés de transports<sup>119</sup>.**

La plupart des sociétés cotées intègrent des indicateurs environnementaux et/ou sociaux dans leurs politiques de rémunération, mais tous ne sont pas adaptés à leur finalité. Les PRI (Principles for Responsible Investment)<sup>120</sup> indiquent que l'intégration des enjeux ESG dans la rémunération des dirigeants en est à ses débuts et qu'un travail supplémentaire sur la question est crucial.

## II. LES INVESTISSEURS S'ENGAGENT À MIEUX PRENDRE EN COMPTE CETTE INFORMATION SUR LES RÉMUNÉRATIONS INCITATIVES AVANT D'INVESTIR

A partir de 2025, l'Asset manager anglais Legal & General Investment Management (LGIM) intensifiera sa politique sur le changement climatique dans certains secteurs sélectionnés<sup>121</sup>.

En effet, la LGIM ne soutiendra une nouvelle politique de rémunération d'une entreprise, soumise aux actionnaires, qu'à la condition que des objectifs climatiques visant la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur (scope 1 à 3) soient inclus dans le plan de rémunération à long terme (LTIP). Le poids des objectifs climatiques devrait représenter au moins 20 % de l'attribution globale du LTIP dans ces entreprises.

## III. PLUSIEURS ACTEURS INTERNATIONAUX CONVERGENT SUR LEURS RECOMMANDATIONS

La rémunération devrait être utilisée pour renforcer la motivation des dirigeants et instaurer une responsabilisation afin d'assurer la réalisation de résultats de durabilité qui ne sont pas reflétés dans le bénéfice par action (BPA) ou dans le rendement total pour l'actionnaire (TSR).

Les trois recommandations<sup>122</sup> de l'ICGN, de l'Initiative du Forum économique mondial et de la gouvernance climatique et de Climate Action 100+, vont dans la même direction :

- Le conseil d'administration doit intégrer des indicateurs clés de performance (KPI) dans son plan de rémunération à long terme (LTIP).
- Les KPI doivent être alignés sur des étapes intermédiaires spécifiques de la stratégie de transition climatique à long terme jusqu'en 2050 de l'entreprise.
- Les indicateurs doivent être : spécifiques et significatifs ; mesurables ; transparentes ; fondés sur des données scientifiques (pour le climat)

---

119 Executive Compensation Guidebook for Climate Transition – WTW – Novembre 2021

120 [Integrating ESG issues into executive pay](#) – A review of global utility and extractive companies – PRI – 2016

121 Autos, Apparel, Aviation, Banks, Cement, Chemicals, Food, Insurance, Mining, Oil & Gas, REITs, Shipping, Steel, Technology, Telecoms and Utilities. – [LGIM's UK principles on executive pay](#) – October 2022

122 [ICGN Viewpoint: The Board of Directors & Climate Change](#) – Juillet 2020; [How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards](#) – Guiding Principles and Questions – WEF – 2019; [Climate Action 100+ – Net Zero Company Benchmark](#) – Octobre 2022; [Cevian Capital Requires ESG Targets in Management Compensation Plans](#) – 2021

## PROPOSITIONS DE L'IFD RÉMUNÉRATION

Les objectifs de réduction des émissions carbone étant très variables d'un secteur à l'autre, l'IFD considère qu'il est important de laisser à chaque entreprise le soin de la pondération précise des critères liés au climat, tout autant que le choix des critères eux-mêmes.

Plus précisément, l'IFD recommande :

### PROPOSITION 9

L'intégration dans la part variable de la rémunération des dirigeants, de court et moyen terme, d'au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise, en veillant à la précision des critères choisis et en privilégiant des critères quantitatifs en cohérence avec le plan de transition défini par l'entreprise.

### PROPOSITION 10

Les critères climatiques, associés aux autres critères clés liés à la biodiversité, à la gouvernance et à l'engagement social, appréciés globalement pour la rémunération variable (annuelle et de long terme), devraient représenter une part significative des déterminants extra-financiers de la rémunération variable. Cette pondération peut légitimement varier selon les secteurs et les entreprises.

Autres pratiques possibles :

L'IFD soutient que le Scope 3 soit intégré dans les critères de rémunération dès que cela est possible, après avoir précisément identifié les catégories sur lesquelles l'entreprise a des moyens d'action.

GOUVERNANCE DE LA TRANSITION CLIMAT DANS LES ENTREPRISES :  
10 RECOMMANDATIONS DE LA PLACE DE PARIS

# ANNEXES



## ANNEXE 1

### LISTE DES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL «GOUVERNANCE» DE L'INSTITUT DE LA FINANCE DURABLE (IFD)

Angeles Garcia-Poveda	Legrand (Présidente du GT)
Hélène Auriol-Pottier	IFA
Jean Berthon	ILB
Valentine Bonnet	AFG
Arnaud de Bresson	IFD
Odile de Brosses	Afep
Elena Canale	France Assureurs
Frédéric Coutant	Indépendant
Romane Delevoie	ADEME
Thomas Devarieux	FBF
Florence Didier-Noaro	INNWISE
Hélène Drouet	Macif (groupe AEMA)
Julie Fardoux	BFT
Mylène Gallaud	AXA
Anna Guillaume	Chapter Zero France
Michael Herskovich	BNP AM (rapporteur)
Anne-Valérie Kehr	FBF
Cédric Laverie	ISS
Caroline Le Masne	Vivendi
Anne-Sophie Marin	BpiFrance
Yann Marin	ACPR
Hugo Mebrek	Federal Finance
Audrey Menassé	Danone (rapporteur)
Juliette Mollo-Majour	IFD
Diane Moulonguet	LBPAM
Charles Pinel	Proxinvest
Philippe Renard	TotalEnergies
Ladislav Skura	Medef
Fouad Salyh	Medef
Monica de Virgiliis	Chapter Zero France

## ANNEXE 2

# LISTE DES AUDITIONS MENÉES DANS LE CADRE DES TRAVAUX DE L'IFD

### ENTREPRISES ET ADMINISTRATEURS

**Fabrice Bonnifet** – Directeur Développement Durable & QSE (Qualité-Sécurité-Environnement) du Groupe Bouygues

**Pierre-André de Chalendar** – Président Saint-Gobain, Président de l'Institut de l'Entreprise

**Jérôme Cohen** – Président fondateur d'ENGAGE, co-fondateur du Grand Défi des entreprises pour la Planète

**Vanessa Fortin** – Responsable service gouvernance de Engie (**Laure Philippon**, CSR strategy & Sustainable finance Director)

**Fabienne Lecorvaisier** – Ancienne Directrice Générale adjointe de Air Liquide

**Caroline de la Marnierre** – Fondatrice et Présidente de l'Institut du capitalisme responsable (ICR)

**Eliane Rouyer-Chevalier** – Présidente d'honneur de l'Association Française des Investor Relations (CLIFF), Responsable d'un programme de formation permanente à l'Université Paris Dauphine, Administrateur indépendant (Legrand SA)

**Gilles Schnepf** – Président du CA de Danone (et de Saint-Gobain et Sanofi)

**Jean-Dominique Senard** – Président du Conseil d'administration de Renault (avec **Jean-André Barbosa**, VP European Affairs & Regulations; **Patrick Claude**, Trésorier et **Clémentine de Quatrebarbes**, directrice de cabinet)

### INVESTISSEURS / ASSET MANAGERS

**Sebastien Akbik** – Analyst, Governance Issues at Principles for Responsible Investment (PRI); **Annaïg Antoine-Miermont**, Responsable France des PRI); **Nogoye Dieng**

**Charles-Henri d'Auvigny** – Président F2iC; **Aldo Sicurani** – Directeur général, F2iC

**Gégoire Cousté** – Délégué général du Forum pour l'Investissement Responsable (FIR)

**Edouard Dubois** – Head of Proxy Voting, Amundi

**Clara Gaymard** – Co-fondatrice de RAISE (et **Gonzague de Blignières**)

**Anne-Claire Impériale** – Responsable de la recherche ESG, Sycomore

**Pauline Lejay** – Responsable ISR à l'ERAFP (Etablissement de Retraite additionnelle de la Fonction publique)

**Alban de Mailly Nesle** – Directeur financier Axa; **Ulrike Decoene** – directrice de la communication et du développement durable, Axa

**Colette Neuville** – Présidente de l'ADAM

**Hubert Rodarie** – Président de l'Association française des investisseurs institutionnels (Af2i)

**Olivier Rousseau** – Membre du directoire du Fonds de Réserve pour les Retraites (FRR)

**Philippe Setbon** –Président de l'AFG et Chief Executive Officer d'Ostrum Asset Management (et **Laure Delahousse**, Directrice générale adjointe de l'AFG)

## AUTORITÉS DE MARCHÉS

**Gérard Rameix** – Président du Haut Comité Juridique de la Place financière de Paris (HCJP)

**Jérôme Reboul** – Secrétaire général adjoint de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), Directeur de la direction de la régulation et des affaires internationales.

## BANQUES

**Elisa Cencig** – Senior ESG Policy Adviser, Norges Bank Investment Management (et Torsnes Vegard, lead Investment Stewardship Manager)

**Alain Papiasse**, Président de la Banque de Financement et Institutionnelle, BNP Paribas et Président du Comité de politage de Paris Europlace

**Patrick Suet**, Secrétaire du Conseil d'administration, Société Générale

## PROXY

**Louis Barbier** – Directeur général, Squarewell

**Charles Pinel** – Directeur général, Proxinvest

**Catherine Salmon** – Directrice Générale, ISS

## AGENCES DE NOTATION

**Elie Herard-Dubreuil** – Président, Ethifinance

**Marc Lefevre** – directeur général, Scope

## ACTEURS INTERNATIONAUX

**Julie Baddeley** – Chair of Steering Group at Chapter Zero, UK

**Shai Ganu** – Climate Governance Initiative, Member of the Global Governance Board, Singapore

**Liselotte Hægertz Engstam** – Chair of Boards Impact Forum (the Nordic Chapter of Climate Governance Initiative) and Member of Global Governing Board Climate Governance, Initiative in collaboration with World Economic Forum, Scandinavia

**Kirsten Paterson** – Chief Executive, Institute of Directors, New Zealand

## ANNEXE 3

# RÉSUMÉ DES PRINCIPALES OBLIGATIONS D'INFORMATION EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES RELATIVES AUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CLIMAT ET AUX PLANS DE TRANSITION

Le reporting et la publication d'informations liées au climat sont répartis en deux parties :

1. **une description des risques matériels (et opportunités) liés au climat**, de leur impact sur la stratégie, le modèle d'entreprise et les performances financières de l'entreprise, ainsi que la résilience de la stratégie de l'entreprise en tenant compte des scénarios liés au climat.
2. **une description des processus mis en place pour identifier, évaluer et gérer les risques et opportunités liés au climat**, ainsi que la manière dont ces processus sont intégrés à la gestion globale des risques de l'entreprise.

Les normes de reporting extra-financier des instances internationales et européennes (IFRS et ESRS) dont les versions définitives ont été publiées en juin et juillet dernier sont alignés sur les recommandations de la TCFD.

Les IFRS et l'ESRS prévoient des exigences de publication décrivant la manière dont les questions de développement durable sont traitées au niveau stratégique. Ces normes exigent :

- la description des risques et opportunités matériels en matière de développement durable.
- de tenir compte des impacts et des dépendances comme sources de risques et d'opportunités.
- la publication des effets des risques et opportunités sur le modèle d'entreprise et la chaîne de valeur ainsi que la concentration des risques et opportunités dans la chaîne de valeur de l'entreprise.
- la publication des effets des risques et opportunités sur la stratégie et la prise de décision de l'entreprise ainsi que la manière dont elle y répond.
- La communication de l'état d'avancement des plans des périodes antérieures et les arbitrages entre risques et opportunités.

Les IFRS et l'ESRS exigent la publication du ou des processus permettant d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques et opportunités en matière de développement durable. Ces normes exigent :

- La publication de la manière dont l'entreprise évalue la probabilité et les effets associés aux risques liés à la durabilité, ainsi que la manière dont elle hiérarchise les risques liés à la durabilité par rapport aux autres types de risques.
- une explication de la manière dont l'entreprise a déterminé les informations pertinentes liées aux risques et opportunités significatifs.
- la publication du ou des processus de gestion des risques en matière de durabilité, y compris les politiques connexes.
- La publication de la mesure dans laquelle et de la manière dont le ou les processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques liés à la durabilité sont intégrés au processus global de gestion des risques

Quelques divergences mineures subsistent entre le projet de règlement de la SEC et l'acte délégué ESRS, reflétant les priorités d'évaluation et la terminologie, mais elles ne remettent pas en cause la convergence des normes car elles ne sont pas structurelles.

→ La publication des risques liés au climat couvre la chaîne de valeur (en amont et en aval). Avec des différences dans la profondeur de la chaîne de valeur considérée, car les règles proposées par la SEC se concentrent sur les relations de premier niveau, tandis que la TCFD, les ESRS et les IFRS tiennent compte des relations à plusieurs niveaux.

→ La matérialité des questions liées au climat est basée sur une perspective de matérialité financière pour tous les projets de règles et de normes où la matérialité financière est définie (SEC «substantial likelihood that a reasonable investor would consider it important when determining whether to buy or sell securities or how to vote», ISSB: «sustainability related risks and opportunities could affect enterprise value», CSRD: «A sustainability matter is material from a financial perspective if it triggers or may trigger material financial effects on the undertaking».).

→ La CSRD exige également la publication des impacts matériels de l'entreprise sur l'environnement sur la base de l'évaluation de la matérialité de l'impact, à savoir l'impact réel ou potentiel du point de vue des personnes et de l'environnement affectés. Même si les IFRS et la SEC n'utilisent pas le terme de matérialité de l'impact, elles reconnaissent que les risques liés à la durabilité découlent des impacts liés à la durabilité, et par conséquent que la mesure des risques liés à la durabilité (par exemple, les risques de transition climatique) nécessite la mesure des impacts de durabilité connexes (par exemple les émissions de GES).

→ Le CSRD et l'ESRS E1 font explicitement référence à un scénario permettant de contenir l'augmentation de la température moyenne de la planète nettement en dessous de 2°C par rapport aux niveaux préindustriels et en poursuivant l'action menée pour limiter l'augmentation de la température à 1,5 °C conformément à l'accord de Paris (article 2).

→ L'IFRS S2 fait référence à un scénario aligné sur le dernier accord international sur le changement climatique.

→ La SEC fait référence à des scénarios qui supposent différentes augmentations de la température mondiale, telles que, par exemple, 3 °C, 2 °C et 1,5 °C au-dessus des niveaux préindustriels.

## REPORTING ET PUBLICATION DES EXIGENCES DE LA TCFD DANS LA PRATIQUE

Sur la base de l'examen des documents financiers de l'exercice 2021, des rapports annuels, rapports intégrés, rapports sur la durabilité et autres rapports connexes de 1 434 entreprises publiques de cinq régions dans huit secteurs, le dernier rapport d'étape de la TCFD publié en octobre 2022 met en évidence les pratiques suivantes:

→ La communication sur les risques et opportunités liés au climat Stratégie a) est supérieure à toute autre publication recommandée: un peu plus de 60 % des entreprises examinées ont inclus des informations sur les questions liées au climat dans leurs rapports pour l'exercice 2021 (soit une augmentation de 19% par rapport à 2019);

→ Le reporting sur les processus de gestion des risques est inférieur à la moyenne mais s'améliore régulièrement. Alors que les entreprises publient de plus en plus leurs risques et opportunités liés au climat, les actions mises en œuvre pour gérer ces risques sont communiquées à un rythme beaucoup plus faible. Le niveau d'information sur la gestion des risques pour le reporting 2021 était :

- de 33% pour le processus d'identification et d'évaluation des risques liés au climat;
- de 34% pour le processus de gestion des risques liés au climat;
- de 37% pour informer sur les processus intégrés dans la gestion globale des risques.

