

# Agenda ESG du CFO

FAAS Solution  
2024



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



Shape the future  
with confidence





# Sommaire

---

## 1. Les enjeux des équipes financières dans la mise en place de la CSRD

---

ZOOM 1 : L'analyse de la matérialité financière

---

ZOOM 2 : Le reporting sur la taxonomie verte européenne

---

ZOOM 3 : L'optimisation des processus et la préparation à l'audit

---

ZOOM 4 : Les outils de reporting ESG

---

## 2. Aller au-delà de la CSRD : exploiter les synergies entre durabilité, performance financière et technologie

---

ZOOM 5 : Faire de la CSRD et de l'intégration de la durabilité une opportunité en analysant et en structurant de manière combinée les données ESG et financières

---

ZOOM 6 : Automatisation du reporting et data visualisation : la technologie pour relever les défis du reporting ESG



# Vous accompagner dans la fiabilisation des informations extra-financières et dans l'adaptation aux nouvelles exigences réglementaires du reporting de durabilité

## Étape 1

### Sensibiliser et former

- Engagement de la Direction Générale
- Définition d'une Task-Force CSRD
- Campagne de formation

### Analyse de double matérialité

- Documentation des thématiques prioritaires
- **Analyse de matérialité financière avec la direction finance / risques**
- Analyse de matérialité d'impact avec la direction RSE et la validation éventuelle avec des parties prenantes
- Documentation des politiques de gestion des risques/impacts ESG et construction d'un protocole de mise à jour de la double matérialité

### Analyses d'écarts ESRS / questionnaires

- Analyse d'écart entre les données disponibles et les exigences CSRD ainsi que les éventuels questionnaires ESG
- **Analyse d'écart sur les données requises pour le reporting Taxonomie verte, adaptation des processus et des outils**
- Définition des ressources financières et humaines nécessaires au projet
- Création des nouveaux indicateurs

## Étape 2

### Gouvernance

- Engagement du CA et du comité d'audit

### ■ Définition des contrôles internes

### Stratégie ESG

- Implémentation des résultats de la double matérialité dans la stratégie ESG :
  - Validation des objectifs et des KPI associés
  - Définition des rôles et responsabilités, et du modèle opérationnel
  - Revue du tableau de bord ESG

### Structure du rapport RSE

- Refonte du rapport RSE au regard de la nouvelle stratégie ESG et des attentes CSRD

### Processus de reporting

- **Création du processus de reporting pour les nouveaux KPIs**
- **Définition des rôles et responsabilités, du modèle opérationnel**
- **Adaptation des protocoles de reporting**
- **Optimisation et accélération des délais de clôture des données ESG**
- Documentation des politiques de gestion des risques ESG

### Outils de reporting

- **Adaptation du système / dispositif de collecte des données**
- **Conception de l'architecture du système de reporting**
- **Définition et sélection de l'outil de reporting**

### Préparation à la vérification des nouveaux indicateurs

- **Documentation de la piste d'Audit**
- **Test des contrôles internes**
- **Audit à blanc des nouveaux indicateurs**
- **Marquage numérique au format ESEF**

### Conduite du changement

- Plan de formation
- Accompagnement / conduite du changement

## Étape 3

### Reporting et rapport RSE aligné CSRD

- Reporting ESG et écriture du rapport ESG aligné avec les exigences de la CSRD

### ■ Implication de l'audit et du contrôle interne

### Vérification des données ESG

- Vérification du rapport par le prestataire mandaté (assurance modérée)
- Émission d'un rapport de vérification

■ **Zoom 1** - Matérialité financière

■ **Zoom 2** - Taxonomie verte

■ **Zoom 3** - Optimisation des processus et préparation à l'audit

■ **Zoom 4** - Outils de reporting

# ZOOM 1 – L'analyse de la matérialité financière

## Définir les impacts financiers par type d'enjeu ESG



### OBJECTIFS

- Appliquer la « **guidance** » **numéro 1** du guide de mise en œuvre de l'évaluation de la matérialité publié par l'EFRAG.
- **Renforcer la collaboration** entre les services développement durable et la direction financière.
- **Renforcer la piste d'audit** et le niveau de documentation de la matérialité financière des IRO (Impacts, Risques et Opportunités).



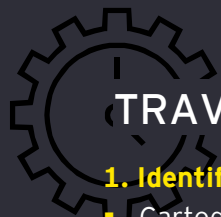
### ENJEUX

#### Travail collaboratif entre les services

Adaptation des processus opérationnels et des fonctions impactées par les exigences de la CSRD, afin d'intégrer efficacement les données du rapport de durabilité.

#### Cohérence des estimations financières des enjeux ESG

Cohérence entre les informations déclarées dans les questionnaires ESG, les exigences de la CSRD dans les disclosure requirements, les évaluations des risques, les éléments comptabilisés dans les états financiers, et ce qui a été estimé au titre des impacts futurs.



### TRAVAUX

#### 1. Identification des différents types d'impacts financiers : collecte des informations clés

- Cartographie de la chaîne de valeur : analyse des activités, produits / services et des relations amont / aval, identification des parties prenantes clés
- Analyse des données historiques : information passée issue des états financiers (coûts, provisions, pénalités liées à des enjeux ESG, ...)
- Analyse des informations prévisionnelles : plan stratégique, trajectoires budgétaires

#### 2. Définition des rôles & responsabilités : structuration de l'approche

- Définition de ce qui est clé ou pas du point de vue financier et hiérarchiser
- Définition des seuils financiers alignés avec les pratiques de l'entité
- Définition de l'assiette de calcul de l'IRO selon la finalité de l'IRO

#### 3. Evaluation quantitative et qualitative des impacts financiers : méthodologie de scoring

- Mise en place d'une évaluation basée sur deux critères principaux :
  - Sévérité : évaluation de la gravité des impacts potentiels.
  - Fréquence : estimation de la probabilité d'occurrence.
- Développement d'un scoring financier (par exemple, une échelle de 1 à 4) reflétant la matérialité des IRO, aligné avec les données et méthodes du groupe



#### Pourquoi EY\* ? Quels bénéfices ?

- Combinaison de compétences sur les données financières et extra-financières ;
- Experts internes de l'évaluation de la matérialité financière ;
- Mise à disposition d'éléments pour vous aider à réaliser la cotation des enjeux.

\*EY & Associés (EY)

# ZOOM 2 - Le reporting sur la taxonomie verte européenne

Identifier les activités éligibles et alignées à la Taxonomie et élaborer la méthode de reporting

## Vos besoins

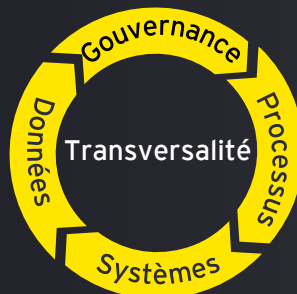
1  
Production des KPIs  
taxonomie verte

