

Étude de cas sur l'adaptation n° 2 : TransLink

SECTEUR : TRANSPORT

Lieu : Vancouver, Colombie-Britannique



Ressources naturelles
Canada

Natural Resources
Canada

Canada



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Étude de cas sur l'adaptation n° 2 : TransLink

SECTEUR : TRANSPORT

Lieu : Vancouver, Colombie-Britannique



Ressources naturelles
Canada

Natural Resources
Canada

Canada



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

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

© 2015 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette 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 obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

Introduction

Pour la société de transport de la région métropolitaine de Vancouver, TransLink, les changements climatiques posent un risque réel. En effet, on s'attend à ce que les changements climatiques augmentent le niveau de la mer et provoquent des pluies intenses, et chacun de ces deux effets peut endommager les infrastructures de l'organisation.

Étant donné que TransLink a pour mandat d'offrir des services de transport public sûrs et fiables, l'organisation était consciente de la nécessité d'agir.

Cathy McLay, CPA, CMA, chef des finances et première vice-présidente, Finances et services généraux, explique : « Un des atouts de TransLink est d'être une pionnière, ce qui est à la fois bon et mauvais. Parmi les aspects positifs, nous aidons à mettre au point les lois et les règlements. Par contre, lorsque nous cherchons des réponses, nous ne trouvons généralement personne qui puisse nous les donner. Nous avons donc besoin de plus de temps pour mettre en place des initiatives et examiner en profondeur les effets réels. Au début, nous ne comprenions pas quelle forme prendrait l'adaptation aux changements climatiques. Nous savions que nous devions faire quelque chose, mais nous ne savions pas encore quoi! »

L'organisation a commencé à réfléchir aux effets des changements climatiques en 2010, en même temps qu'elle publiait son premier rapport sur le développement durable. Comme l'explique Mme McLay : « À présent, le développement durable, y compris l'évaluation des risques liés aux changements climatiques, s'inscrit dans toutes nos activités quotidiennes. »

Présentation de TransLink

TransLink, ou South Coast British Columbia Transportation Authority, est une société de transport régionale du sud de la Colombie-Britannique, au Canada. Située au cœur de la région métropolitaine de Vancouver, TransLink dessert 21 municipalités, une réserve des Premières nations et une circonscription électorale.

Le service de TransLink intègre un vaste éventail de moyens de transport, y compris les autobus, les trains de banlieue, la bicyclette, la marche et les routes. Au total, TransLink possède des actifs d'une valeur supérieure à 5,4 milliards de dollars, dessert un secteur d'environ 3 000 kilomètres carrés et assure environ 1,2 million de voyages par jour¹.

Influence des effets physiques des changements climatiques sur TransLink

Pour TransLink, la gestion des risques liés aux changements climatiques constitue une composante essentielle de la prestation de ses services, en particulier à cause des répercussions des changements climatiques sur ses infrastructures, telles que les stations et les lignes ferroviaires. Pour TransLink, les inondations représentent le plus grand risque.

- L'augmentation du niveau de la mer pourrait avoir de nombreuses répercussions sur les actifs de TransLink, p. ex. :
 - inondations d'actifs actuellement situés dans des zones inondables élargies;
 - hauteur réduite sous les ponts;
 - perturbation des activités du terminal d'autobus de mer SeaBus.
- L'augmentation des précipitations pourrait causer des inondations temporaires des actifs de TransLink qui ne sont pas prêts à faire face à une telle situation, comme les stations d'autobus, les tunnels, les stations de train léger et les transformateurs d'électricité pour les trolleybus (« redresseurs »).

Effets des changements climatiques sur la région métropolitaine de Vancouver

D'ici 2050, les changements prévus comprennent :

- **une augmentation des phénomènes météorologiques extrêmes.** Les précipitations pendant les journées de pluie extrême augmenteront de 28 % comparativement à la période comprise entre 1971 et 2000;
- **une augmentation du niveau de la mer.** La province de Colombie-Britannique estime que le niveau de la mer aura augmenté de 0,5 mètre en 2050;
- **une augmentation de la chaleur.** La température annuelle augmentera de 1,7 °C, et il y aura plus de journées très chaudes.

Source : Ville de Vancouver, *Climate Change Adaptation Strategy*, 2012 (<http://vancouver.ca/files/cov/Vancouver-Climate-Change-Adaptation-Strategy-2012-11-07.pdf>).