Malgré des niveaux de communication relativement faibles pour ces trois niveaux recommandés, elles ont connu une forte croissance par rapport aux autres communication recommandées, variant entre 14 et 20 points de pourcentage entre 2019 et 2021.

→ La communication sur la résilience des stratégies des entreprises selon différents scénarios liés au climat (*Stratégie c*) est passée de 6 % à 16 % sur la période de trois ans. Le pourcentage d'entreprises publiant la stratégie c) reste le plus bas de toutes les publications recommandées, les entreprises mettant en évidence des problèmes liés à la réalisation d'analyses de scénarios liés au climat, telles que la sélection de scénarios pertinents et l'identification des éléments et paramètres clés.

→ Bien que la majorité des entreprises ne publient pas d'information sur des scénarios spécifiques, le groupe de travail rappelle qu'il est important pour les entreprises d'inclure plusieurs scénarios lors de l'évaluation de leur résilience aux problèmes liés au climat.

→ Sur la base du rapport, seulement 20 % des entreprises ont mentionné un scénario inférieur à 2 °C dans leur rapport pour l'exercice 2021, seulement 9 % des entreprises ont mentionné un scénario de 2 °C en 2021, et l'examen a révélé encore moins de références à des scénarios avec une trajectoire supérieure à 2°C, avec seulement 3% et 4% des entreprises référençant des scénarios 2°C à 3°C et des scénarios supérieurs à 3°C, respectivement.

Les informations sur la gouvernance restent celles qui sont le moins communiquées. Sur les entreprises examinées, 29 % des entreprises examinées ont communiqué sur la supervision du conseil d'administration concernant les questions liées au climat (*Gouvernance a*) et 22% ont publié des informations sur le rôle de la direction sur les questions climatiques (*Gouvernance b*).

## TCFD Recommendations and Supporting Recommended Disclosures

Governance	Strategy	Risk Management	Metrics and Targets
Disclose the company's governance around climate-related risks and opportunities.	Disclose the actual and potential impacts of climate-related risks and opportunities on the company's businesses, strategy, and financial planning where such information is material.	Disclose how the company identifies, assesses, and manages climate-related risks.	Disclose the metrics and targets used to assess and manage relevant climate-related risks and opportunities where such information is material.
a) Describe the board's oversight of climate-related risks and opportunities.	a) Describe the climate-related risks and opportunities the company has identified over the short, medium, and long term.	a) Describe the company's processes for identifying and assessing climate-related risks.	a) Disclose the metrics used by the company to assess climate-related risks and opportunities in line with its strategy and risk management process.
b) Describe management's role in assessing and managing climate-related risks and opportunities.	b) Describe the impact of climate-related risks and opportunities on the company's businesses, strategy, and financial planning.	b) Describe the company's processes for managing climate-related risks.	b) Disclose Scope 1, Scope 2, and, if appropriate, Scope 3 greenhouse gas (GHG) emissions, and the related risks.
	c) Describe the resilience of the company's strategy, taking into consideration different climate-related scenarios, including a 2°C or lower scenario.	c) Describe how processes for identifying, assessing, and managing climate-related risks are integrated into the company's overall risk management.	c) Describe the targets used by the company to manage climate-related risks and opportunities and performance against targets.

## ANNEXE 4

# ÉLÉMENTS JURIDIQUES SUR LES RÉSOLUTIONS

### HIÉRARCHIE DES ORGANES SOCIAUX

L'arrêt Motte, dont la jurisprudence continue de faire application a dégagé le principe général selon lequel, sous peine de nullité, «[...] la société anonyme est une société dont les organes sont hiérarchisés et dans laquelle l'administration est exercée par un conseil élu par l'assemblée générale; [...] il n'appartient donc pas à l'assemblée générale d'empiéter sur les prérogatives du Conseil en matière d'administration.».

Les pouvoirs des organes sociaux sont décrits comme suit dans la loi (extrait du rapport du HCJP)

**Le conseil d'administration** «détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux, environnementaux, culturels et sportifs de son activité. Il prend également en considération, s'il y a lieu, la raison d'être de la société définie en application de l'article 1835 du Code civil. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent»<sup>123</sup>.

**L'assemblée générale extraordinaire** est seule habilitée à modifier les statuts<sup>124</sup>, changer la nationalité de la société<sup>125</sup> et adopter certaines décisions spéciales, tandis que **l'assemblée générale ordinaire** prend toutes les décisions autres que celles-ci<sup>126</sup> et se réunit au moins une fois par an, sur la base du rapport de gestion produit par le conseil d'administration, pour délibérer et statuer sur toutes les questions relatives aux comptes annuels et, le cas échéant, aux comptes consolidés de l'exercice écoulé<sup>127</sup>.

**Le directeur général** est quant à lui «investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration<sup>128</sup>», la loi précisant la possibilité pour les statuts ou le conseil d'administration de limiter ses pouvoirs. Cette répartition des pouvoirs doit être respectée.

Pour appliquer le principe de hiérarchie des organes sociaux aux résolutions climatiques, il convient de bien distinguer selon qu'elles sont proposées à l'initiative du conseil d'administration ou demandées par des actionnaires.

Par exemple sur le sujet des résolutions climatiques, le rapport du HCJP a conclu :

«le fait d'imposer au conseil l'inclusion de certains éléments, par exemple des objectifs déterminés (notamment pour qu'ils soient compatibles avec l'Accord de Paris), dans la stratégie qu'il lui appartient seul d'arrêter, ou de le contraindre, via une modification des statuts par exemple, à inclure des précisions, au-delà des exigences légales, dans le rapport de gestion (par exemple l'utilisation de certains référentiels donnés), pourrait vraisemblablement caractériser un tel empiètement sur ses pouvoirs propres permettant aux émetteurs de refuser l'inscription de telles résolutions. Il en irait de même d'une résolution visant à imposer au conseil d'administration de soumettre chaque année une résolution

<sup>123</sup> Article L.225-35 alinéa 1 du Code de commerce

<sup>124</sup> Article L. 225-96 du Code de commerce

<sup>125</sup> Article L.225-97 du Code de commerce

<sup>126</sup> Article L.225-98 du Code de commerce

<sup>127</sup> Article L225-100 du Code de commerce

<sup>128</sup> Article L225-56 du Code de commerce

Say on Climate compte tenu des règles impératives organisant la compétence de fixation de l'ordre du jour (...), **une simple demande d'ajouter à l'ordre du jour un vote consultatif sur le plan arrêté par le conseil d'administration (ou «Say on Climate») ne semble en revanche pas pouvoir être considérée comme portant atteinte au principe de hiérarchie des organes sociaux.** Une telle demande n'imposerait en effet juridiquement aucune inflexion de la stratégie du conseil et ne viendrait donc pas bouleverser la répartition légale des compétences».

Sur les conséquences d'un refus injustifié de l'émetteur, le rapport du HCJP relève: «En droit français, l'inscription des résolutions demandée par des actionnaires remplissant les conditions requises et selon les modalités prévues par la réglementation s'impose en principe. En effet, un refus injustifié, et donc notamment alors que la demande ne viendrait pas heurter un principe de droit des sociétés, d'inscrire à l'ordre du jour d'une assemblée un projet de résolution émanant d'actionnaires remplissant les conditions requises est expressément sanctionné par la nullité des délibérations prises par cette assemblée, cette nullité étant facultative pour le juge. Le tribunal de commerce peut donc déjà (même si les investisseurs en France ont aujourd'hui rarement recours au juge) jouer le rôle de filtre les actionnaires pouvant (le cas échéant par l'intermédiaire d'associations d'actionnaires) lui demander d'apprécier le bien-fondé du rejet de leur demande par une société et, le cas échéant, de l'enjoindre à inscrire leur résolution à l'ordre du jour»

Les actionnaires ont le droit de proposer en assemblée **des amendements** aux résolutions présentées ou, à titre exceptionnel, de nouvelles résolutions qui peuvent être de deux ordres:

- **la révocation en toutes circonstances d'un ou de plusieurs administrateurs ou membres du conseil de surveillance avec la possibilité de procéder à leur remplacement** (articles L. 225-105 alinéa 3 et L. 225-121 alinéa 1 du code de commerce). Il en résulte que, même si l'ordre du jour ne mentionne pas cette révocation, l'assemblée peut la prononcer et procéder au remplacement de l'administrateur révoqué en votant sur une résolution nouvelle déposée en séance à cet effet;
- **les questions qui sont la conséquence naturelle ou un préalable nécessaire des résolutions déjà inscrites à l'ordre du jour**

## CONDITIONS DE DÉPÔT DES POINTS OU PROJETS RÉSOLUTIONS

Ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de points ou de projets de résolutions:

- un ou plusieurs actionnaires représentant au moins 5 % du capital (article L. 225-105, al.2 du Code de commerce). Ce pourcentage est dégressif en fonction du capital de la société (article R. 225-71, al. 2);
- une association d'actionnaires répondant aux conditions fixées à l'article L. 22-10-44: cet article précise que les actionnaires inscrits au nominatif depuis au moins deux ans et représentant au moins 5 % du droit de vote (ce pourcentage est dégressif selon les tranches de droit de vote) ont la possibilité de se regrouper en associations destinées à représenter leurs intérêts dans la société.
- Dans les sociétés d'au moins 50 salariés, le comité social et économique a également la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions à l'exclusion de points (article L. 2312-77, alinéa 2 du code du travail).

L'AMF souligne dans sa recommandation qu'il convient de retenir une conception large du point inscrit à l'ordre du jour au-delà du champ strict de la compétence décisionnelle de l'assemblée convoquée. Ainsi, ils peuvent être rattachés à l'objet social ou au contenu des documents transmis à l'assemblée.

Le conseil peut toutefois refuser d'inscrire à l'ordre du jour des points qui seraient étrangers à l'objet social, qui conduiraient à porter atteinte au secret des affaires ou encore qui présenteraient un caractère vexatoire ou diffamatoire.

Un point qui se présenterait sous la forme d'une demande de décision par l'assemblée ne pourra en conséquence être inscrit.

Un vote ne peut intervenir que sur un projet de résolution inscrit à l'ordre du jour. S'agissant des points, ceux-ci ne peuvent en aucun cas donner lieu à un vote.

**Les points et les projets de résolutions sont inscrits à l'ordre du jour (article R. 225-74).** L'assemblée ne peut délibérer sur un projet de résolutions non inscrit à l'ordre du jour (article L. 225-105, al.3).

Ces points ou ces projets sont portés à la connaissance des actionnaires dans les conditions ci-après (article L. 225-105) :

- il est fait une distinction entre la **demande d'inscription d'un point** à l'ordre du jour qui doit être motivée et la **demande d'inscription de projets de résolutions** qui est accompagnée du texte des projets de résolutions (article R. 225-71) ; ces derniers, comme le préconise l'AMF dans sa recommandation, sont accompagnés d'un exposé des motifs qui ne devrait pas constituer une simple reformulation en termes non juridiques d'un projet de résolution mais devrait présenter de manière fidèle, pédagogique et en termes simples, clairs et compréhensibles le sens, les motifs, les enjeux et la portée du projet de résolution concerné afin d'éclairer le vote des actionnaires ;
- la société doit publier sans délai sur son site internet le texte des projets de résolutions présentés par les actionnaires et/ou le comité social et économique ainsi que la liste des points ajoutés à l'ordre du jour par les actionnaires. Pour chaque point inscrit à l'ordre du jour, la société peut également publier un commentaire du conseil d'administration ou du directoire, selon le cas (article R. 22-10-23).

## ANNEXE 5

# TABLEAU PRÉSENTANT LE CONTENU DES NORMES EUROPEAN SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS (ESRS)

publiées le 31 juillet 2023 par la Commission européenne en annexe de l'acte délégué complétant la directive 2013/34/UE du Parlement européen et du Conseil en ce qui concerne les normes d'information en matière de durabilité telle que modifiée par la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD – 2022/24642).<sup>129</sup> – Extraits choisis sur la gouvernance et le climat

<b>Exigence de publication GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance</b>	
ESRS 2	<p>19. L'entreprise publie des informations sur la composition des organes d'administration, de direction et de surveillance, sur leurs rôles et responsabilités et sur leurs possibilités d'acquérir une expertise et des compétences en ce qui concerne les questions de durabilité.</p> <p>20. Cette exigence de publication a pour objectif de permettre de comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. la composition et la diversité des organes d'administration, de direction et de surveillance ;</li> <li>b. les rôles et responsabilités des organes d'administration, de direction et de surveillance dans le contrôle de la procédure de gestion des incidences, risques et opportunités importants, y compris le rôle de la direction dans ces procédures ; et</li> <li>c. l'expertise et les compétences des organes d'administration, de direction et de surveillance en ce qui concerne les questions de durabilité ou la possibilité d'acquérir cette expertise et ces compétences</li> </ul> <p>22. L'entreprise publie les informations suivantes sur les rôles et responsabilités des organes d'administration, de direction et de surveillance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. l'identité des organes d'administration, de direction et de surveillance (comme un comité du conseil d'administration ou un comité similaire) ou d'une personne qui, au sein d'un organe, est responsable de la surveillance des incidences, risques et opportunités ;</li> <li>b. la manière dont les responsabilités de chaque organe ou de chaque personne en matière d'incidences, de risques et d'opportunités ressortent dans les mandats de l'entreprise, les missions du conseil d'administration et les autres politiques en la matière ;</li> <li>c. une description du rôle de la direction dans les processus, contrôles et procédures en matière de gouvernance utilisés pour contrôler, gérer et surveiller les incidences, risques et opportunités, en précisant : <ul style="list-style-type: none"> <li>→ si ce rôle est délégué à un poste ou à un comité spécifique au niveau de la direction et la manière dont la compétence de surveillance est exercée sur ce poste ou ce comité ;</li> <li>→ les informations concernant la hiérarchie de communication aux organes d'administration, de direction et de surveillance ;</li> <li>→ si des contrôles et procédures spéciaux sont appliqués pour la gestion des incidences, risques et opportunités et, si oui, la façon dont ces contrôles et procédures sont intégrés dans les autres fonctions internes ;</li> </ul> </li> <li>d. la manière dont les organes d'administration, de direction et de surveillance et les cadres supérieurs au sein de la direction surveillent la détermination des cibles liées aux incidences, risques et opportunités importants, et comment ils suivent la progression vers leur réalisation</li> </ul> <p>23. Les informations publiées doivent inclure une description de la manière dont les organes d'administration, de direction et de surveillance déterminent si les compétences et l'expertise disponibles sont appropriées ou seront développées pour surveiller les questions de durabilité, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. l'expertise en matière de durabilité que les organes, dans leur ensemble, possèdent directement ou peuvent acquérir, par exemple par l'intermédiaire d'experts ou de formations ; et</li> <li>b. le lien entre ces compétences et cette expertise, d'une part, et les incidences, risques et opportunités importants de l'entreprise, d'autre part.</li> </ul>

<sup>129</sup> Normes européennes d'information en matière de durabilité – premier ensemble de normes (europa.eu)

ESRS  
2 AR

AR 3. Lorsqu'elle décrit les rôles et responsabilités des organes d'administration, de direction et de surveillance concernant les questions de durabilité, l'entreprise peut mentionner :

- a. les aspects de la durabilité qui font l'objet d'une supervision, en ce qui concerne les questions environnementales, sociales et de gouvernance auxquelles l'entreprise peut être confrontée, à savoir :
- toute évaluation des aspects de la durabilité dans la stratégie et le modèle économique de l'entreprise, ainsi que les changements apportés à ces aspects;
  - l'identification et l'évaluation des incidences, risques et opportunités importants;
  - les politiques et cibles en la matière, les plans d'action et les ressources affectées; et
  - l'information en matière de durabilité;
- b. la forme que prend cette supervision pour chacun des aspects précités, à savoir une information, une consultation ou une prise de décision; et
- c. la manière dont la supervision est organisée et formalisée, c'est-à-dire les procédures par lesquelles les organes d'administration, de direction et de surveillance se consacrent à ces aspects de la durabilité.

AR 4. Pour décrire l'organisation de la gouvernance au sein de l'entreprise en ce qui concerne les questions de durabilité, une **description des structures de gouvernance complexes** peut être complétée par un diagramme.

AR 5. La **description du niveau d'expertise des organes** d'administration, de direction et de surveillance ou la description des possibilités dont ils disposent d'acquérir une expertise peut être étayée par une illustration de la composition des organes, y compris les membres vers lesquels les organes se tournent pour superviser les questions de durabilité et la manière dont ils utilisent cette expertise en tant qu'organes. L'entreprise tient compte, dans sa description, de la mesure dans laquelle l'expertise et les compétences sont pertinentes par rapport aux incidences, risques et opportunités importants de l'entreprise et si les organes et/ou leurs membres ont accès à **d'autres sources d'expertise**, par exemple à **des experts, à des formations et à d'autres initiatives** didactiques visant à mettre à jour et à renforcer l'expertise en matière de durabilité au sein de ces organes.

### Exigence de publication GOV-2 – Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes

ESRS 2	24. L'entreprise publie des informations sur la manière dont les organes d'administration, de direction et de surveillance sont <b>informés des questions de durabilité</b> et sur la manière dont ces questions ont été traitées au cours de la période de référence
	25. Cette exigence de publication a pour objectif de permettre de comprendre <b>comment les organes d'administration, de direction et de surveillance sont informés des questions de durabilité</b> , de même que le type d'informations et de questions qu'ils traitent au cours de la période de référence. De cette manière, il est possible de comprendre si les membres de ces organes ont été correctement informés et s'ils ont été en mesure de remplir leurs rôles.
	26. L'entreprise publie les informations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>si, par qui et à quelle fréquence</b> les organes d'administration, de direction et de surveillance, y compris leurs comités compétents, <b>sont informés des incidences, risques et opportunités</b> importants (voir exigence de publication IRO-1 Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants de la présente norme), de la mise en œuvre de la diligence raisonnable ainsi que des résultats et de l'efficacité des politiques, actions, métriques et cibles adoptées à cet égard ;</li> <li>b. la manière dont les organes d'administration, de direction et de surveillance <b>prennent en considération les incidences, risques et opportunités</b> lorsqu'ils surveillent la stratégie de l'entreprise, ses décisions sur les principales transactions ainsi que ses procédures de gestion des risques, notamment une indication de la prise en considération par lesdits organes des compromis associés à ces incidences, risques et opportunités ; et</li> <li>c. <b>une liste des incidences, risques et opportunités importants</b> traités par les organes d'administration, de direction et de surveillance, ou leurs comités compétents, au cours de la période de référence.</li> </ul>
ESRS 2 AR	AR 6. En fonction de la structure de l'entreprise, les organes d'administration, de direction et de surveillance peuvent se consacrer aux <b>cibles générales</b> , tandis que la direction s'intéresse aux <b>cibles plus précises</b> . Dans ce cas, l'entreprise peut publier des informations sur la manière dont les organes de gouvernance garantissent l'existence d'un mécanisme approprié de suivi des résultats

### Exigence de publication GOV-3 – Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation

ESRS 2	27. L'entreprise publie des informations sur l'intégration de ses résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation.
	28. Cette exigence de publication a pour objectif de permettre de comprendre si les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance <b>bénéficient de systèmes d'incitation liés aux questions de durabilité</b> .
	29. L'entreprise publie les informations suivantes sur les <b>systèmes d'incitation et les politiques de rémunération en lien avec les questions de durabilité</b> proposés aux membres des organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise, lorsqu'ils existent : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>une description des principales caractéristiques</b> des systèmes d'incitation ;</li> <li>b. si les résultats sont évalués par rapport à des <b>cibles et/ou des incidences spécifiques</b> en matière de durabilité – et si oui, lesquelles ;</li> <li>c. <b>si, et comment, les métriques de résultats</b> en matière de durabilité <b>sont prises en considération</b> en tant qu'indices de référence de la performance ou incluses dans les politiques de rémunération ;</li> <li>d. la <b>proportion de rémunération variable</b> qui dépend des cibles et/ou des incidences en matière de durabilité ;</li> <li>e. le <b>niveau au sein de l'entreprise</b> auquel les modalités des systèmes d'incitation sont approuvées et actualisées</li> </ul>
ESRS 2 AR	AR 7. Pour les entreprises cotées, cette exigence de publication devrait être compatible avec le rapport sur la rémunération visé aux articles 9 bis et 9 ter de la directive 2007/36/CE concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées. Sous réserve des dispositions d'ESRS 1, paragraphes 119, 120 et 122, une entreprise cotée peut faire référence à son rapport sur la rémunération.

**ESRS E1 / Exigence de publication liée à ESRS 2 GOV-3 – Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes incitatifs**

ESRS E1 13. L'entreprise indique si et comment des considérations liées au climat sont prises en compte dans la rémunération des membres des organes d'administration, de direction et de surveillance, y compris si leurs résultats ont été évalués au regard des cibles de réduction des émissions de GES déclarées au titre de l'exigence de publication E1-4, ainsi que le pourcentage de la rémunération avérée dans la période en cours qui est lié à des considérations relatives au climat, avec une explication de la nature de ces considérations climatiques.

**Exigence de publication GOV-4 – Déclaration sur la diligence raisonnable**

ESRS 2 30. L'entreprise publie une cartographie des informations incluses dans sa déclaration relative à la durabilité concernant la procédure de diligence raisonnable.

31. Cette exigence de publication a pour objectif de faciliter la compréhension de la procédure de diligence raisonnable de l'entreprise dans les questions de durabilité.

**Exigence de publication GOV-5 – Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité**

ESRS 2 34. L'entreprise publie des informations sur les principales caractéristiques de son système de gestion des risques et de contrôle interne lié à la procédure d'information en matière de durabilité.

35. Cette exigence de publication a pour objectif de permettre de comprendre les procédures de gestion des risques et de contrôle interne de l'entreprise en lien avec l'information en matière de durabilité.

36. L'entreprise publie les informations suivantes:

- a. le contenu, les principales caractéristiques et les principaux éléments des procédures et systèmes de gestion des risques et de contrôle interne liés à l'information en matière de durabilité;
- b. la méthode d'évaluation des risques adoptée, y compris la méthode de classement des risques par ordre de priorité;
- c. les principaux risques identifiés et les stratégies élaborées pour les atténuer, y compris les contrôles connexes;
- d. une description de la manière dont l'entreprise intègre les conclusions de son évaluation des risques et de ses contrôles internes en ce qui concerne la procédure d'information en matière de durabilité dans les fonctions et procédures internes qui s'y rapportent; et
- e. une description de la communication périodique des conclusions visées au point d) aux organes d'administration, de direction et de surveillance.

ESRS 2 AR 11. Cette exigence de publication porte uniquement sur les procédures de contrôle interne de l'information en matière de durabilité. L'entreprise peut tenir compte des risques tels que l'exhaustivité et l'intégrité des données, l'exactitude des résultats des estimations, la disponibilité de données sur la chaîne de valeur en amont et/ou en aval et le délai de mise à disposition des informations

# ANNEXE 6 : SOURCES – PUBLICATIONS DE RÉFÉRENCE

## PUBLICATIONS FRANÇAISES DE RÉFÉRENCE

Codes de gouvernance	Rapports/ Etudes	Politiques de vote	Doctrines
Code Afep-Medef – pages 6, 12, 22	ACPR-AMF – <a href="#">Suivi et évaluation des engagements climatiques de la Place</a>	Politique de vote Amundi – pages 4, 6-8, 10	Revue trimestrielle de droit commercial – <a href="#">La loi Climat et Résilience: incidence en droit des sociétés</a>
Code MiddleNext – page 27	ACPR – <a href="#">La gouvernance des risques liés au changement climatique dans le secteur de l'assurance</a>	Politique de vote BlackRock – pages 21-23	<a href="#">Bulletin Joly Bourse – La RSE et les enjeux climatiques dans le code Afep-Medef 2022</a>
AFG – <a href="#">Recommandations sur le gouvernement d'entreprise</a> – pages 5, 9, 17	AMF – <a href="#">Rapport 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants</a>	Politique de vote Glass Lewis – pages 19, 24	<a href="#">Bulletin Joly Bourse – Rapport sur le suivi et l'évaluation des engagements climatiques des acteurs de la Place</a>
	FIR – <a href="#">Bilan des say on climate français 2022 (annexe)</a>	Politique de vote ISS – pages 13, 17, 30-31	<a href="#">Bulletin Joly Sociétés – Code Afep-Medef 2022</a>
	FIR – <a href="#">comment le CAC 40 répond-il aux investisseurs? (annexe)</a>	Politique de vote Proxinvest – pages 9, 24-25, 50-51, 65, 87-88, 95	<a href="#">Bulletin Joly Sociétés – Les incidences de la loi Climat et Résilience en droit des sociétés</a>
	HCGE – <a href="#">Rapport 2022</a> – pages 15-16		<a href="#">Bulletin Joly Sociétés – Prendre le droit de la RSE au sérieux</a>
	HCJP – <a href="#">Rapport sur les résolutions climatiques «Say on climate»</a>		<a href="#">Bulletin Joly Sociétés – RSE et comptabilité environnementale</a>
	HCJP – <a href="#">Rapport sur les dispositifs de transparence extra-financière des sociétés</a>		<a href="#">Gazette du Palais – Rapport Rocher: les sociétés françaises au milieu du gué</a>
	HCJP – <a href="#">Rapport sur la responsabilité des sociétés et de leurs dirigeants en matière sociale et environnementale</a>		<a href="#">La Semaine juridique Entreprises et affaires – Responsabilité civile de l'entreprise et des dirigeants face aux actions climatiques</a>
	IFA – <a href="#">Chapter Zero – Ethics &amp; Boards – Baromètre des rémunérations: Le climat dans la politique de rémunération des CEO</a>		
	IFA – <a href="#">Le conseil d'administration et la responsabilité sociétale de l'entreprise</a>		<a href="#">Recueil Dalloz – Bref aperçu de la directive CSRD</a>
	IFA – <a href="#">Le rôle du conseil d'administration dans la prise en compte des enjeux climatiques</a>		<a href="#">Recueil Dalloz – La reconnaissance de la responsabilité climatique</a>

Codes de gouvernance	Rapports/ Etudes	Politiques de vote	Doctrines
	<a href="#">OECD – Consultation draft: Targeted update of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises and their Implementation Procedures</a>		<a href="#">Revue Lamy Droit des affaires – L’adaptation des règles de rémunération des dirigeants du CAC 40</a>
	<a href="#">PRI – Climate transition plan votes: Investor Briefing</a>		<a href="#">Recueil Dalloz – Le droit européen des sociétés se met au vert</a>
	<a href="#">Rapport Rocher – Repenser la place des entreprises dans la société: bilan et perspectives deux ans après la loi Pacte – page 45</a>		<a href="#">Revue des sociétés – Bilan des assemblées générales 2022: say on climate</a>
	<a href="#">Guide juridique de la RSE</a>		<a href="#">Revue des sociétés – Code MiddleNext 2021: une gouvernance durable tangible</a>
	<a href="#">ADEME – Exigences relatives à la gouvernance dans les méthodologies ACT (Assessing low carbon transition)</a>		<a href="#">Revue Lamy Droit des affaires – Du nouveau concernant le reporting extra-financier des investisseurs</a>
	<a href="#">BCE – Guide relatif aux risques liés au climat et à l’environnement</a>		<a href="#">Revue des sociétés – La directive RSE 2: le nouveau visage de l’information en matière environnementale et sociale</a>
	<a href="#">Sénat – Rapport «Faire de la RSE une ambition et un atout pour chaque entreprise» (rapport et synthèse)</a>		<a href="#">Revue des sociétés – La loi climat et l’entreprise</a>
			<a href="#">Revue des sociétés – La RSE, le masque et la plume</a>
			<a href="#">Revue des sociétés – Le projet de révision des principes de gouvernement d’entreprise G20-OCDE intègre la durabilité</a>
			<a href="#">Revue des sociétés – Les projets de normes de durabilité ESRS de l’EFRAG renoncent à promouvoir le capitalisme des parties prenantes</a>
			<a href="#">Revue des sociétés – Proposition de directive sur le devoir de vigilance des sociétés</a>
			<a href="#">Revue des sociétés – RSE, un nouveau pallier a été franchi</a>

## PUBLICATIONS EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES DE RÉFÉRENCE

1. Governance within the board of directors			
	EU	International doctrine	Innovative practices
a. Command of the subject	<p><a href="https://chapterzero-france.com/index.php/la-board-scorecard-par-chapter-zero-france/">chapterzero-france.com/index.php/la-board-scorecard-par-chapter-zero-france/</a></p> <p><a href="https://climate-governance.org/wp-content/uploads/2022/12/CGI-CCLI-Quarterly-Update-3-Value-Chain-Due-Diligence.pdf">climate-governance.org/wp-content/uploads/2022/12/CGI-CCLI-Quarterly-Update-3-Value-Chain-Due-Diligence.pdf</a></p>	<p><a href="https://climate-governance.org/wp-content/uploads/2022/07/CCLI-CGI-Primer-2022.pdf">climate-governance.org/wp-content/uploads/2022/07/CCLI-CGI-Primer-2022.pdf</a></p> <p><a href="https://www.weforum.org/whitepapers/how-to-set-up-effective-climate-governance-on-corporate-boards-guiding-principles-and-questions">www.weforum.org/whitepapers/how-to-set-up-effective-climate-governance-on-corporate-boards-guiding-principles-and-questions</a></p> <p><a href="https://www.icgn.org/icgn-global-governance-principles">www.icgn.org/icgn-global-governance-principles</a></p> <p><a href="https://www.icgn.org/view-point-board-oversight-supply-chain-sustainability">www.icgn.org/view-point-board-oversight-supply-chain-sustainability</a></p> <p><a href="https://www.wbcsd.org/contentwbc/download/10820/160014/1">www.wbcsd.org/contentwbc/download/10820/160014/1</a></p>	<p>Interviews</p> <p><a href="https://www.sgsgroup.com/media-centre/20220317-sgx-reg-co-announces-start-sustainability-training-company-directors">www.sgsgroup.com/media-centre/20220317-sgx-reg-co-announces-start-sustainability-training-company-directors</a></p> <p><a href="https://blogs.law.columbia.edu/climate-change/2023/02/15/the-fiduciary-duty-of-directors-to-manage-climate-risk-an-expansion-of-corporate-liability-through-litigation/">blogs.law.columbia.edu/climate-change/2023/02/15/the-fiduciary-duty-of-directors-to-manage-climate-risk-an-expansion-of-corporate-liability-through-litigation/</a></p>
b. Board Structure	<p><a href="https://chapterzero-france.com/wp-content/uploads/2022/04/audit-committee-frontier.pdf">chapterzero-france.com/wp-content/uploads/2022/04/audit-committee-frontier.pdf</a></p>	<p><a href="https://www.icgn.org/icgn-global-governance-principles">www.icgn.org/icgn-global-governance-principles</a></p>	<p>Interviews</p> <p>Governance for Sustainability in largest global banks: 30 EU and N.A. Morrow Sodali – Jan 2023</p>
c. Material risk and opportunity assessment	<p><a href="https://chapterzero.org.uk/wp-content/uploads/2021/09/QUESTIONS-TO-AS-SIST-NON-EXECUTIVE-DIRECTOR-OVERSIGHT-OF-PHYSICAL-CLIMATE-RISK-MANAGEMENT-vF.pdf">chapterzero.org.uk/wp-content/uploads/2021/09/QUESTIONS-TO-AS-SIST-NON-EXECUTIVE-DIRECTOR-OVERSIGHT-OF-PHYSICAL-CLIMATE-RISK-MANAGEMENT-vF.pdf</a></p> <p><a href="https://www.lse.ac.uk/grantha-minstitute/wp-content/uploads/2022/12/Climate-litigation-in-Europe_A-summary-report-for-the-EU-Forum-of-Judges-for-the-Environment.pdf">www.lse.ac.uk/grantha-minstitute/wp-content/uploads/2022/12/Climate-litigation-in-Europe_A-summary-report-for-the-EU-Forum-of-Judges-for-the-Environment.pdf</a></p> <p><a href="https://www.clientearth.org/latest/latest-updates/news/we-ve-is-sued-legal-warnings-to-nestle-danone-and-others-over-plastic/">www.clientearth.org/latest/latest-updates/news/we-ve-is-sued-legal-warnings-to-nestle-danone-and-others-over-plastic/</a></p> <p><a href="https://www.theguardian.com/business/2023/feb/27/climate-campaigners-sue-bnp-paribas-over-fossil-fuel-finance">www.theguardian.com/business/2023/feb/27/climate-campaigners-sue-bnp-paribas-over-fossil-fuel-finance</a></p> <p><a href="https://www.clientearth.org/latest/latest-updates/news/we-re-taking-legal-action-against-shell-s-board-for-mismanaging-climate-risk/">www.clientearth.org/latest/latest-updates/news/we-re-taking-legal-action-against-shell-s-board-for-mismanaging-climate-risk/</a></p>	<p><a href="https://climate-governance.org/wp-content/uploads/2022/07/CCLI-CGI-Primer-2022.pdf">climate-governance.org/wp-content/uploads/2022/07/CCLI-CGI-Primer-2022.pdf</a></p> <p><a href="https://www.oecd.org/corporate/public-consultation-review-G20-OECD-principles-corporate-governance.pdf">www.oecd.org/corporate/public-consultation-review-G20-OECD-principles-corporate-governance.pdf</a></p> <p><a href="https://carbontracker.org/reports/managing-peak-oil/">carbontracker.org/reports/managing-peak-oil/</a></p> <p>How Climate Change May Impact Operational &amp; Reputational Risks Michael Grimwade ICBC STANDARD BANK</p> <p><a href="https://climate-governance.org/wp-content/uploads/2022/06/CGI-CCLI-Quarterly-Update-1-Climate-Change-Litigation.pdf">climate-governance.org/wp-content/uploads/2022/06/CGI-CCLI-Quarterly-Update-1-Climate-Change-Litigation.pdf</a></p>	<p>Interviews</p>

2. Governance in relationship with the shareholders			
	EU	International doctrine	Innovative practices
a. Climate-based incentivization	<a href="https://chapterzero-france.com/wp-content/uploads/2022/11/BAROMETRE-2022_Remuneration_Climat-IFA_Chapter-Zero-France_EB.pdf">chapterzero-france.com/wp-content/uploads/2022/11/BAROMETRE-2022_Remuneration_Climat-IFA_Chapter-Zero-France_EB.pdf</a>	<a href="https://www.pwc.co.uk/human-resource-services/pdf/paying-for-net-zero-using-incentives-to-create-accountability-for-climate-goals.pdf">www.pwc.co.uk/human-resource-services/pdf/paying-for-net-zero-using-incentives-to-create-accountability-for-climate-goals.pdf</a>  <a href="https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00081256221077470">journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00081256221077470</a>  <a href="https://www.wtwco.com/-/media/WTW/insights/2021/11/executive-compensation-guide-book-for-climate-transition.pdf?modified=20211117190823">www.wtwco.com/-/media/WTW/insights/2021/11/executive-compensation-guide-book-for-climate-transition.pdf?modified=20211117190823</a>	Interviews  Chapter Zero France: synthèse du webinaire 2022-12-02
b. Say on Climate	<a href="https://www.frenchsif.org/isr_esg/tribune-du-fir-en-faveur-de-la-generalisation-de-say-on-climate-exigeants/">www.frenchsif.org/isr_esg/tribune-du-fir-en-faveur-de-la-generalisation-de-say-on-climate-exigeants/</a>  <a href="https://www.lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/la-finance-jouera-pleinement-son-role-au-service-de-la-decarbonation-de-leconomie-1911281">www.lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/la-finance-jouera-pleinement-son-role-au-service-de-la-decarbonation-de-leconomie-1911281</a>	<a href="https://www.sayonclimate.org">www.sayonclimate.org</a>  Squarewell Say-on-Climat December 2022  <a href="https://corpgov.law.harvard.edu/2022/03/18/the-eu-sustainable-corporate-governance-initiative-where-are-we-and-where-are-we-headed/">corpgov.law.harvard.edu/2022/03/18/the-eu-sustainable-corporate-governance-initiative-where-are-we-and-where-are-we-headed/</a>	Interviews
c. Exchange – Engagement		<a href="https://www.unpri.org/stewardship/climate-transition-plan-votes-investor-update/10815.article">www.unpri.org/stewardship/climate-transition-plan-votes-investor-update/10815.article</a>  <a href="https://theshareholdercommons.com/wp-content/uploads/2021/09/Freshfields-report-memo.pdf">theshareholdercommons.com/wp-content/uploads/2021/09/Freshfields-report-memo.pdf</a>  <a href="https://www.majorityaction.us/climate-in-the-boardroom-2022">www.majorityaction.us/climate-in-the-boardroom-2022</a>	Interviews  <a href="https://www.theguardian.com/business/2023/feb/03/worlds-biggest-investment-fund-warns-directors-to-tackle-climate-crisis-or-face-sack?CMP=Share_iOSApp_Other">www.theguardian.com/business/2023/feb/03/worlds-biggest-investment-fund-warns-directors-to-tackle-climate-crisis-or-face-sack?CMP=Share_iOSApp_Other</a>
d. Shareholders' resolutions	<a href="https://www.clientearth.org/media/bovm4flz/know-your-rights-a-guide-for-institutional-investors-to-the-law-on-climate-related-shareholder-resolutions-final.pdf">www.clientearth.org/media/bovm4flz/know-your-rights-a-guide-for-institutional-investors-to-the-law-on-climate-related-shareholder-resolutions-final.pdf</a>	<a href="https://shareaction.org/reports/voting-matters-2022/recommendations">shareaction.org/reports/voting-matters-2022/recommendations</a>	Interviews  <a href="https://reenergizexom.com/materials/letter-to-the-board-of-directors-february-22">reenergizexom.com/materials/letter-to-the-board-of-directors-february-22</a>

3. Reporting and disclosure			
	EU	International doctrine	Innovative practices
a. Climate-related risks reporting and disclosure	<p>CSRD</p> <p><a href="https://ec.europa.eu/finance/docs/law/221219-draft-commission-notice-disclosures-delegated-act-article-8.pdf">ec.europa.eu/finance/docs/law/221219-draft-commission-notice-disclosures-delegated-act-article-8.pdf</a></p> <p><a href="https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma32-63-1320_esma_statement_on_european_common_enforcement_priorities_for_2022_annual_reports.pdf">www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma32-63-1320_esma_statement_on_european_common_enforcement_priorities_for_2022_annual_reports.pdf</a></p>	<p><a href="https://www.fsb-tcfd.org/recommendations/#core-recommendations">www.fsb-tcfd.org/recommendations/#core-recommendations</a></p> <p><a href="https://www.icgn.org/sites/default/files/2021-06/Integrated%20Business%20Reporting_0.pdf">www.icgn.org/sites/default/files/2021-06/Integrated%20Business%20Reporting_0.pdf</a></p> <p><a href="https://capitalmonitor.ai/institution/government/us-sec-climate-disclosure-plan-game-changer/">capitalmonitor.ai/institution/government/us-sec-climate-disclosure-plan-game-changer/</a></p> <p><a href="https://newclimate.org/sites/default/files/2023-02/NewClimate_CorporateClimateResponsibilityMonitor2023_Feb23.pdf">newclimate.org/sites/default/files/2023-02/NewClimate_CorporateClimateResponsibilityMonitor2023_Feb23.pdf</a></p> <p>ISSB <a href="https://www.edie.net/issb-to-launch-first-two-sustainability-standards-by-june/">www.edie.net/issb-to-launch-first-two-sustainability-standards-by-june/</a></p>	<p>Interviews</p> <p><a href="https://www.grantthornton.co.uk/insights/climate-change-planning-for-mandatory-tcfd-reporting/">www.grantthornton.co.uk/insights/climate-change-planning-for-mandatory-tcfd-reporting/</a></p> <p><a href="https://www.admin.ch/gov/en/start/documentation/media-releases.msg-id-91859.html">www.admin.ch/gov/en/start/documentation/media-releases.msg-id-91859.html</a></p> <p><a href="https://www.admin.ch/gov/en/start/documentation/media-releases/media-releases-federal-council.msg-id-89524.html">www.admin.ch/gov/en/start/documentation/media-releases/media-releases-federal-council.msg-id-89524.html</a></p>
b. Net zero plan and delivery disclosure (incl. misleading communication on products/services)	<p>CSRD CSDDD</p> <p><a href="https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-an-economy-that-works-for-people/file-legislative-proposal-on-sustainable-corporate-governance">www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-an-economy-that-works-for-people/file-legislative-proposal-on-sustainable-corporate-governance</a></p> <p><a href="https://accountancyeurope.eu/tag/corporate-governance/">accountancyeurope.eu/tag/corporate-governance/</a></p> <p><a href="https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e47928a2-d20b-11ea-adf7-01aa75ed71a1/language-en">op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e47928a2-d20b-11ea-adf7-01aa75ed71a1/language-en</a></p>	<p><a href="https://www.iigcc.org/resource/net-zero-investment-framework-implementation-guide/">www.iigcc.org/resource/net-zero-investment-framework-implementation-guide/</a></p> <p><a href="https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/high-level-expertgroupupdate7.pdf">www.un.org/sites/un2.un.org/files/high-level-expertgroupupdate7.pdf</a></p> <p><a href="https://newclimate.org/sites/default/files/2023-02/NewClimate_CorporateClimateResponsibilityMonitor2023_Feb23.pdf">newclimate.org/sites/default/files/2023-02/NewClimate_CorporateClimateResponsibilityMonitor2023_Feb23.pdf</a></p> <p><a href="https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/reports/documents/000/006/843/original/CDP_Europe_Report_AW_16_02_23.pdf?1676543945">cdn.cdp.net/cdp-production/cms/reports/documents/000/006/843/original/CDP_Europe_Report_AW_16_02_23.pdf?1676543945</a></p> <p><a href="https://www.opendemocracy.net/en/pr-firm-brunswick-bp-big-oil-greenwash-climate-disinformation/">www.opendemocracy.net/en/pr-firm-brunswick-bp-big-oil-greenwash-climate-disinformation/</a></p>	<p>Interviews</p> <p><a href="https://www.esgtoday.com/uk-to-take-more-permissive-approach-to-competition-law-for-agreements-the-combat-climate-change/">www.esgtoday.com/uk-to-take-more-permissive-approach-to-competition-law-for-agreements-the-combat-climate-change/</a></p> <p><a href="https://www.euronews.com/green/2023/03/01/lufthansa-uk-bans-german-airlines-green-adverts-for-misleading-consumers">www.euronews.com/green/2023/03/01/lufthansa-uk-bans-german-airlines-green-adverts-for-misleading-consumers</a></p> <p><a href="https://www.esgtoday.com/government-of-canada-to-require-suppliers-to-disclose-emissions-set-ghg-reduction-targets/">www.esgtoday.com/government-of-canada-to-require-suppliers-to-disclose-emissions-set-ghg-reduction-targets/</a></p> <p><a href="https://www.globalwitness.org/en/campaigns/greenwashing/fossil-fuel-greenwash-since-launch-of-green-claims-code/">www.globalwitness.org/en/campaigns/greenwashing/fossil-fuel-greenwash-since-launch-of-green-claims-code/</a></p>

## REMERCIEMENTS

Ces travaux ont été initiés dans le cadre des chantiers Climat de l'Institut de la Finance Durable (IFD), et répond à l'une des recommandations du Rapport Perrier sur la gouvernance des entreprises et la meilleure gestion de l'externalité carbone.

Les travaux ont été dirigés par Angeles Garcia Poveda, Présidente de Legrand, Présidente du groupe de travail, que l'Institut de la Finance Durable (IFD) tient à remercier pour sa contribution énergétique, et sous la supervision de Yves Perrier, président de l'Institut de la Finance Durable.

L'Institut de la Finance Durable remercie également les pilotes des trois sous-groupes pour le travail mené, notamment Odile de Brosses (Afep-Medef), Monica de Virgiliis (Chapter Zéro), Audrey Menassé (Danone) et Michael Herskovich (BNP Paribas), ainsi que l'ensemble des membres du groupe (liste en annexe) dont la participation très active et de grande qualité a permis la réalisation de ce rapport.

Les travaux ont été coordonnés par Pauline Becquey, Directrice Générale de l'IFD au moment de la rédaction du Rapport, avec l'appui soutenu d'Arnaud de Bresson ainsi que de Jean-Charles Simon et Olivier Vigna, de Paris Europlace. La bonne finalisation des travaux et la publication du Rapport ont été réalisés grâce à Cécile Goubet, nouvelle Directrice Générale de l'IFD.



**INSTITUT  
DE LA FINANCE  
DURABLE**

PARIS EUROPLACE

Directeur de la publication : Yves Perrier, Président de l'IFD

Rédacteurs : Ce document a été rédigé par l'équipe de l'Institut de la Finance Durable, Juliette Mollo-Majour, Chargée de mission finance durable, avec l'appui de Pauline Becquey, ancienne Directrice Générale de l'IFD, Arnaud de Bresson, Senior Advisor à Paris Europlace, Stanislas Pottier, Senior Advisor à Amundi.

Pour plus d'informations : [contact@ifd-paris.com](mailto:contact@ifd-paris.com)



INSTITUT  
DE LA FINANCE  
DURABLE

PARIS EUROPLACE



INSTITUT  
DE LA FINANCE  
DURABLE

PARIS EUROPLACE