

CADRE DE RÉFÉRENCE
INTERNATIONAL PORTANT
SUR LE REPORTING
INTÉGRÉ



À PROPOS DE L'IIRC

L'International Integrated Reporting Council (IIRC) est une coalition mondiale regroupant des entreprises, des investisseurs, des autorités de réglementation, des instances de normalisation, des représentants de la profession comptable et des ONG. Tous ces acteurs sont convaincus que le reporting des entreprises doit évoluer vers une communication sur la création de valeur.

Elaboré pour répondre à cette nécessité, le Cadre de référence international structure ainsi un socle commun de principes directeurs, de concepts clés et d'éléments constitutifs du Rapport Intégré.

Sont aussi disponibles sur le site Internet www.theiirc.org, des informations complémentaires sur :

- la création de l'IIRC ;
- sa mission, sa vision et ses objectifs ;
- son organisation et ses membres ; la composition des groupes techniques qui ont participé à l'élaboration du Cadre de référence ;
- les procédures et règles internes de l'IIRC.

Précaution d'usage concernant la version française :
La traduction du Cadre de référence de l'IIRC en français a pour objectif d'en faciliter la compréhension par les lecteurs francophones. Ainsi, certains anglicismes communément utilisés en France ont été conservés et d'autres termes sont définis soit dans le glossaire, soit en note de bas de page.

En dernier recours, nous invitons le lecteur à se référer à la version anglaise du Cadre de référence.

L'IIRC décline toute responsabilité en cas de préjudices subis par quiconque agissant ou s'abstenant d'agir conformément au contenu de cette publication, qu'ils soient dus à une négligence ou à tout autre motif.

Copyright © décembre 2013 de l'International Integrated Reporting Council (« l'IIRC »). Tous droits réservés. Il est permis de reproduire le présent document, à condition que chaque reproduction soit réservée à des fins personnelles ou éducatives, qu'elle ne soit ni vendue ni diffusée, et qu'elle porte la mention suivante : « Copyright © décembre 2013 de l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Tous droits réservés. Utilisé avec l'autorisation de l'IIRC. Si vous souhaitez reproduire, archiver, transmettre ou utiliser ce document de toute autre manière, contactez l'IIRC (info@theiirc.org) afin de solliciter sa permission. » Sauf exception prévue par la loi, l'autorisation écrite préalable de l'IIRC est nécessaire pour reproduire, stocker, transmettre ou utiliser ce document de toute autre manière. Contact : info@theiirc.org.

À PROPOS DU REPORTING INTÉGRÉ

Selon l'IIRC, la Gestion Intégrée (ou Integrated thinking) sera in fine une pratique courante dans les entreprises et le secteur public, et sera facilitée par le Reporting Intégré (<IR>), devenu la norme en matière d'information d'entreprise. La Gestion Intégrée, qui aboutit à une allocation de capital efficiente et productive, devrait renforcer la stabilité financière et la durabilité.

Ainsi, les objectifs de l'<IR> sont les suivants :

- améliorer la qualité des informations mises à la disposition des apporteurs de capital financier, afin d'allouer les capitaux de manière plus efficiente et productive ;
- promouvoir une approche de reporting plus cohérente et efficiente, qui s'appuie sur diverses sources d'informations pour refléter l'éventail complet des facteurs qui impactent significativement la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps ;
- améliorer la reddition des comptes et favoriser l'exercice d'une gestion responsable à l'égard de l'ensemble des capitaux¹ (financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et sociétal, et environnemental) par une meilleure compréhension de leurs interdépendances ;
- encourager la Gestion Intégrée, la prise de décisions et les actions centrées sur la création de valeur à court, moyen et long terme.

L'<IR> est aligné avec les évolutions en matière de reporting, qui se profilent dans de nombreuses juridictions nationales à travers le monde. Le Cadre de référence international <IR> définit des principes directeurs et formule des recommandations pour aider les entreprises et autres organisations qui souhaitent préparer un Rapport Intégré. Il vise à accélérer les initiatives individuelles et à stimuler l'innovation en matière d'information d'entreprise à

¹ Au sein de la traduction française, « les capitaux » (au pluriel et sans autre précision) doit être compris comme « les formes de capital de l'entreprise »).

l'échelle mondiale, en mettant notamment en exergue les avantages de l'<IR>, dont une efficience accrue du processus de reporting.

Au fil du temps, l'<IR> devrait s'imposer comme la norme en matière d'information d'entreprise. En effet, le processus de Gestion Intégrée et l'application de principes comme la connectivité de l'information, permettront aux organisations de ne plus produire une multitude de communications statiques et déconnectées.

Si l'<IR> est aligné avec les évolutions des reporting financier et extra-financier, le Rapport Intégré se distingue des autres rapports et communications de diverses façons. Il est notamment axé sur la capacité d'une organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme, et ainsi :

- tout en étant concis, il met l'accent, sur une présentation des priorités stratégiques et des orientations futures, sur la connectivité de l'information, ainsi que sur l'utilisation des capitaux et leurs interdépendances ;
- il met en exergue l'importance de la Gestion Intégrée au sein de l'organisation.

Le concept de Gestion Intégrée consiste, pour une organisation, à avoir une vision holistique des relations et interdépendances entre ses diverses unités d'exploitation et fonctions, mais aussi des capitaux qu'elle utilise ou qu'elle altère. La Gestion Intégrée tient aussi compte de la connectivité et des interdépendances entre les divers facteurs qui affectent la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps, et notamment :

- l'utilisation ou la diminution des capitaux, leurs interdépendances critiques, et les arbitrages réalisés entre eux par l'organisation ;
- la capacité de l'organisation à répondre aux besoins et intérêts légitimes des principales parties prenantes ;
- la manière dont elle adapte son Business Model et sa stratégie pour répondre aux évolutions de son écosystème ainsi qu'aux risques et opportunités ;
- ses activités, sa performance (financière et extra-financière) et ses résultats et impacts sur les capitaux passés, présents et futurs.

La Gestion Intégrée doit conduire à une prise de décisions et à des actions qui impactent la création de valeur à court, moyen et long terme. Plus elle est ancrée dans les activités de l'organisation, plus la connectivité de l'information imprègne le reporting, l'analyse et la prise de décisions. Il en résulte également une intégration accrue des systèmes d'information qui soutiennent la communication et le reporting internes et externes, y compris la préparation du Rapport Intégré.

TABLE DES MATIÈRES <IR>

RÉSUMÉ	6
PARTIE I – INTRODUCTION	6
1. UTILISATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE	7
A Définition du Rapport Intégré	7
B Objectif du Cadre de référence	7
C Objectif et destinataires du Rapport Intégré	7
D Principes directeurs	7
E Format du rapport et connectivité avec d'autres informations	8
F Application du Cadre de référence	8
G Responsabilité concernant le Rapport Intégré	9
2. CONCEPTS FONDAMENTAUX	10
A Introduction	10
B La création de valeur pour l'organisation et pour autrui	10
C Les capitaux	11
D Le processus de création de valeur	13
PARTIE II – LE RAPPORT INTÉGRÉ	15
3. PRINCIPES DIRECTEURS	16
A La présentation des priorités stratégiques et orientations futures	16
B La connectivité de l'information	16
C Les relations avec les principales parties prenantes	17
D La sélectivité	18
E La concision	21
F La fiabilité et la complétude de l'information	21
G La cohérence et la comparabilité des données	22
4. ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS	24
A Présentation de l'entreprise et de son écosystème	24
B Gouvernance	25
C Business Model	25
D Risques et opportunités	27
E Stratégie et allocation des ressources	27
F Performance	28
G Perspectives	28
H Modalités de préparation et de présentation	29
I Indications générales sur le reporting	30
GLOSSAIRE	33
ANNEXE – SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS	34

Le Reporting Intégré (<IR>) encourage une approche plus cohérente et efficiente en matière d'information d'entreprise et vise à améliorer la qualité des informations mises à disposition des apporteurs de capital financier, en vue d'une allocation des capitaux plus efficiente et productive.

Selon la vision à long terme de l'IIRC, la Gestion Intégrée sera ancrée aux pratiques courantes dans les secteurs public et privé. Facilitée par l'<IR>, elle est en passe de devenir la norme en matière d'information d'entreprises.

LE RAPPORT INTÉGRÉ

Le but premier du Rapport Intégré est d'expliquer aux apporteurs de capital financier comment l'organisation crée de la valeur au fil du temps. Il est cependant utile à l'ensemble des parties prenantes intéressées par la capacité de l'organisation à créer de la valeur, notamment les personnels, clients, fournisseurs, partenaires commerciaux, communautés locales, législateurs, autorités de réglementation et responsables politiques.

Le Cadre de référence international <IR> (ci-après, le « Cadre de référence ») propose une approche fondée sur des principes directeurs. Le but est d'assurer un bon équilibre entre flexibilité et normalisation, pour d'une part tenir compte de la large diversité contextuelle des organisations, tout en permettant d'autre part une comparaison pertinente et ainsi répondre aux besoins d'informations. Ainsi, le Cadre de référence ne spécifie pas d'indicateurs clés de performance ou des méthodes d'évaluation à utiliser, et n'impose la communication d'aucune information en particulier. Toutefois, il comporte un nombre limité de recommandations qu'il convient de respecter pour qu'un Rapport Intégré puisse être considéré comme étant conforme au Cadre de référence.

Il est possible de rédiger un Rapport Intégré tout en respectant les exigences de conformité existantes. Celui-ci peut être autonome ou incorporé dans un autre rapport ou une autre communication, en tant que partie distincte, compréhensible et « autoporteuse ». Il doit aussi inclure, à titre transitoire sur la base du principe « appliquer ou expliquer », une déclaration des organes de gouvernance, indiquant qu'ils en assument la responsabilité.

LES CONCEPTS FONDAMENTAUX

Le Rapport Intégré fournit des indications sur les ressources et les relations utilisées ou impactées par une organisation, collectivement dénommées « capitaux » dans le Cadre de référence. Il vise également à expliquer la manière dont l'organisation interagit avec son écosystème et utilise les capitaux pour créer de la valeur à court, moyen et long terme.

Les capitaux sont des stocks de valeur qui sont augmentés, réduits ou transformés à travers les activités et réalisations d'une organisation. Ils sont classés dans le présent Cadre de référence selon les formes de capital suivantes : financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et sociétal, et environnemental. Toutefois, les organisations préparant un Rapport Intégré ne sont pas tenues de reprendre cette typologie ni de structurer leur rapport en fonction de ces catégories.

Si la capacité d'une organisation à créer de la valeur pour elle-même permet in fine d'accroître le retour sur investissements pour les apporteurs de capitaux financiers, elle est aussi étroitement liée à la valeur que l'organisation crée pour les parties prenantes et la société dans son ensemble, à travers ses activités, interactions et relations. Ces dernières sont présentées dans le Rapport Intégré lorsqu'elles contribuent de façon prépondérante à la création de valeur par l'organisation.

LE CADRE DE RÉFÉRENCE

L'objectif du Cadre de référence est de fixer les principes directeurs et les éléments constitutifs du Rapport Intégré, ainsi que d'expliquer les concepts fondamentaux qui les sous-tendent. Le Cadre de référence :

- identifie les informations devant figurer dans un Rapport Intégré pour apprécier la capacité de l'organisation à créer de la valeur. Il n'établit cependant pas de critères de comparaison sur des éléments tels que la qualité de la stratégie ou le niveau de performance de l'organisation ;
- est principalement destiné au secteur privé et aux entreprises à but lucratif de toutes tailles, mais peut également être appliqué, sous réserve de certaines modifications, par le secteur public et les organisations à but non lucratif.

PRINCIPES DIRECTEURS

Les principes directeurs suivants sont à la base de la préparation du Rapport Intégré. Ils formulent des recommandations sur le contenu du rapport et la présentation des informations :

- *Priorités stratégiques et orientations futures* : le Rapport Intégré présente les principaux éléments de la stratégie de l'organisation, et leur influence sur sa capacité à créer de la valeur à court, moyen et long terme. Il expose l'utilisation des capitaux, et les effets de la stratégie sur ces derniers.
- *Connectivité de l'information* : le Rapport Intégré représente de manière holistique les associations, corrélations et dépendances entre les facteurs qui impactent la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps.
- *Relations avec les principales parties prenantes* : le Rapport Intégré donne des indications sur la nature et la qualité des relations que l'organisation entretient avec ses principaux interlocuteurs. Il précise comment, et dans quelle mesure, elle comprend, tient compte et satisfait leurs besoins et intérêts légitimes.
- *Sélectivité* : le Rapport Intégré donne des informations sur les éléments qui ont une incidence prépondérante sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme.
- *Concision* : le Rapport Intégré doit être concis.
- *Fiabilité et complétude de l'information* : le Rapport Intégré doit aborder tous les sujets prépondérants, positifs comme négatifs, de manière équilibrée et sans erreur significative.
- *Cohérence et comparabilité des données* : les données contenues dans le Rapport Intégré doivent être présentées d'une manière qui : (a) soit cohérente dans le temps ; et (b) permette la comparaison avec d'autres organisations, dans la mesure où cela précise la capacité de l'organisation à créer de la valeur.

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS

Le Rapport Intégré comprend huit éléments constitutifs qui ne sont pas mutuellement exclusifs, mais, au contraire, sont intrinsèquement liés les uns aux autres :

- *Présentation de l'organisation et de son écosystème* : quelles sont les activités de l'organisation et dans quel écosystème opère-t-elle ?
- *Gouvernance* : de quelle manière la gouvernance de l'organisation soutient-elle sa capacité à générer de la valeur à court, moyen et long terme ?
- *Business Model* : quel est le Business Model de l'organisation ?
- *Risques et opportunités* : quels sont les risques et opportunités spécifiques qui affectent la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme, et comment l'organisation les traite-t-elle ?
- *Stratégie et allocation des ressources* : quelle est l'ambition stratégique de l'organisation et comment compte-t-elle l'atteindre ?
- *Performance* : dans quelle mesure l'organisation a-t-elle atteint ses objectifs stratégiques et quels sont les résultats obtenus en termes d'impacts sur les différentes formes de capital ?
- *Perspectives* : quels sont les défis et incertitudes auxquelles l'organisation devrait être confrontée si elle poursuivait sa stratégie, et quelles pourraient en être les répercussions sur son Business Model et sa performance future ?
- *Modalités de la présentation* : comment l'organisation a-t-elle sélectionné les informations contenues dans le Rapport Intégré et comment sont-elles quantifiées et évaluées ?

PARTIE I

INTRODUCTION

1A Définition du Rapport Intégré

- 1.1 Le Rapport Intégré est une communication concise portant sur la manière dont la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives de l'organisation conduisent, compte tenu de son écosystème, à créer de la valeur à court, moyen et long terme.
- 1.2 Le Rapport Intégré doit être préparé en conformité avec le Cadre de référence.

1B Objectif du Cadre de référence

- 1.3 L'objectif du Cadre de référence est de fixer les principes directeurs et les éléments constitutifs du Rapport Intégré, ainsi que d'expliquer les concepts fondamentaux qui les sous-tendent.
- 1.4 Le Cadre de référence est principalement destiné au secteur privé et aux entreprises à but lucratif de toutes tailles, mais peut également être appliqué, sous réserve de certaines modifications, dans le secteur public et les organisations à but non lucratif.
- 1.5 Le Cadre de référence identifie les informations devant figurer dans un Rapport Intégré pour apprécier la capacité de l'organisation à créer de la valeur. Il n'établit cependant pas de critères de comparaison sur des éléments tels que la qualité de la stratégie ou le niveau de performance de l'organisation ;
- 1.6 Dans le Cadre de référence, la notion de création de valeur :
 - englobe l'augmentation, la préservation et la diminution de la valeur (cf. paragraphe [2.14](#)) ;
 - concerne la création de valeur au fil du temps (c'est-à-dire à court, moyen et long terme).

1C Objectif et utilisateurs du Rapport Intégré

- 1.7 Le but premier du Rapport Intégré est d'expliquer aux apporteurs de capital financier comment l'organisation crée de la valeur au fil du temps. Il contient donc des informations financières et extra-financières pertinentes.

- 1.8 Ce rapport est utile à l'ensemble des parties prenantes intéressées par la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps, notamment les personnels, clients, fournisseurs, partenaires commerciaux, communautés locales, législateurs, autorités de réglementation et responsables politiques.

1D Les principes directeurs

- 1.9 Le Cadre de référence est fondé sur des principes directeurs. Le but d'une approche fondée sur des principes directeurs est d'assurer un bon équilibre entre flexibilité et normalisation, pour d'une part tenir compte de la large diversité sectorielle et contextuelle des organisations, tout en permettant d'autre part une comparaison pertinente et ainsi, répondre aux besoins d'informations.
- 1.10 Le Cadre de référence ne spécifie pas d'indicateurs clés de performance² (KPI), l'application de méthodes d'évaluation spécifiques ou la communication d'aucune information en particulier. Les personnes responsables de la préparation et de la présentation du Rapport Intégré doivent donc exercer leur jugement, et tenir compte de la situation particulière de l'organisation, pour déterminer :
 - les éléments prépondérants ;
 - la manière dont ils sont présentés, y compris l'application opportune de méthodes d'évaluation et de présentation généralement admises. Lorsque des informations du Rapport Intégré sont similaires, ou s'appuient sur, d'autres informations publiées par l'organisation, elles sont présentées d'une façon identique ou facilement rapprochable.

² Indicateurs clés de performance : Key performance indicators (KPI)

1. UTILISATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE (SUITE)

Informations quantitatives et qualitatives

- 1.11 Les indicateurs quantitatifs (de performance ou financiers), présentés dans leur contexte, peuvent s'avérer particulièrement utiles pour expliquer la manière dont une organisation crée de la valeur, ainsi que l'utilisation qu'elle fait des capitaux et les effets qu'elle a sur eux. Les indicateurs quantitatifs sont inclus dans le Rapport Intégré dans la mesure où cela est possible et pertinent. Ainsi :
- la capacité de l'organisation à créer de la valeur est parfois mieux appréciée en associant des informations quantitatives et qualitatives (cf. paragraphe 3.8 sur la connectivité des informations quantitatives et qualitatives) ;
 - l'objectif du Rapport Intégré n'est pas de quantifier ou de monétiser la valeur de l'organisation à un moment précis, la valeur créée sur une période donnée, l'utilisation qu'elle fait des capitaux, ou les effets qu'elle a sur eux (cf. paragraphe 4.53 concernant les caractéristiques communes ou indicateurs quantitatifs adéquats).

1E Format du rapport et connectivité avec d'autres informations

- 1.12 *Le Rapport Intégré doit être une communication identifiable et désignée comme telle.*
- 1.13 Le Rapport Intégré ne résume pas simplement d'autres communications (états financiers, rapports RSE, conférences téléphoniques ou informations fournies sur les sites Internet). Au contraire, il explicite comment la valeur est créée au fil du temps par une meilleure intégration et connectivité des informations.
- 1.14 Le Rapport Intégré peut être rédigé tout en respectant les exigences réglementaires existantes. Par exemple, le droit local peut imposer à une organisation de préparer un rapport de gestion ou un autre type de document pour contextualiser ses états financiers. Si ce rapport est également préparé en conformité avec les principes du Cadre de référence, il peut être considéré comme un Rapport Intégré. Si le rapport doit inclure des informations particulières

en plus de celles requises par le Cadre de référence, il peut tout de même être considéré comme un Rapport Intégré, à condition que ces informations supplémentaires n'ocultent pas les données concises requises par le Cadre de référence.

- 1.15 Le Rapport Intégré peut être autonome ou être incorporé dans un autre rapport ou une autre communication, en tant que partie distincte, compréhensible et « autoporteuse ». Il peut par exemple être intégré au début d'un rapport incluant également les états financiers d'une organisation.
- 1.16 Le Rapport Intégré peut constituer un « point d'accès », et renvoyer explicitement à des informations plus détaillées et disponibles dans d'autres communications. Le type de lien dépend du format du Rapport Intégré. Par exemple, dans le cas d'un rapport papier, les informations supplémentaires peuvent être insérées en annexe, et dans le cas d'un rapport Web, elles peuvent être mises à disposition via des liens hypertexte.

1F Application du Cadre de référence

- 1.17 *Toute communication affirmant être un Rapport Intégré et se référant au Cadre de référence, doit satisfaire toutes les recommandations identifiées en gras et en italique, sauf dans les cas suivants :*
- *l'indisponibilité de données fiables ou des interdictions particulières de nature juridique rendent impossible la communication d'informations prépondérantes ;*
 - *la divulgation d'un contenu prépondérant entraînerait une perte significative de l'avantage compétitif (cf. paragraphe 3.51).*
- 1.18 *En cas d'indisponibilité de données fiables ou d'interdictions particulières de nature juridique, le Rapport Intégré doit :*
- *indiquer la nature des données omises et en expliquer les raisons ;*
 - *indiquer les mesures prises pour obtenir les données indisponibles et le délai prévu à cet effet.*

Indications

1.19 Le texte du Cadre de référence qui ne figure pas en italique et en gras fournit des indications sur l'application des recommandations. Le Rapport Intégré ne doit pas nécessairement inclure tout le contenu mentionné dans ces indications.

1G Responsabilité concernant le Rapport Intégré

1.20 *Le Rapport Intégré doit inclure une déclaration des organes de gouvernance :*

- *faisant état de leur prise de responsabilité au regard de l'intégrité du Rapport Intégré ;*
- *indiquant que la préparation et la présentation du Rapport Intégré sont le résultat de leur travail collégial ;*
- *formulant leur opinion ou conclusions sur la conformité du Rapport Intégré avec les recommandations du Cadre de référence ;*

ou, s'il n'inclut pas de déclaration de ce type, il doit expliquer :

- *le rôle joué par les organes de gouvernance dans sa préparation et sa présentation ;*
- *les mesures prises pour inclure une telle déclaration dans les rapports futurs ;*
- *le délai prévu à cet effet, qui ne doit pas être postérieur à la parution du troisième Rapport Intégré publié par l'organisation et qui se réfère au Cadre de référence.*

2. CONCEPTS FONDAMENTAUX



2.1 Les concepts fondamentaux de ce chapitre sous-tendent et renforcent les recommandations et les indications énoncées dans le Cadre de référence.

2A Introduction

2.2 Le Rapport Intégré explique la manière dont une organisation crée de la valeur au fil du temps. La valeur n'est pas exclusivement créée par ou au sein de l'organisation. En effet, elle est :

- influencée par l'écosystème ;
- générée à travers les relations avec différentes parties prenantes ;
- tributaire de diverses ressources.

2.3 Le Rapport Intégré a, dès lors, pour objectif de donner des indications sur ce qui suit :

- l'écosystème qui affecte l'organisation ;
- les ressources et les relations utilisées ou impactées par l'organisation, désignées dans ce Cadre de référence comme « les capitaux » et classées dans la [section 2C](#) selon les catégories suivantes : financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et sociétal, et environnemental ;
- la manière dont l'organisation interagit avec l'écosystème et les capitaux pour créer de la valeur à court, moyen et long terme.

2B La création de valeur pour l'organisation et pour autrui

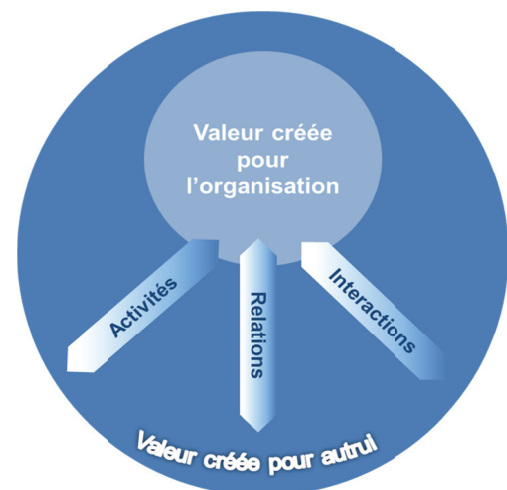
2.4 La valeur créée par une organisation au fil du temps se traduit par l'augmentation, la réduction ou la transformation des capitaux résultant des activités de l'organisation et de ses réalisations. Cette valeur revêt deux aspects étroitement liés. Il s'agit de la valeur créée pour :

- l'organisation elle-même, ce qui permet un retour sur investissements dont bénéficient les apporteurs de capital financier ;
- autrui (c'est-à-dire les parties prenantes et la société dans son ensemble).

2.5 Les apporteurs de capital financier sont intéressés par la valeur que l'organisation crée pour elle-même. Ils sont également intéressés par la valeur que l'organisation crée pour autrui si elle affecte sa capacité à créer de la valeur pour elle-même ou si elle relève d'un objectif qu'elle a énoncé (par exemple, un objectif social explicite) et impacte donc leur évaluation.

2.6 La capacité d'une organisation à créer de la valeur pour elle-même est liée à la valeur qu'elle crée pour autrui et implique de nombreuses activités, interactions et relations outre celles qui sont directement associées à l'évolution du capital financier (cf. illustration 1). Il s'agit par exemple des relations commerciales et impacts de l'organisation sur la satisfaction clients, de la volonté des fournisseurs de traiter avec l'organisation et des termes et conditions les liant, des initiatives que les partenaires acceptent d'entreprendre avec l'organisation, de la réputation de l'organisation, des conditions imposées sur la licence sociale d'exploitation, ainsi que d'exigences légales ou de conditions relatives à la chaîne d'approvisionnement.

Illustration 1 : valeur créée pour l'organisation et pour autrui



2.7 Lorsque ces interactions, activités et relations impactent fortement la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour elle-même, ou si leurs externalités sont importantes (à savoir, les coûts ou autres effets sur les capitaux possédés, ou non, par l'organisation), elles sont incluses dans le Rapport Intégré.

- 2.8 Les externalités peuvent être positives ou négatives (en d'autres termes, entraîner une augmentation ou une réduction nette de la valeur au sein des capitaux) et peuvent en fin de compte augmenter ou réduire la valeur créée pour l'organisation. Les apporteurs de capital financier ont, par conséquent, besoin d'informations sur les externalités prépondérantes afin d'évaluer leurs effets et arbitrer ainsi entre les ressources.
- 2.9 Comme la valeur est générée sur différents horizons temporels, pour diverses parties prenantes et avec des formes de capital hétérogènes, elle a peu de chances d'être générée par la maximisation d'un seul capital en faisant abstraction des autres. Par exemple, la maximisation du capital financier (ex. : des bénéfices) aux dépens du capital humain (ex. : des politiques et pratiques de ressources humaines inappropriées) ne maximisera pas la valeur de l'organisation à long terme.

2C Les capitaux

Le stock et les flux de capitaux

- 2.10 La réussite de toute organisation dépend de diverses formes de capital. Le Cadre de référence distingue six formes de capital : le capital financier, le capital manufacturier, le capital intellectuel, le capital humain, le capital social et sociétal, ainsi que le capital environnemental. Toutefois, comme l'indiquent les paragraphes [2.17](#) à [2.19](#), les organisations préparant un Rapport Intégré ne sont pas tenues de reprendre cette typologie.
- 2.11 Les capitaux consistent en des stocks de valeur qui sont augmentés, réduits ou transformés à travers les activités et les réalisations de l'organisation. Par exemple, le capital financier d'une organisation est augmenté lorsque celle-ci réalise des bénéfices et la qualité de son capital humain est améliorée lorsque les personnels sont mieux formés.
- 2.12 Le stock global de capitaux n'est pas fixe dans le temps. Il existe un flux constant au sein et entre les capitaux : augmentation, diminution ou transformation. Ainsi pour conserver le même exemple, lorsqu'une organisation améliore son capital humain en formant ses personnels, les

frais de formation ont pour effet de réduire le capital financier. En d'autres termes, une partie de son capital financier a été transformée en capital humain. Bien que cet exemple soit simple et présenté du seul point de vue de l'organisation,³ il reflète les interactions et les transformations dont les capitaux font constamment l'objet, bien qu'à des degrés et pour des résultats divers.

- 2.13 De nombreuses activités sont à l'origine d'augmentations, de réductions ou de transformations bien plus complexes que celles décrites ci-dessus, et impactent un plus grand nombre de capitaux ou de composantes au sein d'un capital (On peut citer l'exemple de l'utilisation de l'eau pour les cultures destinées à l'alimentation des animaux d'élevage : chacun de ces éléments fait partie du capital environnemental).
- 2.14 L'objectif de toute organisation, qui consiste à créer globalement de la valeur, peut entraîner une diminution de la valeur stockée dans certains capitaux, laquelle aboutit à une réduction nette du stock global de capitaux. Dans de nombreux cas, l'effet net qui correspond à une augmentation ou à une réduction (ou ni à l'une ni à l'autre si la valeur est préservée), dépend du point de vue adopté. Dans l'exemple précédent, les personnels et les employeurs classeront la formation différemment. Dans le Cadre de référence, l'expression « création de valeur » englobe aussi les cas pour lesquels le stock global de capitaux demeure inchangé ou diminue (à savoir, lorsque la valeur est préservée ou diminuée).

Catégories et descriptions des capitaux

- 2.15 Les capitaux sont classés et décrits comme suit :
- *Capital financier* – La réserve de fonds qui est :
 - à la disposition de l'organisation pour produire des biens ou de fournir des services ;

³ On peut également citer à titre d'exemple l'augmentation du capital financier du formateur du fait du paiement reçu de la part de l'employeur, et l'éventuelle augmentation du capital sociétal si les personnels mettent leurs nouvelles compétences au service d'organisations locales (cf. paragraphe [4.56](#) sur la complexité, les interdépendances et les arbitrages).

- obtenue par financement (ex. : emprunts, fonds propres ou dotations) ou générée par le biais d'opérations ou d'investissements.
- *Capital manufacturier* – Les ressources manufacturières (par opposition aux ressources naturelles) à la disposition de l'organisation pour produire des biens ou fournir des services, en particulier :
 - l'immobilier ;
 - les équipements et mobiliers ;
 - les infrastructures (routes, ports, ponts et installations de traitement des déchets et des eaux usées, etc.).
- Le capital manufacturier est souvent créé par d'autres organisations mais englobe les biens produits par l'organisation elle-même lorsqu'ils sont destinés à la vente ou conservés pour son propre usage.
- *Capital intellectuel* – actifs incorporels de l'entreprise, ils comprennent notamment :
 - la propriété intellectuelle, à savoir les brevets, droits de reproduction, logiciels, et autres droits et licences ;
 - le « capital organisationnel », à savoir les connaissances implicites, les systèmes, procédures et autres protocoles.
- *Capital humain* – Les compétences, aptitudes, expériences des personnels ainsi que leur motivation pour innover, mais aussi :
 - leur alignement et leur adhésion aux règles de gouvernance, aux méthodes de gestion des risques et aux valeurs éthiques de l'organisation ;
 - leur capacité à comprendre, élaborer et mettre en œuvre la stratégie de l'organisation ;
 - leur loyauté et leur motivation à améliorer les processus, produits et services, ainsi que leur capacité à diriger, gérer et collaborer.
- *Capital social et sociétal* – Les institutions et les relations entre, et au sein, des parties prenantes, des communautés et des réseaux,

ainsi que la capacité à partager des informations pour améliorer le bien-être individuel et collectif. Le capital social et sociétal comprend :

- les normes partagées, les valeurs et comportements communs ;
 - les relations avec les principales parties prenantes ainsi que la confiance et le dialogue que l'organisation a instaurés et s'efforce de renforcer ou de protéger avec les parties prenantes externes ;
 - les actifs incorporels associés à la marque et à la réputation que l'organisation a développées ;
 - la licence d'exploitation de l'organisation.
- *Capital environnemental* – L'ensemble des ressources et processus environnementaux renouvelables et non renouvelables qui fournissent des biens ou services soutenant la prospérité passée, actuelle ou future de l'organisation. Ce capital recouvre :
 - l'air, l'eau, la terre, les minéraux et les forêts ;
 - la biodiversité et la santé de l'écosystème.
- 2.16 Les capitaux ne sont pas tous pertinents ni applicables à toutes les organisations de la même façon. Si la plupart des organisations interagissent plus ou moins avec chacun des capitaux, ces interactions sont parfois si mineures ou indirectes qu'elles ne présentent pas suffisamment d'intérêt pour être incluses dans le Rapport Intégré.

Rôle des capitaux dans le Cadre de référence

- 2.17 Le Cadre de référence n'oblige pas le Rapport Intégré à reprendre la typologie des capitaux présentée ci-dessus ni à être structuré en fonction des formes de capital. Si le Cadre de référence détaille les capitaux, c'est d'abord parce que ces notions :
- s'inscrivent dans le fondement théorique du concept de création de valeur (cf. [section 2B](#)) ;
 - permettent de veiller à ce que chaque organisation considère toutes les formes de

capital qu'elle utilise ou qu'elle altère.

- 2.18 Les organisations peuvent classer les capitaux différemment. Par exemple, certaines peuvent considérer que les relations avec les parties prenantes externes et les actifs incorporels associés à la marque et à la réputation (faisant partie du capital social et sociétal au paragraphe 2.15) constituent des capitaux distincts, relèvent d'autres capitaux ou se divisent en plusieurs capitaux différents. De même, pour certaines organisations, le capital intellectuel recouvre les capitaux humain, « structurel » et « relationnel ».
- 2.19 Quelle que soit la manière dont une organisation segmente ses capitaux, les catégories décrites dans le paragraphe 2.15 peuvent servir de référence pour vérifier que l'organisation n'omet aucune forme de capital qu'elle utilise ou qu'elle altère.

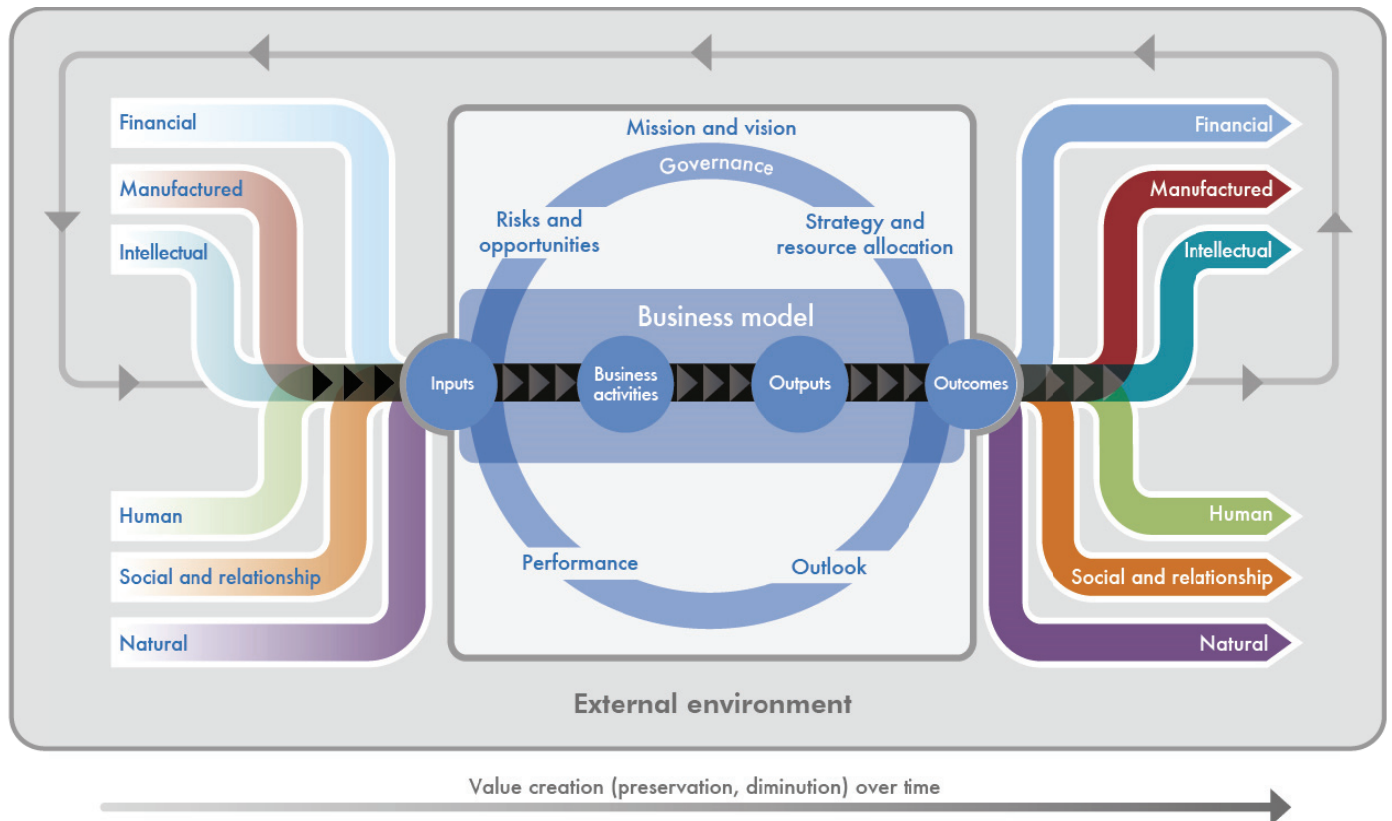
2D Le processus de création de valeur

- 2.20 Le processus de création de valeur est décrit dans l'illustration 2. Il est aussi expliqué dans les paragraphes suivants, qui identifient également la manière dont les composants de l'illustration 2 (soulignés dans le texte) s'intègrent au sein des éléments constitutifs du [chapitre 4](#).
- 2.21 L'écosystème (conjoncture économique, mutations technologiques, questions sociétales et défis environnementaux) constitue la sphère dans laquelle l'organisation évolue. La mission et la vision concernent l'organisation dans son ensemble et précisent ses objectifs et ses intentions de manière claire et concise (cf. Éléments constitutifs [4A Présentation de](#)

[l'entreprise et de son écosystème](#)).

- 2.22 Les organes de gouvernance sont chargés de créer une structure de surveillance appropriée pour soutenir la capacité de l'organisation à créer de la valeur (cf. Éléments constitutifs [4B Gouvernance](#)).
- 2.23 Au cœur de l'organisation se trouve son Business Model, qui utilise divers capitaux sous la forme de ressources, puis les convertit par ses activités en réalisations (produits, services, dérivés et déchets). Les activités de l'organisation et ses flux sortants aboutissent à des impacts sur les capitaux. La capacité du Business Model à s'adapter aux évolutions (concernant par exemple la disponibilité, la qualité et l'accessibilité des ressources) peut avoir des incidences sur la viabilité à plus long terme de l'organisation. (cf. Éléments constitutifs [4C Business Model](#)).
- 2.24 Les activités incluent par exemple la planification, la conception et la fabrication de produits ou la mise à disposition de compétences et de savoir-faire spécialisés dans le cadre de prestations de services. La promotion d'une culture de l'innovation constitue souvent une activité importante pour :
- concevoir de nouveaux produits et services en anticipant la demande ;
 - réaliser des gains d'efficacité et mieux utiliser les technologies ;
 - substituer des ressources dans le but de minimiser les effets préjudiciables pour la société ou l'environnement ;
 - favoriser le recyclage des réalisations.

Illustration 2 : le processus de création de valeur



2.25 *Les impacts* sont les conséquences internes et externes (positives et négatives) sur les capitaux, des activités et des réalisations de l'organisation.

2.26 L'analyse et le contrôle continu de l'écosystème dans le cadre de la mission et de la vision de l'organisation lui permettent d'identifier les *risques et opportunités* pertinents au regard de sa stratégie et son Business Model (cf. Éléments constitutifs [4D Risques et opportunités](#)).

2.27 La *stratégie* de l'organisation indique la manière dont celle-ci entend maîtriser les risques et maximiser les opportunités. Elle énonce les objectifs visés ainsi que les stratégies envisagées pour les atteindre, lesquelles sont mises en œuvre à travers des plans d'*allocation de ressources* (cf. Éléments constitutifs [4E Stratégie et allocation des ressources](#)).

2.28 L'organisation a besoin de connaître sa *performance*, ce qui implique la mise en place de

systèmes de mesure et de contrôle afin d'obtenir des informations utiles au processus décisionnel (cf. Éléments constitutifs [4F Performance](#)).

2.29 Le processus de création de valeur n'est pas statique ; un examen régulier de chaque composante et de ses interactions avec les autres, ainsi que l'accent mis sur les *perspectives* de l'organisation, aboutissent à des révisions et à des ajustements destinés à améliorer l'ensemble des composantes (cf. Éléments constitutifs [4G Perspectives](#)).

PARTIE II

LE RAPPORT INTÉGRÉ

3. PRINCIPES DIRECTEURS



3.1 Les principes directeurs suivants sont à la base de la préparation du Rapport Intégré. Ils formulent des recommandations sur le contenu et la présentation des informations :

- A La présentation des priorités stratégiques et orientations futures
- B La connectivité de l'information
- C Les relations avec les principales parties prenantes
- D La sélectivité
- E La concision
- F La fiabilité et la complétude de l'information
- G La cohérence et la comparabilité des données

3.2 Ces principes directeurs s'appliquent de façon individuelle mais aussi collective lors de la préparation et la présentation du Rapport Intégré. Par conséquent, leur application nécessite d'exercer son jugement notamment si certains d'entre eux peuvent sembler contradictoires (par exemple, entre la concision et la complétude de l'information).

3A Présentation des priorités stratégiques et orientations futures

3.3 *Le Rapport Intégré présente les principaux éléments de la stratégie de l'organisation, et leur influence sur sa capacité à créer de la valeur à court, moyen et long terme. Il expose l'utilisation des capitaux, et les effets de la stratégie sur ces derniers.*

3.4 Ce principe directeur n'est pas circonscrit aux éléments constitutifs [4E Stratégie et allocation des ressources](#) et [4G Perspectives](#). Il guide la sélection et la présentation d'autres informations, comme :

- la mise en évidence des risques, opportunités et dépendances majeurs découlant du positionnement de l'organisation sur son marché ou de son Business Model ;
- l'analyse des organes de gouvernance sur :
 - la relation entre performance passée et future, et les facteurs susceptibles de modifier celle-ci ;
 - la manière dont l'organisation concilie les intérêts à court, moyen et long terme ;

- l'exploitation par l'organisation des expériences passées pour déterminer son orientation stratégique future.

3.5 La présentation des priorités stratégiques et orientations futures (cf. paragraphes [3.52](#) et [3.53](#)) suppose d'exprimer clairement la façon dont la disponibilité continue, la qualité et l'accessibilité des principaux capitaux impactent la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et à créer de la valeur.

3B Connectivité de l'information

3.6 *Le Rapport Intégré représente de manière holistique les associations, corrélations et dépendances entre les facteurs qui impactent la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps.*

3.7 Plus la Gestion Intégrée est ancrée dans les activités de l'organisation, plus la connectivité de l'information imprègne le reporting, l'analyse et la prise de décisions, et par conséquent le Rapport Intégré.

3.8 Les principales formes de connectivité lient :

- *les éléments constitutifs*. Le Rapport Intégré relie les éléments constitutifs au sein d'une vision globale qui illustre les interactions dynamiques et systémiques des activités à l'échelle de l'organisation. Par exemple, il présente :
 - l'allocation et la composition actuelles des ressources et la manière dont l'organisation procèdera à de nouveaux investissements pour atteindre son objectif de performance ;
 - la manière dont la stratégie est modifiée lorsque, par exemple, de nouveaux risques et opportunités se présentent ou lorsque le niveau de performance attendu n'est pas atteint ;
 - les connexions entre d'une part la stratégie et le Business Model de l'organisation et d'autre part les changements de son écosystème, tels que les accélérations et ralentissements des mutations technologiques, les attentes sociétales changeantes ou les pénuries de ressources.

3. PRINCIPES DIRECTEURS (SUITE)

- *le passé, le présent et l'avenir.* L'analyse par l'organisation de ses activités réalisées ou actuelles peut être utile au lecteur pour évaluer le caractère plausible des informations prospectives. L'explication de la période passé-présent peut être également utile pour analyser les capacités actuelles et la qualité du management.
- *les capitaux.* La connectivité inclut les interdépendances et les arbitrages entre les capitaux, ainsi que la manière dont l'évolution de leur disponibilité, qualité et accessibilité affecte la capacité de l'organisation à créer de la valeur.
- *les informations financières et extra-financières.* Par exemple, les implications :
 - des politiques en matière de recherche et développement, technologie / savoir-faire ou des investissements dans les ressources humaines sur la croissance prévue du chiffre d'affaires ou des parts de marché ;
 - des politiques environnementales, des économies énergétiques, de la coopération avec les communautés locales ou de l'utilisation des technologies sur la réduction des coûts, l'identification des nouvelles opportunités commerciales ou sur la résolution de problèmes sociaux ;
 - d'une relation clients pérenne, de la satisfaction de la clientèle ou de la réputation sur la croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices.
- *les informations quantitatives et qualitatives.* Des informations à la fois qualitatives et quantitatives sont nécessaires pour que le Rapport Intégré représente correctement la capacité de l'organisation à créer de la valeur, dans la mesure où chaque type d'informations permet de contextualiser l'autre. Incorporer les KPI dans une explication narrative peut constituer un moyen efficace de relier les informations quantitatives et qualitatives.
- *les informations du management, celles à destination des organes de gouvernance et*

celles communiquées à l'extérieur. Par exemple, comme l'indique le paragraphe 4.53, il est important que les indicateurs quantitatifs figurant dans le Rapport Intégré correspondent à ceux utilisés par les organes de gouvernance.

- *les informations contenues dans le Rapport Intégré, celles contenues dans d'autres communications de l'organisation et celles provenant de sources externes.* Il importe que toutes les communications de l'organisation soient cohérentes et que lors des évaluations, les informations fournies par l'organisation soient associées aux données issues d'autres sources d'information, et non être analysées de façon isolée.

- 3.9 La connectivité de l'information et l'utilité globale du Rapport Intégré sont encore plus évidentes lorsque ce dernier est structuré de manière logique, bien présenté, rédigé clairement et sans jargon et, lorsqu'il intègre des outils de navigation efficaces, tels que des sections clairement définies (mais reliées) ou encore des renvois. Dans ce contexte, les technologies de l'information et de communication peuvent être utilisées afin d'améliorer la recherche, l'accessibilité, l'association, la mise en relation, la personnalisation, la ré-utilisation ou l'analyse des informations.

3C Relations avec les principales parties prenantes

- 3.10 *Le Rapport Intégré donne des indications sur la nature et la qualité des relations que l'organisation entretient avec ses principaux interlocuteurs et précise comment, et dans quelle mesure, elle comprend, tient compte et satisfait leurs besoins et intérêts légitimes.*
- 3.11 Ce principe directeur souligne le caractère important des relations avec les principales parties prenantes car, comme l'indique le paragraphe 2.2, la valeur n'est pas exclusivement créée par ou au sein de l'organisation, mais aussi à travers les relations entretenues avec autrui. Cependant, cela ne signifie pas que le Rapport Intégré doit répondre aux besoins d'information de toutes les parties prenantes.

3. PRINCIPES DIRECTEURS (SUITE)

3.12 Les parties prenantes apportent des éclaircissements utiles sur des sujets importants pour elles, concernant notamment des problématiques économiques, environnementales et sociales, et qui peuvent affecter la capacité de l'organisation à créer de la valeur. Ces éclaircissements peuvent lui permettre :

- de comprendre la manière dont les parties prenantes perçoivent la valeur créée ;
- de déceler les tendances qui n'ont pas encore retenu l'attention générale, mais qui gagnent en importance ;
- d'identifier les risques et les opportunités et de mieux les gérer ;
- de détailler la stratégie et de l'évaluer ;
- de mettre en œuvre des activités et de proposer des solutions responsables sur les sujets qui préoccupent les parties prenantes.

3.13 Le dialogue avec les parties prenantes s'inscrit dans le cours normal de l'activité de l'entreprise (ex. : des collaborations quotidiennes avec les clients et les fournisseurs ; ou une coopération plus large et continue dans le cadre de la planification stratégique et de l'évaluation des risques). Cependant, il peut également avoir lieu dans un but particulier (ex. : un dialogue avec une communauté locale à l'occasion d'un projet d'agrandissement d'une usine). Plus la Gestion Intégrée est ancrée dans l'entreprise, plus les besoins et intérêts légitimes des parties prenantes sont pris en compte dans le cadre de ses activités.

3.14 Le Rapport Intégré améliore la transparence et la responsabilisation, éléments essentiels de la confiance et de la résilience, en faisant connaître la manière dont les besoins et intérêts légitimes des parties prenantes sont appréhendés, pris en compte et effectivement satisfaits à travers les décisions, les actions et la performance de l'organisation, mais aussi via une communication régulière.

3.15 La responsabilisation est étroitement liée au concept de gestion pérenne et au fait qu'il incombe aux organisations de prendre soin et de faire usage de manière responsable des capitaux, altérés par leurs activités et leurs réalisations. Lorsque les capitaux sont possédés par l'organisation, il incombe au management et

aux organes de gouvernance d'assurer une gestion responsable au titre de leurs obligations juridiques à l'égard de l'organisation.

3.16 Lorsque les capitaux sont possédés par autrui ou lorsqu'ils n'appartiennent pas à quiconque, la gestion responsable peut être imposée par la législation (ex. : par le biais d'un contrat conclu avec les propriétaires, par des dispositions du droit du travail ou de la réglementation en matière de protection de l'environnement). Si ce n'est pas le cas, l'organisation peut néanmoins choisir d'assumer de telles obligations et alors répondre aux attentes des parties prenantes.

3D Sélectivité

3.17 *Le Rapport Intégré donne des informations sur les éléments qui ont un impact prépondérant sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme.*

Le processus de sélection des éléments prépondérants

3.18 La sélectivité aux fins de préparation et de présentation du Rapport Intégré suppose :

- d'identifier les sujets pertinents en fonction de leur impact sur la création de valeur, comme indiqué dans la section 2B (cf. paragraphes [3.21 à 3.23](#)) ;
- d'évaluer le caractère important de ces sujets en termes d'effets avérés ou potentiels sur la création de valeur (cf. paragraphes [3.24 à 3.27](#)) ;
- de hiérarchiser les sujets identifiés en fonction de leur importance relative – c'est-à-dire leur prépondérance (cf. paragraphe [3.28](#)) ;
- de déterminer les informations à présenter sur les éléments prépondérants (cf. paragraphe [3.29](#)).

3.19 Ce processus couvre des sujets tant positifs que négatifs, notamment les risques et opportunités et les performances ou prévisions favorables et défavorables. Il s'applique également aux informations financières et extra-financières. Ces sujets peuvent avoir des implications directes pour l'organisation ou affecter les capitaux possédés par ou mis à la disposition d'autrui.

3. PRINCIPES DIRECTEURS (SUITE)

3.20 Pour être plus efficace, la sélectivité est intégrée aux processus de gestion et suppose un dialogue régulier avec les apporteurs de capital financier et les autres parties prenantes afin de vérifier que le Rapport Intégré répond à son but premier, tel qu'énoncé dans le paragraphe [1.7](#).

Identification des sujets pertinents

3.21 Les **sujets pertinents** sont ceux qui ont eu ou pourraient avoir un effet sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur. Ils sont déterminés en fonction de leur incidence sur la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives de l'organisation.

3.22 Généralement, les sujets liés à la création de valeur, et qui sont abordés au sein des organes de gouvernance, sont jugés pertinents. Il est essentiel de comprendre les perspectives des parties prenantes pour identifier ces sujets pertinents.

3.23 Les sujets relativement faciles à surmonter à court terme mais qui, lorsqu'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent devenir plus dommageables et difficiles à régler à moyen ou à long terme, doivent figurer dans la liste des sujets pertinents. De tels sujets ne sont pas exclus au motif que l'organisation ne souhaiterait pas les présenter ou qu'elle ne saurait pas les gérer.

Évaluation de l'importance des sujets

3.24 Tous les sujets pertinents ne sont pas forcément jugés importants. Pour figurer dans le Rapport Intégré, un sujet doit revêtir suffisamment d'importance au regard de ses répercussions avérées ou potentielles sur la création de valeur. Cela implique d'évaluer l'ampleur du phénomène et sa probabilité d'occurrence.

3.25 L'ampleur est évaluée en considérant si l'effet de l'élément sur la stratégie, la gouvernance, la performance ou les perspectives de l'organisation revêt une importance telle qu'il est susceptible d'influencer grandement la création de valeur au fil du temps. Cette détermination appelle l'exercice du jugement et dépend de la nature du sujet en question. Les sujets peuvent être considérés comme importants à titre individuel ou collectif.

3.26 Évaluer l'ampleur de l'effet d'un sujet n'implique pas obligatoirement qu'il soit quantifié. Selon sa nature, une évaluation qualitative peut s'avérer plus appropriée.

3.27 Lors de l'évaluation de l'importance du sujet, l'organisation tient compte :

- de facteurs quantitatifs et qualitatifs ;
- des perspectives en termes financiers, opérationnels, stratégiques, d'image et de réglementation ;
- du périmètre de l'effet (interne et externe) ;
- de l'horizon temporel.

