

L'avenir du secteur de l'énergie et des ressources naturelles après la pandémie de COVID-19

Éléments de réflexion pour les comités d'audit sur les risques émergents et sur le lien entre les enjeux ESG et la santé financière des entreprises

Par James Barr, Julie Pépin et Atin Prakash

La pandémie de COVID-19 a mis en lumière les pratiques de gestion des risques des entreprises du secteur de l'énergie et des ressources naturelles (« ERN »). Elle a montré au grand jour des faiblesses dans l'identification des risques et des tendances émergents et à long terme, en plus de rendre on ne peut plus clair l'effet que les chocs externes peuvent avoir sur les activités, les ventes et la rentabilité des entreprises.

« À l'échelle mondiale, l'incidence la plus importante de la pandémie a été de mettre en évidence la vulnérabilité des entreprises aux chocs externes. Les investisseurs y prêtent désormais attention », affirme Atin Prakash, directeur principal, Développement durable et ESG chez KPMG au Canada. Une entreprise a beau suivre les pratiques courantes de son secteur d'activité, elle n'en demeure pas moins vulnérable à des facteurs externes tels que les catastrophes naturelles et les pandémies.

Bien que ces événements puissent sembler surgir de nulle part, cela n'empêche pas les entreprises de pouvoir les anticiper et de dresser un plan pour en atténuer les répercussions, même s'il est difficile de prédire leur apparition ou leur ampleur. « On qualifie souvent de "cygnes noirs" les événements que personne n'aurait pu prévoir, comme la pandémie de COVID-19. Toutefois, lorsque les entreprises se soumettent à un processus exhaustif d'évaluation des risques, il n'est pas rare qu'elles se rendent compte que certains de ces événements étaient prévisibles, mais qu'elles ne regardaient tout simplement pas aux bons endroits », de dire James Barr, associé, Services-conseils en gestion des risques chez KPMG au Canada.

Les entreprises doivent améliorer leur capacité à cerner les risques émergents

« La pandémie nous rappelle que l'un des principaux aspects sur lesquels les organisations peuvent faire mieux est la détection des risques émergents », explique M. Barr.

De manière générale, les organisations gèrent bien les risques qu'elles connaissent, mais elles doivent consacrer plus d'efforts à ce qui se profile à l'horizon. Cela suppose de guetter les signes

de changement en surveillant les tendances émergentes qui se manifestent au-delà de leur entreprise, voire de leur secteur, et qui pourraient avoir une incidence sur leurs activités futures. Par « signes », on entend les technologies qui touchent le secteur d'activité, les préférences des consommateurs, les tendances générales de l'économie et les enjeux géopolitiques à moyenne ou grande échelle, entre autres.

Par exemple, certaines sociétés minières utilisent des véhicules autonomes pour le transport de minerai. Si l'une d'entre elles n'emboîte pas le pas ou accuse un retard sur la concurrence, restera-t-elle compétitive? Quelle est l'incidence des grands consommateurs internationaux de ressources canadiennes, qui exercent une influence de plus en plus grande dans le monde et qui cherchent activement à acheter leur propre exploitation canadienne? Comment le milieu ERN répondra-t-il à l'importance croissante de l'environnement, de la société et de la gouvernance (« ESG »)?

Les préoccupations concernant les changements climatiques ont également eu des répercussions majeures sur le secteur ERN. Certaines, comme l'augmentation de la demande en énergie propre, émanent directement des consommateurs. D'autres encore proviennent des gouvernements qui réagissent à la pression politique en adoptant des mesures telles que la réglementation en matière d'environnement, l'imposition de taxes sur le carbone et même la fermeture forcée de certains segments industriels, comme celui des centrales au charbon. Les entreprises qui ont pris acte de l'inquiétude suscitée par le climat au cours des décennies précédentes, avant qu'elle ne prenne son ampleur actuelle, et qui ont suivi de près ses développements sont mieux préparées aux changements qui en découlent.

Des risques d'exploitation accrus dans un monde en constante évolution

Toutes importantes que soient les préoccupations liées aux changements climatiques pour le secteur ERN, la pandémie a fait apparaître de nouveaux enjeux qui transforment la façon dont les sociétés doivent aborder les questions ESG.

« La COVID-19 a accentué l'attention portée aux enjeux de diversité et d'inclusion à l'échelle mondiale, affirme M. Prakash. Les parties prenantes s'attardent davantage à la manière dont les entreprises traitent leurs employés. Les organisations subissent des pressions pour s'assurer que leurs clients et leurs associés d'affaires sont en sécurité dans le cadre de leurs interactions. »

L'égard qu'une entreprise témoigne envers ses employés peut influencer directement sur sa santé financière. Si elle ne prend pas les mesures liées à la COVID-19 qui sont appropriées pour ses employés, par exemple, il pourrait y avoir un effet négatif sur leur moral et leur productivité, en plus d'une perturbation potentielle des activités. « La pandémie n'a pas seulement mis en évidence les questions ESG et les externalités, elle les a rendues importantes sur le plan financier », explique M. Prakash.

