

Rapport intégré

Les pratiques des sociétés
cotées en 2022

■ Messages clés	03
■ Enjeux du rapport intégré	05
■ Éléments constitutifs du rapport intégré	08
■ La durabilité au sein du rapport intégré	17
■ Vous accompagner	19

Cette étude présente les pratiques observées et des propositions d'amélioration, elle permettra au lecteur d'identifier les questions à se poser avant de publier ou pour améliorer son rapport intégré.

Périmètre et méthodologie

Cette étude est une analyse comparative des pratiques en matière de rapport intégré.

Elle a été réalisée sur la base des sociétés du SBF 120 ayant publié un support de communication désigné comme étant un "rapport intégré" ou se référant au référentiel de l'IIRC¹ au 15 septembre 2022.

Elle s'est appuyée sur les huit éléments constitutifs d'un rapport intégré définis par le référentiel de l'IIRC :

- Présentation de l'organisation et de son écosystème
- Gouvernance
- Modèle d'affaires
- Risques et opportunités
- Stratégie et allocations des ressources
- Performance
- Perspectives
- Modalités de préparation

Il conviendra toutefois de noter que ce référentiel présente un cadre et n'impose pas d'obligation de communication, les entreprises restent libres dans le choix des éléments qu'elles souhaitent présenter dans leurs rapports intégrés.

1 International Integrated Reporting Council

Le rapport intégré, plus qu'une synthèse de l'existant ?

Le rapport intégré est né de la volonté de permettre aux investisseurs d'appréhender la pérennité du modèle d'affaires et d'avoir une vision prospective de l'organisation et de sa création de valeur.

55 groupes (contre 51 l'année dernière) du CAC 40 et du SBF 120 ont publié un rapport intégré au 15 septembre 2022 en France.

Le rapport intégré n'est pas :



- un rapport d'activité,
- un rapport RSE,
- ni une synthèse empruntant simplement des éléments publiés dans d'autres publications.

Le rapport intégré est une communication **concise et cohérente visant à expliquer la création de valeur à court, moyen et long termes**. Elle se différencie par son **approche prospective**.

35% des rapports intégrés sont publiés en introduction du document d'enregistrement universel¹.

24% des rapports intégrés publiés présentent un format hybride².

¹ Dans sa recommandation n° 2016-13 sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale, l'AMF s'est montrée favorable à ce que le rapport intégré soit inclus dans l'URD.

² Faisant office à la fois de rapport intégré et d'un autre support de communication (exemple : rapport d'activité intégré)

Pourquoi publier un rapport intégré ?

- 1 **Les investisseurs** souhaitent que les entreprises explicitent leur stratégie de création de valeur à long-terme chaque année
- 2 Un document plus stratégique qu'un rapport technique
- 3 Un moyen de **crédibiliser son discours stratégique en illustrant les avancées**
- 4 Un moyen de communication et d'échange avec les parties prenantes de l'entreprise
- 5 Faire le **lien** entre la performance **financière** et **extra-financière**
- 6 Se positionner au regard des **mégatendances**

Alors que les émetteurs publient de plus en plus de rapports (climat, Mission, RSE...), le rapport intégré continue de gagner du terrain en France (+ 7,8% par rapport à l'an dernier)

Destiné en priorité aux investisseurs, le rapport intégré a pour objectif de montrer **comment l'entreprise crée de la valeur (financière et extra-financière)** à court, moyen et long termes en donnant **une vision transversale et intégrée** du modèle d'affaires, de la stratégie, de l'organisation, de la gouvernance ainsi que d'autres indicateurs.

Il se distingue des autres supports de communication par son **approche prospective et intégrée de la présentation de ses éléments constitutifs**. Ainsi, sa publication implique pour l'entreprise de mener **en amont une réflexion et un reporting intégré** qui va plus loin que les éléments de la Responsabilité Sociale et Environnementale ou les rapports d'activité.

Alors que les émetteurs sont en moyenne à leur 4e édition, très **peu de groupes font évoluer** leur rapport intégré dans le fond. D'une année à une autre **l'approche reste la même**, de simples mises à jour des données sont observées. Toutefois un **effort est à noter dans la présentation de plus en plus intégrée de la performance**.

Depuis sa révision en janvier 2021, **le référentiel IIRC met l'accent sur la nécessité de présenter des résultats plus équilibrés et de ne pas se contenter de communiquer sur la création** uniquement, mais de présenter également le processus de préservation ou d'érosion de la valeur, ainsi que les externalités positives et négatives générées par l'activité de l'organisation. En 2022, très peu de groupes ont présenté ces sujets de façon claire.

Modèle d'affaires

Si **96% des groupes** présentent leur modèle d'affaires, **seulement 11 groupes** l'ont fait évoluer par rapport à l'année dernière. **8** seulement distinguent les notions de préservation et érosion de la valeur introduites par l'IIRC le 19 janvier 2021.

Écosystème et Stratégie

L'écosystème et la stratégie sont les éléments les mieux travaillés par les groupes, **35% des groupes** ont intégré l'écosystème dans la présentation de leur modèle d'affaires.

Gouvernance

Si de plus en plus de groupes communiquent sur la rémunération des dirigeants, le niveau de détail de l'information présenté reste très variable.

Performance et Perspectives

44 groupes présentent des objectifs chiffrés et **56% des groupes** mettent en lien les informations historiques et les informations prospectives.

Risques et opportunités

Si **78% des groupes** présentent les risques et opportunités, leur présentation évolue peu.

Présentation

Si **80% des groupes** mentionnent leur référentiel, **seulement 47%** présentent la méthodologie et le processus de préparation.

Enjeux du rapport intégré



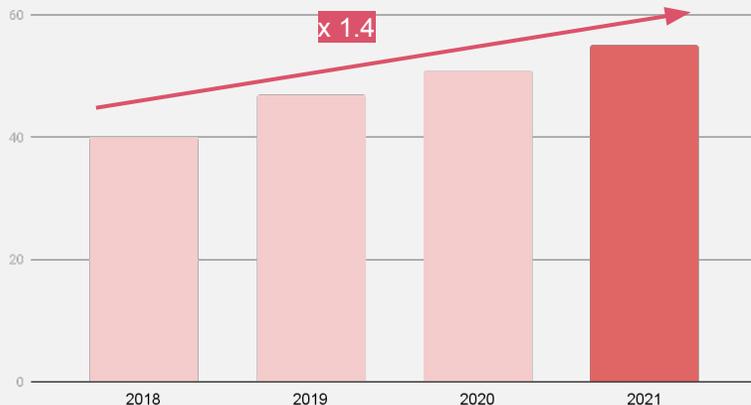
Une approche plébiscitée par les investisseurs

55 rapports intégrés publiés au titre de 2021
soit une augmentation de **+ 7.8%** vs 2020

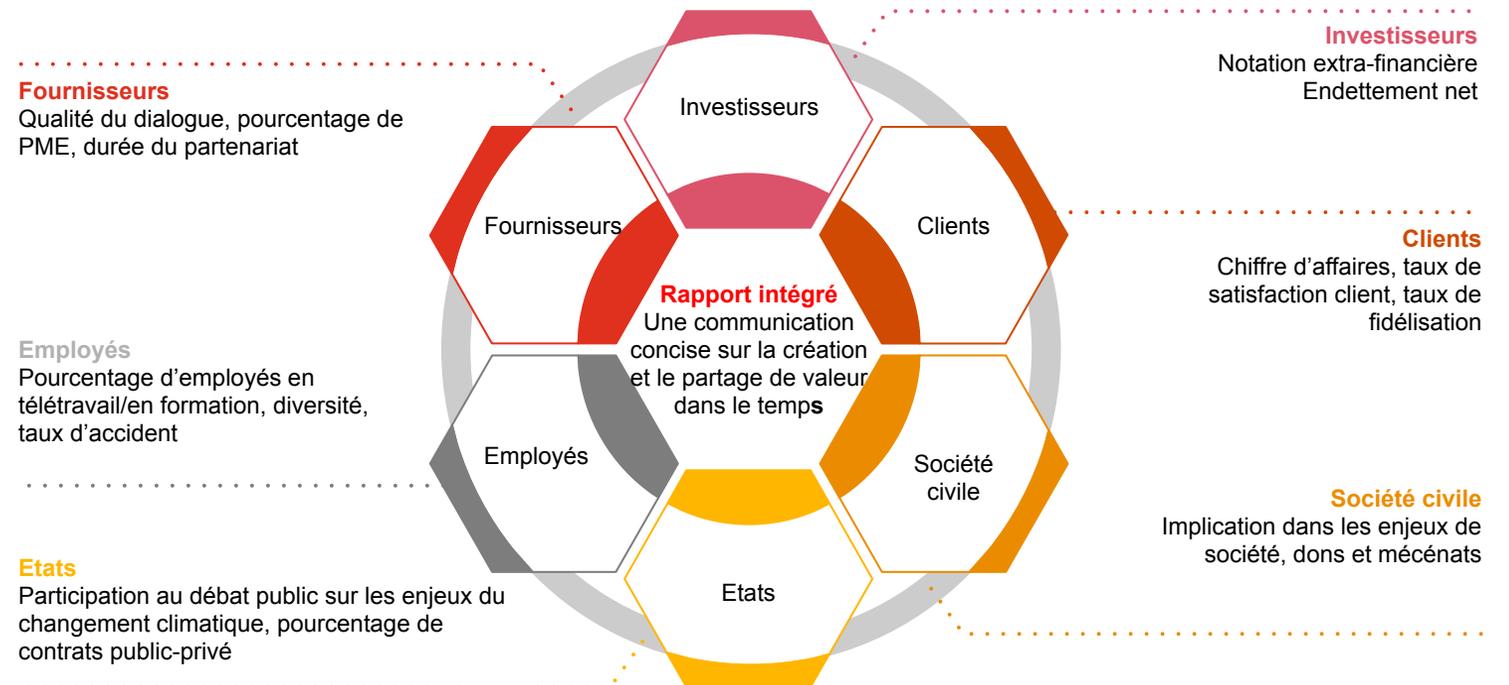
70% des groupes du CAC 40 (70% en 2020),

46% du SBF 120 publient un rapport intégré (42% en 2021).

Nombre de rapports intégrés publiés



Dans un contexte où **la création et le partage de la valeur** sont des priorités, le rapport intégré est plébiscité non seulement par **les investisseurs** mais également par **les parties prenantes des entreprises**.



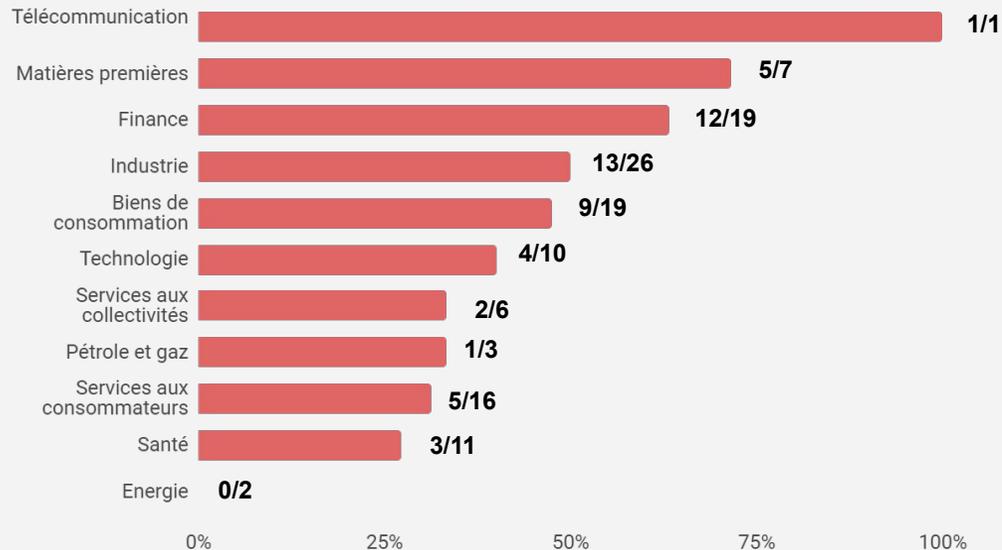
Des rapports concis comme recommandé par l'IIRC

Le nombre de pages moyen d'un rapport intégré est de

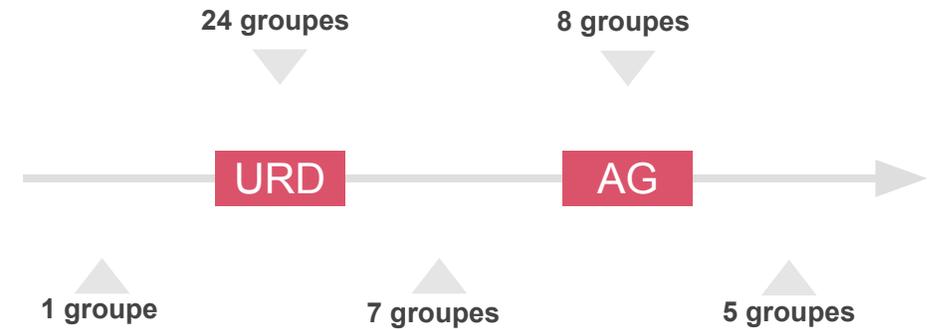
63 (54 en 2020)

	Rapport intégré indépendant	Rapport intégré dans l'URD
Max.	360	86
Moy.	71	44
Min.	27	16

Répartition sectorielle des sociétés publiant un rapport intégré en 2022



Une date de publication alignée sur les temps forts de la communication financière de l'entreprise* :



* La date de publication du rapport intégré n'est pas disponible pour 10 groupes.

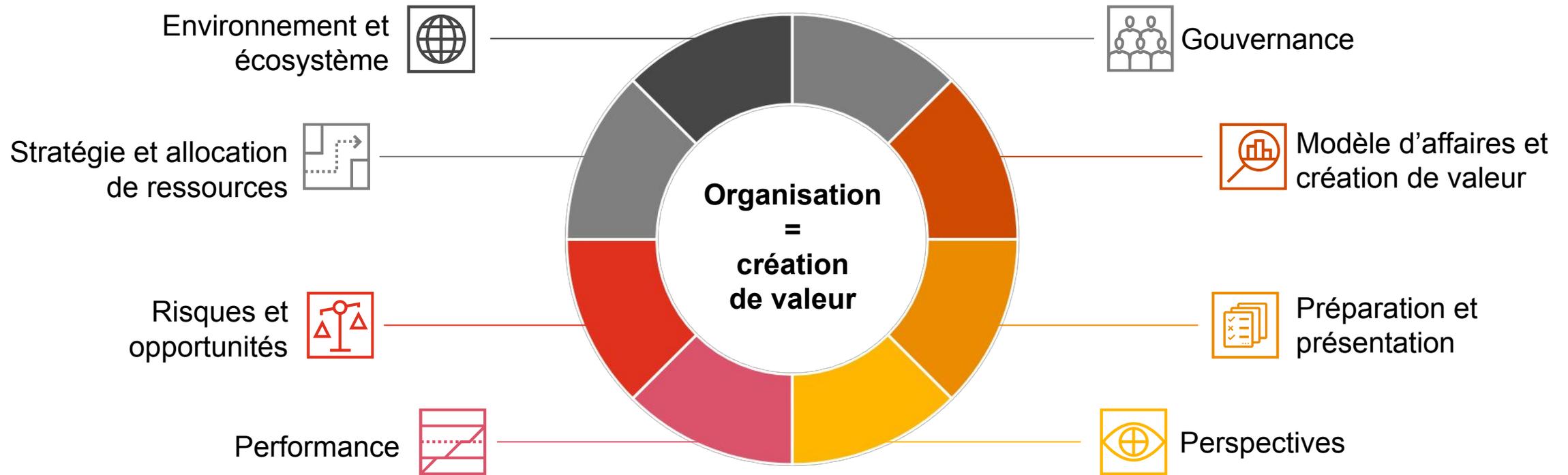
Amundi
Bureau Veritas
Groupe ADP

ont publié **une première édition** du rapport intégré



Eléments
constitutifs
du rapport intégré

Le rapport intégré défini par l'IIRC vise à expliquer aux différentes parties prenantes comment l'organisation crée de la valeur au fil du temps, sur la base des éléments suivants :



Les principes directeurs définis par l'IIRC ont-ils été suivis ?

		% suivant le principe correspondant	
		2021	2020
	Environnement et écosystème Quelles sont les activités de l'organisation ? Dans quel écosystème opère-t-elle ?	100% 98%	100% 96%
	Gouvernance De quelle manière la gouvernance soutient-elle la capacité à créer de la valeur à terme ?	95%	88%
	Modèle d'affaire et création de valeur Quel est le Business Model de l'organisation ?	96%	98%
	Risques et opportunités Quels sont les opportunités et risques affectant la création de la valeur à terme ? Comment l'organisation les traite-t-elle ?	78% 78%	80% 72%
	Stratégie et allocation de ressources Quelle est l'ambition stratégique de l'organisation ? Comment compte-t-elle l'atteindre ?	96% 96%	98% 98%
	Performance Dans quelle mesure atteint-elle ses objectifs stratégiques ? Quels sont les impacts sur les différentes formes de capital ?	95% 95%	92% 90%
	Perspectives Quels sont les défis et incertitudes auxquels elle sera confrontée ? Quelles pourraient en être les répercussions sur son Business Model et sa performance ?	96% 80%	94% 82%
	Préparation et présentation Comment l'organisation a-t-elle sélectionné les informations et comment sont-elles quantifiées et évaluées ?	47%	39%

L'écosystème et la stratégie sont les éléments les mieux travaillés par les groupes, 35% des groupes ont intégré l'écosystème dans la présentation de leur modèle d'affaires.

Ecosystème

Si **98% des groupes** présentent les défis et tendances liés à l'écosystème dans lequel ils opèrent, seulement **67%** présentent leurs réponses à ces défis/tendances.

19 groupes ont mentionné l'écosystème dans la présentation de leur modèle d'affaires.



Pour aller plus loin

Ecosystème :

- Conscient de la conjoncture et des megatrends, quels sont les points d'attention, les actions mises en place et dans quelle mesure ces tendances de marché pourraient constituer une opportunité : la tendance - points d'attention - actions - opportunités

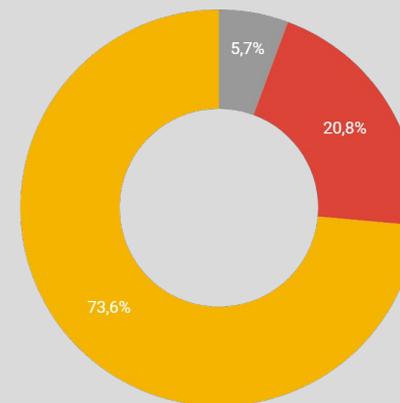
Stratégie :

- Crédibiliser sa stratégie et la présenter au regard des objectifs de performance fixés et de la performance annuelle

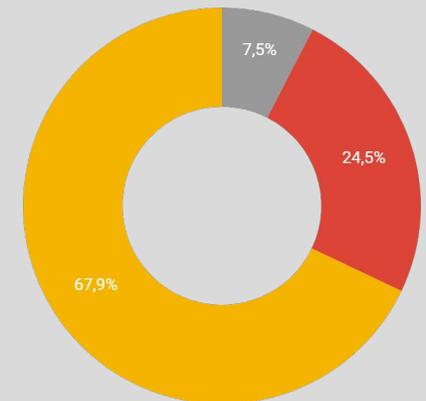
Stratégie

Parmi les **96% des groupes** qui présentent l'ambition stratégique de leur organisation, seulement **15% des groupes** quantifient leur avancement vis-à-vis de leurs objectifs chiffrés.

Présentation de l'ambition stratégique



Comment compte-elle l'atteindre



● Description succincte ● Description développée ● Description très développée (plus d'une page)

La communication sur la rémunération des dirigeants, toujours la moins bien traitée

Si de plus en plus de groupes communiquent sur la rémunération des dirigeants, il n'y pas d'homogénéité dans les informations présentées.

Organes de gouvernance

Si **100%** des groupes abordent la gouvernance dans leur rapport intégré, la qualité de l'information n'est pas toujours la même, seulement **51%** le font de manière détaillée.

95% présentent la manière dont la gouvernance soutient la capacité à créer de la valeur.

Si **26 groupes** présentent les compétences opérationnelles du conseil d'administration en lien avec leur stratégie et leur activité seulement **15 groupes (contre 7 groupes en 2020)** présentent les compétences individuelles des administrateurs.

Rémunération des dirigeants

27 groupes seulement présentent la rémunération de leurs dirigeants avec un niveau de détail variable :

27 groupes (50%)

Présentent leur politique de rémunération

20 groupes (36%)

Y ajoutent les critères de performance

12 groupes (22%)

Y ajoutent le montant versé pour l'exercice clôturé

7 groupes (13%)

Montrent l'évolution sur plusieurs années



Pour aller plus loin

Organe de gouvernance

- Présentation sous forme de schéma du rôle de la gouvernance dans la réflexion stratégique de son groupe détaillant les flux entre les différents comités dans la définition, l'interrogation et la mise en œuvre de la stratégie.
- Présentation du pourcentage des membres du Conseil d'Administration disposant de compétences en phase avec les enjeux du secteur.

Rémunération

- Présentation d'un parallèle entre la progression de la rémunération des dirigeants et l'évolution des performances du groupe.

Si 96% des groupes présentent leur modèle d'affaires, seulement 11 groupes l'ont fait évoluer par rapport à l'année dernière. 15% ont introduit les notions de préservation et érosion de la valeur dans leur modèle.

96% des groupes présentent leur modèle d'affaires dont 65% selon le schéma proposé par l'IIRC (partiellement ou en totalité).

65% présentent leurs capitaux au sens de l'IIRC.

82% présentent des KPIs financiers et extra-financiers dans leur modèle d'affaires.

L'IIRC définit 6 capitaux



Pour aller plus loin

- Présenter la création de valeur ou le volet "réalisation" du modèle d'affaires au regard des objectifs/ambitions et défis / megatrends
- Les notions de création, préservation et érosion de la valeur : comment les intégrer? quelques possibilités :
 - En présentant les éléments du modèle d'affaires au regard des risques et opportunités du groupe
 - A l'aide de pictogramme

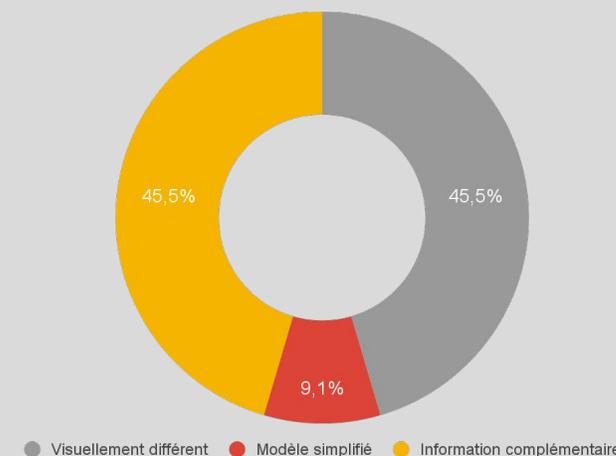
Modèle d'affaires et création de valeur : présenter des résultats plus équilibrés ?

67% présentent le partage de la création de valeur par flux financiers.

Seulement 8 groupes ont introduit les notions de préservation et érosion de la valeur dans leur modèle d'affaires.

73% des groupes ont simplement mis à jour leur modèle précédent

Parmi les 11 groupes qui ont fait évoluer leur modèle d'affaires :



Si 78% des groupes présentent leurs risques et opportunités, leur présentation évolue peu d'année en année.

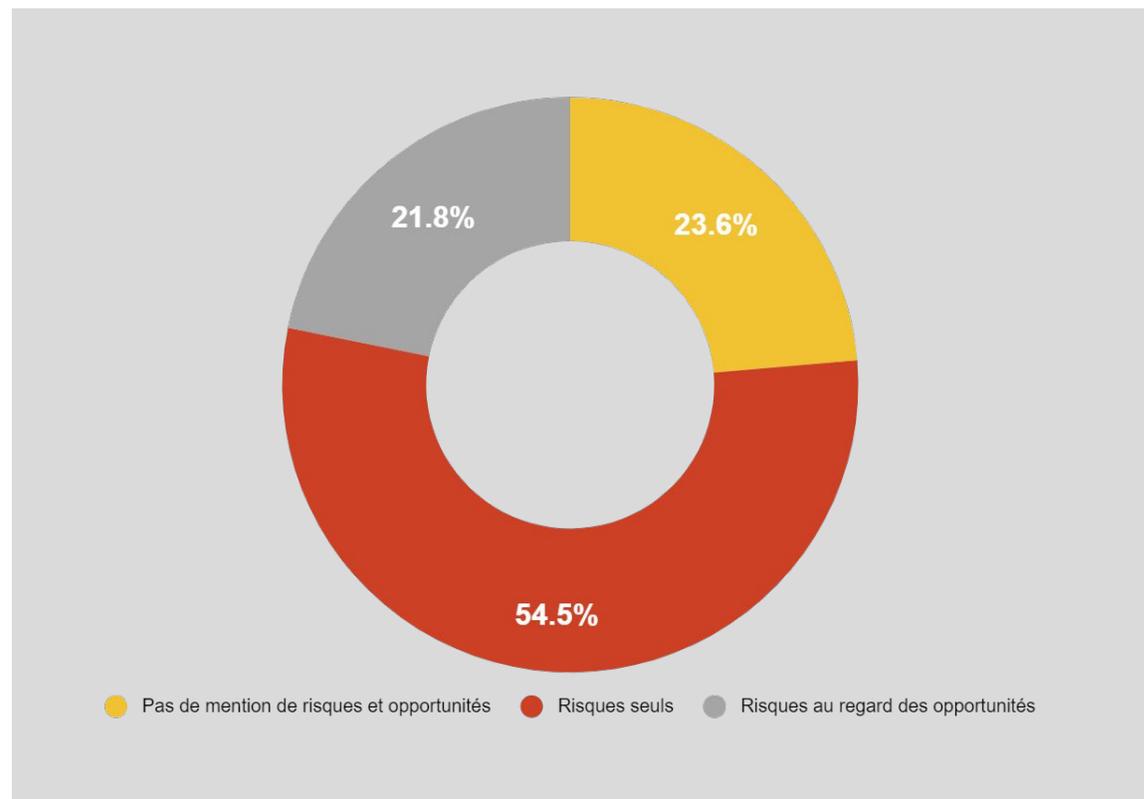
Sur les **25 groupes** présentant une matrice de matérialité, **18** ne présentent que les enjeux extra-financiers.

5 groupes présentent des risques extra-financiers uniquement.



Pour aller plus loin

Tableau présentant les risques, les opportunités et les actions mises en place par l'organisation



Un lien entre informations historiques et prospectives qui est clé dans le rapport intégré

44 groupes présentent des objectifs chiffrés et 56% des groupes mettent en lien les informations historiques et les informations prospectives. Si tous les groupes présentent des indicateurs (financiers et extra-financiers) chiffrés seulement 9 groupes font le lien entre performance financière et performance extra-financière.

Performance

52 groupes indiquent dans quelle mesure leurs objectifs stratégiques sont atteints.

Des comparables historiques financiers et extra-financiers sont présentés par **60%** des groupes.

18 groupes font un lien entre les indicateurs historiques, la performance N et les cibles définies par le plan stratégique.

9 groupes font le lien entre la performance financière et la performance extra-financière.



Pour aller plus loin

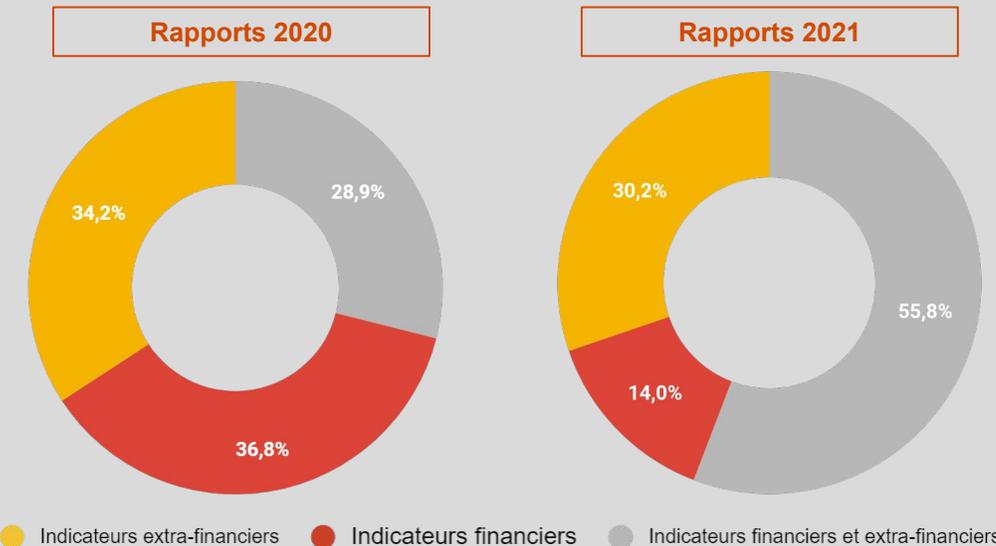
Présentation de la performance le long du plan stratégique défini (performance des années précédentes, réalisation N et objectif) qui permet de démontrer l'efficacité du modèle et du plan stratégique mis en place.

Perspectives

96% des groupes indiquent les défis à relever par l'organisation dans l'exécution de sa stratégie.

44 groupes communiquent des objectifs chiffrés, dont **33** des engagements à l'horizon 2023-2030.

Nature des prévisions présentées



Si 80% des groupes mentionnent leur référentiel, seulement 47% présentent la méthodologie et le processus de préparation.

26 groupes présentent la méthodologie et le processus de préparation du rapport

44% des groupes mentionnent le référentiel de l'IIRC

11 groupes mentionnent un alignement sur le GRI (Global Reporting Initiative)

A l'exception des groupes publiant leur rapport intégré au sein de l'URD : **4 groupes** présentent une assurance spécifique RSE au sein du rapport intégré

Courant 2021, la fusion de l'IIRC et le Sustainability Accounting Standards Board (SASB) a donné naissance à la Value Reporting Foundation (VRF).

Le cadre <IR> et les normes SASB sont complémentaires :

- Le cadre <IR> décrit tous les sujets pertinents de création de valeur et l'approche pour les intégrer dans la réflexion et le reporting de l'entreprise.
- Le SASB fournit les définitions précises des données qui doivent être déclarées pour ces sujets dans chaque industrie.

9 groupes font mention de la VRF.



Pour aller plus loin

Présentation en introduction du rapport intégré :

- L'objectif visé
- Les cibles
- La méthodologie de préparation (référentiel(s), contributeurs impliqués, processus...)



La durabilité
Au sein du
Rapport intégré



Etat des lieux

46 groupes (contre 39 en 2020) consacrent un paragraphe au moins (voir une section entière) au changement climatique (notamment l'atteinte de la neutralité carbone)

10 groupes ont présenté une information relative au règlement taxonomie verte.

La biodiversité est un sujet qui gagne du terrain au sein des rapports intégrés, **21 groupes** en parlent au sein de leur document.



Pour aller plus loin

Dans sa révision, le référentiel IIRC met l'accent sur la nécessité de présenter des **résultats plus équilibrés** avec l'introduction des **notions de préservation et érosion de la valeur** mais également la présentation des **externalités positives et négatives** de l'entreprise :

1. *Quels sont les impacts des défis liés à l'écosystème (conjoncture, megatrends, environnement ...) sur l'entreprise (stratégie, modèle d'affaires ...) ?*

Mais également

2. *Quels sont les impacts de l'entreprise sur son environnement (externalité négative) ?*

Plusieurs thématiques ESG pourraient permettre d'y répondre : émissions de gaz à effet de serre, gestion des collaborateurs (fidélisation, bien-être...), biodiversité ...

■ Vous accompagner

Tenant compte des meilleures pratiques du marché et du référentiel IIRC le cas échéant, nous vous accompagnons dans :

- L'élaboration de votre premier rapport intégré,
- La revue de la cohérence et de l'articulation entre le rapport intégré et les différents supports de communication financière,
- Revue critique de votre rapport intégré existant.

Les experts PwC vous accompagnent face à vos enjeux en matière de communication financière et reporting intégré.



Philippe Kubisa

Associé PwC et membre
du groupe de travail de l'IFA
sur le rapport intégré

philippe.kubisa@pwc.com



Marie Costes

Directrice spécialisée
en communication financière
et opérations de marché

marie.costes@pwc.com



Joanne Mangoua

Manager spécialisée
en communication financière
et extra-financière

joanne.mangoua@pwc.com

[pwc.fr](https://www.pwc.fr)