

Reporting
intégré



<IR>

PILOTER
ET COMMUNIQUER
LA CRÉATION
DE VALEUR

CNCC
COMPAGNIE
NATIONALE DES
COMMISSAIRES AUX
COMPTES

 ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

“ Le **reporting intégré** consiste à faire émerger un nouveau cadre international de reporting synthétique conjuguant données financières et extra-financières. Il s’agit pour les entreprises de redonner confiance aux investisseurs et aux différentes parties prenantes internes et externes en communiquant plus clairement sur la création de valeurs sur le long terme. C’est une manière pour les entreprises de démontrer et de promouvoir leurs performances financières, mais aussi sociales, environnementales et de gouvernance.

Au mois de mars 2015, une enquête de Paris Europlace* sur une trentaine d’entreprises (dont la moitié du CAC 40) constatait le retard pris par les entreprises françaises en matière de reporting intégré. Si elles connaissaient l’initiative de l’IIRC (International Integrated Reporting Council), seules trois d’entre elles déclaraient être engagées dans une expérimentation. Si d’autres entreprises travaillaient aussi sur le sujet, la liste restait tout de même très courte. Il est vrai qu’une étape importante a été franchie en France, il y a dix ans, avec les lois de nouvelles régulations économiques (NRE) et celles issues du Grenelle de l’environnement, et que les grandes entreprises sont dorénavant rompues à la publication d’indicateurs extra-financiers. Cependant, le reporting intégré change radicalement la finalité de l’exercice. L’objectif n’est pas simplement de collecter des données mais bien de donner une vision globale et intelligible du modèle économique, de la stratégie, de l’organisation et de la gouvernance de l’entreprise, avec un nombre restreint d’indicateurs pertinents pour son écosystème.

L’IFACI et la CNCC se sont associés pour mieux sensibiliser les entreprises françaises sur le reporting intégré comme moyen de piloter et de communiquer la création de valeur. Les deux organisations souhaitent souligner la nécessité d’innover en matière de reporting externe et montrer en quoi le reporting intégré peut répondre à ces besoins. Elles font un point circonstancié de la situation en France. Elles listent les interrogations que peut susciter le reporting intégré pouvant constituer des freins au lancement de la démarche. Enfin, elles mettent en avant les principaux prérequis pour réaliser le projet avec succès. ”

PHILIPPE MOCQUARD
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE L’IFACI

JEAN BOUQUOT
MEMBRE DU BUREAU NATIONAL
DE LA CNCC

* Enquête de la Commission Finance durable de Paris Europlace sur les pratiques et les attentes des émetteurs et des investisseurs de la place de Paris en matière d’Investissement Socialement Responsable (ISR) et de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), menée entre juillet et novembre 2014, auprès d’un échantillon de 69 émetteurs et investisseurs (32 émetteurs dont 18 entreprises du CAC 40, 22 sociétés de gestion et investisseurs institutionnels et 15 banques et sociétés d’assurance) et présentée fin janvier par Paris Europlace.

Sommaire

1

PAGE 2

LE RAPPORT INTÉGRÉ :
pourquoi faut-il innover
en matière de reporting externe ?

2

PAGE 5

En quoi
LE REPORTING INTÉGRÉ
répond-il à ces besoins ?

3

PAGE 8

ET EN FRANCE,
où en sommes-nous ?

4

PAGE 10

Quelles
QUESTIONS PRATIQUES
un projet d'<IR> pose-t-il ?

5

PAGE 14

Comment réaliser le projet
AVEC SUCCÈS ?

1

LE RAPPORT INTÉGRÉ :

pourquoi faut-il innover
en matière de
reporting externe ?

La communication des entreprises envers les investisseurs a traditionnellement été construite autour de données financières (comptes annuels audités, comptes intermédiaires, données trimestrielles...) et d'évènements significatifs (contrats, fusions-acquisitions, difficultés opérationnelles...). Cependant, l'importance des actifs immatériels et des relations externes, dans un écosystème de plus en plus mouvant et interconnecté est désormais indéniable.

C'est pourquoi les investisseurs attendent une vision d'ensemble, claire et précise des leviers de création de valeur de l'entreprise pour optimiser leurs décisions.

Plus généralement, les organisations renforcent leur devoir de rendre compte sur divers sujets pour répondre à leurs différentes parties prenantes.

« Dans les deux prochaines années, un tiers des entreprises seront bouleversées et ce, quel que soit le secteur d'activité. Pour rester dans la course, il faut qu'elles comprennent leur rôle sociétal et embarquent leurs parties prenantes dans cette démarche. »

TURID ELISABETH SOLVANG,

PRÉSIDENTE DE L'ecoDa (CONFÉDÉRATION EUROPÉENNE DES ASSOCIATIONS D'ADMINISTRATEURS) LORS DE LA CONFÉRENCE ecoDa, ECIIA, ACCA DU 15 MARS 2016 SUR LE THÈME « NON-FINANCIAL REPORTING: THE IMPACT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN BOARDS AND AUDITORS ».

De fait, les entreprises ne se limitent plus à la publication de leurs comptes et de leur rapport de gestion (déjà volumineux). Elles produisent d'autres natures d'information en établissant des rapports sur le développement durable, la qualité, le contrôle interne, la gestion des risques, le gouvernement d'entreprise... Ce foisonnement, parfois doublé d'une redondance inutile, est loin d'être source d'efficience pour les émetteurs et les destinataires de ces rapports.

La volumétrie des rapports annuels, une spécificité française ?

« Le document de référence relatif aux comptes 2013 atteignait en moyenne **350 pages**, soit **30 % de plus** que le document de référence relatif aux comptes 2006.

Le document de référence le plus synthétique contenait **130 pages**, dont 50 pour les états financiers, soit un volume équivalent à la taille moyenne des rapports annuels des émetteurs américains (150 pages) et britanniques (132 pages). »

CF. PI6 DU RAPPORT DE L'INSTITUT MESSINE (JUIN 2015) :

« L'EXCÈS D'INFORMATION FINANCIÈRE NUIT-IL À L'INFORMATION FINANCIÈRE ? »

Outre la volumétrie, la dilution de l'information et le manque de focus sur les informations significatives, en particulier d'ordre stratégique, nuisent à la raison d'être de ces rapports et suscitent de nouvelles initiatives.

L'avant-propos stratégique, un premier pas vers une communication externe efficiente.

Depuis octobre 2013, la loi britannique ([The Companies Act](#)) requiert la publication des principales tendances et facteurs (y compris des données sociales et environnementales) susceptibles d'impacter le développement futur, la performance et le positionnement de l'entreprise.

Dans le même esprit, l'Institut Messine propose « un *“Avant-propos stratégique”* où le management livrerait son analyse de l'exercice écoulé, ses attentes pour l'exercice en cours et, au-delà, sa vision stratégique pour l'entreprise. [...] Cet avant-propos serait concentré sur des thématiques recommandées (mais pas imposées) par le régulateur : indicateurs-clés (évolution dans le temps, comparaison avec des pairs et commentaires), objectifs, perspectives stratégiques, principaux risques et ambitions... ».

CF. RAPPORT DE L'INSTITUT MESSINE (JUIN 2015) :
« L'EXCÈS D'INFORMATION FINANCIÈRE NUIT-IL À L'INFORMATION FINANCIÈRE ? »

Cette recommandation rejoint celle de la FEE (Fédération des Experts-comptables Européens) concernant le « **Core report** », un rapport global ou une synthèse donnant une idée claire et juste des principales activités de l'entreprise, de ses principaux résultats financiers et des informations complémentaires pertinentes et significatives pour les parties prenantes.

CF. P.61, «[THE FUTURE OF CORPORATE REPORTING – CREATING THE DYNAMICS FOR CHANGE](#)» (OCTOBRE 2015).

L'innovation s'impose tant les informations s'accroissent, sans qu'une cohérence entre elles ne soit recherchée ou affichée. En outre, l'addition des différents rapports ne répond toujours pas à la question fondamentale que se posent leurs destinataires :

→ **Comment fonctionne la chaîne de création de valeur de l'organisation ?**

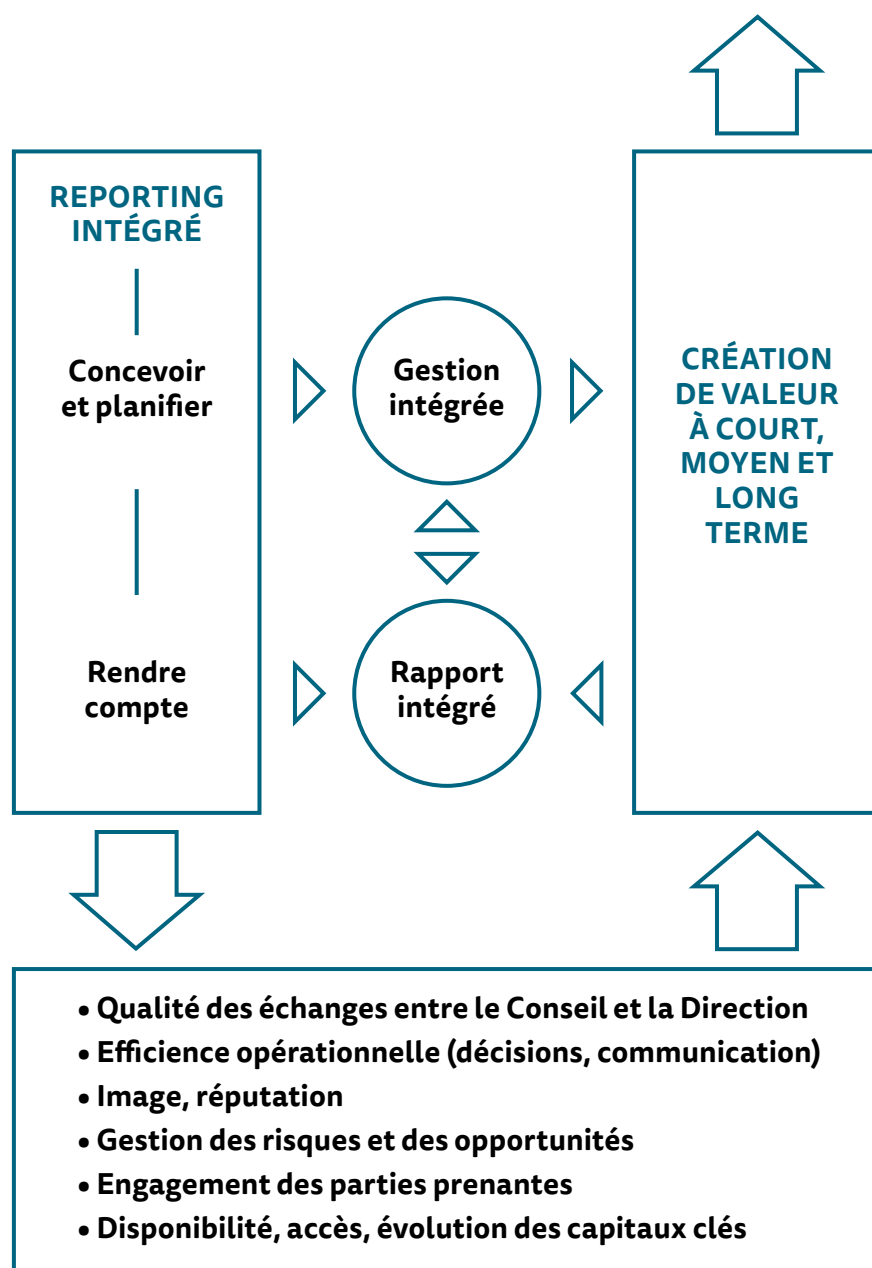
→ **Quels en sont les leviers ? Quelles sont les perspectives à court, moyen et long terme ?**



En quoi
LE REPORTING INTÉGRÉ
répond-il à ces besoins ?

L'International Integrated Reporting Council (IIRC) a publié en 2013 un cadre de référence portant sur le reporting intégré (<IR>). Il est d'application volontaire et repose sur une gestion intégrée (*integrated thinking*) pour aboutir à un rapport intégré (integrated report) c'est-à-dire **une communication qui explique de façon concise comment la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives de l'organisation conduisent, compte tenu de son environnement, à créer de la valeur à court, moyen et long terme.**

→ <http://integratedreporting.org/the-iirc-2/>



« Notre gestion intégrée reflète la stratégie communiquée au marché par la direction générale. Elle se fonde sur des indicateurs financiers et d'autres aspects comme la relation clients et le capital humain.

Ces deux capitaux ont fait l'objet d'initiatives dont les plans d'actions liés et leur impact sur l'entreprise sont décrits dans notre rapport intégré. Nous avons également une approche intégrée dans la prise en compte d'exigences réglementaires comme celles de solvabilité II. »

MASSIMO ROMANO,

DIRECTEUR DU REPORTING INTEGRE & CFO, GROUPE GENERALI

Articulé autour des fondamentaux de la création de valeur, l'<IR> soutient une meilleure prise de décision en l'ancrant dans une logique de stabilité financière et de vision à long terme.

Parmi les avantages d'une démarche <IR>, citons notamment :

- **des données pertinentes** pour permettre au Conseil de remplir son rôle d'orientation stratégique ;
- **une vision sur la manière dont l'organisation gère et renforce ses principaux capitaux** en ligne avec sa stratégie, les risques, les opportunités et les perspectives ;
- **une clarification des leviers de création de valeur** qui facilite le décloisonnement de l'organisation ;
- **une base pour un engagement plus significatif** vis-à-vis des investisseurs ;
- **une communication utile et cohérente** pour les parties prenantes-clés car centrée sur la stratégie et le business model.

L'alignement du reporting externe sur la réalisation des objectifs à court, moyen et long terme de l'organisation améliore la focalisation de l'ensemble des acteurs dans un esprit d'innovation et de bonne gouvernance.

¹ L'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. Cf. Glossaire du cadre de référence international portant sur le reporting intégré.

<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORKFrench.pdf>

3

ET EN FRANCE,
où en sommes-nous ?

La France a été novatrice en matière d'information sur les performances sociales et environnementales. Mais le reporting intégré va au-delà de la simple conformité aux exigences du Grenelle de l'environnement ou aux directives européennes² publiées depuis.

En effet, le reporting intégré met en cohérence des informations historiques et prospectives, financières, sociales, environnementales, portant sur la stratégie, la gestion des risques, le business model, le gouvernement d'entreprise, l'allocation des ressources...

Dans ce cadre, les performances présentées ne sont plus uniquement financières ou extra-financières, mais reflètent l'atteinte des objectifs stratégiques et les résultats en termes d'impact sur les différents «capitaux»³. En outre, les principes directeurs de l'IIRC contribuent à accroître la confiance et la transparence et in fine à améliorer l'interaction avec les parties prenantes.

L'<IR> EN QUELQUES CHIFFRES

≈ **20**

rapports intégrés
en France

3000

rapports intégrés
publiés dans le monde

(OPTION FINANCE N°1325)

1/3

des sociétés cotées des Pays-Bas
envisagent la publication
d'un rapport intégré

[\(THE EUMEDION EVALUATION OF THE 2015 PROXY SEASON\)](#)

205

rapports intégrés en 2015 au Japon

(+ 46% PAR RAPPORT À 2014. CF. [SURVEY OF INTEGRATED REPORTS IN JAPAN 2015 - KPMG](#)).

² Directive 2014/95/EU modifiant 2013/34/EU sur les informations non financières et la diversité. Directive 2013/50/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2013 sur les obligations de transparence.

³ Le cadre de référence de l'IIRC identifie six catégories de capitaux : le capital financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et sociétal ainsi que le capital environnemental.

4

Quelles
QUESTIONS PRATIQUES
un projet d'<IR> pose-t-il ?

L'<IR> suscite des interrogations⁴ dont certaines peuvent être des freins au lancement de la démarche :

Publier davantage d'informations ne risque-t-il pas d'exposer l'entreprise à la concurrence, à des contentieux...?

L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES A CHANGÉ

- Des attentes croissantes de transparence et de devoir de rendre compte.
- Des exigences réglementaires en matière d'information extra-financière.
- Les lanceurs d'alerte et les media sociaux rendent intenable toute politique de l'autruche.

L'<IR>

- Est d'application volontaire. Ce sont les instances de gouvernance de chaque organisation qui choisissent les informations à divulguer.
- Permet de préparer, anticiper et gérer les critiques des parties prenantes.

Collecter et publier cette information supplémentaire n'est-il pas trop coûteux ?