Les pressions que les employés subissent au cours de pareilles crises peuvent elles-mêmes être une source de risques. Par exemple, la direction pourrait devoir gérer une crise tout en maintenant un certain niveau de rendement, de quoi créer un climat où les contrôles sont laissés de côté, ce qui entraîne un risque accru de fraude. « Le comité d'audit doit comprendre où il y a eu contournement des contrôles. La direction pourrait dire qu'elle les omettra pour un trimestre par manque de temps », affirme Julie Pépin, associée, Audit interne, risques et conformité chez KPMG au Canada.

L'importance des politiques de dénonciation

Dans ces conditions, il est important que les comités d'audit s'assurent de renforcer la ligne de dénonciation. « Les employés subissent de fortes pressions en période de crise. Leur charge de travail peut augmenter, ou accomplir leurs tâches peut s'avérer plus compliqué pour eux. La ligne de dénonciation est un moyen de prendre connaissance de tout ce qui pourrait avoir une incidence sur les contrôles ou la fraude à l'égard des états financiers », affirme M^{me} Pépin.

La pandémie a également mis en lumière l'importance d'évaluer les risques émanant des partenaires d'affaires. Au début de la pandémie, les chaînes d'approvisionnement ont été chamboulées à l'échelle planétaire, mettant ainsi à l'avant-plan le risque lié aux tiers, selon M. Barr. La surveillance de ces risques est d'autant plus cruciale que la plupart des grandes organisations externalisent désormais des fonctions administratives telles que la paie et la conformité à la réglementation. Les tiers doivent faire l'objet d'un suivi afin d'évaluer leurs pratiques générales de gestion des risques, leur cybersécurité, leur respect de l'environnement, leurs pratiques en matière d'ESG et leur capacité à faire face aux chocs externes.

Il y a quelques années seulement, les sociétés canadiennes du secteur ERN considéraient la présentation d'information sur les enjeux ESG comme une pratique exemplaire; de nos jours, elle s'est répandue au point d'être attendue. Plus encore, elle converge avec la présentation de l'information financière. Les autorités de réglementation financière commencent à voir que les enjeux ESG ont une incidence importante sur le rendement d'une entreprise et veulent qu'ils soient traités de la même façon que la présentation de l'information financière, c'est-à-dire qu'ils soient assujettis à des normes et à un niveau de surveillance comparables.

Les autorités de réglementation se penchent sur le type de données à publier et les normes à respecter. Bien qu'il reste beaucoup de travail à faire à cet égard, la plupart des rapports au Canada satisfont actuellement aux exigences du [Sustainability Accounting Standards Board](#) (« SASB »), du [Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques](#) (« GIFCC »), créé par le [Conseil de stabilité financière](#), et de la [Global Reporting Initiative](#) (« GRI »), une organisation internationale indépendante consacrée aux rapports sur le développement durable qui s'attarde entre autres à certains sujets pertinents pour les entreprises du secteur ERN.

On s'attend de plus en plus à ce que les comités d'audit et les auditeurs tiennent compte des différents aspects des enjeux ESG. « C'est la direction qui donne le ton en ce qui a trait à la culture d'entreprise concernant ces enjeux », dit M. Prakash. C'est pourquoi les membres des conseils d'administration et des comités d'audit doivent se tenir à jour sur la portée des enjeux ESG pour leur entreprise et prendre régulièrement connaissance des rapports sur son bilan à ce chapitre.

Selon M. Prakash, la diversité et l'inclusion seront les prochains enjeux ESG à gagner en importance. Elles font déjà l'objet d'une attention accrue, car elles seraient liées à l'augmentation de la productivité économique et à l'amélioration de la prise de décision au sein de la direction. Par la suite, on s'attend à ce que l'accent soit mis sur la perte de biodiversité, un enjeu majeur pour les entreprises du secteur ERN, puisqu'elles ont une interaction directe avec l'environnement naturel et peuvent rencontrer des problèmes liés à l'acquisition de terres et à l'utilisation des ressources.

Le recours aux simulations de crise et aux analyses de scénarios

En plus d'observer les signes de changement, les entreprises peuvent recourir à des analyses de scénarios, à des simulations de crise et à des simulations de crise inversées pour détecter les risques émergents. La simulation de crise inversée est un processus en trois temps qui consiste à sélectionner une défaillance ou une catastrophe, à déterminer de quelles façons elle a pu survenir, puis à identifier les facteurs de risques ayant contribué à l'occurrence de l'événement.