Hiérarchisation des sujets importants

3.28 Une fois la liste des sujets importants établie, ils sont hiérarchisés en fonction de leur portée afin de ne se focaliser que sur les sujets prépondérants et sur la manière de les communiquer. Déterminer les modalités de communication est un bon moyen pour ne se focaliser que sur les **éléments prépondérants**.

Détermination des informations à présenter

3.29 Les informations à présenter sur les éléments prépondérants seront sélectionnées selon l'appréciation de l'organisation. Pour ce faire, l'examen doit être mené sous des angles différents, d'un point de vue non seulement interne mais aussi externe, et accompagné d'un dialogue régulier avec les apporteurs de capital financier et les autres parties prenantes. (cf. paragraphes [4.50](#) à [4.52](#)).

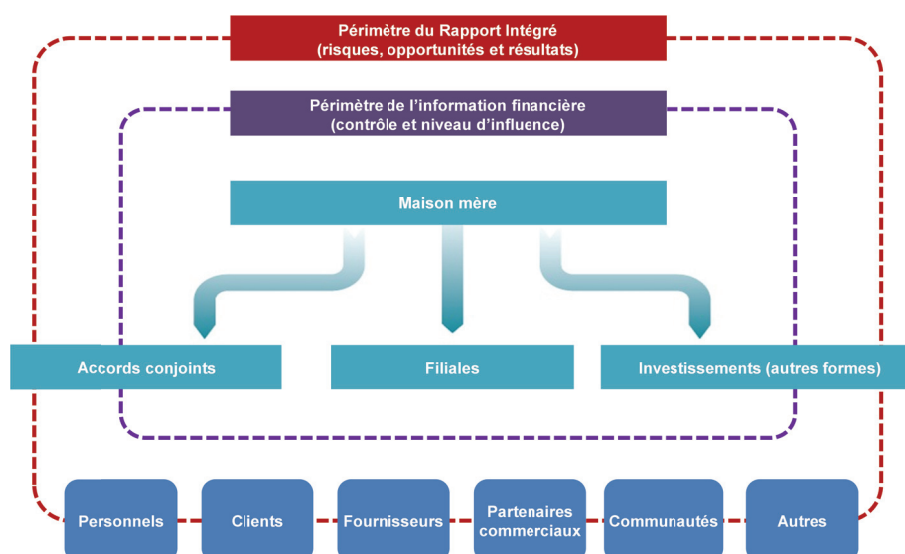
3. PRINCIPES DIRECTEURS (SUITE)

Périmètre de l'information

- 3.30 Le périmètre du Rapport Intégré est un concept clé du processus de sélectivité. Il est fonction :
- de l'entité comptable (en d'autres termes, le périmètre utilisé à des fins de présentation de l'information financière) ;
 - des risques, opportunités et résultats attribuables ou associés à d'autres entités ou parties prenantes, au-delà de l'entité de comptable, qui ont un effet important sur la capacité de cette dernière à créer de la valeur.

- 3.31 L'entité comptable est centrale car :
- les apporteurs de capital financier investissent dans cette entité et ont donc un besoin d'informations sur ce périmètre ;
 - les informations figurant dans les états financiers peuvent servir de références, auxquelles les autres informations figurant dans le Rapport Intégré peuvent être reliées.
- 3.32 L'illustration 3 représente les entités/parties prenantes considérées aux fins de la détermination du périmètre du Rapport Intégré.

Illustration 3 : entités/parties prenantes considérées aux fins de la détermination du périmètre du Rapport Intégré



Périmètre de l'information financière

- 3.33 Le périmètre de l'information financière identifie les transactions et événements connexes des filiales, coentreprises et entités sous influence notable dont les transactions et événements connexes sont pris en compte dans le rapport financier de l'organisation. Ce périmètre est déterminé sur la base des normes en vigueur, qui sont fonction du niveau de contrôle et d'influence.

Risques, opportunités et résultats

- 3.34 Le deuxième aspect concernant la détermination du périmètre du Rapport Intégré consiste à déterminer les risques, opportunités et résultats attribuables ou associés aux entités ou parties prenantes, au-delà de l'entité comptable, et qui ont un effet prépondérant sur la capacité de cette dernière à créer de la valeur. Les autres entités/parties prenantes peuvent être des « parties liées » aux fins du reporting financier. Toutefois, l'expression revêt d'une manière générale une plus grande portée.

3. PRINCIPES DIRECTEURS (SUITE)

- 3.35 L'intérêt de ne pas se limiter au périmètre de l'information financière est d'identifier les *risques, opportunités et résultats* qui affectent grandement la capacité de l'organisation à créer de la valeur. Les entités ou parties prenantes comprises dans ce périmètre ne sont pas reliées à l'entité comptable par les critères de contrôle ou d'influence significative, mais plutôt par la nature et la proximité des risques, opportunités et résultats. Par exemple, si des pratiques sectorielles en matière d'emploi ont un effet prépondérant sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur, le Rapport Intégré fournit des informations sur les pratiques en matière de ressources humaines des fournisseurs ayant un impact sur l'organisation.

3. PRINCIPES DIRECTEURS (SUITE)

3E Concision

- 3.36 *Le Rapport Intégré doit être concis.*
- 3.37 Le Rapport Intégré doit être suffisamment contextualisé pour que la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives de l'organisation soient compréhensibles. Il n'est pas nécessaire de le surcharger avec d'autres informations moins pertinentes.
- 3.38 L'organisation doit trouver un juste équilibre dans le Rapport Intégré entre le principe de concision et les autres principes directeurs, en particulier ceux relatifs à la complétude de l'information et à la comparabilité des données. Afin de rester concis, le Rapport Intégré :
- applique le processus de sélectivité tel que décrit dans la [section 3D](#) ;
 - suit une structure logique et inclut des renvois internes lorsque nécessaire, afin de limiter les répétitions ;
 - comporte au besoin des renvois à des informations détaillées ou de nature relativement permanente (comme une liste des filiales). Il se réfèrera aussi à des sources externes (comme des hypothèses au sujet de la conjoncture économique future sur un site Internet gouvernemental) ;
 - expose les concepts de manière aussi claire et concise que possible ;
 - préfère un langage simple au jargon professionnel ou aux terminologies très techniques ;
 - évite les énoncés trop génériques et « stéréotypés » qui ne sont pas spécifiques à l'organisation.

3F Fiabilité et complétude de l'information

- 3.39 *Le Rapport Intégré doit aborder tous les sujets prépondérants, positifs comme négatifs, de manière équilibrée et sans erreur significative.*

Fiabilité

- 3.40 La fiabilité dépend du caractère équilibré de l'information et de l'absence d'erreurs. La fiabilité (c'est-à-dire la représentation fidèle) peut être renforcée via (a) la mise en place de solides procédures et d'outils de reporting et de contrôle internes, (b) le dialogue avec les parties prenantes, (c) l'existence de fonctions d'audit interne, ainsi que (d) via des revues externes et indépendantes.
- 3.41 Les organes de gouvernance sont, en dernier ressort, responsables de la manière dont la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives de l'organisation conduisent à créer de la valeur au fil du temps. Il leur incombe de veiller à l'effectivité du leadership et du processus décisionnel dans le cadre de la préparation et de la présentation du Rapport Intégré. Ils identifieront et superviseront les personnels participant activement à la démarche.
- 3.42 L'existence d'une piste d'audit dans le cadre de la préparation du Rapport Intégré facilite la revue par le management ou les organes de gouvernance qui sont appelés à juger si les informations sont suffisamment fiables pour figurer dans le rapport. Il peut être opportun (dans certains cas et notamment, lorsqu'il s'agit d'informations prospectives) de décrire dans le Rapport Intégré les mécanismes utilisés pour veiller à la fiabilité de l'information.
- 3.43 Le paragraphe [1.18](#) définit les modalités à suivre lorsque des informations prépondérantes sont omises en raison de l'absence de données fiables.

3. PRINCIPES DIRECTEURS (SUITE)

Équilibre

- 3.44 Un Rapport Intégré est équilibré lorsque les informations ne sont ni triées ni présentées de manière subjective. Les informations figurant dans le rapport ne sont pas orientées, pondérées, maximisées, minimisées, regroupées, compensées ni autrement manipulées dans le but d'influencer favorablement ou défavorablement la perception du lecteur.
- 3.45 Les principaux leviers pour veiller à l'équilibre de l'information consistent à :
- adopter des modes de présentation qui ne sauraient influencer indûment ou anormalement les évaluations effectuées ;
 - accorder autant d'importance aux augmentations qu'aux réductions des capitaux, aux forces qu'aux faiblesses de l'organisation, aux performances positives qu'aux performances négatives, etc. ;
 - communiquer sur les objectifs, prévisions, projections et attentes publiés antérieurement.

Absence d'erreurs significatives

- 3.46 L'absence d'erreurs significatives ne suppose pas que les informations soient totalement justes à tous égards, mais plutôt :
- l'application de processus et de contrôles destinés à réduire à un niveau acceptable le risque de voir certaines informations contenir des déclarations inexactes importantes ;
 - que le recours à des estimations soit mis en évidence, et que des explications soient fournies sur la nature et les limites de la méthode d'estimation employée.

Complétude

- 3.47 Un Rapport Intégré complet contient toutes les informations prépondérantes, positives comme négatives. Pour identifier toutes ces informations, l'organisation tiendra compte des informations fournies par les autres organisations de son secteur d'activité dans la mesure où celles-ci sont susceptibles de revêtir un caractère prépondérant pour toutes les organisations du secteur.
- 3.48 Pour déterminer le caractère a priori exhaustif des

informations, il faut notamment considérer l'ampleur, le degré de spécificité et la précision des informations publiées. Cela implique la prise en compte des préoccupations éventuelles en matière de rapport coûts/bénéfices, d'avantage compétitif et de données prospectives (comme évoqués ci-dessous).

Équilibre coûts/bénéfices

- 3.49 Les informations figurant dans le Rapport Intégré sont, par nature, essentielles à la gestion de l'entreprise. En conséquence, si un élément est prépondérant pour la gestion de l'entreprise, le coût ne doit pas être un facteur empêchant d'obtenir des informations essentielles pour apprécier et gérer adéquatement l'élément en question.
- 3.50 Si l'organisation peut déterminer en fonction du ratio coûts/bénéfices, l'ampleur, le degré de spécificité et de précision des informations à inclure dans le Rapport Intégré pour qu'il réponde à son but premier, elle ne saurait toutefois s'abstenir complètement de divulguer une information importante à cause des coûts.

Avantage compétitif

- 3.51 Lorsque l'information fournie peut altérer l'avantage compétitif de l'entreprise, l'organisation exposera l'élément sans toutefois révéler certaines spécificités susceptibles d'entraîner une perte significative d'avantage compétitif. Ainsi, l'organisation met en balance d'une part les avantages qu'un concurrent pourrait tirer des informations contenues dans le Rapport Intégré, et d'autre part la nécessité de répondre au but premier du Rapport Intégré, tel qu'énoncé dans le paragraphe 1.7.

Informations prospectives

- 3.52 Dans certains pays, les informations prospectives sont soumises à la législation régissant par exemple :
- le type d'informations autorisées ;
 - l'obligation ou la possibilité d'insérer des mises en garde destinées à souligner le caractère incertain de leur réalisation ;
 - l'obligation de mettre publiquement à jour ces informations.

3. PRINCIPES DIRECTEURS (SUITE)

- 3.53 Les informations prospectives sont, par nature, plus incertaines que les informations historiques. Toutefois, l'incertitude ne justifie pas l'exclusion de ces informations (cf. paragraphe [4.50](#) concernant les mises en garde sur l'incertitude).

3G Cohérence et comparabilité des données

- 3.54 *Les données contenues dans le Rapport Intégré, doivent être présentées d'une manière qui :*
- *soit cohérente dans le temps ;*
 - *permette la comparaison avec d'autres organisations, dans la mesure où cela précise la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps.*

Cohérence

- 3.55 Les modalités de reporting doivent rester cohérentes d'une période à l'autre, sauf lorsque des modifications permettent d'améliorer la qualité des informations communiquées. Il convient à ce titre d'utiliser les mêmes KPI d'une période à l'autre lorsqu'ils conservent leur caractère prépondérant. En cas de modification significative, l'organisation en explique les raisons en décrivant (et en les quantifiant, si cela est pertinent) les effets de cette modification.

Comparabilité

- 3.56 Les informations spécifiques contenues dans le Rapport Intégré varient forcément d'une organisation à une autre, car chaque organisation crée de la valeur à sa façon. Néanmoins, le fait de présenter les éléments constitutifs définis dans le Cadre de référence et qui sont adaptés pour toutes les organisations, facilitera la comparaison entre les organisations.
- 3.57 Il existe d'autres moyens efficaces de renforcer la comparabilité (non seulement au sein du Rapport Intégré, mais aussi avec les informations détaillées auxquelles il renvoie). Il s'agit notamment :
- de l'utilisation de données sectorielles ou géographiques ;
 - de la présentation des informations sous la forme de ratios (ex. : dépenses de recherche en pourcentage des ventes ou mesures d'intensité carbone, à l'instar des émissions par unité de sortie) ;
 - de l'utilisation d'indicateurs quantitativement couramment utilisés par d'autres organisations poursuivant des activités comparables, tout particulièrement lorsque des définitions normalisées sont établies par un organisme indépendant (ex. : une association professionnelle ou sectorielle). Ces indicateurs ne figureront cependant dans le Rapport Intégré que s'ils sont adaptés à la situation particulière de l'organisation et utilisés par cette dernière.

4. ELEMENTS CONSTITUTIFS



4.1 Le Rapport Intégré doit couvrir les huit éléments constitutifs suivants et répondre aux questions posées ci-dessous pour chacun d'entre eux :

- A Présentation de l'organisation et de son écosystème
- B Gouvernance
- C Business Model
- D Risques et opportunités
- E Stratégie et allocation des ressources
- F Performance
- G Perspectives
- H Modalités de préparation et de présentation

Il tient aussi compte des indications générales pour le reporting.

4.2 Les éléments constitutifs sont intrinsèquement liés les uns aux autres et ne s'excluent pas mutuellement. Par ailleurs, il n'est pas nécessaire que les éléments constitutifs figurent dans le même ordre qu'ici. De fait, les éléments constitutifs ne sont pas censés constituer la trame standard d'un Rapport Intégré qui présenterait les informations dans un ordre établi ou dans des sections distinctes ou indépendantes. Les informations sont plutôt présentées dans le Rapport Intégré de manière à rendre apparentes les connexions entre les éléments constitutifs (cf. [section 3B](#)).

4.3 Le contenu du Rapport Intégré est fonction de la situation particulière de l'organisation. Ainsi, les éléments constitutifs sont présentés sous forme de questions et non pas d'une liste de points particuliers à vérifier. Il convient donc d'exercer son jugement lors de l'application des principes directeurs afin de déterminer quelles informations communiquer et comment les présenter, comme évoqué ci-après.

4A Présentation de l'organisation et de son écosystème

4.4 *Le Rapport Intégré doit répondre à la question suivante : quelles sont les activités de l'organisation et dans quel écosystème opère-t-elle ?*

4.5 Le Rapport Intégré présente la mission et la vision de l'organisation, ainsi que les circonstances dans lesquelles elle évolue, en présentant :

- des éléments ayant trait à :
 - sa culture, son éthique et ses valeurs ;
 - sa structure capitalistique et son organisation opérationnelle ;
 - ses activités et principaux marchés ;
 - son environnement concurrentiel et son positionnement de marché (en tenant compte de facteurs tels que les menaces que représentent de nouveaux concurrents ou des produits ou services de substitution, le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs, ainsi que l'intensité de la rivalité concurrentielle) ;
 - son positionnement au sein de la chaîne de valeur.
- des informations quantitatives essentielles (ex. : l'effectif, le chiffre d'affaires et le nombre de pays dans lesquels l'organisation est présente), en soulignant notamment les évolutions importantes par rapport aux périodes précédentes ;
- des facteurs prépondérants affectant l'écosystème et la manière dont l'organisation y répond.

Écosystème

4.6 Les facteurs prépondérants affectant l'écosystème portent sur les volets juridique, commercial, social, environnemental et politique ayant des incidences sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme. Ces facteurs peuvent concerner l'organisation directement ou indirectement (en influençant par exemple la disponibilité, la qualité et l'accessibilité d'un capital qu'elle utilise ou qu'elle altère).

4.7 Ces facteurs interviennent dans l'environnement particulier de l'organisation, dans le cadre de son secteur ou de sa région, ainsi que dans un cadre social plus large voire mondial. Ils peuvent notamment inclure :

- les besoins et intérêts légitimes des parties prenantes ;

4. ELEMENTS CONSTITUTIFS (SUITE)



- les conditions macro et micro-économiques (stabilité économique, globalisation et tendances sectorielles, etc.) ;
 - les forces du marché (points forts et faiblesses des concurrents et demande de la clientèle) ;
 - le rythme et les effets des mutations technologiques ;
 - les questions sociétales (population et changements démographiques, droits de l'Homme, santé, pauvreté, valeurs collectives et systèmes éducatifs) ;
 - les défis environnementaux (changement climatique, perte d'écosystèmes et pénuries de ressources) ;
 - l'environnement juridique et réglementaire dans lequel l'organisation évolue ;
 - le contexte politique des pays dans lesquels l'organisation est présente ainsi que dans d'autres pays s'il est susceptible d'affecter la capacité de l'organisation à mettre en œuvre sa stratégie.
- les actions particulières des organes de gouvernance destinées à influencer et à surveiller l'orientation stratégique de l'organisation et son approche en matière de gestion des risques ;
 - la manière dont la culture, l'éthique et les valeurs de l'organisation transparaissent dans l'utilisation des capitaux et les effets que l'organisation a sur ces derniers, y compris les relations qu'elle entretient avec les principales parties prenantes ;
 - les meilleures pratiques de gouvernance mise en œuvre par l'organisation au-delà des exigences légales en la matière ;
 - les fonctions assumées par les responsables de la gouvernance pour promouvoir et faciliter l'innovation ;
 - la manière dont les rémunérations et les primes sont liées à la création de valeur à court, moyen et long terme, notamment à l'utilisation des capitaux et aux effets que l'organisation a sur ceux-ci.

4B Gouvernance

4.8 *Le Rapport Intégré doit répondre à la question suivante : de quelle manière la gouvernance de l'organisation soutient-elle sa capacité à créer de la valeur à court, moyen et long terme ?*

4.9 Le Rapport Intégré présente la manière dont les sujets suivants sont liés à la capacité de l'organisation à créer de la valeur :

- la structure du leadership, y compris les compétences et la diversité (ex. : parité hommes-femmes, parcours, compétences et expériences) des membres des organes de gouvernance.
- l'existence d'exigences réglementaires encadrant la structure de gouvernance ;
- les processus spécifiques utilisés pour prendre les décisions stratégiques ainsi que pour établir et surveiller la culture de l'organisation, notamment son attitude face aux risques et les mécanismes employés pour répondre aux questions éthiques et d'intégrité ;

4C Business Model

4.10 *Le Rapport Intégré doit répondre à la question suivante : quel est le Business Model de l'organisation ?*

4.11 Le Business Model d'une organisation est le système qu'elle adopte pour convertir les ressources, via ses activités, en réalisations et résultats dans le but de remplir ses objectifs stratégiques et de créer de la valeur sur le court, le moyen et le long terme.

4.12 Le Rapport Intégré décrit le Business Model de l'organisation, et notamment :

- les principales ressources (cf. paragraphes [4.14](#) et [4.15](#)) ;
- les principales activités (cf. paragraphes [4.16](#) et [4.17](#)) ;
- les principales réalisations - produits et services (cf. paragraphe [4.18](#)) ;
- les principaux résultats et impacts (cf. paragraphes [4.19](#) et [4.20](#)).

4. ELEMENTS CONSTITUTIFS (SUITE)



4.13 Les caractéristiques susceptibles d'améliorer l'efficacité et la lisibilité de la description du Business Model comprennent :

- l'identification explicite des principaux éléments du Business Model ;
- la présentation de ces éléments dans un diagramme simple accompagné d'une explication claire de leur pertinence pour l'organisation ;
- une explication permettant d'éclairer le lecteur sur la situation particulière de l'organisation ;
- l'identification des principales parties prenantes et autres dépendances (ex. : à l'égard des matières premières), ainsi que des facteurs importants affectant l'écosystème ;
- le lien avec les informations couvertes par d'autres éléments constitutifs, tels que la stratégie, les risques, les opportunités et la performance (notamment les KPI et les aspects financiers comme la maîtrise des coûts et le chiffre d'affaires).

Ressources

4.14 Le Rapport Intégré présente également la manière dont les ressources principales sont liées aux formes de capital dont dépend l'organisation ou qui constituent une source de différenciation, dans la mesure où elles permettent d'apprécier la robustesse et la résilience du Business Model.

4.15 Le Rapport Intégré ne doit pas chercher à dresser la liste exhaustive des ressources. L'accent doit, au contraire, être mis sur les ressources qui ont une profonde influence sur la capacité à créer de la valeur à court, moyen et long terme, qu'elles soient ou non possédés par l'organisation. Le rapport peut également contenir une partie portant sur la nature et l'ampleur des arbitrages importants qui influencent la sélection des ressources (cf. paragraphe [4.56](#)).

Activités

4.16 Le Rapport Intégré décrit les principales activités de l'organisation, notamment :

- la manière dont l'organisation se distingue sur le marché (ex. : à travers la différenciation de ses produits, la segmentation du marché, les canaux de distribution et le marketing) ;
- la mesure dans laquelle le Business Model compte sur la génération de revenus au-delà des ventes initiales (ex. : accords d'extension de garantie ou frais d'utilisation de réseau) ;
- la manière dont l'organisation aborde la nécessité d'innover ;
- la manière dont le Business Model a été conçu pour s'adapter au changement.

4.17 Si cela est opportun, le Rapport Intégré passe en revue le rôle que les différentes initiatives jouent dans le succès à long terme de l'organisation. Il peut s'agir par exemple de l'optimisation des processus, de la formation des employés ou de la gestion relationnelle.

Réalisations

4.18 Le Rapport Intégré identifie les principaux produits et services de l'organisation. D'autres réalisations peuvent exister, comme les dérivés et les déchets (y compris les émissions), et doivent être abordées dans le cadre de la présentation du Business Model, en fonction de leur caractère prépondérant.

Résultats et impacts

4.19 Le Rapport Intégré décrit les principaux résultats, dont :

- les résultats à la fois internes (ex. : moral des personnels, réputation de l'entreprise, chiffre d'affaires et flux de trésorerie) et externes (ex. : satisfaction de la clientèle, paiements fiscaux, fidélité à la marque et effets sociaux et environnementaux) ;
- les résultats à la fois positifs (c'est-à-dire contribuant à une augmentation nette des capitaux et, ainsi, à créer de la valeur) et négatifs (c'est-à-dire entraînant une réduction nette des capitaux et, ainsi, une diminution de valeur).

4.20 Pour identifier et décrire les impacts, tout particulièrement les impacts externes, l'organisation ne doit pas se contenter de prendre en considération les capitaux qu'elle

4. ELEMENTS CONSTITUTIFS (SUITE)



possède ou contrôle. Elle doit notamment envisager de présenter les effets subis par les capitaux d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur (ex. : les émissions de carbone causées par les produits que l'organisation fabrique et les pratiques en matière de main-d'œuvre des principaux fournisseurs) (cf. paragraphes [3.30 à 3.35](#) sur la détermination du périmètre de reporting).

Organisations ayant plusieurs Business Models

4.21 Certaines organisations ont plusieurs Business Models (notamment lorsqu'elles opèrent sur des segments de marché différents). Il importe alors de décomposer l'organisation selon ses activités constitutives et Business Models associés, afin de pouvoir véritablement expliquer son fonctionnement. Pour cela, il faut considérer séparément chaque Business Model important et apporter des commentaires sur le degré de connectivité entre ceux-ci (comme l'existence d'effets de synergie), à moins que l'organisation ne soit gérée comme une entreprise d'investissements (auquel cas il peut être opportun de se concentrer sur le Business Model de gestion des investissements plutôt que sur les Business Models des investissements individuels).

4.22 Le Rapport Intégré d'une organisation comportant plusieurs entreprises doit souvent concilier mise à disposition de l'information et réduction impérative de la complexité. Néanmoins, les informations prépondérantes ne doivent pas être omises. A cet égard, il convient habituellement d'aligner le reporting externe sur le niveau des informations régulièrement communiquées aux organes de gouvernance.

4D Risques et opportunités

4.23 *Le Rapport Intégré doit répondre à la question suivante : quels sont les opportunités et risques spécifiques qui affectent la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme, et comment l'organisation les traite-t-elle ?*

4.24 Le Rapport Intégré identifie les risques et opportunités principaux spécifiques à l'organisation, notamment ceux qui impactent les capitaux ainsi que leur disponibilité, leur qualité et leur accessibilité économique à court, moyen et

long terme.

4.25 Cela peut inclure :

- la mention des sources particulières de risques et d'opportunités, lesquelles peuvent être internes, externes ou, plus couramment, les deux. Les sources externes englobent celles qui découlent de l'écosystème, comme l'indiquent les paragraphes [4.6 et 4.7](#). Les sources internes englobent celles qui découlent des activités de l'organisation, comme l'indiquent les paragraphes [4.16 et 4.17](#).
- l'appréciation par l'organisation de la probabilité selon laquelle le risque ou l'opportunité pourrait se concrétiser et l'ampleur de ses effets, le cas échéant. Il s'agit, à ce titre, de prendre en considération les circonstances particulières qui seraient de nature à faire se concrétiser un risque ou une opportunité. Cette information comprend indubitablement un degré d'incertitude (cf. paragraphe [4.50](#) concernant les communications sur les incertitudes).
- la présentation des mesures particulières adoptées pour maîtriser et gérer les principaux risques ou pour créer de la valeur grâce aux principales opportunités, y compris la présentation des objectifs stratégiques, stratégies, politiques, objectifs et indicateurs de performance associés.

4.26 Compte tenu du principe directeur de *sélectivité*, sont décrites dans le Rapport Intégré, les modalités de gestion des risques tangibles (à long, moyen ou court terme) qui s'avèrent déterminants quant à sa capacité à créer de la valeur et qui pourraient avoir des conséquences profondes, même si leur probabilité d'occurrence est plutôt faible.

4E Stratégie et allocation des ressources

4.27 *Le Rapport Intégré doit répondre à la question suivante : quelle est l'ambition stratégique de l'organisation et comment compte-t-elle l'atteindre ?*

4.28 Le Rapport Intégré présente habituellement :

- les objectifs stratégiques à court, moyen et long terme de l'organisation ;
- les stratégies mises en place ou que

4. ELEMENTS CONSTITUTIFS (SUITE)



l'organisation entend mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs stratégiques ;

- les plans d'allocation des ressources pour mettre en œuvre la stratégie ;
- la manière dont l'organisation mesurera ses réalisations et les résultats obtenus à court, moyen et long terme.

4.29 Cela peut inclure la description :

- des liens entre la stratégie et les plans d'allocation des ressources de l'organisation avec les informations d'autres éléments constitutifs. Ainsi pourra être décrite, la manière dont la stratégie et les plans d'allocation des ressources :
 - sont liés au Business Model, (y compris les éventuels changements à apporter à celui-ci pour les mettre en œuvre) ;
 - sont influencés par ou tiennent compte de l'écosystème ainsi que des risques et opportunités associés ;
 - affectent les capitaux, et les modalités de gestion des risques relatifs à ces capitaux.
- des leviers de différenciation lui procurant un avantage compétitif et lui permettant de créer de la valeur, comme :
 - le rôle de l'innovation ;
 - la manière dont l'organisation développe et exploite le capital intellectuel ;
 - le niveau d'intégration des aspects environnementaux et sociaux dans la stratégie de l'organisation de manière à en tirer un avantage compétitif.
- des principaux enseignements du dialogue avec les parties prenantes pris en compte pour formaliser la stratégie et les plans d'allocation des ressources.

4F Performance

4.30 *Le Rapport Intégré doit répondre à la question suivante : dans quelle mesure l'organisation a-t-elle atteint ses objectifs stratégiques et quels sont les résultats obtenus en termes d'impacts sur les différentes formes de capital ?*

4.31 Le Rapport Intégré contient des informations qualitatives et quantitatives sur la performance, qui peuvent notamment inclure :

- des indicateurs quantitatifs sur les objectifs, les risques et les opportunités, en expliquant leur importance et leurs implications, ainsi que les méthodes et hypothèses retenues afin de les établir ;
- les impacts de l'organisation (tant positifs que négatifs) sur les capitaux, notamment les impacts prépondérants sur les capitaux tout au long de la chaîne de valeur ;
- la situation des relations avec les principales parties prenantes, et la manière dont l'organisation a répondu à leurs besoins et intérêts légitimes ;
- les liens entre la performance passée et actuelle, ainsi qu'entre la performance actuelle et les perspectives de l'organisation.

4.32 Des KPI associant des mesures financières et extra-financières (ex. : ratio émissions de gaz à effet de serre / ventes) ou une explication narrative présentant les implications financières des effets significatifs subis par les capitaux non financiers et les autres liens de causalité (ex. : croissance prévue du chiffre d'affaires résultant des efforts visant à améliorer le capital humain) peuvent être utilisés pour démontrer la connectivité de la performance financière avec la performance d'autres capitaux. Il est également possible de monétiser certains effets sur les capitaux (ex. : émissions de carbone et consommation d'eau).

4.33 Il peut être pertinent de décrire les cas où la réglementation a un impact majeur sur la performance (ex. : contraintes sur le chiffre d'affaires liées à l'établissement d'un taux réglementaire) ou ceux pour lesquels le non-respect du droit par l'organisation est susceptible d'affecter de manière significative ses opérations.



4G Perspectives

4.34 *Le Rapport Intégré doit répondre à la question suivante : quelles sont les défis et incertitudes auxquelles l'organisation devrait être confrontée si elle poursuivait sa stratégie, et quelles pourraient en être les répercussions sur son Business Model et sa performance future ?*

4.35 Le Rapport Intégré souligne généralement les changements susceptibles de survenir au fil du temps et communique des informations, établies sur la base d'une analyse aboutie et transparente, portant sur :

- les prévisions de l'organisation concernant l'écosystème ;
- l'incidence de ces évolutions sur l'organisation ;
- la façon dont l'organisation est actuellement préparée à faire face aux défis et incertitudes critiques susceptibles de survenir.

4.36 L'organisation veillera à ce que les prévisions, aspirations et intentions soient ancrées dans la réalité. Elles doivent être proportionnées à la capacité de l'organisation à exploiter les opportunités qui se présentent à elle (y compris la disponibilité, la qualité et l'accessibilité des capitaux adéquats) et traduire une perception réaliste de l'environnement concurrentiel de l'organisation et de son positionnement sur le marché, ainsi que des risques auxquels elle est exposée.

4.37 La présentation des implications éventuelles, y compris les implications sur la performance financière future, inclut généralement les questions liées :

- à l'écosystème, aux risques et aux opportunités, comprenant une analyse de la manière dont ils pourraient impacter la réalisation des objectifs stratégiques ;
- à la disponibilité, la qualité et l'accessibilité économique des capitaux que l'organisation utilise ou altère (ex. : la disponibilité pérenne d'une main-d'œuvre compétente ou de ressources naturelles), en indiquant par ailleurs la manière dont les principales relations sont gérées et les raisons pour lesquelles elles sont importantes.

4.38 Le Rapport Intégré peut également inclure des indicateurs principaux, des KPI et des objectifs, ainsi que des informations pertinentes provenant de sources externes reconnues et des analyses de sensibilité. Si les perspectives incluent des prévisions ou projections, il est opportun de disposer d'un résumé des hypothèses associées. La comparaison de la performance réelle par rapport aux objectifs précédemment communiqués, facilite davantage l'évaluation des perspectives.

4.39 Dans le Rapport Intégré, la communication d'informations concernant les perspectives de l'organisation se fait dans le respect de la législation en vigueur.

H Modalités de préparation et de présentation

4.40 *Le Rapport Intégré doit répondre à la question suivante : comment l'organisation a-t-elle sélectionné les informations contenues dans le Rapport Intégré et comment sont-elles quantifiées et évaluées ?*

4.41 Le Rapport Intégré décrit les modalités de préparation et de présentation, avec notamment :

- un résumé du processus de sélectivité (cf. paragraphe [4.42](#)) ;
- une description du périmètre et comment il a été défini (cf. paragraphes [4.43](#) à [4.46](#)) ;
- un résumé des méthodologies et principaux référentiels utilisés pour quantifier ou évaluer les sujets importants (cf. paragraphes [4.47](#) et [4.48](#)).

Résumé du processus de sélectivité

4.42 Le Rapport Intégré comprend un résumé du processus de sélectivité, ainsi que des principales hypothèses [3.18](#) à [3.20](#)). Ce résumé peut notamment inclure :

- une brève description du processus utilisé pour identifier les sujets pertinents, hiérarchiser leur importance et retenir les seuls éléments prépondérants ;
- la description du rôle des organes de gouvernance et des principaux personnels dans le cadre de l'identification et de la hiérarchisation des sujets importants ;

4. ELEMENTS CONSTITUTIFS (SUITE)



- un renvoi vers une description plus détaillée du processus de sélectivité.

Périmètre de l'information

- 4.43 Le Rapport Intégré précise le périmètre de l'information et explique comment ce périmètre a été déterminé (cf. paragraphes [3.30 à 3.35](#)).
- 4.44 Le Rapport Intégré présente les risques, opportunités et résultats importants attribuables ou associés aux entités incluses dans le périmètre de l'information financière.
- 4.45 Les risques, opportunités et résultats attribuables ou associés à d'autres entités ou parties prenantes ne sont communiqués dans le Rapport Intégré, que s'ils affectent de façon significative la capacité de l'entité incluse dans le périmètre financier à créer de la valeur.
- 4.46 Des difficultés opérationnelles peuvent restreindre la nature et la portée des informations présentées dans le Rapport Intégré. Par exemple :
- la disponibilité de données fiables concernant des entités non contrôlées par l'entité comptable ;
 - l'incapacité intrinsèque à identifier la totalité des risques, opportunités, résultats et impacts qui affecteront sensiblement la capacité de l'entité à créer de la valeur, en particulier à long terme.

Il peut être opportun de présenter dans le Rapport Intégré ces limites et les mesures prises pour les surmonter.

Résumé des méthodologies et référentiels importants

- 4.47 Le Rapport Intégré inclut un résumé des principales méthodologies et référentiels utilisés pour quantifier ou évaluer les éléments prépondérants (ex. : les normes comptables en vigueur utilisées pour compiler l'information financière, une formule définie par l'entreprise pour mesurer la satisfaction de la clientèle ou un référentiel sectoriel pour l'évaluation des risques). Des explications plus détaillées peuvent être fournies dans d'autres communications.

- 4.48 Tel qu'énoncé dans le paragraphe [1.10](#), lorsque des informations du Rapport Intégré sont similaires à ou s'appuient sur d'autres informations publiées par l'organisation, elles sont préparées d'une façon identique, ou elles doivent être facilement rapprochables. Par exemple, un indicateur couvrant un thème identique dans le rapport financier, et le rapport RSE, sera élaboré selon les mêmes règles (y compris la même période) dans le Rapport Intégré.

4I Indications générales pour le reporting

- 4.49 Les modalités de reporting suivantes sont applicables aux différents éléments constitutifs :
- la présentation des éléments prépondérants (cf. paragraphes [4.50 à 4.53](#)) ;
 - l'information sur les capitaux (cf. paragraphes [4.54 et 4.55](#)) ;
 - un horizon à court, moyen et long terme (cf. paragraphes [4.57 à 4.59](#)) ;
 - l'agrégation ou la désagrégation (cf. paragraphes [4.60 à 4.62](#)).

Présentation des éléments prépondérants

- 4.50 En prenant en considération la nature de l'élément prépondérant, l'organisation :
- fournira des informations essentielles comme :
 - une présentation de l'élément et de son effet sur la stratégie, le Business Model ou les capitaux de l'organisation ;
 - les interactions et interdépendances pertinentes permettant de comprendre les liens de causalité ;
 - le point de vue de l'organisation sur l'élément en question ;
 - les mesures adoptées pour gérer l'élément et l'efficacité de ces mesures ;
 - l'étendue du contrôle de l'organisation sur l'élément ;
 - des analyses quantitatives et qualitatives, permettant de le comparer aux périodes antérieures ou aux objectifs ultérieurs.
 - présentera clairement les incertitudes, c'est-à-dire :

4. ELEMENTS CONSTITUTIFS (SUITE)



- les raisons de l'incertitude ;
 - l'éventail des résultats éventuels et les hypothèses associées, ainsi que la manière dont les informations pourraient être amenées à changer si les hypothèses ne devaient pas se concrétiser comme prévu ;
 - la volatilité et la marge d'incertitude ou l'intervalle de confiance associé aux informations communiquées.
- expliquera pourquoi des informations, essentielles sur le contenu, sont indéterminables ;
 - et en cas de risque de perte significative d'avantage compétitif, présentera des informations générales, plutôt que des détails spécifiques (cf. paragraphe [3.51](#)).
- 4.51 Selon la nature du sujet, il peut être opportun de le présenter séparément dans le Rapport Intégré ou tout au long du rapport avec d'autres éléments constitutifs.
- 4.52 L'organisation veillera à éviter les informations génériques. Seules les informations qui répondent au but premier du Rapport Intégré y sont incluses, tel qu'énoncé dans le paragraphe [1.7](#). Pour cela, les informations doivent être spécifiques à la situation de l'organisation. Par conséquent, les listes d'exemples et des considérations sur chaque élément constitutif ne sont pas censées constituer des listes d'informations à fournir.

Caractéristiques des indicateurs quantitatifs

- 4.53 Les indicateurs quantitatifs, tels que les KPI, peuvent permettre d'améliorer la comparabilité et s'avèrent particulièrement utiles pour exprimer les objectifs et rendre compte des résultats obtenus à leur égard. Les indicateurs quantitatifs doivent donc être :
- pertinents et fonction de la situation de l'organisation ;
 - cohérents avec les indicateurs utilisés en interne par les organes de gouvernance ;
 - focalisés sur les éléments prépondérants sélectionnés par l'organisation ;
 - connectés (à savoir renforçant la connectivité entre les informations financières et extra-financières) ;
 - communiqués de manière cohérente au cours des périodes successives, que les tendances et les comparaisons se révèlent favorables ou défavorables ;
 - présentés par rapport aux objectifs, prévisions ou projections antérieurement divulgués, au regard de l'obligation de rendre des comptes ;
 - accompagnés d'objectifs, de prévisions ou de projections pour au moins deux périodes ultérieures (aperçu des tendances) ;
 - cohérents avec les références sectorielles ou régionales généralement acceptées, afin d'offrir une base de comparaison ;
 - contextualisés avec des informations qualitatives afin de leur donner tout leur sens. Les informations qualitatives pertinentes consistent notamment en des explications relatives aux :
 - méthodes de mesure employées et hypothèses sous-jacentes ;
 - motifs expliquant les écarts significatifs par rapport aux objectifs, tendances ou références, en indiquant les raisons pour lesquelles ces écarts devraient ou non se reproduire.



Informations sur les capitaux

4.54 Les informations sur les capitaux ou sur une composante de capital :

- sont déterminées en fonction de leurs effets sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps, et non en fonction de l'appartenance des capitaux à l'organisation ;
- englobent les facteurs qui affectent la disponibilité, la qualité et l'accessibilité des capitaux ainsi que la capacité attendue de l'organisation à produire à partir de ces facteurs pour répondre à la demande future. Cela est particulièrement pertinent pour les capitaux en quantité limitée, non renouvelables et qui peuvent avoir des incidences sur la viabilité à long terme du Business Model de l'organisation.

4.55 Lorsqu'il est impossible ou inutile de quantifier les mouvements importants au sein des capitaux, les divulgations qualitatives sont destinées à expliquer les changements concernant la disponibilité, la qualité ou l'accessibilité des ressources et la manière dont l'organisation les augmente, les réduit ou les transforme. Il n'est cependant pas nécessaire de quantifier ni de décrire les mouvements entre chacun des capitaux pour tous les sujets présentés.

Complexité, interdépendances et arbitrages

4.56 Le Cadre de référence ne préconise pas de fournir une description exhaustive des interdépendances complexes entre capitaux visant à quantifier l'impact net sur le stock global de capitaux. Il est toutefois important que le Rapport Intégré présente les interdépendances considérées lors de la fixation du périmètre, ainsi que les arbitrages importants qui influent sur la création de valeur au fil du temps, et en particulier les arbitrages :

- entre les capitaux ou entre les composantes d'un capital (ex. : création d'emploi à travers une activité nuisant à l'environnement) ;
- au fil du temps (ex. : choisir une certaine approche alors qu'une autre permettrait une augmentation de capital supérieure mais à échéance plus lointaine) ;

- entre les capitaux possédés par l'organisation et ceux possédés par d'autres, voire par personne.

Horizon à court, moyen et long terme

4.57 La période qu'il convient de prendre en considération lors de la préparation et de la présentation du Rapport Intégré est souvent plus longue que pour d'autres formes de reporting. Les horizons à court, moyen et long terme sont définis par l'organisation en fonction de ses cycles d'activité et d'investissements, de ses stratégies, ainsi que des besoins et intérêts légitimes de ses parties prenantes. Dès lors, il n'existe pas de réponse générique pour établir la durée de chaque période.

4.58 Ainsi, les horizons varient :

- suivant les industries ou les secteurs (ex. : les objectifs stratégiques de l'industrie automobile couvrent en général deux cycles de vie de modèle, soit entre huit et dix ans, tandis que dans le secteur des technologies, les horizons peuvent être beaucoup plus courts) ;
- la nature des résultats (ex. : certaines questions touchant le capital naturel ou le capital social et relationnel peuvent être par nature de très longue durée).

4.59 La durée de chaque période de reporting, et les raisons d'une telle durée, peuvent avoir des incidences sur la nature des informations communiquées dans le Rapport Intégré. Par exemple, le contenu à plus long terme étant souvent plus incertain, les informations afférentes seront plutôt de nature qualitative. En revanche, les informations relatives au contenu à plus court terme pourront être plus facilement quantifiées voire monétisées. Il n'est cependant pas nécessaire de présenter les effets d'un point pour chaque période.

4. ELEMENTS CONSTITUTIFS (SUITE)



Agrégation ou désagrégation

- 4.60 En fonction de sa situation particulière, chaque organisation fixe le niveau d'agrégation approprié (ex. : par pays, filiale, division ou site) auquel il convient de présenter les informations. Cela suppose de trouver un juste équilibre entre les efforts nécessaires pour désagréger (ou agréger) les informations et le surcroît de sens que l'on donne aux informations communiquées sur une base désagrégée (ou agrégée).
- 4.61 Dans certains cas, l'agrégation des informations peut résulter en une perte significative de sens et ne pas parvenir à mettre en évidence la performance particulièrement forte ou faible dans certains domaines. À l'inverse, la désagrégation inutile des informations peut aboutir à des lourdeurs qui nuisent à la compréhension des informations.
- 4.62 L'organisation choisit un degré de détail (ou d'agrégation) adéquat, en tenant notamment compte de la manière dont les cadres supérieurs et les responsables de la gouvernance gèrent et contrôlent l'organisation et ses opérations. On en vient ainsi le plus souvent à présenter les informations en fonction des segments d'entreprise ou géographiques utilisés à des fins de reporting financier (cf. paragraphes [4.21](#) et [4.22](#) relatifs aux organisations ayant plusieurs Business Models).

Au sein de ce Cadre de référence, et sauf indication contraire, les termes suivants ont la signification qui leur est donnée ci-après :

1. *Business Model* (Business Model) : système que l'organisation adopte pour convertir les ressources, par ses activités, en réalisations et résultats dans le but de remplir ses objectifs stratégiques et de créer de la valeur à court, moyen et long terme.
2. *Capitaux* (Capitals) : réserves de valeur sur lesquelles toutes les organisations comptent pour assurer leur réussite. Les capitaux se trouvent augmentés, réduits ou transformés à travers les activités et les réalisations de l'organisation. Ils sont classés dans le présent Cadre de référence dans les catégories suivantes : financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et sociétal, et environnemental.
3. *Éléments constitutifs* (Content Elements) : catégories d'informations devant figurer dans le Rapport Intégré ; les éléments constitutifs, qui sont intrinsèquement liés les uns aux autres et ne s'excluent pas mutuellement, sont énoncés sous forme de questions auxquelles il faut répondre de manière à rendre apparentes leurs interconnexions.
4. *Principes directeurs* (Guiding Principles) : principes qui sont à la base de la préparation et de la présentation du Rapport Intégré. Ils fournissent des recommandations sur la teneur du rapport et la présentation des informations.
5. *Ressources* (Inputs) : capitaux (tangibles et intangibles) que l'organisation utilise dans le cadre de ses activités.
6. *Rapport Intégré* (Integrated Report) : communication concise portant sur la manière dont la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives de l'organisation conduisent, compte tenu de son écosystème, à créer de la valeur à court, moyen et long terme.
7. *Reporting Intégré* (<IR>) (Integrated Reporting) : processus fondé sur la Gestion Intégrée, qui donne lieu à des communications, par une organisation, sur la création de valeur au fil du temps, notamment sous la forme d'un Rapport Intégré périodique.
8. *Gestion intégrée* (Integrated Thinking) : examen actif réalisé par l'organisation des relations qui existent entre ses diverses unités opérationnelles et fonctionnelles et les capitaux qu'elle utilise ou qu'elle altère. La Gestion Intégrée conduit à une prise de décision et à des actions qui tiennent compte de la création de valeur à court, moyen et long terme.
9. *Sélectivité/caractère prépondérant* (Materiality / Material) : un élément est prépondérant lorsqu'il impacte de manière significative la capacité de l'organisation à créer de la valeur.
10. *Résultats* (Outcomes) : conséquences internes et externes (positives et négatives) pour les capitaux du fait des activités et des réalisations de l'organisation.
11. *Réalisations* (Outputs) : produits et services ainsi que tous dérivés et déchets de l'organisation.
12. *Performance* (Performance) : ensemble des réalisations de l'organisation liées à ses objectifs stratégiques et ses résultats, en termes d'effets sur les capitaux.
13. *Apporteurs de capital financier* (Providers of financial capital) : porteurs de titres de capitaux et d'emprunts, et autres apporteurs de capital financier, à la fois actuels et potentiels, y compris les prêteurs et autres créanciers. La définition couvre également les bénéficiaires ultimes des investissements, les copropriétaires d'actifs et les gestionnaires d'actifs ou de fonds.
14. *Périmètre de l'information* (Reporting boundary) : périmètre au sein duquel le contenu est considéré comme suffisamment pertinent pour figurer dans le Rapport Intégré.
15. *Parties prenantes* (Stakeholders) : groupes ou individus dont on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'ils soient affectés de manière significative par les activités, les réalisations et les résultats de l'organisation (y compris les impacts externes), ou à ce que les actions affectent de manière significative la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps. Les parties prenantes englobent les apporteurs de capital financier, les personnels, les clients, les prestataires, les partenaires commerciaux, les communautés locales, les ONG, les groupes environnementaux, les législateurs, les autorités de réglementation et les responsables politiques.

16. *Stratégie* (Strategy) : ensemble des objectifs ainsi que des stratégies adoptées pour les atteindre.
17. *Organes de gouvernance* (Those charged with governance) : personne(s) ou organe(s) (ex. : le conseil d'administration ou conseil de surveillance) chargée(s) de superviser l'orientation stratégique de l'organisation ainsi que ses obligations de rendre compte et d'adopter une gestion responsable.
18. *Création de valeur* (Value creation) : processus qui donne lieu à l'augmentation, la réduction ou la transformation des capitaux résultant des activités et des réalisations de l'organisation.

UTILISATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE

Format du rapport et connectivité avec d'autres informations

1.12 *Le Rapport Intégré doit être une communication identifiable et désignée comme telle.*

Application du Cadre de référence

1.17 *Toute communication affirmant être un Rapport Intégré et se référant du Cadre de référence, doit satisfaire toutes les recommandations identifiées en gras et en italique, sauf dans les cas suivants :*

- *l'indisponibilité de données fiables ou des interdictions particulières de nature juridique rendent impossible la divulgation d'informations prépondérantes ;*
- *la divulgation d'un contenu prépondérant entraînerait une perte significative de l'avantage compétitif (cf. paragraphe [3.51](#)).*

1.18 *En cas d'indisponibilité de données fiables ou d'interdictions particulières de nature juridique, le Rapport Intégré doit :*

- *indiquer la nature des données omises et expliquer les raisons ;*
- *indiquer les mesures prises pour obtenir les données indisponibles et le délai prévu à cet effet.*

Responsabilité concernant le Rapport Intégré

1.20 *Le Rapport Intégré doit inclure une déclaration des organes de gouvernance :*

- *faisant état de leur prise de responsabilité au regard de l'intégrité du Rapport Intégré ;*
- *indiquant que la préparation et la présentation du Rapport Intégré sont le résultat de leur travail collégial ;*
- *formulant leur opinion ou conclusions sur la conformité du Rapport Intégré avec les recommandations du Cadre de référence ;*

ou, s'il n'inclut pas de déclaration de ce type, il doit expliquer :

- *le rôle joué par les organes de gouvernance*

dans sa préparation et sa présentation ;

- *les mesures prises pour inclure une telle déclaration dans les rapports futurs ;*
- *le délai prévu à cet effet, qui ne doit pas être postérieur à la parution du troisième Rapport Intégré publié par l'organisation et qui se réfère au Cadre de référence.*

PRINCIPES DIRECTEURS

Présentation des priorités stratégiques et orientations futures

3.3 *Le Rapport Intégré présente les principaux éléments de la stratégie de l'organisation et leur influence sur sa capacité à créer de la valeur à court, moyen et long terme. Il expose l'utilisation des capitaux, et les effets de la stratégie sur ces derniers.*

Connectivité de l'information

3.6 *Le Rapport Intégré représente de manière holistique les associations, corrélations et dépendances entre les facteurs qui impactent la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps.*

Relations avec les parties prenantes

3.10 *Le Rapport Intégré donne des indications sur la nature et la qualité des relations que l'organisation entretient avec ses principaux interlocuteurs et précise comment, et dans quelle mesure, elle comprend, tient compte et satisfait leurs besoins et intérêts légitimes.*

Sélectivité

3.17 *Le Rapport Intégré donne des informations sur les éléments qui ont un impact prépondérant sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme.*

Concision

3.36 *Le Rapport Intégré doit être concis.*

Fiabilité et complétude de l'information

3.39 *Le Rapport Intégré doit aborder tous les sujets*

prépondérants, positifs comme négatifs, de manière équilibrée et sans erreur significative.

Cohérence et comparabilité des données

- 3.54 *Les données contenues dans le Rapport Intégré, doivent être présentées d'une manière qui :*
- *soit cohérente dans le temps ;*
 - *permette la comparaison avec d'autres organisations, dans la mesure où cela précise la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps.*

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS

Présentation de l'entreprise et de son écosystème

- 4.4 *Le Rapport Intégré doit répondre à la question suivante : quelles sont les activités de l'organisation et dans quel écosystème opère-t-elle ?*

Gouvernance

- 4.8 *Le Rapport Intégré doit répondre à la question suivante : de quelle manière la gouvernance de l'organisation soutient-elle sa capacité à créer de la valeur à court, moyen et long terme ?*

Business Model

- 4.10 *Le Rapport Intégré doit répondre à la question suivante : quel est le Business Model de l'organisation ?*

Risques et opportunités

- 4.23 *Le Rapport Intégré doit répondre à la question suivante : quels sont les opportunités et risques spécifiques qui affectent la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme, et comment l'organisation les traite-t-elle ?*

Stratégie et allocation des ressources

- 4.27 *Le Rapport Intégré doit répondre à la question*

suivante : quelle est l'ambition stratégique de l'organisation et comment compte-t-elle l'atteindre ?

Performance

- 4.30 *Le Rapport Intégré doit répondre à la question suivante : dans quelle mesure l'organisation a-t-elle atteint ses objectifs stratégiques et quels sont les résultats obtenus en termes d'impacts sur les différentes formes de capital ?*

Perspectives

- 4.34 *Le Rapport Intégré doit répondre à la question suivante : quelles sont les défis et incertitudes auxquelles l'organisation devrait être confrontée si elle poursuivait sa stratégie, et quelles pourraient en être les répercussions sur son Business Model et sa performance future ?*

Modalités de préparation et de présentation

- 4.40 *Le Rapport Intégré doit répondre à la question suivante : comment l'organisation a-t-elle sélectionné les informations contenues dans le Rapport Intégré et comment sont-elles quantifiées et évaluées ?*

REPORTING INTÉGRÉ <IR>

www.theiirc.org