L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES A CHANGÉ

- L'information est un capital-clé de la nouvelle économie.
- Les relations avec les parties prenantes se transforment. Il faut être à même d'enrichir le dialogue.
- Les investisseurs attendent d'autres informations, en particulier sur la robustesse de la stratégie, les capacités à atteindre les objectifs et à exploiter toutes les potentialités de l'organisation et de son écosystème.
- Les administrateurs doivent être en mesure d'assurer leur rôle de surveillance.

L'<IR>

- Ne génère pas une information supplémentaire mais une information plus pertinente, mieux exploitée en lien avec le business model et l'écosystème.
- Engage à un traitement des informations-clés, cette sélectivité est a priori source d'optimisation des opportunités et de la prise de décision.
- Est en lui-même vertueux car il favorise la communication interne et le suivi d'objectifs clairs qui balisent le chemin de la création de valeur.

⁴Cf. Eccles, Robert G. «[Who Will Go First?](#)» Reporting Times: Die Zeitung des Center for Corporate Reporting, no. 6 (May 2015), p 4.

Comment mesurer et communiquer la performance extra-financière en l'absence de normes précises ?

L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES A CHANGÉ

- La normalisation se développe dans ce domaine. Elle repose sur diverses initiatives et un engagement souvent volontaire. Par exemple :
 - les lignes directrices du [GRI](#) (organisation membre de l'IIRC),
 - les normes du SASB ([Sustainability Accounting Standards Board](#)),
 - l'ISO 26000,
- Certains acteurs partagent leur modèle interne ([comptabilité environnementale du Groupe Kering...](#)).

L'<IR>

- Invite les normalisateurs des reportings financiers et extra-financiers [au dialogue](#).
- Laisse des marges de manœuvre car non contraint par des exigences réglementaires.
- Facilite la focalisation sur les enjeux sectoriels les plus pertinents pour l'organisation.

Est-il possible d'arrêter ce type de démarche ?

L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES A CHANGÉ

- La question n'est plus de savoir s'il faut commencer. Autant anticiper le mouvement et s'y prendre selon ses propres engagements.

L'<IR>

- N'est pas obligatoire.
- Est façonné pour soutenir le business model. L'arrêter voudrait dire stopper la dynamique interne de création de valeur (gestion intégrée) dont le rapport n'est que la face visible.
- Permet, à travers la gouvernance et la gestion des risques, de se fixer des seuils de tolérance et des niveaux d'engagement.

Une dégradation de la performance extra-financière ne fera-t-elle pas plonger le cours ?

L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES A CHANGÉ

- Sanctionnée ou pas par le marché, cette dégradation aura un impact sur la performance globale à moyen terme (si les indicateurs ont été bien conçus).
- D'autres parties prenantes peuvent réagir à cette dégradation et impacter la pérennité du business model.

L'<IR>

- Permet de sélectionner les indicateurs pertinents.
- S'appuie sur la gestion intégrée qui renforce le suivi des performances et l'efficacité des mesures de remédiation.

Les investisseurs s'intéressent-ils aux performances extra-financières (ou ESG) ?

L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES A CHANGÉ

- 73% des analystes financiers qui ont répondu à une enquête du [CFA Institute](#), prennent en compte des critères ESG (environnement, social, gouvernance).

L'<IR>

- N'exclut pas les performances financières qui sont mises en perspective avec d'autres indicateurs.
- Soutient également le dialogue avec les apporteurs d'autres capitaux-clés pour le business model.

« Les investisseurs et toutes les parties prenantes ont besoin de perspectives [à long terme] pour notamment comprendre comment l'entreprise navigue dans son environnement concurrentiel. Comment elle innove ? Comment elle s'adapte à des ruptures technologiques ou à des événements géopolitiques ? Dans quels domaines elle investit ? Comment elle développe ses talents ? [...] Compte tenu du rôle primordial du conseil dans la planification stratégique, les directeurs généraux devront explicitement indiquer que ces plans ont été revus par le conseil. [...]

Cette revue devra être effectuée selon un processus rigoureux fournissant au conseil tous les éléments de contexte et permettant un véritable débat ».

LARRY FINK,

[PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BLACKROCK, PREMIER GESTIONNAIRE D'ACTIFS AU MONDE AVEC 5 120 MILLIARDS DE \\$ D'ACTIFS SOUS GESTION EN OCTOBRE 2016](#)

5

Comment
réaliser le projet
AVEC SUCCÈS ?

Les bénéfices attendus de l'<IR> n'existeront pas sans un certain nombre de prérequis.

• UNE VOLONTÉ D'INNOVER PORTÉE AU PLUS HAUT NIVEAU DE L'ORGANISATION

La gouvernance est certes un élément constitutif du rapport intégré mais cela ne suffit pas à expliquer son importance. L'implication des instances de gouvernance (conseil d'administration ou conseil de surveillance) et de la direction générale est essentielle parce qu'elles sont les seules à pouvoir impulser cette innovation :

- en donnant les orientations stratégiques et en les déclinant dans un business model dont elles surveillent l'évolution,
- en définissant le juste équilibre entre les composantes du rapport intégré au regard des risques et opportunités,
- en s'assurant qu'au-delà de la visibilité, ce processus mobilise des leviers de différenciation réelle pour la création de valeur à moyen et long terme,
- en levant les doutes sur l'intérêt de communiquer avec les parties prenantes-clés sur des nouvelles dimensions (selon les seuils et critères qu'elles auront validés),
- en instaurant un cadre de confiance propice à une culture de la transparence et de la remise en cause constructive,
- en assurant le suivi de l'efficacité du processus.

Sans ce leadership, la transversalité et l'engagement indispensable de tous les acteurs de l'organisation feront défaut. Le rapport intégré serait une coquille vide sans gestion intégrée et donc sans la dynamique qui permet d'engranger tous les bénéfices attendus de l'<IR> tant au sein de l'organisation que dans ses relations avec les parties prenantes.

« Plusieurs éléments ont contribué au succès de notre démarche. Tout d'abord le soutien des instances dirigeantes (le conseil d'administration, le directeur général, le directeur financier) qui ont soutenu le projet "Corporate reporting evolution" dont le but était l'adoption de l'Integrated Reporting.

L'engagement de mes collègues (RSE, direction financière, relations investisseurs, communication, stratégie), a été essentiel pour l'élaboration du rapport. »

MASSIMO ROMANO,
DIRECTEUR DU REPORTING INTEGRE & CFO, GROUPE GENERALI

• UNE VISION PARTAGÉE DES LEVIERS DE CRÉATION DE VALEUR

Le rapport intégré rend compte de la création (ou de la destruction) de l'ensemble des ressources financières et extra-financières mobilisées par l'organisation. Pour autant, ce rapport ne consiste pas en l'agrégation de rapports existants (à titre d'exemple, il ne suffit pas de consolider le rapport annuel et le rapport de développement durable). Impulsé par les organes dirigeants, le reporting intégré s'accompagne d'une nécessaire réflexion sur le business model, sur les capitaux et les indicateurs les plus pertinents pour en rendre compte. Cette réflexion s'insère naturellement dans le cadre de l'élaboration des plans stratégiques pluriannuels. Elle suppose une cartographie des attentes des parties prenantes-clés ainsi qu'une analyse des risques et opportunités significatifs qui ne soient pas bornées aux contingences immédiates.

C'est donc une véritable transformation managériale qui concerne toutes les fonctions au-delà de la direction comptable et financière ou de celle en charge de la RSE. Autrement dit, l'<IR> engage à passer d'une gestion en silos à une analyse multidimensionnelle de la valeur de l'organisation.

• DES SYSTÈMES D'INFORMATION ADAPTÉS

Traditionnellement, les systèmes d'information relatifs à la communication financière ont été construits pour agréger, selon un référentiel comptable défini, des données comptables historiques exprimées en unités monétaires. Les données du reporting intégré sont de nature hétérogène, conçues et collectées selon des référentiels externes ou des instructions internes. Compte tenu des différentes dimensions à couvrir, **les systèmes d'information doivent évoluer pour capter des informations souvent préexistantes mais pas nécessairement recueillies, conservées, compilées et connectées à d'autres indicateurs-clés.**

En outre, les systèmes d'information doivent faciliter le dialogue avec les parties prenantes qui souhaitent des informations plus détaillées et anticiper la mise en ligne probable de la documentation institutionnelle à l'horizon 2020⁵.

⁵ cf §3.b de la directive [européenne 2013/50/UE du 22 octobre 2013](#), à compter du 1er janvier 2020, tous les rapports financiers annuels sont établis selon un format d'information électronique unique, pour autant qu'une analyse coûts-bénéfices ait été réalisée par l'Autorité européenne de surveillance (Autorité européenne des marchés financiers) (AEMF), instituée par le règlement (UE) n° 1095/2010 du Parlement européen et du Conseil.

- **DES INFORMATIONS
FIABLES ET COHÉRENTES**

La fiabilité des données du rapport intégré doit être à la mesure des ambitions de ce mode de communication. Les états financiers font déjà l'objet de contrôles et de vérifications, en interne et en externe, accompagnés de recommandations concernant leur fiabilité.

« **Votre communication extra-financière doit être articulée par rapport à votre cœur de métier, pour rendre compte de la valeur effective.**

Cette communication devrait être traitée aussi sérieusement que votre compte de résultat, les responsabilités y afférentes et son élaboration définies avec autant de rigueur que votre communication financière. »

TURID ELISABETH SOLVANG,

PRÉSIDENTE DE L'ecoDa (CONFÉDÉRATION EUROPÉENNE DES ASSOCIATIONS D'ADMINISTRATEURS) LORS DE LA CONFÉRENCE ecoDa, ECIIA, ACCA DU 15 MARS 2016 SUR LE THÈME « NON-FINANCIAL REPORTING: THE IMPACT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN BOARDS AND AUDITORS ».

L'auditeur interne contribue à l'amélioration des procédures de gestion des risques et de contrôle interne. L'auditeur externe exprime une opinion dans laquelle il conclut que les comptes donnent une image fidèle des activités et du patrimoine de l'entité ou du groupe. Certains rapports de développement durable font l'objet de diligences similaires.

« **69% des personnes ayant répondu à l'enquête du CFA Institute considèrent que les communications externes concernant l'ESG (l'environnement, le social et la gouvernance) devraient faire l'objet d'une vérification indépendante. »**

[CF. CFA INSTITUTE](#)

En l'absence de telles vérifications, il existe un paradoxe entre d'une part, les ambitions de l'<IR>, les fortes attentes d'informations novatrices pertinentes pour étayer leurs décisions économiques et d'autre part, le risque que les informations communiquées soient matériellement erronées du fait de fraudes ou d'erreurs, sans parler des incohérences qui décrédibiliseraient cette communication et pourraient susciter de vives réactions de la part des parties prenantes.

A toutes les phases du processus (revue du cadre du reporting, conception et mise en place des procédures de contrôle interne, vérification et validation des données), plusieurs approches complémentaires pourraient être utilement mises en œuvre par l'audit interne ou l'auditeur externe selon la nature des indicateurs communiqués et le degré de maturité de l'organisation. Ces vérifications s'avèrent d'autant plus nécessaires que certaines de ces informations sont non traditionnelles, difficiles à collecter, à agréger ou à quantifier.

• UNE COMMUNICATION PERTINENTE

Les organisations sont complexes : activités, implantations, produits, environnement réglementaire et concurrentiel... Un des principaux enjeux du reporting intégré est de réussir à fluidifier et rendre compte de cette complexité dans un format et avec un langage accessibles à des lecteurs très divers. Puisque « trop d'information tue l'information », **l'expansion du champ de la communication doit s'accompagner d'une sélection des indicateurs pertinents. La communication doit être concise et efficace.**

Le rapport intégré devra être adapté à chaque organisation avec des mots et des représentations simples (infographie, tableaux analytiques, liens hypertexte...). C'est donc à chaque organisation, sous la surveillance de ses instances de gouvernance, de sélectionner de façon équilibrée les informations ayant un impact significatif sur son business model et ses capitaux. Les préparateurs du rapport devront s'attacher à hiérarchiser ces informations, à les mettre en perspective (y compris en mobilisant la technologie pour faciliter l'accès à des informations plus détaillées selon les parties prenantes).

CNCC
COMPAGNIE
NATIONALE DES
COMMISSAIRES AUX
COMPTES

 ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes