

# Intégrer les facteurs ESG pour créer de la valeur à long terme : Cinq étapes pour l'élaboration d'une stratégie ESG

Sarah Keyes, CPA, CA

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

ÉTUDE DE CAS



Étude de cas

Apprentissages clés

Ressources

# Étude de cas

## Intégration des facteurs ESG

La Société minière canadienne (SMC) est une société d'exploration et de production minière dont le siège social est situé à Toronto. Elle exerce ses activités en Ontario, au Mexique et en Australie, et elle effectue des travaux d'exploration au Pérou et au Chili. SMC met l'accent sur l'exploration et la mise en valeur de l'or, du cuivre et de l'argent. La société est inscrite à la Bourse de Toronto, et sa capitalisation boursière s'élève à quelque 3 milliards de dollars canadiens.

En tant que société minière, SMC promeut une culture de santé et de sécurité, et sait que les relations avec les collectivités revêtent une importance cruciale pour la préservation de son acceptabilité sociale. SMC n'a jamais écopé d'amendes ni de pénalités pour non-respect des lois et règlements locaux. Cependant, des grèves menées par des employés ont déjà perturbé ses activités au Mexique. De plus, en raison de feux de forêt dévastateurs en Australie-Occidentale, les activités de SMC ont été interrompues durant trois semaines au cours de l'exercice précédent. En outre, certaines de ses installations ont été endommagées par des feux de forêt, et des dépenses d'entretien non inscrites au budget ont été nécessaires pour permettre la reprise des activités.

SMC a constaté que ses investisseurs, ses prêteurs, ses assureurs, les administrations publiques et les organismes de réglementation portent de plus en plus attention aux facteurs ESG. L'an dernier, la société a reçu de ses actionnaires une proposition visant l'amélioration de l'information sur les changements climatiques et l'élaboration de plans pour gérer les risques physiques liés aux changements climatiques étant donné l'incidence des feux de forêt sur les activités de la société exercées en Australie. Par conséquent, elle a décidé d'élaborer une stratégie ESG en bonne et due forme pour gérer les risques et les occasions liés aux facteurs ESG les plus importants. Le chef de la direction de SMC est responsable de l'ensemble de la mise en œuvre de la stratégie, et le conseil d'administration a demandé à la direction de publier un rapport annuel sur les facteurs ESG à l'intention de ses investisseurs et des autres parties prenantes au prochain exercice.

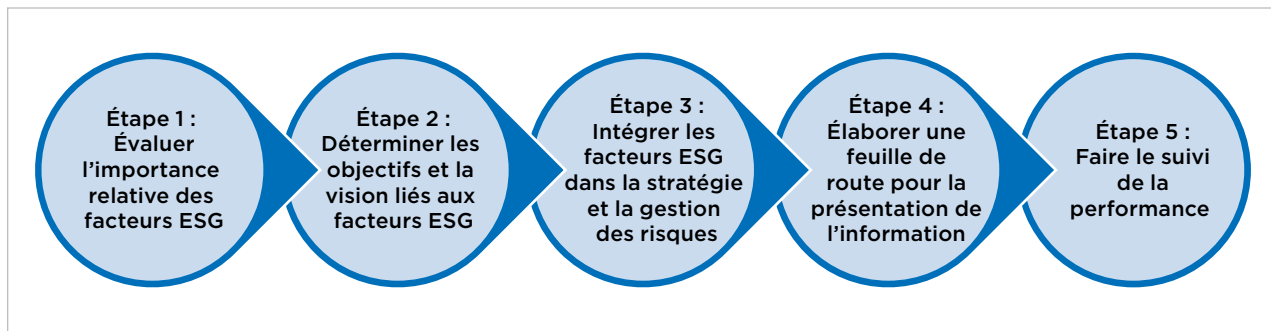
SMC a mis sur pied une équipe interfonctionnelle interne pour participer à l'élaboration de la stratégie ESG. Cette équipe représente différentes fonctions de l'entreprise, dont la haute direction (chef de la direction et chef des finances), les relations avec les investisseurs, les affaires juridiques, les RH, les finances et les directeurs généraux de chaque site minier. Le chef des finances, un CPA désigné ayant plus de 20 ans d'expérience dans le secteur minier, s'est vu confier la tâche de diriger cette équipe interfonctionnelle.



## Élaboration d'une stratégie ESG

La présente section décrit la façon dont SMC a intégré les facteurs ESG dans sa stratégie organisationnelle en utilisant le processus présenté dans les lignes directrices de CPA Canada intitulées *Intégrer les facteurs ESG pour créer de la valeur à long terme : Cinq étapes pour l'élaboration d'une stratégie ESG*. Le but de l'élaboration d'une stratégie ESG est de permettre à SMC d'obtenir un avantage concurrentiel en améliorant ses relations avec les principales parties prenantes (particulièrement les investisseurs, les employés et les collectivités) pour générer de la valeur à long terme.

FIGURE 1 : CINQ ÉTAPES POUR L'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE ESG



### Étape 1

#### Évaluer l'importance relative des facteurs ESG

##### *1a : Établir une longue liste de facteurs ESG éventuellement pertinents pour l'organisation*

Pour commencer, SMC a défini les éléments suivants en tant que principales sources permettant de déterminer les facteurs ESG éventuellement pertinents pour la société :

- [Initiative Vers le développement minier durable \(VDMD\) de l'Association minière du Canada \(AMC\)](#). Cette initiative présente un ensemble de principes, d'outils et d'indicateurs pour favoriser la performance sur les plans social et environnemental, et assurer que les principaux risques miniers sont gérés de façon responsable par les exploitants miniers.
- [Principes miniers de l'International Council on Mining & Metals](#). Ces principes et ces exigences de performance favorisent une exploitation minière responsable et le renforcement des exigences sur les plans social et environnemental.
- [Principes pour une exploitation aurifère responsable du World Gold Council](#). Ces principes et ces exigences de performance définissent clairement les attentes des consommateurs, des investisseurs et des intervenants de la chaîne d'approvisionnement en aval en matière d'exploitation aurifère responsable.
- [Loi sur les mesures de transparence dans le secteur extractif](#). En vertu de ces exigences réglementaires, les entités du secteur extractif qui sont actives au Canada sont tenues de divulguer publiquement les paiements effectués aux gouvernements afin d'accroître la transparence et d'enrayer la corruption dans le secteur extractif mondial.



- **Attribution de notes ESG aux sociétés par [MSCI](#) et [Sustainalytics](#).** Les investisseurs utilisant de plus en plus les notes ESG attribuées par des tiers, SMC juge qu'il s'agit d'un point important à considérer dans l'élaboration de sa stratégie ESG.
- **Demandes des investisseurs pour obtenir des informations sur les facteurs ESG.** Il s'agit d'un autre point important à considérer, car SMC a reçu de ses actionnaires une proposition visant l'amélioration de l'information sur les changements climatiques et ses investisseurs semblent croire que les changements climatiques sont un facteur significatif pour la société.
- **[Norme du SASB sur la durabilité pour le secteur des mines et des métaux](#).** Il s'agit d'un ensemble de sujets et de mesures comptables liés à l'information sur les facteurs ESG propres aux sociétés exerçant leurs activités dans le secteur mondial des mines et des métaux.
- **[Recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques \(GIFCC\)](#).** La proposition des actionnaires mentionne explicitement le cadre de référence du GIFCC – cadre d'information d'application volontaire sur les risques et les occasions liés aux changements climatiques.

Selon cet examen, les facteurs ESG suivants ont été déterminés comme étant éventuellement importants pour SMC :

- Gestion des déchets et des matières dangereuses
- Santé et sécurité de la main-d'œuvre
- Relations avec les collectivités
- Qualité de l'air
- Changements climatiques
- Biodiversité et remise en état
- Relations avec les peuples autochtones
- Gestion du capital humain
- Relations avec la main-d'œuvre
- Gestion de l'énergie
- Gestion de l'eau
- Éthique des affaires et transparence
- Droits de la personne

### ***1b : Évaluer l'effet éventuel de chaque facteur ESG en ce qui a trait à son incidence et à sa probabilité***

Selon la longue liste dressée à l'étape 1a, SMC a utilisé les définitions et les critères de notation de l'incidence et de la probabilité du registre des risques de l'entreprise pour évaluer l'effet éventuel de chaque facteur ESG.



Incidence	Description	Probabilité	Description
<b>1</b> <b>Négligeable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N'est pas une considération importante pour les investisseurs et les marchés financiers</li> <li>Aucun enjeu pour les parties prenantes (employés, collectivités, organismes de réglementation, médias)</li> </ul>	<b>1</b> <b>Quasi inexistante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Est peu susceptible de se produire dans un avenir prévisible</li> </ul>
<b>2</b> <b>Mineure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incidence opérationnelle dans le cadre des activités habituelles</li> <li>Incidence négligeable pour la majorité des principales parties prenantes (employés, collectivités, organismes de réglementation)</li> </ul>	<b>2</b> <b>Faible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Est peu susceptible de se produire au cours des trois prochaines années</li> </ul>
<b>3</b> <b>Modérée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Représente un point à considérer en ce qui concerne les placements pour la plupart des investisseurs et des intervenants des marchés financiers</li> <li>Incidence opérationnelle dans le cadre des activités habituelles</li> <li>Les enjeux pour les parties prenantes peuvent être gérés par les processus habituels (employés, collectivités, organismes de réglementation)</li> </ul>	<b>3</b> <b>Probable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Est très susceptible de se produire au cours des trois prochaines années</li> </ul>
<b>4</b> <b>Importante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Représente un point clé à considérer en ce qui concerne les placements pour la plupart des investisseurs et des intervenants des marchés financiers</li> <li>Incidence opérationnelle touchant la performance financière ou la productivité de l'entreprise</li> <li>Éventuel intérêt accru des parties prenantes pouvant avoir une incidence sur les activités ou la réputation (employés, collectivités, organismes de réglementation)</li> </ul>	<b>4</b> <b>Certaine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Est en train de se produire</li> </ul>



Incidence	Description	Probabilité	Description
<b>5 Grave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suscite un intérêt soutenu chez les investisseurs et les intervenants des marchés financiers et représente le sujet principal des interactions avec les actionnaires</li> <li>Incidence sur les activités touchant la performance financière ou la productivité de l'entreprise à long terme</li> <li>Pourrait susciter un intérêt soutenu chez les parties prenantes ou un activisme qui pourraient avoir une incidence sur les activités ou la réputation (employés, collectivités, organismes de réglementation)</li> </ul>	<b>5 Certaine et qui s'intensifie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Est en train de se produire et devrait avoir une incidence significative sur plusieurs horizons temporels</li> </ul>

### 1c : Catégoriser les facteurs ESG selon leur incidence et leur probabilité

D'après la notation de l'étape 1b, SMC a classé ses facteurs ESG selon trois niveaux d'importance relative : niveau 1 (priorité élevée), niveau 2 (priorité modérée) et niveau 3 (faible priorité).

Les résultats préliminaires de SMC se présentent comme suit.

Niveau 1 : Priorité élevée	Niveau 2 : Priorité modérée	Niveau 3 : Faible priorité
1. Santé et sécurité de la main-d'œuvre	6. Biodiversité et remise en état	11. Qualité de l'air
2. Relations avec les collectivités	7. Relations avec la main-d'œuvre	12. Gestion du capital humain
3. Relations avec les peuples autochtones	8. Gestion de l'énergie	13. Droits de la personne
4. Gestion des déchets et des matières dangereuses	9. Gestion de l'eau	
5. Changements climatiques	10. Éthique des affaires et transparence	

Selon le concept de l'importance relative dynamique, il est recommandé que tous les facteurs ESG déterminés lors de l'évaluation de l'importance relative des facteurs ESG soient inclus dans le plan de suivi de SMC. Cette pratique permettra d'assurer que l'organisation ne perde pas de vue l'évolution des circonstances qui pourraient avoir une incidence sur l'importance relative des différents facteurs ESG déterminés.



### 1d : Valider les résultats préliminaires auprès des membres de la haute direction et du conseil d'administration

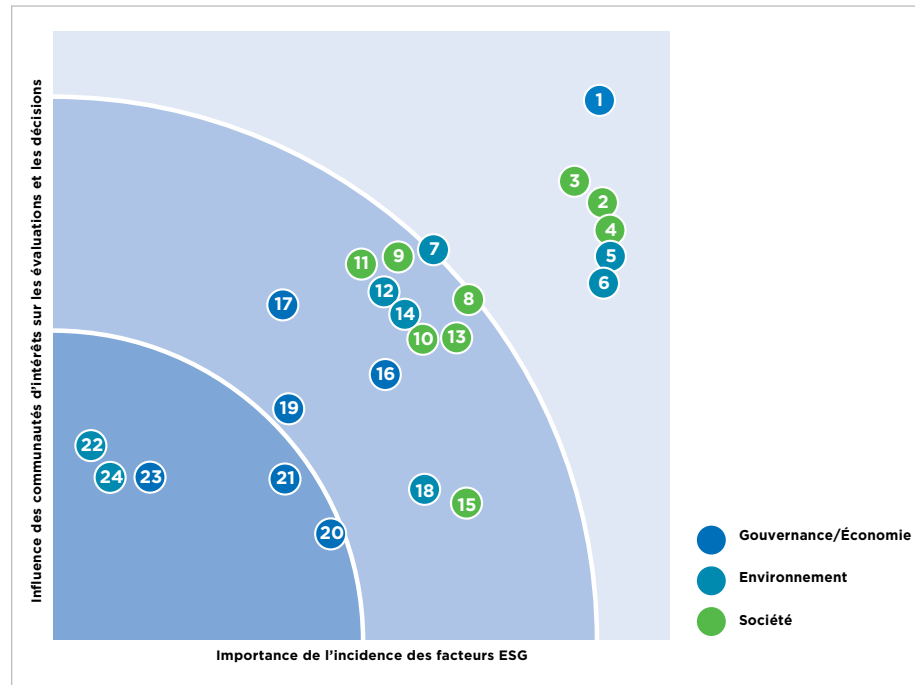
SMC a organisé un atelier de validation avec l'ensemble de l'équipe de la haute direction et son conseil d'administration. Le but de l'atelier était d'examiner les résultats préliminaires de l'évaluation de l'importance relative des facteurs ESG et de déterminer si des ajustements devaient être apportés d'après leur connaissance particulière de la société et des circonstances, notamment l'historique des relations avec les principaux groupes de parties prenantes.

L'atelier de validation a duré 1 h 30 et a porté principalement sur les questions suivantes :

1. Êtes-vous d'accord avec l'ordre des priorités des risques et des occasions liés aux facteurs ESG de l'organisation?
2. Est-ce que des changements doivent être apportés aux évaluations de l'incidence et de la probabilité?
3. Est-ce que des facteurs ESG pertinents n'ont pas été pris en compte lors de l'évaluation?

Aucun changement n'a été déterminé à la suite des résultats préliminaires de l'évaluation de l'importance relative des facteurs ESG. La direction et le conseil d'administration étaient d'avis que la liste des facteurs ESG était complète, et ils ont discuté des liens qui existent entre les principaux risques et occasions liés aux facteurs ESG déterminés, comme le lien entre la santé et la sécurité et les relations avec la main-d'œuvre. Sur de nombreux points, les dirigeants de SMC ont trouvé que la société disposait d'une base solide pour gérer les facteurs ESG du niveau 1. En ce qui concerne les facteurs ESG de niveau 2 et de niveau 3, les dirigeants de SMC reconnaissent qu'ils doivent déployer davantage d'efforts en amont pour gérer ces enjeux. La direction et le conseil d'administration ont convenu que la société devait concentrer ses efforts sur les facteurs ESG de niveau 1 déterminés lors de l'évaluation et continuer à suivre l'évolution des facteurs ESG de niveau 2 et de niveau 3 pour relever des faits indiquant une augmentation de l'importance relative au fil du temps<sup>1</sup>.

FIGURE 2 : MATRICE DE L'IMPORTANCE RELATIVE 2020



<sup>1</sup> Aux fins de la présente étude de cas, les efforts visent principalement les facteurs ESG de niveau 1. Dans la pratique, les organisations doivent considérer l'inclusion des facteurs ESG de niveau 2 et de niveau 3 dans leurs stratégies ESG.

## Étape 2

### Déterminer les objectifs et la vision liés aux facteurs ESG

La mission, la vision et les valeurs de SMC sont résumées ci-après.

- **Mission** : fournir les minéraux nécessaires pour accroître le bien-être de toutes nos parties prenantes.
- **Vision** : devenir un chef de file mondial en matière d'exploitation responsable de l'or, du cuivre et de l'argent.
- **Valeurs** : sécurité, responsabilité, intégrité, excellence opérationnelle.

Se servant de ces éléments pour poser les bases de la stratégie ESG, la haute direction et le conseil d'administration de SMC ont discuté de la façon dont les facteurs ESG prioritaires déterminés à l'étape 1 se relient à la mission, à la vision et aux valeurs de la société. Le groupe a discuté du lien entre l'exploitation minière responsable, l'intégrité et la mise en place d'une culture de santé et de sécurité dans le lieu de travail et considère que ces éléments sont essentiels aux activités quotidiennes de SMC. Dans l'ensemble, l'aspiration à devenir un chef de file dans le secteur mondial de l'exploitation minière pour ce qui est de ses facteurs ESG prioritaires a fait consensus.

La haute direction a mis l'accent sur une approche pragmatique qui tient compte des politiques et des programmes existants de la société. Dans le cadre de la discussion, les hauts dirigeants de SMC ont déterminé plusieurs points forts et points faibles des programmes liés aux facteurs ESG de la société.

- **Points forts** : La société occupe une position de chef de file dans le secteur en ce qui a trait à la santé et à la sécurité, aux relations avec les collectivités et aux relations avec les peuples autochtones. Cela représente déjà un avantage concurrentiel pour l'obtention des permis et des approbations réglementaires et pour le fait d'attirer des talents hautement compétents.
- **Points faibles** : La société a mis en place des programmes environnementaux de base pour se conformer aux lois et aux règlements locaux (p. ex., gestion des résidus). Cependant, elle n'a pas de programmes en place pour évaluer et réduire les émissions de gaz à effet de serre et pour s'adapter aux répercussions physiques de plus en plus importantes des changements climatiques. De nombreux membres du conseil d'administration perçoivent ce point comme une occasion pour la société de se démarquer et d'accéder à de nouvelles sources de capitaux permettant de financer la transition vers l'exercice d'activités à faible émission de carbone et résilientes aux changements climatiques.

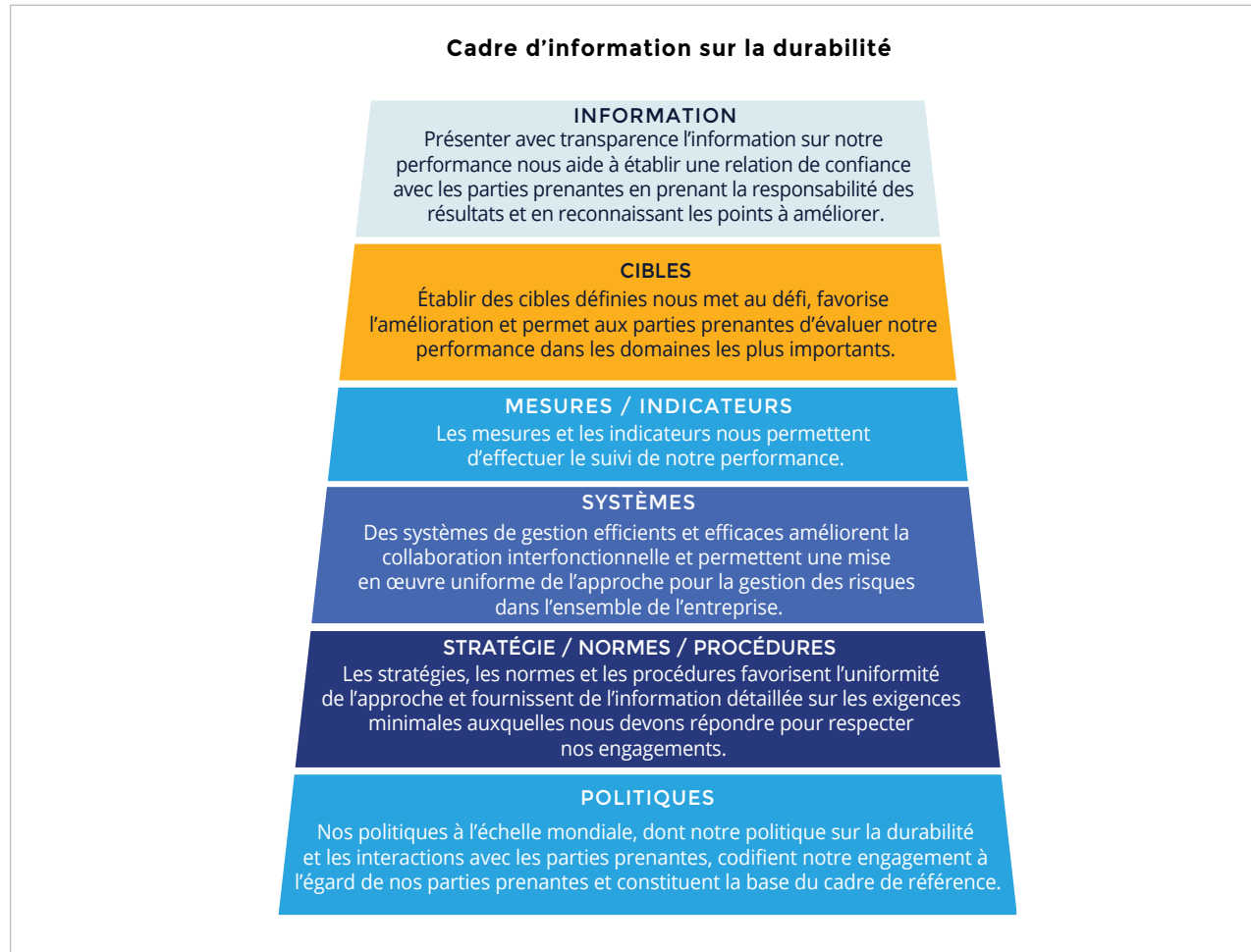
Pour la prochaine étape, le conseil d'administration a demandé aux membres de la haute direction de traduire leur discussion en un énoncé de vision lié aux facteurs ESG. Ce document constituera la base de la stratégie ESG de SMC, expliquera le cadre de référence pour la performance visée au chapitre des facteurs ESG et de l'information, et mettra l'accent sur la réponse aux attentes des investisseurs et autres parties prenantes financières. Le conseil d'administration a également demandé à la haute direction de SMC d'élaborer une feuille de route pour la présentation de l'information sur les facteurs ESG, dont des ICP et des cibles ESG prioritaires, à examiner et approuver à la prochaine rencontre du conseil d'administration.





Un exemple de l'énoncé de vision lié aux facteurs ESG à l'appui de la stratégie ESG de SMC est présenté ci-après.

FIGURE 3 : CADRE D'INFORMATION SUR LA DURABILITÉ



### Étape 3

## Intégrer les facteurs ESG dans la stratégie, la gestion des risques et le processus de gouvernance actuels

### 3a : Établir un lien entre les facteurs ESG et la planification stratégique

Pour la première étape, le chef des finances de SMC a fait l'inventaire des politiques existantes et les a mises en correspondance avec les facteurs ESG prioritaires de la société afin de déterminer les politiques qui s'appliquent.



Les politiques de la société suivantes ont été déterminées comme étant liées aux facteurs ESG prioritaires.

Facteur ESG prioritaire	Politiques liées
<b>Santé et sécurité de la main-d'œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Code de déontologie et éthique</li> <li>Politique sur la violence, le harcèlement et la discrimination en milieu de travail</li> <li>Politique sur la santé et la sécurité</li> </ul>
<b>Relations avec les collectivités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique sur les interactions avec les parties prenantes</li> </ul>
<b>Relations avec les peuples autochtones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique sur les interactions avec les parties prenantes</li> </ul>
<b>Gestion des déchets et des matières dangereuses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique environnementale</li> </ul>
<b>Changements climatiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique environnementale</li> </ul>

En plus d'examiner les politiques existantes, le chef des finances a considéré de quelle façon les facteurs ESG déterminés pouvaient avoir une incidence sur l'atteinte des objectifs stratégiques de la société. Le chef des finances a préparé une note de service qui présente des recommandations visant à inclure la prise en compte des facteurs ESG prioritaires dans le cadre des processus existants de planification stratégique et budgétaire de la société. Le tableau suivant présente un résumé de ces recommandations.

Processus	Recommandation
<b>Planification stratégique et établissement de cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir un énoncé de vision lié aux facteurs ESG pour exposer clairement le lien entre les cinq facteurs ESG prioritaires et la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.</li> <li>Confier officiellement des responsabilités au chef des finances pour la détermination, l'évaluation et la gestion des risques et des occasions liés aux facteurs ESG.</li> <li>Mettre sur pied un comité interne sur les facteurs ESG pour diriger la mise en œuvre de la stratégie ESG de l'organisation, dont la production du rapport annuel sur les facteurs ESG de la société. Ce comité devrait être présidé par le chef des finances et solliciter la participation des principales fonctions de l'entreprise et des sites miniers.</li> <li>Établir des cibles ESG prioritaires et inclure les progrès vers l'atteinte des cibles ESG dans les discussions annuelles sur la planification stratégique.</li> </ul>



Processus	Recommandation
<b>Établissement de budgets et analyse financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confier à l'équipe des finances la responsabilité d'analyser les coûts et les avantages de différentes mesures visant à gérer les risques et les occasions liés aux facteurs ESG. L'équipe des finances doit préparer une note de service à l'intention du comité sur les facteurs ESG présentant des recommandations de mesures à prendre pour atteindre les cibles ESG.</li> <li>Tous les investissements dans des projets et des initiatives liés aux facteurs ESG doivent faire l'objet d'une analyse de rentabilité qui explique le rendement du capital investi et la période de recouvrement.</li> </ul>
<b>Planification des dépenses en immobilisations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre à jour les formulaires et les modèles de planification annuelle des dépenses en immobilisations pour y intégrer la prise en compte des émissions de GES, particulièrement pour les actifs ayant une longue durée de vie utile (p. ex., équipement des sites miniers, parcs de véhicules).</li> <li>Confier à l'équipe des finances la responsabilité d'aider les sites miniers dans l'analyse des coûts et des avantages de l'installation de panneaux solaires pour diminuer le recours aux génératrices alimentées au diesel.</li> </ul>
<b>Rémunération et primes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclure des ICP ESG dans les régimes de rémunération à court terme des équipes de la haute direction afin de favoriser la performance au chapitre des facteurs ESG et l'atteinte de cibles ESG.</li> </ul>

### **3b : Intégrer les risques liés aux facteurs ESG importants dans les processus de gestion des risques d'entreprise**

L'équipe des finances a terminé l'évaluation visant à déterminer les lacunes selon le registre des risques de l'entreprise pour déterminer si d'autres risques liés aux facteurs ESG devaient être ajoutés. Le registre des risques de l'entreprise existant présentait une couverture suffisante de quatre des cinq facteurs ESG déterminés comme étant prioritaires pour la société, le facteur des changements climatiques manquant à l'appel. SMC a constaté que cette lacune provenait de l'intérêt relativement nouveau manifesté par les investisseurs pour cet enjeu, de l'incidence de plus en plus importante des conditions météorologiques extrêmes, de l'évolution rapide des attentes des parties prenantes quant à la contribution des sociétés aux changements climatiques ainsi que des nouvelles lois et des nouveaux règlements visant la diminution des émissions de GES. L'équipe de la haute direction de SMC a décidé d'ajouter deux risques au registre des risques de l'entreprise pour rendre compte de l'enjeu des changements climatiques :

- **Risque de transition** : l'incidence éventuelle des politiques visant à réduire les émissions de GES, les changements liés aux marchés et à la demande de produits et de services, et les risques liés à la réputation associés à ce qui peut être perçu comme une inaction face aux changements climatiques.
- **Risque physique** : l'incidence éventuelle des phénomènes météorologiques extrêmes, comme les feux de forêt et les sécheresses, sur les activités et les actifs.



Les directeurs généraux des sites ont également constaté la nécessité d'inclure des risques de transition et des risques physiques propres à l'emplacement dans les registres des risques à l'échelle du site. Ces éléments comprennent les lois et les règlements locaux, l'incidence éventuelle sur la réputation découlant des préoccupations des collectivités locales au sujet des changements climatiques et l'incidence physique prévue des changements climatiques dans les différentes régions où la société exerce ses activités. De cette façon, SMC s'assure que tous les employés comprennent le besoin de continuellement évaluer et atténuer ces risques.

## Étape 4

### Élaborer une feuille de route pour la présentation de l'information

#### *4a : Sélectionner les normes et les cadres d'information pertinents*

L'équipe de la haute direction de SMC a décidé d'utiliser la norme du SASB pour les sociétés du secteur des mines et des métaux ainsi que les recommandations du GIFCC en tant que point de départ pour l'élaboration de la feuille de route. Ce choix a été fait après que l'équipe a pris en compte les investisseurs et autres parties prenantes financières visés. Dans l'avenir, SMC prévoit explorer l'utilisation des ODD de l'ONU pour présenter l'information sur l'incidence positive des initiatives de la société liées aux facteurs ESG, car il s'agit d'un point d'intérêt pour les collectivités locales et les peuples autochtones.

#### *4b : Déterminer les ICP pour mesurer et suivre les progrès et en rendre compte*

L'équipe des finances dirigée par un CPA a effectué une évaluation visant à détecter les lacunes afin de déterminer la quantité de travail que représente chaque mesure proposée en vertu de la norme du SASB et du cadre de référence du GIFCC, pour permettre à SMC d'avoir une idée de la facilité avec laquelle la société pourrait fournir les informations recommandées au sujet de ses facteurs ESG prioritaires. L'évaluation des lacunes a classé les ICP en trois catégories, soit « beaucoup de travail », « niveau moyen de travail » et « peu de travail ». Ce classement a été fait selon les efforts nécessaires pour la collecte des données, c'est-à-dire si les données nécessaires pour le calcul d'un ICP étaient déjà recueillies ou si elles pouvaient l'être facilement au moyen des processus de collecte de données existants.

D'après l'évaluation des lacunes, l'équipe des finances de SMC a fourni des recommandations sur les ICP qui peuvent être présentés dans le premier rapport sur les facteurs ESG de la société et sur ceux pour lesquels des données doivent être collectées et qui seront présentés dans les rapports des exercices ultérieurs. Ces recommandations ont été utilisées pour appuyer l'élaboration de la feuille de route sur trois ans pour la présentation de l'information sur les facteurs ESG de SMC. La feuille de route sur les facteurs ESG a été incluse dans les documents de la rencontre du conseil d'administration pour l'étape 5 ci-après.

En ce qui concerne les données déjà recueillies, l'équipe des finances a fourni un historique de données de trois ans et une analyse de tendances pour appuyer les activités d'établissement des cibles de SMC. De plus, elle a noté les cas où les ICP et les cibles proposés étaient en phase avec les priorités stratégiques et les cibles existantes incluses dans le tableau de bord de la performance de SMC. Le tableau ci-après présente un résumé des cibles recommandées élaborées par la haute direction de concert avec l'équipe des finances. L'équipe a inclus ce tableau dans une note de service à l'intention du conseil d'administration à l'étape 5.



Facteur ESG prioritaire <sup>2</sup>	ICP proposés (dont les codes SASB pertinents tirés de la norme pour les sociétés du secteur des mines et des métaux)	Cibles proposées	Lien avec le tableau de bord de la performance de SMC
<b>Santé et sécurité de la main-d'œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux d'incidence global de la MSHA (Code SASB : EM-MM-320a.1)</li> <li>Taux de mortalité (Code SASB : EM-MM-320a.1)</li> <li>Taux de fréquence - incidents évités de justesse (Code SASB : EM-MM-320a.1)</li> <li>Nombre d'heures moyen de formation en santé, en sécurité et en interventions d'urgence des employés à temps plein (Code SASB : EM-MM-320a.1)</li> <li>Nombre d'heures moyen de formation en santé, en sécurité et en interventions d'urgence des employés contractuels (Code SASB : EM-MM-320a.1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun incident mortel</li> <li>Taux de fréquence - incidents évités de justesse - nul</li> <li>Nombre d'heures moyen de formation en santé, en sécurité et en interventions d'urgence des employés à temps plein et contractuels supérieur à l'échelle sectorielle (recherche sur le secteur à effectuer concernant la moyenne et les coûts de prestation dans le secteur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cible de zéro incident mortel déjà reflétée dans le tableau de bord (volet sécurité)</li> <li>Pourcentage d'employés à temps plein recevant de la formation annuelle en santé, en sécurité et en interventions d'urgence déjà reflété dans le tableau de bord (volet sécurité)</li> </ul>
<b>Relations avec les collectivités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre et durée des retards liés à des aspects non techniques (Code SASB : EM-MM-210b.2)</li> <li>Pourcentage du total de l'emploi à l'échelle locale aux sites miniers</li> <li>Montant annuel des investissements dans la collectivité (à l'échelle de la société et par pays où la société exerce ses activités)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun retard lié à des aspects non techniques</li> <li>Augmentation du pourcentage de l'emploi à l'échelle locale à tous les sites miniers</li> <li>Investissement de 1 % du bénéfice annuel moyen avant impôt dans les collectivités locales (pratique exemplaire)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectif d'obtenir des permis réglementaires pour l'exploration de sites au Chili (volet excellence opérationnelle)</li> <li>Objectif d'améliorer les relations avec la main-d'œuvre à un site minier au Mexique (volet intégrité)</li> </ul>

2 Comme mentionné précédemment dans la note de pied de page 1, la présente étude de cas porte principalement sur les facteurs ESG de niveau 1 à titre d'exemple. Dans la pratique, les ICP devraient être établis pour effectuer le suivi des facteurs ESG de niveau 1, de niveau 2 et de niveau 3 afin de relever des données probantes indiquant un changement de l'importance relative.



Facteur ESG prioritaire <sup>2</sup>	ICP proposés (dont les codes SASB pertinents tirés de la norme pour les sociétés du secteur des mines et des métaux)	Cibles proposées	Lien avec le tableau de bord de la performance de SMC
<b>Relations avec les peuples autochtones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage des réserves prouvées situées sur des territoires autochtones ou à proximité (Code SASB : EM-MM-210a.2)</li> <li>• Pourcentage des réserves probables situées sur des territoires autochtones ou à proximité (Code SASB : EM-MM-210a.2)</li> <li>• Processus de participation et pratiques de vérification diligente en ce qui concerne les droits ancestraux des autochtones (Code SASB : EM-MM-210a.3)</li> <li>• Nombre d'ententes avec les peuples autochtones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Négociation d'ententes avec les peuples autochtones touchés par nos activités</li> <li>• Aucun litige important avec les peuples autochtones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne se reflète pas actuellement dans le tableau de bord</li> <li>• Permet de remédier à une lacune importante</li> </ul>
<b>Gestion des déchets et des matières dangereuses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantité totale de résidus produits (Code SASB : EM-MM-150a.1)</li> <li>• Pourcentage de la quantité totale de résidus produits recyclés (Code SASB : EM-MM-150a.1)</li> <li>• Quantité totale de déchets provenant du traitement des minéraux (Code SASB : EM-MM-150a.2)</li> <li>• Pourcentage de la quantité totale de déchets provenant du traitement des minéraux recyclés (Code SASB : EM-MM-150a.2)</li> <li>• Nombre de bassins de résidus répartis par potentiel de risque de la MSHA (Code SASB : EM-MM-150a.3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun incident environnemental important lié aux résidus</li> <li>• Effectuer des inspections de sécurité et des examens de la sécurité des barrages annuels à toutes les mines en exploitation</li> <li>• Effectuer des examens annuels de la gouvernance liés aux résidus en alternance à chaque mine en exploitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cible de zéro incident environnemental important lié aux résidus déjà reflétée dans le tableau de bord (volet sécurité)</li> </ul>



Facteur ESG prioritaire <sup>2</sup>	ICP proposés (dont les codes SASB pertinents tirés de la norme pour les sociétés du secteur des mines et des métaux)	Cibles proposées	Lien avec le tableau de bord de la performance de SMC
<b>Changements climatiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Émissions mondiales de GES des champs d'application 1 et 2 sur une base brute (Code SASB : EM-MM-110a.1)</li> <li>Intensité des émissions de GES par once produite (total à l'échelle de la société et pour chaque site minier)</li> <li>Pourcentage des émissions mondiales du champ d'application 1 visées par les règlements sur la limite des émissions (Code SASB : EM-MM-110a.1)</li> <li>Nombre et durée des interruptions des activités en raison de conditions météorologiques extrêmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir des cibles pour réduire de 30 % les émissions de GES en chiffres absolus d'ici 2030</li> <li>Établir des cibles pour atteindre la carboneutralité d'ici 2050</li> <li>Élaborer un plan d'adaptation aux changements climatiques pour renforcer la résilience des sites miniers visant, pour commencer, les activités exercées en Australie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne se reflète pas actuellement dans le tableau de bord</li> <li>Permet de remédier à une lacune importante</li> </ul>

## Étape 5

### Faire le suivi de la performance

L'équipe de la haute direction de SMC a présenté l'ébauche de l'énoncé de vision lié aux facteurs ESG, les ICP et les cibles proposés et une feuille de route sur trois ans pour la présentation de l'information sur les facteurs ESG au conseil d'administration, aux fins d'examen et d'approbation. Ces documents constitueront la base de la stratégie ESG de la société et serviront de guide pour effectuer le suivi de la performance au chapitre des facteurs ESG. Le conseil d'administration a approuvé les documents de la stratégie ESG proposée et a demandé à l'équipe de la haute direction de SMC de rendre compte des progrès de la société vers l'atteinte des cibles ESG sur une base trimestrielle, dans le cadre de la présentation du tableau de bord de la performance globale au conseil d'administration.

Pour la prochaine étape, l'équipe de la haute direction de SMC produira le premier rapport sur les facteurs ESG de la société. Le conseil d'administration examinera et approuvera le rapport sur les facteurs ESG dans le cadre de ses activités de surveillance de l'information externe de la société. Le premier rapport sur les facteurs ESG présentera les principes et les facteurs ESG prioritaires, et décrira les cibles et les plans de mise en œuvre de la société. Le chef des finances sera responsable de la production du rapport sur les facteurs ESG annuel de SMC et travaillera en étroite collaboration avec tous les secteurs d'activité pour assurer la mise en œuvre d'une approche intégrée.



# Apprentissages clés

Consciente que les facteurs ESG exigent un parcours de répétition et d'amélioration continues, SMC a su utiliser ses atouts de base pour illustrer sa performance au chapitre des facteurs ESG, tout en continuant à repérer des occasions d'améliorations à long terme.

En élaborant une stratégie ESG en bonne et due forme qui rejoint la mission, la vision et les valeurs de SMC, la société intègre les facteurs ESG dans le cœur de ses activités afin de générer une valeur à long terme pour toutes les parties prenantes. La stratégie ESG de SMC permet de réaliser un changement résolu en vue de devenir une organisation résiliente, flexible et innovatrice.



Étude de cas

Apprentissages clés

Ressources



## À propos de l'auteure

### Sarah Keyes, CPA, CA

Experte sur les changements climatiques, Sarah Keyes occupe le poste de chef de la direction d'ESG Global Advisors. Elle possède plus de 10 ans d'expérience en tant que consultante, auditrice et conseillère à l'avant-garde de la réflexion. Mme Keyes effectue des évaluations de l'importance relative des facteurs ESG ainsi que des analyses de scénarios en matière de changements climatiques, et elle élabore des feuilles de route pour la mise en œuvre des processus liés aux facteurs ESG. Elle collabore avec ses clients à l'établissement d'objectifs et de cibles ambitieux mais atteignables en matière de facteurs ESG et de changements climatiques. Elle donne régulièrement des présentations aux conseils d'administration sur les changements climatiques, les facteurs ESG et leurs répercussions sur la surveillance et la gouvernance d'entreprise, de même que sur les liens à établir avec la performance financière et opérationnelle et la valeur à long terme.

Avant de se joindre à ESG Global Advisors, Mme Keyes était directrice de projets chez CPA Canada, où elle menait des recherches pour préparer, à l'intention des sociétés, des indications ainsi que des documents phares sur l'intégration des considérations liées aux changements climatiques dans la stratégie d'affaires, la gestion des risques, la gouvernance et la présentation de l'information. Et auparavant, elle a occupé des postes de cadre supérieure chez PwC et MNP où elle travaillait auprès des sociétés du secteur de l'énergie et du secteur minier.

Elle est membre du conseil consultatif sur la stratégie climatique de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) pour la section canadienne de l'initiative de gouvernance climatique du Forum économique mondial. Elle est également directrice nationale des études du programme de gouvernance climatique de l'IAS et animatrice dans le cadre du module sur les facteurs ESG et la finance durable du programme de perfectionnement des administrateurs IAS-Rotman. Mme Keyes siège au conseil d'administration de Leading Change et de Sustainable Buildings Canada. Elle est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université McGill, détient la certification ISO 14064-3 pour la vérification des déclarations des gaz à effet de serre et a été récipiendaire, en 2018, de l'Emerging Leader Award décerné par CPA Ontario.





[cpacanada.ca/ldcg](http://cpacanada.ca/ldcg)

## AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par CPA Canada, fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et l'auteur déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de cette publication.

© 2021 Comptables professionnels agréés du Canada.

Tous droits réservés. La présente publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour demander cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).