2  
Construction d'un  
dispositif transversal  
de pilotage des données  
financières « vertes »

3  
Intégration de la  
durabilité dans la  
stratégie pour créer de  
la valeur à long-terme

Diagnostic Flash

Production des KPIs



## Notre proposition d'accompagnement

- **Identification des données** disponibles par rapport à celles requises pour l'éligibilité et l'alignement correspondant aux 6 objectifs environnementaux
  - Définition et formalisation des analyses dans **une note méthodologique**
  - Elaboration des **templates des tableaux de reporting** à remplir par les filiales
  - Accompagnement des équipes opérationnelles pour la **collecte et la vérification de la qualité des données**
  - Préparation de la **communication dans le rapport de durabilité**
- 
- Mise en place d'une **gouvernance transversale** portant sur les enjeux du reporting Taxonomie verte et CSRD
  - **Analyse d'écart** sur la qualité des données et la robustesse des processus de reporting (y compris sur les aspects de contrôle interne)
  - Proposition de **plans d'action** et construction d'une **feuille de route pour l'implémentation d'un reporting fiable et conforme**
  - **Adaptation des outils et SI**, en fonction des ambitions d'intégration et d'automatisation
- 
- Exploitation des données du reporting taxonomie verte comme levier pour adapter la **stratégie de durabilité**
  - Mise en place d'une **dynamique d'amélioration continue** pour le pilotage des indicateurs : optimisation des ratios d'alignement, des délais de remontée des informations, mise en place de tableaux de bord et « data visualisation »
  - **Extension du périmètre** par l'intégration d'activités et entités
  - **Montée en compétence** des parties prenantes internes pour assurer l'appropriation des enjeux du reporting

# ZOOM 3 – L'optimisation des processus et la préparation à l'audit

Produire un reporting extra-financier efficace, utile et fiable

## OBJECTIFS

- **Fiabilité des données** : garantir l'intégrité des données ESG à travers des processus et des contrôles internes robustes.
- **Alignement de la gouvernance sur les exigences CSRD** : structurer une gouvernance claire et cohérente pour soutenir la stratégie de durabilité.
- **Optimisation du reporting pour une prise de décision éclairée** : mettre en place des processus de reporting permettant de produire des informations pertinentes et exploitables pour les parties prenantes.

## ENJEUX

### Gestion de la complexité des données ESG

Assurer la collecte, la validation et la consolidation des données ESG provenant de sources multiples et variées.

### Définition de la gouvernance

Etablir des rôles et responsabilités clairs pour chaque acteur impliqué dans le reporting ESG et assurer un suivi transparent.

### Conformité avec les exigences réglementaires

Veiller à ce que les processus et le reporting soient conformes aux standards et délais imposés par la CSRD.

### Préparation à l'auditabilité des données

Garantir une traçabilité complète des données et des processus pour préparer efficacement les audits internes et externes.

## TRAVAUX

### 1. Elaboration des processus pour la production des nouveaux KPIs ESG conformes à la CSRD :

définition du catalogue cible de KPIs, qualification des données et cartographie des sources avec identification des flux critiques, conception des processus cibles de collecte de données et reporting par groupe de KPIs (*flowcharts*), définition d'une feuille de route pour l'intégration des nouveaux KPIs au système de reporting existant, et recommandations sur l'articulation entre flux financiers et extra-financiers.

**2. Définition des rôles & responsabilités** : mise en place d'une gouvernance structurée des données CSRD, incluant l'élaboration d'une matrice RACI pour clarifier et formaliser les responsabilités liées à la collecte, la validation et la consolidation des données.

**3. Documentation et piste d'audit** : formalisation de la méthodologie, des définitions retenues, des analyses et des flux de données à travers des supports dédiés (manuel de reporting, espace collaboratif), et assistance à la mise en place d'une piste d'audit centralisée pour garantir la traçabilité des informations.

**4. Mise en place du contrôle interne** : évaluation de la maturité du dispositif de contrôle interne par rapport aux exigences réglementaires, identification des risques et contrôles clés, analyse des écarts, priorisation, conception des contrôles manquants y compris contrôles informatiques (applicatifs, interface des bases de données), élaboration de manuels de procédures / check-lists de contrôles, implémentation des contrôles, plan de remédiation et gestion du changement.

**5. Audit à blanc préparatoire** : revue documentaire, entretiens et tests d'audit couvrant les exigences de la CSRD sur la base d'échantillons sur des comptes à une période intermédiaire, rapport de constats & recommandations, mise en place de plans d'actions et ateliers de correction avant l'audit légal.

**6. Accélération des délais de clôture** : diagnostic des processus de collecte et de reporting, recommandations pour réduire les tâches manuelles, identification d'opportunités d'automatisation, accélération des délais de clôture du reporting extra-financier.

**7. Conformité au format ESEF** : utilisation de solutions de marquage ESEF au format XBRL pour le rapport de durabilité, suivi des tests de conversion et validation sur les plateformes reconnues.



### Pourquoi EY ? Quels bénéfices ?

- Combinaison de compétences sur les données financières et extra-financières ;
- Expertise en robustesse de processus & contrôle interne ;
- Apport de benchmark sectoriel et de positions de place via nos implications dans les groupes de travail professionnels (CNCC, EFRAG, ...) ;
- Utilisation de solutions digitales pour simplifier et sécuriser les processus de reporting.

# ZOOM 4 - Les outils de reporting ESG

Choisir, paramétrer et implémenter des outils pour un reporting extra-financier performant

## OBJECTIFS

- **Efficacité opérationnelle** : automatiser / optimiser le processus de reporting (collecte, transformation, consolidation et restitution des rapports) et accompagner dans la gestion du changement.
- **Intégrité des données** : assurer l'exhaustivité, la fiabilité, la traçabilité et l'auditabilité des indicateurs extra-financiers.
- **Evolution du système d'information** : intégrer les flux de données et outils nécessaires au reporting ESG.

## ENJEUX

### Adaptation des systèmes de collecte et reporting

Intégrer les nouvelles exigences CSRD dans les systèmes actuels, impactant la qualité des données collectées, et les retraitements nécessaires à l'établissement du reporting.

### Conception de l'architecture de reporting

Mettre en place une structure claire pour centraliser, consolider et auditer les données ESG issues de multiples sources.

### Sélection / refonte d'outils pertinents

Donner de la visibilité sur les solutions de marché les plus adaptées & identifier le scénario d'évolution : refonte, sélection d'un nouvel outil, extension d'outils existants (type EPM).

## TRAVAUX

1. **Diagnostic** : analyse des processus existants et règles de gestions, de l'organisation mise en place, des outils utilisés, de la disponibilité, structuration et qualité de la donnée.
2. **Définition du besoin et analyse d'écart** : identification des données qualitatives et quantitatives du reporting CSRD à publier (y compris KPIs de la taxonomie verte), des sources et caractéristiques des données, définition du data model (axes analytiques) « as is » et « to be » et des étapes et règles de gestion associées, analyse des irritants et rapport détaillé de recommandations à court, moyen, long terme.
3. **Feuille de route** : définition de macro-scénarios d'évolution, évaluation de chaque scénario sur la base de plusieurs critères (effort d'implémentation, interface avec les outils existants, impact sur les processus, données et organisation), comparaison des outils, macro-cartographie des cibles pour le scénario sélectionné, macro-planification du déploiement de l'outil.
4. **Cartographie cible** : analyse des outils identifiés lors de la revue des KPIs, identification des interfaces de données, évaluation de la qualité des données, définition de l'outil cible afin de reporter les KPIs extra-financiers (redesign d'un outil existant ou besoin de mise en œuvre d'un nouvel outil).
5. **Sélection de l'outil de reporting** : définition des spécifications métiers par module, identification des spécifications techniques et contraintes, validation du design cible, sélection du ou des outils les plus adaptés (ex. outil ESG dédié, intégration dans l'outil finance / RH existant, nouvel outil de reporting unique financier et extra financier, plateforme digitale,...).
6. **Accompagnement à l'implémentation d'outil** : élaboration des spécifications détaillées, configuration de la solution, réalisation des tests (recette) et des intégrations, migration des données historiques, formation des utilisateurs, et gestion du changement pour garantir l'adhésion de la nouvelle solution.

### Pourquoi EY ? Quels bénéfices ?



- Approche globale, combinant des expertises techniques, financières et extra-financières ;
- Expertise sur le panorama des outils & expérience dans les projets de transformation digitale ;
- Approche pragmatique et agile, animée par des équipes pluridisciplinaires, à forte séniorité ;
- Références significatives dans l'implémentation d'outils EPM/ESG et accompagnement au changement.





# Sommaire

---

## 1. Les enjeux des équipes financières dans la mise en place de la CSRD

---

ZOOM 1 : L'analyse de la matérialité financière

---

ZOOM 2 : Le Règlement européen sur la taxonomie verte

---

ZOOM 3 : Les enjeux de contrôle interne (gouvernance, processus et données)

---

ZOOM 4 : Les outils de reporting ESG

---

## 2. Aller au-delà de la CSRD : exploiter les synergies entre durabilité, performance financière et technologie

---

ZOOM 5 : Faire de la CSRD et de l'intégration de la durabilité une opportunité en analysant et en structurant de manière combinée les données ESG et financières

---

ZOOM 6 : Automatisation du reporting et data visualisation : la technologie pour relever les défis du reporting ESG



# Faire de la CSRD et de l'intégration de la durabilité une opportunité en analysant et en structurant de manière combinée les données ESG et financières

Afin de bâtir un modèle de pilotage financier et extra-financier, les entreprises devront prendre en compte 3 principaux enjeux :



## 1 STRUCTURATION

- Définir la stratégie business, les engagements ESG et financiers
- Produire des indicateurs qui sont la résultante d'une approche concertée et cohérente
- Design et alignement des orientations stratégiques et budgétaires

## 2 EXECUTION

- Opérationnaliser le modèle de **performance globale** dans les processus décisionnels
- Transformer les modes opératoires pour garantir le respect des engagements
- Adapter l'organisation et la gouvernance

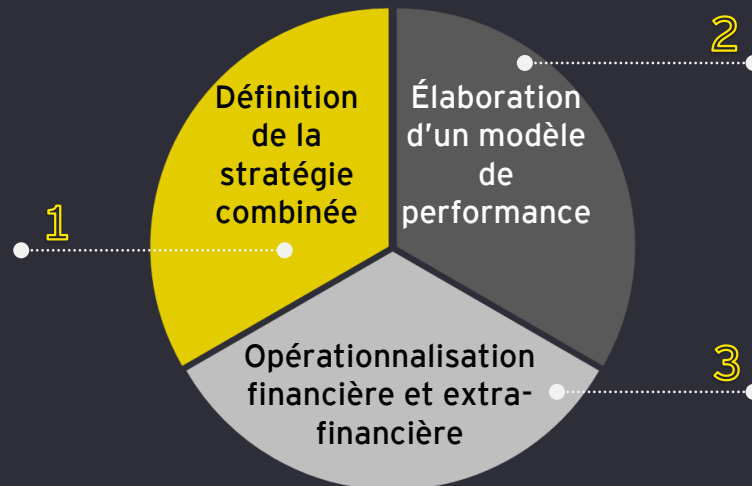
## 3 PERFORMANCE

- Connecter les enjeux de profit et les enjeux ESG pour optimiser le pilotage de la performance
- Soutenir la croissance économique en intégrant des principes de durabilité
- Se différencier positivement par rapport à la concurrence

## Comment vous accompagner ?



- Analyse des données financières et ESG (environnementale, sociale, sociétale et de gouvernance)
- Design et alignement des orientations stratégiques financières et ESG
- Définition d'une stratégie business de l'ESG basée sur les produits et services



- Elaboration et priorisation des plans d'actions et des objectifs
- Définition d'indicateurs combinés financiers et ESG pour piloter la performance
- Alignement des outils et de la gouvernance pour l'optimisation de la performance



- Transformation des processus budgétaires et stratégiques
- Adaptation des processus décisionnels (CAPEX, OPEX, M&A)
- Modification de la gouvernance (introduction d'un modèle d'incitation à la performance)

# Automatisation du reporting et data visualisation : la technologie pour relever les défis du reporting ESG

## OBJECTIFS

- Respecter les obligations de reporting ESG.
- Fournir une information de qualité aux stakeholders.
- Articuler les informations ESG et les informations financières.
- Visualiser vos données pour piloter votre performance ESG.

## ENJEUX

### Dispersion des données

Multiplicité des systèmes et des types de données

Pas de vision d'ensemble des données

### Fiabilité des données

Doublons entre systèmes, avec des incohérences

Réconciliations non effectives

### Maîtrise des coûts

Améliorer les processus de centralisation, de traitement et d'analyse des données tout en limitant les coûts d'infrastructure

### Data model mouvant

Développements successifs pour répondre à des enjeux de reporting en constante évolution

### Qualité des données

Données peu structurées

Qualité hétérogène des informations

### Analyse des données

Analyse limitée par des contraintes de temps et d'outils

## NOS SOLUTIONS

### 1. Diagnostic de l'existence et de la localisation des données

- Analyse détaillée des flux de données alimentant les diverses sources de données ESG

### 2. Structuration des données et Business Intelligence



#### Mise en place d'entrepôts de données

- Centralisation et structuration, de manière agile, de données hétérogènes provenant de sources disparates
- Préalable voire alternative à la mise en place d'un outil type EPM selon l'organisation retenue



#### Business Intelligence

- Connexion à l'entrepôt de données
- Création de tableaux de bord sur-mesure, interactifs.
- Facilite le suivi de la performance ESG et la prise de décision

## LES BÉNÉFICES

Cartographie systèmes détaillée des enjeux data ESG

« Single source of truth » fiable

Suivi de la performance ESG et prise de décision facilités

Reporting automatisé



### Pourquoi EY ? Quels bénéfices ?

- Combinaison des compétences data / finance / ESG.
- Une expertise en implémentation d'entrepôts de données et d'outils de BI.



# EY | Building a better working world

La raison d'être d'EY est de participer à la construction d'un monde plus équilibré, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients, nos collaborateurs et pour la société, et en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

Expertes dans le traitement des données et des nouvelles technologies, les équipes EY présentes dans plus de 150 pays, contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et répondent aux enjeux de croissance, de transformation et de gestion des activités de nos clients.

Fortes de compétences en audit, consulting, droit, stratégie, fiscalité et transactions, les équipes EY sont en mesure de décrypter les complexités du monde d'aujourd'hui, de poser les bonnes questions et d'y apporter des réponses pertinentes.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site [ey.com](https://ey.com).

© 2024 - EY & Associés.  
Tous droits réservés.

Design Center - 2411DC326

SCORE France N°2025-001

ED None

Photo credit: EY

Document imprimé sur du papier à forte teneur en matières recyclées, conformément à l'engagement d'EY de limiter son empreinte environnementale.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.


[ey.com/fr](https://ey.com/fr)


## Points de contact

### Equipe EY Financial Accounting & Advisory services :


**Anne BROUAND**  
Associée  
EY & Associés  
Port. : +33 7 78 87 30 47  
E-mail : [anne.brouand@fr.ey.com](mailto:anne.brouand@fr.ey.com)


**Béatrice BELLE**  
Associée  
EY & Associés  
Port. : +33 6 74 57 72 06  
E-mail : [beatrice.belle@fr.ey.com](mailto:beatrice.belle@fr.ey.com)

**Olivier CHEVREAU**  
Associé  
EY & Associés  
Port. : +33 6 58 67 32 95  
E-mail : [olivier.chevreau@fr.ey.com](mailto:olivier.chevreau@fr.ey.com)

**Thibaud WIEDER**  
Associé  
EY & Associés  
Port. : +33 6 62 76 66 06  
E-mail : [thibaud.wieder@fr.ey.com](mailto:thibaud.wieder@fr.ey.com)

### Equipe EY Climate Change & Sustainability :

**Alexis GAZZO**  
Associé  
EY & Associés  
Port. : +33 6 07 70 72 00  
E-mail : [alexis.gazzo@fr.ey.com](mailto:alexis.gazzo@fr.ey.com)

**Pierre CONSTANT**  
Associé  
EY & Associés  
Port. : +33 6 89 53 56 78  
E-mail : [pierre.constant@fr.ey.com](mailto:pierre.constant@fr.ey.com)