L'analyse de scénarios, pour sa part, consiste à présenter une situation hypothétique, à déterminer la probabilité qu'elle se produise et à analyser l'incidence qu'elle aurait sur l'entreprise. Par exemple, un scénario pourrait tourner autour de la possibilité qu'un gouvernement national ou étranger interrompe un projet, comme un pipeline, qui est déjà en cours ou qui est soumis à des droits tarifaires imprévus imposés par un autre pays.

Une fois les risques identifiés, selon M. Barr, les organisations doivent examiner la vitesse du risque, qui indique le temps s'écoulant entre l'occurrence d'un événement de risque et le moment où l'organisation en ressent les effets. Cette information aide les entreprises à prendre de meilleures décisions quant à la nature et au calendrier de leurs mesures d'atténuation, ainsi qu'à la façon dont elles leur allouent des sommes.

Les comités d'audit tireront profit d'une approche stratégique en matière de GRE et d'ESG

Les comités d'audit devraient interroger en profondeur la direction au sujet de sa manière d'évaluer les risques émergents. Ils doivent être convaincus que le processus d'évaluation des risques est conforme aux pratiques exemplaires et tient compte des risques émergents découlant d'événements qui se déroulent dans leur secteur d'activité ou dans l'ensemble de l'environnement d'affaires.

Comme bon nombre d'entreprises du milieu ERN sont matures, lourdement réglementées et dotées d'un programme de gestion du risque d'entreprise (« GRE ») depuis longtemps, certains conseils d'administration sont devenus complaisants et pensent de façon trop isolée lorsqu'ils abordent la question des risques. Lorsque c'est le cas, le comité d'audit doit demander au conseil d'administration de prêter davantage attention au programme de GRE en identifiant les risques émergents et en évaluant la stratégie d'atténuation des risques optimale à l'aune de sa propension au risque.

« Un plus grand nombre d'organisations doivent se mettre à considérer la GRE comme un outil de prise de décision stratégique : le risque doit cesser de n'être qu'un processus de gouvernance pour être véritablement intégré à la prise de décision et à la stratégie », affirme M. Barr. Les comités d'audit devraient se demander si les tendances émergentes représentent des risques, des occasions ou les deux, parce que les risques peuvent effectivement générer des occasions. Par exemple, les entreprises du secteur ERN qui se concentrent actuellement sur les combustibles fossiles pourraient trouver des occasions en décidant d'élargir leur palette de solutions énergétiques.

Il en va de même pour les enjeux ESG. « Les comités d'audit doivent aller au-delà de la simple vision des ESG en termes d'information et de gouvernance. Il ne s'agit plus seulement de publier le compte des émissions de gaz à effet de serre ou des dons de bienfaisance. Les entreprises doivent examiner les répercussions de ces enjeux sur leur modèle d'affaires, sur leur conformité à la réglementation, sur la présentation de leur information financière et sur les mouvements du marché et les préférences des consommateurs. La publication d'un rapport générique est chose du passé. Nous parlons désormais de questions stratégiques, de création de valeur et d'avantage concurrentiel autour des enjeux ESG », affirme M. Prakash.

Les comités d'audit devraient demander à la direction s'il existe une structure de gouvernance claire pour ces enjeux au sein de l'entreprise, ainsi qu'une reddition de comptes en matière de présentation de l'information et de performance. Ils devraient également l'interroger sur les éléments qui sont mesurés et rapportés, sur la publication de rapports concernant les enjeux ESG, sur les processus et les contrôles existants à leur égard et sur la question de savoir si des tiers vérifient les données sous-jacentes.

Des chocs comme celui provoqué par la pandémie de COVID-19, il y en aura d'autres. Des forces qui commencent tout juste à se manifester entraîneront à l'avenir de nouveaux défis pour les entreprises. Les leçons tirées de la pandémie aideront les entreprises du secteur ERN à élaborer des programmes de GRE plus rigoureux et à mieux comprendre les risques et les occasions découlant d'une attention accrue accordée aux impératifs actuels en matière d'ESG et aux tendances émergentes.

Communiquez avec nous



James Barr

Associé, Services-conseils – Gestion des risques, KPMG au Canada
306-791-1236
jbarr@kpmg.ca

[Se connecter sur LinkedIn](#)



Julie Pépin

Associée, Audit interne, risques et conformité, KPMG au Canada
514-840-8092
jpepin@kpmg.ca

[Se connecter sur LinkedIn](#)



Atin Prakash

Directeur principal, Développement durable et ESG, KPMG au Canada
403-691-8000
atinprakash1@kpmg.ca

[Se connecter sur LinkedIn](#)

Réalisons-le. home.kpmg.ca/fr/audit