



Agenda ESG du CFO

Offre FAAS : Financial Accounting
Advisory Services
2025



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 de direction financière.
- **Renforcer la piste d'audit** et le niveau de documentation de la matérialité financière des IRO (Impacts, Risques et Opportunités).



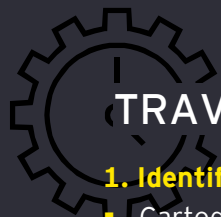
ENJEUX

Travail collaboratif entre les services

Les processus opérationnels et les fonctions qui seront affectés par les exigences de la CSRD doivent être adaptés afin d'intégrer les données et rapports extra-financiers.

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, des 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 (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

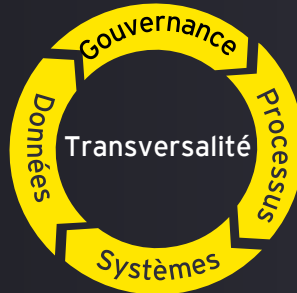
1
Production des KPIs
taxonomie verte

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 dans **une note méthodologique** du calcul des KPIs
 - Elaboration des **templates des tableaux de reporting** à envoyer aux 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 et CSRD
 - **Analyse d'écart** sur la qualité des données et la robustesse des processus de reporting (y compris 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
-
- Alignement des outils et méthodes de reporting (interconnectés DAF et RSE), **avec la stratégie durable**
 - 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, de la qualité des 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 processus 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 détaillés 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 et gap analysis** : 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, identification des irritants et des recommandations associées.
2. **Définition du besoin** : identification et structuration de KPI CSRD (y compris KPIs de la taxonomie verte), identification 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.
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** : spécifications business par module, spécifications techniques et contraintes, validation du design, sélection du ou des outils adaptés (ex. outil ESG dédié, intégration dans l'outil finance / RH, nouvel outil de reporting unique financier et extra financier, plateforme digitale,...).
6. **Accompagnement à l'implémentation d'outil** : définition des spécifications détaillées de l'outil, paramétrage de la solution, recette, application et interfaces, reprise des données historiques, formation des utilisateurs et gestion du changement.

Pourquoi EY ? Quels bénéfices ?



- Approche globale, combinant des expertises techniques, financières et extra-financières ;
- Expertise sur le panorama des outils & forte 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

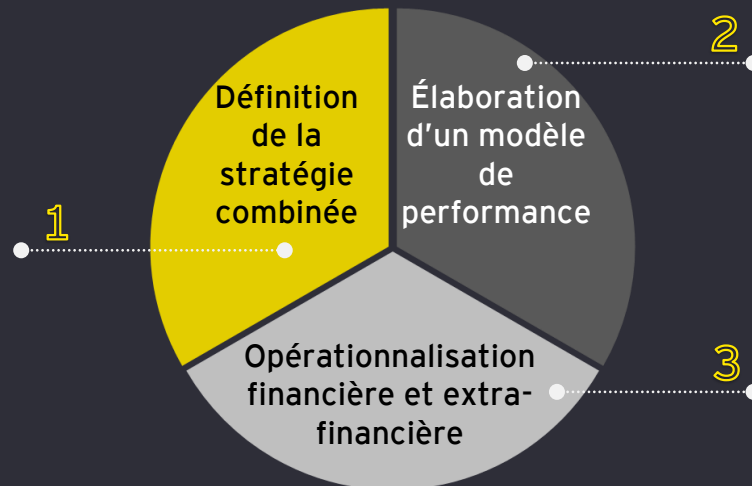
3 PERFORMANCE

- 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.

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. 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.

© 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.

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



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



Thibaud WIEDER
Associé
EY & Associés
Port. : +33 6 62 76 66 06
E-mail : 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



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