



ESG

environment

social

governance



NEXIALOG
CONSULTING

NEXIASEARCH

CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive : *Construction d'un rapport de durabilité d'une banque de détail*

ILHAM OUCHANE
TCHUI-SHAN LAI
WASSIM KTARI
SAMI ZAGHAL

THINK SMART  ACT DIFFERENT

TABLE DES MATIÈRES

- Introduction 3

- Présentation générale du fichier de travail de l'EFRAG 4

- ESRS 2 : les exigences de publication 6

- La prise en compte de la chaîne de valeur 8

- Le principe de double matérialité et l'identification des enjeux de durabilité importants 9

- L'analyse des écarts ou « gap analysis » 11

- Cas pratique : construction d'un rapport de durabilité pour une banque de détail 12

- Conclusion 17

INTRODUCTION

Dans un contexte mondial marqué par des défis environnementaux, sociaux et économiques accrus, la transparence et la responsabilité des entreprises en matière de durabilité sont devenues des préoccupations cruciales pour les parties prenantes, notamment les investisseurs, les consommateurs et les régulateurs. Dans ce cadre, la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), adoptée par l'Union européenne, représente une avancée majeure visant à renforcer la divulgation des informations relatives à la durabilité par les entreprises.

La CSRD, succédant à la Directive sur la publication d'informations non financières (NFRD, DPEF en français), vise à instaurer un cadre réglementaire plus robuste pour la construction des rapports de durabilité des entreprises.

Parallèlement, la CSRD met en **avant le principe de double matérialité**, reconnaissant (i) que la stabilité financière d'une entreprise est également influencée par des facteurs de risques liés à la durabilité, et (ii) que les impacts de ses activités sur la société et sur l'environnement doivent également être mesurés. Ainsi, cette approche souligne l'importance de prendre en compte à la fois les aspects financiers et extra-financiers dans les rapports de durabilité.

En outre, l'identification des enjeux de durabilité importants, constitue un pilier essentiel de la CSRD. Cette démarche implique d'identifier et de prioriser les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) qui sont les plus pertinentes pour une entreprise et ses parties prenantes, afin de mieux orienter les actions et les stratégies en matière de durabilité.

Dans cette note, nous examinons de plus près les exigences et les implications de la CSRD, en mettant en lumière les normes transverses ESRS, les 'Minimum Disclosure Requirements', le principe de double matérialité, la gap analysis ainsi que l'importance de l'identification des enjeux de durabilité pour les entreprises engagées dans une démarche de reporting durable. Enfin, nous présentons nos travaux réalisés dans le contexte **d'un cas pratique de construction d'un rapport de durabilité pour une banque de détail**.



Présentation générale du fichier de travail de l'EFRAG

L'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) a lancé une plateforme d'assistance destinée aux entreprises qui cherchent à comprendre et à mettre en œuvre les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS, European Sustainability Reporting Standards). Dans le cadre de cette initiative, l'EFRAG a publié un fichier Excel détaillant une liste exhaustive de tous les "points de données" que les entreprises pourraient être tenues de fournir.

Ce fichier Excel présente, pour chaque norme (à l'exception de l'ESRS 1), les différents points de données à rapporter en fonction des exigences de divulgation formulées par la norme respective. Ces points de données synthétisent les diverses exigences de divulgation et les données répertoriées dans l'acte délégué adopté par la Commission européenne. Au total, près de 1200 points de données sont répertoriés.

Les points de données sont classés dans le fichier Excel par type, incluant, entre autres, des données narratives, semi-narratives, numériques, exprimées en pourcentage, en montant monétaire ou sous forme de date.

Le fichier répertorie également les points de données à rapporter conformément à d'autres législations de l'UE, telles que la SFDR ou Pillar 3.

Ces documents publics sont mis à disposition par l'EFRAG pour aider les entreprises à anticiper la production de leurs rapports de durabilité CSRD et à réaliser une analyse d'écart avec les informations déjà reportées (DPEF, rapport climat, etc.). Cependant, il est souligné que ces outils ne sont pas juridiquement contraignants pour les entreprises concernées.

De plus, les PME pourraient ne pas pouvoir utiliser ce fichier Excel si elles sont soumises à d'autres normes introduites [ici](#).

Les normes ESRS représentent l'épine dorsale de la CSRD. Elles se composent de normes transversales comprenant les ESRS 1 "Principes Généraux" et ESRS 2 "Informations Générales", de normes sectorielles ainsi que de trois normes thématiques couvrant dix ESRS répartis sur trois domaines :

L'environnement, englobant cinq ESRS : Changement climatique, Pollution, Eau et ressources marines, Biodiversité et écosystèmes, et Utilisation des ressources et économie circulaire.

Le social, divisé en quatre ESRS : Effectif de l'entreprise, Travailleurs de la chaîne de valeur, Communautés touchées, et Consommateurs et utilisateurs finaux.

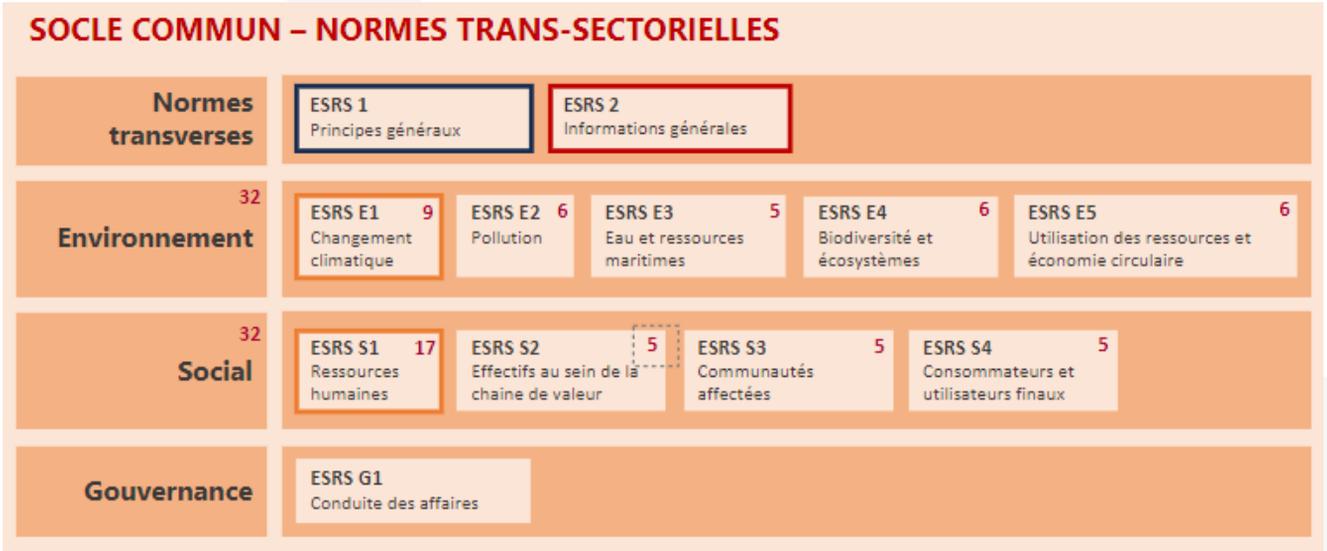
Enfin, la gouvernance, avec un seul ESRS, G1, concernant la conduite des affaires.

Cependant, toutes les informations et indicateurs ne sont pas nécessaires dans le processus de la CSRD, car leur pertinence varie en fonction des spécificités aux entreprises.

Néanmoins, certaines informations obligatoires doivent figurer dans le rapport CSRD, telles que celles énumérées dans l'ESRS 2, également appelées DR (Disclosure Requirements), qui sont les informations spécifiques que les entreprises doivent divulguer dans le cadre de la CSRD.

La norme ESRS 1 définit le format attendu du rapport de durabilité, et les objectifs généraux de la directive. Nous allons rentrer plus en détails dans les exigences de la norme ESRS 2 dans la section suivante .

Structure des normes ESRS



-  Grands principes / définitions
Sans indicateur
-  Obligatoire
-  Obligatoire initialement
Charge preuve inversée

ESRS 2 : les exigences de publication générales

La norme ESRS 2, intégrée au dispositif de l'EFRAG, a été conçue dans l'optique d'unifier et d'améliorer la qualité ainsi que la comparabilité des informations de durabilité communiquées par les entreprises, augmentant ainsi la transparence pour les investisseurs et les autres parties prenantes.

Cette norme définit des exigences générales de publication qui s'appliquent à toutes les questions de durabilité. Les quatre principaux piliers qui forment les exigences sont listés ci-dessous :

La gouvernance (GOV) : les processus, les contrôles et procédures pour suivre les incidences, les risques et opportunités.

La stratégie d'entreprise (SBM) : la manière dont la stratégie et le modèle économique influent sur les incidences, les risques et les opportunités.

La gestion des incidents, des risques et des opportunités (IRO) : les processus pour identifier, évaluer l'importance des incidences, des risques et des opportunités. Ainsi que les processus pour gérer les questions de durabilité importantes à travers les politiques et les actions.

Les métriques et les cibles (MT) : la performance et les cibles fixées par l'entreprise.

Cette norme transversale couvre les processus, les contrôles et procédures nécessaires pour surveiller ces aspects, la façon dont la stratégie et le modèle économique affectent les impacts, les risques et opportunités, les procédures d'identification et d'évaluation de leur importance, et la gestion des questions de durabilité clés à travers des politiques et actions spécifiques.

En outre, l'ESRS MDR établit **les exigences minimales** de divulgation sur les questions de durabilité importantes, pour toutes les entreprises concernées. Cela établit un cadre de reporting sur la durabilité, permettant une évaluation et comparaison uniformes.

Ci-dessous, un aperçu détaillé des points de données essentiels conformément aux Exigences Minimales de Divulgation (MDR), comme spécifié dans les directives de l'EFRAG. Ce tableau catégorise et précise les informations requises, afin de fournir une structure claire pour la divulgation complète des efforts de l'entreprise en matière de durabilité.

MDR	Points de données
MDR-P Politiques	6
MDR-A Actions	10
MDR-T Cibles	13
MDR-M Métriques	3
Total	32

MDR-P Politiques

Avec 6 points de données, cette section porte sur la divulgation des politiques de l'entreprise. Elle requiert que l'entreprise décrive les principes clés de ses politiques, leur portée ou leurs exclusions, et la manière dont ces politiques sont appliquées ainsi que les responsables de leur mise en œuvre. Elle met également l'accent sur l'importance de la prise en compte des intérêts des parties prenantes dans l'établissement de ces politiques et sur la manière dont ces dernières sont communiquées et rendues accessibles.

MDR-A Actions

Cette catégorie, comptant 10 points de données, concerne les actions spécifiques prises par l'entreprise. Les entreprises doivent divulguer les actions clés qu'elles prévoient de prendre, les délais pour leur réalisation, ainsi que les résultats attendus ou obtenus. Il s'agit de fournir un soutien à des initiatives de réparation pour ceux affectés par les impacts matériels négatifs des activités de l'entreprise.

MDR-T Cibles

Avec 13 points de données, les cibles se concentrent sur les objectifs que l'entreprise s'est fixés. Cette section exige des informations sur les objectifs à atteindre, leur calendrier, et les ressources financières et autres allouées pour atteindre ces objectifs (Capex et Opex, ou dépenses en capital et dépenses opérationnelles).

MDR-M Métriques

La section Métriques, comportant 3 points de données, nécessite que l'entreprise divulgue des informations quantitatives et qualitatives sur les progrès réalisés par rapport aux actions ou aux plans d'action précédemment divulgués.

En résumé, l'adoption rigoureuse des points de données MDR présentés ci-dessus est essentielle pour une divulgation authentique et complète. Ces pratiques, allant des politiques aux métriques en passant par les actions spécifiques et les cibles, ne sont pas seulement des indicateurs de conformité réglementaire, mais aussi des témoignages de l'engagement d'une entreprise envers une gouvernance éthique et responsable. Ainsi, elles servent de fondement à une stratégie de durabilité robuste et alignée sur les valeurs partagées par les parties prenantes et la société dans son ensemble.

La prise en compte de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur représente l'ensemble des activités entreprises par une entreprise pour concevoir, produire, commercialiser, livrer et soutenir un produit ou un service. Elle permet de décomposer les différentes étapes par lesquelles une entreprise crée de la valeur ajoutée à travers ses opérations. Le concept de chaîne de valeur repose sur l'idée que chaque étape de ce processus contribue à la création de valeur pour les clients et donc à la rentabilité de l'entreprise.

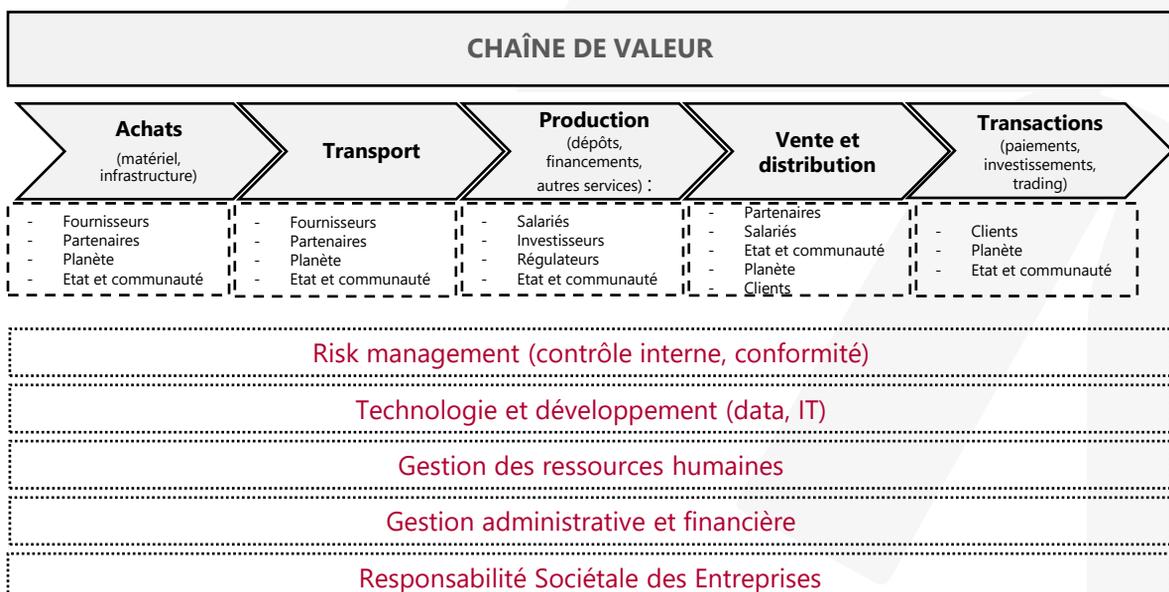
Les ESRS utilisent le terme "chaîne de valeur" au singulier, bien qu'il soit reconnu que les entreprises peuvent avoir plusieurs chaînes de valeur. Parmi les éléments concernés figurent :

- Les activités internes de l'entreprise, telles que la gestion des ressources humaines ;
- Les activités liées aux canaux d'approvisionnement, de marketing et de distribution, notamment l'approvisionnement en matières premières et en services, ainsi que la vente et la distribution de produits et services ;
- Les contextes financiers, géographiques, géopolitiques et réglementaires dans lesquels l'entreprise opère.

La chaîne de valeur englobe des parties prenantes, qu'elles soient en amont ou en aval de l'entreprise.

- Les parties prenantes en amont, tels que les fournisseurs, jouent un rôle crucial en fournissant à l'entreprise des produits ou des services nécessaires à la production de ses propres biens ou services.
- Les parties prenantes en aval, tels que les distributeurs et les clients, reçoivent les produits ou services de l'entreprise une fois qu'ils ont été fabriqués ou fournis.

Exemple de chaîne de valeur d'une banque de détail sur la partie octroi de crédit :



Le principe de double matérialité et l'identification des enjeux de durabilité importants

Le principe de double matérialité est le principe clé de la CSRD qui la différencie de la plupart des autres normes existantes en matière de reporting extra-financier. Elle distingue deux types de matérialité : la matérialité financière (logique « outside-in ») et la matérialité d'impact (logique « inside-out »). La matérialité financière désigne les impacts positifs (opportunités) et négatifs (risques) générés par l'environnement économique, social et environnemental sur l'entreprise, pour un enjeu de durabilité. La matérialité d'impact désigne les incidences négatives ou positives, réelles ou potentielles des activités de l'entreprise sur son environnement à court, moyen ou long terme, pour un enjeu de durabilité. Ces notions d'incidences, risques et opportunités sont qualifiées sous l'acronyme IRO par l'EFRAG et dans les ESRS.

L'analyse de double matérialité permet alors d'identifier les enjeux de durabilité importants pour l'entreprise et son environnement. Par le biais de ce principe de double matérialité, les entreprises devront publier dans leur rapport de durabilité, les informations sur une question de durabilité jugées importantes d'un point de vue de la matérialité d'impact, d'un point de vue de la matérialité financière ou des deux.

Ainsi, l'analyse de double matérialité constitue le point de départ du reporting de durabilité. Les entreprises devront mettre en œuvre le processus d'évaluation de double matérialité. La directive CSRD et les ESRS exigent de prendre en compte un certain nombre d'éléments dans cette analyse de double matérialité, rendant le travail plus ou moins conséquent. Il est essentiel de prendre en compte les activités spécifiques de l'entreprise, sa chaîne de valeur, incluant les étapes amont et aval ainsi que les produits et services, en plus des parties prenantes, des relations commerciales, des secteurs concernés, de la couverture géographique et de la perspective temporelle.

Les étapes de mise en œuvre de l'analyse de double matérialité :

- **La 1^{ère} étape** est de construire la chaîne de valeur en identifiant les activités, les secteurs, les zones d'implantation et les parties prenantes de l'entreprise.
- **La 2^{ème} étape** consiste à définir une liste d'enjeux de durabilité qui potentiellement pourraient avoir un impact significatif en termes de IRO sur les activités de l'entreprise, sa chaîne de valeur en amont et en aval, ses parties prenantes et son environnement. L'évaluation des incidences, risques et opportunités se réalise via un dialogue avec les différentes parties prenantes.

Notons que dans le processus d'analyse de double matérialité, une liste d'enjeux de durabilité (énoncée dans l'AR 16 d'ESRS 1) est à prendre en considération. Si un enjeu de durabilité de la liste est considéré comme important, l'entreprise publie des informations de l'ESRS thématique correspondante. Cette liste n'est pas exhaustive, et ne remplace pas le processus d'identification des enjeux de durabilité importants ; elle doit être adaptée à chaque spécificité des entreprises.

- **La 3ème étape** consiste à procéder à une cotation des impacts du point de vue de :
 - la matérialité financière selon des critères tels que la poursuite de l'utilisation de ressources, la dépendance vis-à-vis des relations.
 - la matérialité d'impact en termes d'intensité (gravité), de portée (périmètre/l'étendu) et du caractère remédiable de l'impact.

Pour in fine, calculer une note globale de l'enjeu en additionnant les scores par critère. Cette cotation des impacts implique la détermination de seuils de matérialité.

Cotation matérialité financière

Poursuite de l'utilisation des ressources (prix et marges, offre disponible, dégradation et durée de vie de la ressource, coût de maintien ou de création, contraintes réglementaires et politiques)

0 - Faible	1 - Informatif	2 - Considérable	3 - Significatif	4 - Critique
Sans conséquence à court, moyen et long-terme	Possible à court, moyen et long terme	Possible à court terme, coûteux à moyen terme, très coûteux à long terme	Possible mais coûteux à court terme, très coûteux ou inexistant à moyen terme, impossible à long terme	Impossible, très coûteux ou indisponible à court terme

Dépendance vis-vis des relations (institutions financières, fournisseurs de capital financier, investisseurs, partenaires, fournisseurs, sous-traitants, clients, régulateurs, Etats et collectivités, salariés, autres parties prenantes)

0	1	2	3	4
Pas d'effets actuellement ni probablement à l'avenir	Signe d'effets négatifs actuels ou futurs	Effet négatif actuel, effet indésirable probable à l'avenir	Effet indésirable actuel, fort effet indésirable probable à l'avenir	Fort effet indésirable aujourd'hui ou très probablement à l'avenir

Cotation matérialité d'impact

Intensité

0	1	2	3	4	5
Aucune	Minimale	Faible	Moyenne	Elevée	Totale

Portée (étendue, périmètre) sur les territoires et les populations

0	1	2	3	4	5
Aucune	Limitée	Concentrée	Moyenne	Elevée	Globale

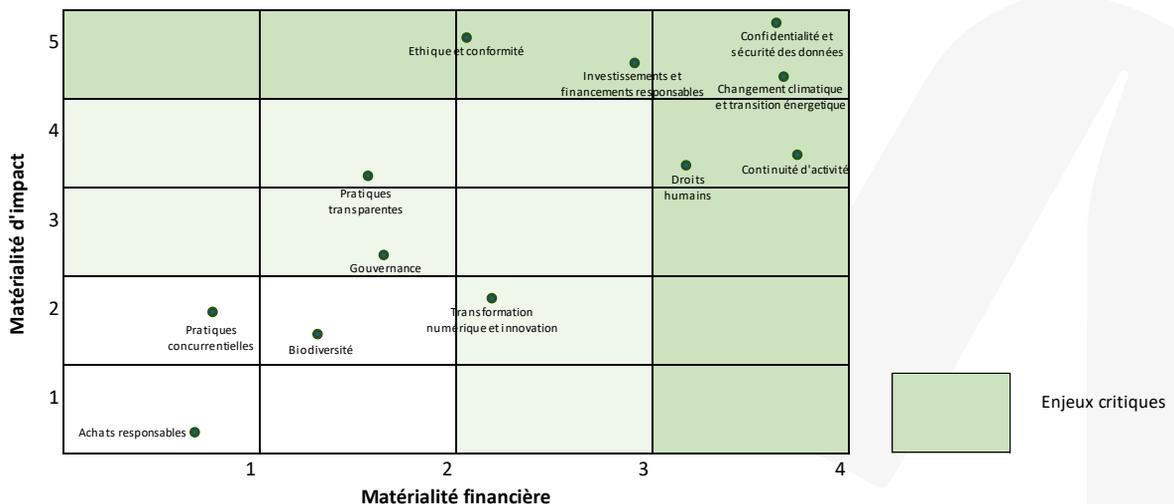
Caractère remédiable

0	1	2	3	4	5
Très facile	Relativement facile à remédier à court terme	Rémédiable avec un effort (temps et coût)	Difficile à remédier ou à moyen terme	Très difficile à remédier ou à long terme	Irrémédiable ou irréversible

Source : July advisory

- **La 4ème étape** est la construction d'une matrice de double matérialité pour cartographier et hiérarchiser les enjeux selon leur importance sur une échelle de criticité définie. L'objectif étant de prioriser les efforts de gestion et de reporting sur les enjeux les plus critiques à la fois en termes de matérialité d'impact, de matérialité financière ou les deux.

Exemple de représentation d'une matrice de double matérialité



L'analyse des écarts ou « gap analysis »

Le « gap analysis » correspond à l'analyse des écarts entre les informations exigées par la directive CSRD et les informations déjà publiées en termes de durabilité dans les rapports tels que les DPEF (déclaration de performance extra-financière), rapport climat, les URD (documents d'enregistrement universel, etc.

La réalisation d'un gap analysis passe par 4 étapes principales :

- **La 1^{ère} étape** est de réaliser un inventaire des enjeux ESG identifiés comme matériels dans les rapports déjà disponibles.
- **La 2^{ème} étape** consiste à analyser les méthodes utilisées pour évaluer les incidences, les risques et les opportunités concernant les enjeux ESG identifiées en étape 1.
- **La 3^{ème} étape** est une revue critique des données utilisées pour chaque enjeu ESG, les méthodologies adoptées pour y répondre et de réaliser un diagnostic au regard des exigences des ESRS et de la CSRD.
- **La 4^{ème} étape** consiste à réaliser une synthèse des écarts et identifier les informations à ajuster, à créer afin de renforcer la fiabilité et l'exhaustivité des informations en matière de durabilité.
- **La 5^{ème} étape** consiste à réaliser une feuille de route en déterminant les plans d'action, identifiant les interlocuteurs clés afin de collecter les données manquantes, ajuster les données existantes et créer des données qualitatives et quantitatives.

Exemple de feuille de route dans la réalisation d'un « gap analysis » :

Company Gap Analysis									
Material	Activity concerned	Type of financial DR (1/2/3) (1) DR that need an input from financial data (2) DR impacting Financial statement (3) DR linked with long term strategy	Information available within the Groupe (Yes / No)	Action Plan needed (Yes / No)	If yes - Owner within the company	Priority From 1 (high) to 3 (low)	Difficulty From 1 (high difficulty) to 2 (low)	Next step	Comment
Yes	Group	1	No	Yes	CSR Team	3	2	Wait for Sector specific standards by EFRAG	
Yes	Group	1	Yes	Yes	Finance	2	2	Add to cockpit: "DR linked with Finance"	
Yes	Group	2	No	Yes	TBD	1	2	Add to cockpit "transition plan"	
Yes	Group	2	Yes	Yes	TBD	1	2	Add to cockpit "Climate risk"	Phase in: may omit for the first year of the sustainability report, and may comply with only qualitative disclosures for the first 3 years of preparation if it can justify that it is impracticable to prepare quantitative disclosures
Yes	Group	NA	Yes	Yes	CSR Team	3	2	Adapt the URD in 2024	

Le gap analysis et l'analyse de double matérialité permettent de prioriser les informations à préparer.

Cas pratique : construction d'un rapport de durabilité pour une banque de détail

Rappel du cadre de l'EFRAG : La construction d'un rapport de durabilité se décompose en plusieurs étapes :

- **la préparation du projet** avec la prise de connaissance du règlement délégué et du fichier de travail de l'EFRAG ; la formation et la mobilisation des salariés ; la redéfinition des nouveaux rôles et responsabilités et une réorientation de la stratégie face à la CSRD.
- **l'analyse de double matérialité** avec les parties prenantes afin d'identifier les enjeux de durabilité importants à publier.
- **la présentation des datapoints listés en ESRS 2**. Toutes les informations listées en ESRS 2 sont à présenter, pour toute question de durabilité, sans considération du résultat de l'analyse de double matérialité. Les ESRS 2 MDR sont des exigences minimums de publication pour les enjeux de durabilité jugés importants suite à l'analyse de double matérialité.
- **le gap analysis** est une analyse des écarts entre les informations exigées par la directive CSRD et les informations déjà publiées en termes de durabilité dans les rapports extra-financiers existants. Le but étant de mettre en place une feuille de route pour collecter, créer les données manquantes, et ajuster les données.
- **la mise en œuvre du projet** avec le recensement des démarches existantes et la construction d'un plan de transition

Notre approche : Dans le cadre de notre étude de cas, nous avons réalisé un benchmark basé sur les DPEF des principaux groupes bancaires français. Les banques sélectionnées sont déjà soumises au reporting extra-financier en règle avec la NFRD et leur effectif est supérieur à 500 employés. Celles-ci sont donc soumises à la CSRD en 2024.

Notre étude de cas s'articule alors en deux grandes parties :

- 1^{ère} étape : Analyse de la double matérialité et création d'une matrice de double matérialité sur une banque de détail. Notons que pour des raisons de disponibilité des données, les enjeux de durabilité ont été identifiés via un benchmark de DPEF des principaux groupes bancaires.
- 2^{ème} étape : Réponse au Minimum Disclosure Requirements, découlant de notre analyse de double matérialité sur notre banque de détail. Notons que nous proposons une démarche en termes de IRO allant au-delà des instructions de l'EFRAG permettant de cibler des faiblesses en termes de politiques, actions, métriques et cible (PAMT).

Nous avons supposé que l'analyse d'écart de données avait déjà été effectuée, et nous nous plaçons dans le contexte d'un deuxième exercice CSRD (année 2025). Notons qu'il s'agit d'une proposition d'approche, que celle-ci est tenue à évoluer et est basée sur les données disponibles sur les DPEF.

1^{ère} étape : Analyse de la double matérialité sur une banque de détail

L'analyse de double matérialité constitue le point de départ dans la construction d'un rapport de durabilité. Nous avons réalisé une analyse de double matérialité en termes d'incidences, risques et opportunités **tout au long de la chaîne de valeur d'une banque de détail**. Pour cela, nous avons construit une chaîne de valeur, identifié les activités propres à la banque de détail (la **collecte de dépôt, la distribution de crédit, le financement, les investissements, les services des moyens de paiement, la vente de produits de placement et la vente d'autres services**) et cartographié ses parties prenantes impliquées par activité (**clients corporate et particuliers, les investisseurs, les partenaires, les salariés, les fournisseurs, l'Etat et la collectivité et les régulateurs**).

L'étape suivante consiste à **identifier des enjeux de durabilité qui potentiellement pourrait avoir un impact** sur les différents maillons de la chaîne de valeur, les différentes activités et parties prenantes en prenant en compte la **zone géographique**. Cette identification des enjeux de durabilité nécessite un dialogue avec les parties prenantes. N'ayant pas accès au compte-rendu de ces derniers, nous nous sommes appuyés sur les DPEF des principaux groupes bancaires et avons identifié **une vingtaine d'enjeux de durabilité récurrents**. La sélection de ces enjeux nous permettra de réaliser notre analyse **d'incidences, d'opportunités et de risques (IRO)** sur les activités de notre banque de détail, ses parties prenantes et sa chaîne de valeur.

Ensuite, **nous avons réalisé une cotation des impacts selon les critères préconisés par l'EFRAG** (poursuite d'utilisation des ressources, dépendance à l'égard des relations, l'intensité, la portée, la caractère remédiable) pour in fine donner une cotation globale pour chacun de ces vingt enjeux de durabilité.

Cette cotation permettra :

- D'approfondir **l'analyse sur les enjeux étant matériels** et de traiter de manière granulaire les sous-enjeux de durabilité. Dans ce cas, la banque devra communiquer des informations à son sujet conformément aux exigences de publication contenues dans la norme ESRS thématique correspondante.
- De **fournir une brève explication si nécessaire sur les thématiques étant non-matérielles (ESRS E1 et ESRS S1)**. A contrario, les informations omises sont considérées comme implicitement « non significatives ».

Enfin, la dernière étape concerne la **réalisation d'une matrice** avec les différents enjeux de durabilité identifiés. En effet, cette matrice permet de hiérarchiser et de cartographier l'ensemble des enjeux en fonction de leur importance en termes de matérialité d'impact et de matérialité financière.

Dans notre exemple, les six enjeux suivants ont été identifiés comme ayant reçu les cotations les plus élevées en termes d'impact de double matérialité :

- Droits Humains
- Adaptation au changement climatique
- Confidentialité et sécurité des données
- Ethique et conformité
- Investissement et financement responsable
- Continuité d'activité

Par conséquent, la matrice de notre banque de détail révélera **vers le plus haut en ordonnée et le plus à droite en abscisse ces six thématiques** et la banque devra alors publier d'une part des informations à son sujet conformément aux exigences de publication contenues dans l'ESRS thématique correspondante. Et d'autre part, **présenter comment elle encadre en termes de politiques, plans d'actions, métriques et cibles**. Il s'agit des minimum disclosure requirements (MDR).

2^{ème} étape : Réponse aux Minimum Disclosure Requirements, découlant de notre analyse de double matérialité sur notre banque de détail

Pour rappel, les normes ESRS 2 sont des exigences de publication applicables à toutes les banques et entreprises, tous secteurs confondus, et à tous les aspects de durabilité dans les domaines de la gouvernance, la stratégie, la gestion des IRO et les métriques et cibles.

Les ESRS 2 MDR sont des exigences de publication liées aux questions de durabilité jugées importantes. En d'autres termes, pour chaque enjeu de durabilité important, les points de données présents sur la partie 'Minimum Disclosure Requirements' doivent être traités. A partir du modèle Excel de l'EFRAG, nous avons parcouru les divers points de données (ou indicateurs) de l'onglet ESRS2 MDR. Pour chaque point de données, nous avons lu et interprété le paragraphe associé dans le texte réglementaire, et formulé les questions qui nécessitaient des réponses de la part des équipes opérationnelles contributrices au rapport de durabilité et à un haut niveau de gouvernance de la donnée dans ce contexte. Cela nous a permis d'orienter les réponses afin de répondre aux exigences de l'EFRAG en termes de politiques, actions, cibles, métriques applicables à toutes les banques, et pour tous les enjeux de durabilité.

Par la suite, notons que notre approche va au-delà des instructions de l'EFRAG. En effet, l'EFRAG préconise une présentation des politiques, actions, métriques et cibles encadrant les enjeux importants. Dans notre cas, nous avons répondu aux exigences minimums de publication via une analyse en termes d'incidences, risques et opportunités selon les 4 exigences de l'EFRAG (**MDR-PAMT**). Le but de notre démarche étant d'aller au-delà d'une simple présentation des points de données exigés et de cibler des impacts significatifs plus ou moins maîtrisés devant l'objet de plans d'actions.

Le principe de ce processus se compose de plusieurs étapes :

- Etape 1 : **Identification des activités principales.**
- Etape 2 : **Cartographie des parties prenantes** par activité.
- Etape 3 : **Identification des enjeux de durabilité** après avoir communiqué avec les parties prenantes concernées.
- Etape 4 : Déterminer les impacts réels/potentiels significatifs ainsi que les incidences, risques et opportunités pour chaque thématique identifiée et sur chaque MDR-PAMT. Pour cela, **une cotation des IRO** doit être réalisée.
- Etape 5 : En fonction de l'impact, nous avons déterminé des seuils d'impact compris entre 1 et 6 pour déterminer un code couleur :
 - Impact maîtrisé (<2, alors couleur verte)
 - Impact moyennement maîtrisé mais pouvant avoir des conséquences sur le MDR (notation estimée entre 3 et 4, alors couleur jaune)
 - Impact non-maîtrisé ayant des conséquences fortes sur le MDR (>4, alors couleur rouge)
- Etape 6 : Définir une matrice des risques en fonction de nos résultats d'analyse.

L'objectif de ces six étapes est d'identifier et de cibler les impacts de double matérialité significatifs plus ou moins maîtrisés pour la banque et de comprendre comment celle-ci pourra mettre en place des plans d'actions et de nouvelles politiques pour atténuer et répondre aux problématiques qui pourraient en découler.

En terminant le processus des six étapes pour rédiger un rapport de durabilité, nous avons identifié que les questions de durabilité ayant le plus grand impact sous l'angle de la double matérialité, c'est-à-dire en termes de risques et d'opportunités, sont :

Droits Humains :

- Violations des droits humains peuvent avoir un impact majeur sur la réputation de la banque de détail (matérialité d'impact).
- Des infractions peuvent entraîner des coûts juridiques élevés, des sanctions réglementaires, une diminution de la valeur des actions ou des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement (matérialité financière).

Adaptation au changement climatique :

- La transition peut créer des inégalités, car certaines régions ou groupes peuvent bénéficier davantage des opportunités de l'économie bas carbone que d'autres.
- Les économies d'énergie et l'efficacité opérationnelle peuvent réduire les coûts à long terme, améliorant la rentabilité.

Confidentialité et sécurité des données :

- Politiques vagues ou non communiquées, entraînant une compréhension insuffisante des risques liés à la confidentialité parmi le personnel et les clients
- Perte de confiance des clients à la suite d'une violation de données, entraînant une baisse des revenus.

Ethique et conformité :

- Les politiques de durabilité peuvent limiter les opportunités d'investissement de la banque en excluant certains secteurs.
- L'introduction de procédures détaillées peut compliquer les opérations commerciales, ralentissant la prise de décision et l'efficacité opérationnelle.

Investissement et financement responsable :

- Incitation à l'achat ou à la rénovation éco-responsable de biens immobiliers par les clients.
- Renforcement de la relation client et potentiel de croissance à long terme par le biais d'investissements responsables.

Continuité d'activité :

- Résistance au changement. Les modifications des méthodes de travail engendrées par les plans de continuité d'activité peuvent provoquer des frictions et des tensions au sein de l'organisation et de la société.
- Une politique PCA robuste montre la capacité à faire face aux défis et renforce la réputation auprès des clients, des partenaires commerciaux et des investisseurs. Cette réputation se traduit par des opportunités commerciales et une fidélisation accrue.

CONCLUSION

Ainsi, la mise en place du rapport de durabilité assure une harmonisation des reportings à l'échelle européen et permet de mesurer et de comparer la performance de la politique RSE et du modèle d'affaire des entreprises sur les aspects environnementaux, sociaux, économiques et de gouvernance.

Adopter une démarche neuve en matière de mesure des enjeux de durabilité et de définition d'une stratégie claire et appuyée sur des éléments scientifiques permettra aux entreprises et en particulier au secteur bancaire de s'assurer :

- de leur bonne maîtrise des risques extra-financiers, et notamment des risques climatiques (risques physiques et de transition : [voir la note de Nexialog Consulting](#) sur le second **exercice de stress-test climatiques** pour les établissements bancaires)
- de leur adaptation aux enjeux collectifs liés à la transition énergétique, écologique et économique et de l'intégration de cette démarche dans leur stratégie globale et leur *business model*
- du pilotage durable des indicateurs extra-financiers et de la complétude de leur périmètre d'étude (exemple : [voir le guide la biodiversité de Nexialog Consulting](#) pour explorer notre dernière étude en la matière).

L'entrée en vigueur de cette obligation de reporting de durabilité CSRD constitue un défi majeur pour les entreprises concernées. La réorientation de la stratégie et du *business model*, la collecte de données, la définition d'indicateurs pertinents, les coûts de mise en conformité, de sensibilisation et de formation des salariés autour de ces nouvelles normes et méthodologies, sont des problématiques concrètes immédiates. Ces travaux nécessiteront un engagement de chaque partie prenante interne et externe à l'entreprises.

RÉFÉRENCES

- Normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS), Commission européenne : https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:a17f44bd-2f9c-11ee-9e98-01aa75ed71a1.0012.02/DOC_2&format=PDF
- Le reporting de durabilité CSRD, se préparer aux nouvelles obligations, Autorité des Marchés Financiers (AMF) : [https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/dossiers-thematiques/le-reporting-de-durabilite-csrd-0#Mettre en uvre ou mettre jour lanalyse de double matrialit](https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/dossiers-thematiques/le-reporting-de-durabilite-csrd-0#Mettre%20en%20uvre%20ou%20mettre%20jour%20lanalyse%20de%20double%20matrialit)
- Double matérialité, Greenscope : <https://fr.greenscope.io/studies/double-materiality>
- Analyse de la double matérialité : comment saisir les opportunités, PwC : <https://letsgofrance.pwc.fr/fr/publications/2024/analyse-de-la-double-materialite-comment-saisir-les-opportunitites.html>
- La CSRD ou le défi de la double matérialité pour les entreprises, Harvard Business Review : <https://www.hbrfrance.fr/strategie/reporting-esg-et-evaluation-de-la-materialite-un-nouveau-defi-60382>
- CSRD : Comprendre le principe de double matérialité, Kabaun : <https://www.kabaun.com/post/double-materialite-csrd>
- L'analyse de double matérialité : socle de la CSRD, Sami éco : <https://www.sami.eco/blog/double-materialite-csrd#que-recouvre-le-concept-de-double-materialite>

NEXIALOG CONSULTING

ACTUARIAT

GESTION DES RISQUES

DATA

FINANCE DURABLE

Nexialog Consulting est un cabinet de conseil spécialisé en Stratégie, Actuariat, Gestion des risques et Data qui dessert aujourd'hui les plus grands acteurs de la banque et de l'assurance. Nous aidons nos clients à améliorer de manière significative et durable leurs performances et à atteindre leurs objectifs les plus importants.

Les besoins de nos clients et les réglementations européennes et mondiales étant en perpétuelle évolution, nous recherchons continuellement de nouvelles et meilleures façons de les servir. Pour ce faire, nous recrutons nos consultants dans les meilleures écoles d'ingénieur et de commerce et nous investissons des ressources de notre entreprise chaque année dans la recherche, l'apprentissage et le renforcement des compétences.

Quel que soit le défi à relever, nous nous attachons à fournir des résultats pratiques et durables et à donner à nos clients les moyens de se développer.

CONTACTS

Retrouvez toutes nos publications sur Nexialog R&D

www.nexialog.com

Céline TOUBON

Manager Stratégie & Finance Durable

+33 (0) 6 38 61 45 46

ctoubon@nexialog.com

LUC VERMOT- GAUCHY

Directeur Finance Durable

+33 (0) 6 01 48 39 69

lvermot-gauchy@nexialog.com

Otman IBNLKHAYAT

Manager Contrôle, Finance et Risques

+33 (0) 6 99 25 13 36

oibnlkhayat@nexialog.com

PAUL-ANTOINE DELETOILLE

Sales Leader

+ 33 (0) 1 44 73 75 67

+33 (0) 7 64 57 86 69

padeletoille@nexialog.com