¹ TransLink, *Investor Relations*, 2014 (www.translink.ca/en/About-Us/Investor-Relations.aspx).

De plus, la hausse des températures, y compris l'augmentation des vagues de chaleur, pourrait nuire à la santé et au confort des passagers. Certains véhicules de TransLink ne sont pas équipés de l'air climatisé, même si tous les nouveaux wagons du train rapide léger SkyTrain le sont.

L'adaptation aux changements climatiques est également une question de réputation, explique Sarah Buckle, stratège en matière de développement durable de TransLink. Le public s'intéresse aux progrès réalisés par TransLink.

Mme Buckle explique : « Au cours des 30 prochaines années, la population de la région métropolitaine de Vancouver devrait croître de plus d'un million de personnes, ce qui augmentera la demande de transport public. Nous devons être conscients de ces nouvelles réalités et planifier en fonction des risques liés aux changements climatiques pour que nos clients puissent continuer d'utiliser le réseau avec le minimum de perturbations. »

Mesures d'adaptation aux changements climatiques prises par TransLink

Les mesures particulières d'adaptation aux changements climatiques prises par TransLink sont soutenues par une structure organisationnelle solide. À TransLink, le développement durable relève du service des finances. Par conséquent, les éléments liés au développement durable, tels que les changements climatiques, sont intégrés dans l'ensemble de l'organisation. Comme l'explique Mme McLay : « Nous n'avons pas ménagé nos efforts pour nous assurer que le développement durable fasse partie de tous les aspects de l'organisation et de nos activités quotidiennes. Le développement durable est lié à la gestion des risques, à l'approvisionnement stratégique et à la planification des immobilisations, qui relèvent tous du service des finances. »

Mme McLay est responsable de s'assurer que les risques liés aux changements climatiques font partie du processus décisionnel de TransLink. Elle est présidente du comité d'examen des immobilisations et elle veille à ce que le processus d'examen des immobilisations tienne compte des risques liés aux changements climatiques.

« Le comité d'examen des immobilisations s'assure que nous adoptons une approche équilibrée pour déterminer nos priorités en matière d'affectation du capital », explique Mme McLay. Lorsqu'il évalue des projets, le comité tient

compte des préoccupations environnementales, financières, sociales et stratégiques; les risques liés aux changements climatiques constituent l'un de ces facteurs.

Contrairement aux émissions de gaz à effet de serre ou à la consommation d'électricité, TransLink n'utilise pas l'adaptation aux changements climatiques comme un indicateur de performance direct. « Dans la mesure où il s'agit d'un risque, il n'est pas vraiment possible de fixer des cibles d'adaptation. Toutefois, l'adaptation aux changements climatiques constitue un facteur que nous prenons en compte pour déterminer les indicateurs clés de performance », explique Mme Buckle.

Les efforts d'adaptation aux changements climatiques de TransLink se concentrent tout particulièrement sur les infrastructures et les inondations. En 2012, TransLink a évalué la vulnérabilité de ses actifs face aux changements climatiques. Ce projet visait à appuyer son plan de gestion des actifs, actuellement en cours d'élaboration.

« Que ce soit pour assurer l'entretien de nos actifs existants ou construire de nouvelles infrastructures, nous devons inclure une évaluation des risques liés aux changements climatiques, explique Mme Buckle. Nous devons nous assurer que nous sommes en mesure de prévoir ces risques, tels que les inondations. »

« Il est d'autant plus important de prendre ces risques en considération que TransLink construit ses infrastructures pour qu'elles durent 100 ans, explique Donna Chao, CPA, CA, contrôleur. Nous avons d'importants besoins immédiats en matière de financement, comme en témoignent les autobus bondés ou qui ne laissent pas monter les gens, et [nous avons ensuite] des problèmes à plus long terme. »

Des infrastructures plus solides permettent de créer une région plus forte. TransLink construit ses infrastructures de manière à s'assurer qu'elle peut aider la collectivité à se remettre sur pied en cas de perturbations. Comme l'ont montré les inondations qui ont frappé Calgary et Toronto, les phénomènes météorologiques extrêmes peuvent paralyser une ville.

« Lorsque nous construisons notre infrastructure, la façon dont nous transportons les gens dans la ville détermine dans quelle mesure la région métropolitaine de Vancouver peut se relever après des phénomènes météorologiques extrêmes, explique Mme McLay. Nous devons nous assurer que nous sommes conscients des risques liés aux changements climatiques

et que nous avons mis en place des plans d'atténuation de ces risques pour que nos clients puissent continuer d'utiliser le réseau avec le minimum de perturbations. »

« TransLink poursuit son cheminement en matière d'adaptation aux changements climatiques », explique Mme McLay. L'organisation n'a pas encore nécessairement la bonne réponse 100 % du temps, mais elle est déterminée à apprendre et à sonder de nouveaux terrains.

Historique de l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques aux activités de TransLink

Les dirigeants de TransLink ont commencé à parler de l'adaptation aux changements climatiques et des mesures d'atténuation après l'élaboration d'une politique de développement durable en 2008. Cependant, les indicateurs clés de performance liés au climat n'étaient pas rattachés aux résultats; par conséquent, les enjeux liés aux changements climatiques n'avaient pas recueilli tout le soutien de l'organisation.

Afin de faire avancer la question, la haute direction de TransLink a instauré un ensemble de changements visant à renforcer la capacité de l'organisation à faire face aux enjeux en matière de développement durable en l'intégrant dans tous les aspects de ses activités. La haute direction s'est efforcée de mobiliser l'ensemble du personnel au sein de l'organisation pour relever les défis du développement durable et des changements climatiques.

Selon Mme McLay : « Lorsque nous avons [présenté] les changements climatiques [comme un enjeu touchant l'ensemble de l'organisation], mis sur pied des équipes interfonctionnelles et commencé à expliquer pourquoi nous nous intéressions à la question, [les employés] ont commencé à comprendre en quoi ils étaient concernés et pourquoi ils devaient s'en soucier. »

Rôle des comptables en matière d'adaptation aux changements climatiques à TransLink

À TransLink, les comptables jouent un rôle essentiel pour aider l'organisation à s'adapter aux changements climatiques. Étant donné que le développement durable relève du service des finances, la directrice financière, Cathy McLay, est responsable de s'assurer, au niveau central, que le processus décisionnel de TransLink tient compte des risques liés au développement durable, y compris les risques liés aux changements climatiques. Les comptables de TransLink participent aux initiatives d'adaptation dans le cadre de la gestion des risques,

de la planification des immobilisations, de l'information et de l'élaboration des stratégies. Ils mettent leurs compétences et leurs connaissances au service des tâches suivantes :

- **Gestion des risques :** Au sein du groupe des Finances, les comptables aident à cerner les risques à l'aide du registre des risques et à s'assurer de mettre en place une stratégie appropriée pour y faire face. Les comptables évaluent également les résultats de manière à réviser les mesures prises en conséquence. Mme Chao explique que les comptables demandent si la stratégie mise en place donne les résultats escomptés et, si ce n'est pas le cas, comment ils peuvent la modifier.
- **Planification des immobilisations et affectation des ressources :** Lorsque le comité d'examen des immobilisations étudie les investissements potentiels dans les infrastructures, les comptables lui procurent les analyses financières nécessaires pour s'assurer que les projets font l'objet d'une évaluation systématique en fonction d'un vaste éventail de priorités organisationnelles. Comme l'explique Mme McLay : « Nous travaillons en étroite collaboration avec les groupes de l'ingénierie, de la planification et de l'exploitation afin de déterminer quels seront les besoins dans les différents domaines au cours des 30 prochaines années et à quoi ressemblera l'organisation. C'est avec cette vision en tête que nous, les comptables, commençons notre analyse financière afin de déterminer quelles sont les meilleures façons de réaliser cette vision. Les chiffres peuvent aider à éclairer les faits. »
- **Information :** Les comptables sont formés pour adopter une approche constante et rigoureuse en matière d'information. Ils ont aidé à mettre au point le rapport annuel intégré et les indicateurs clés de performance du développement durable. Mme Buckle explique : « Selon nous, le fait d'inclure l'information sur les risques liés aux changements climatiques dans notre rapport annuel ou dans nos rapports trimestriels crée des possibilités. »

Par ailleurs, les employés de TransLink ont déterminé que les compétences des comptables suivantes sont également utiles pour évaluer et gérer les effets des changements climatiques.

- Les comptables sont curieux et étudient les différents niveaux du problème avant de prendre une décision. Comme le souligne Mme McLay : « Les comptables utilisent différentes stratégies pour établir des objectifs et définir les indicateurs clés de performance. Ils demandent quelles sont les attentes et comment nous saurons que nous avons atteint notre but. »
- Les comptables ont un esprit pratique et insistent sur les éléments probants. « Ils savent se concentrer sur les résultats et comment sélectionner les informations nécessaires », dit Mme Chao. Ces compétences sont importantes quand vient le temps de prendre des décisions stratégiques, de manière à ne pas inonder les cadres supérieurs d'informations ambiguës.
- Les comptables ont le sens de l'action. Comme l'explique Mme Chao : « Lorsque vous travaillez avec des groupes interdisciplinaires, chacun voit les choses à sa façon. Les comptables restent généralement concentrés sur la direction que nous essayons de prendre. Et il est parfois nécessaire de recentrer le groupe afin de déterminer comment ces discussions vont nous aider à passer à l'étape suivante. »
- Les comptables sont habiles pour trouver un juste équilibre entre les différentes priorités de l'entreprise. Mme McLay explique pourquoi il est nécessaire de trouver cet équilibre : « Nous voulons construire une ville durable, mais nous devons concilier cet objectif avec nos prévisions de revenus. Que sommes-nous en mesure d'assumer? De combien pouvons-nous nous endetter? Quel est l'état de nos réserves? Car il serait insensé de construire des infrastructures que nous ne pourrions pas entretenir au fil du temps. »

Pistes pour permettre aux comptables de mieux se préparer à participer à l'adaptation aux changements climatiques

Le personnel de TransLink a proposé plusieurs façons d'augmenter les compétences des comptables en matière d'adaptation aux changements climatiques :

- **Augmenter leurs connaissances en matière d'adaptation aux changements climatiques.** Mme Buckle estime qu'il faudrait augmenter les formations en matière d'adaptation aux changements climatiques. Les comptables ont besoin de savoir comment les organisations peuvent s'adapter efficacement, quelles mesures sont utiles et quels sont les avantages de l'adaptation.

- **Augmenter les compétences habilitantes.** Les comptables possèdent de solides compétences analytiques; toutefois, les analyses leur permettent seulement d'aller jusqu'à un certain point. « Lorsque nous travaillons avec des groupes multidisciplinaires, les comptables doivent créer un consensus, explique Mme Chao. De façon générale, les comptables bénéficieraient de plus amples formations portant sur les compétences générales, par exemple en gestion du changement, en communications et en travail d'équipe, afin de favoriser la collaboration avec des non-comptables. »

Les comptables ont un rôle essentiel à jouer, dit Mme Buckle : « L'adaptation aux changements climatiques n'est pas le travail d'une seule personne, mais le travail de toute une équipe, et il est important de comprendre les rôles de chacun au sein de cette équipe. Les comptables peuvent jouer un rôle déterminant, mais nous devons commencer par établir un langage commun à propos des risques liés aux changements climatiques, et nous montrer ouverts à suivre de nouvelles formations et à vivre de nouvelles expériences. »

Sommaire de l'étude de cas

- *Quels sont les effets des changements climatiques sur l'entreprise?*
À titre de fournisseur de services de transport, TransLink estime que les changements climatiques ont une incidence directe sur la prestation de ses services ainsi que sur l'entretien et le développement de son infrastructure.
- *Quelle est sa stratégie d'adaptation?*
Même si le terme « adaptation aux changements climatiques » n'est pas couramment utilisé à TransLink, l'organisation considère que les risques liés aux changements climatiques et leurs effets constituent un des facteurs à prendre en compte lorsqu'elle doit prendre des décisions stratégiques concernant les projets d'investissement.
- *Quel est le rôle actuel des comptables?*
À TransLink, les comptables participent aux décisions relatives à l'adaptation dans le cadre de la gestion des risques, de la planification des immobilisations et de l'information. Leurs compétences en matière d'investigation, d'analyse et de planification sont particulièrement utiles.
- *Comment élargir le rôle joué par les comptables?*
Les comptables de TransLink recommandent fortement aux membres de la profession d'augmenter les possibilités de formation afin a) de mieux cerner et gérer les risques liés aux changements climatiques et b) de

renforcer leurs compétences habilitantes, par exemple en matière de gestion du changement, pour favoriser la collaboration avec leurs collègues dans d'autres fonctions.

La présente étude de cas a été préparée par Jeff Birchall à partir d'entrevues effectuées avec des employés de TransLink.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA