

RISQUES CLIMATIQUES :

COMMENT LES BANQUES CONTRIBUENT-ELLES À L'EFFORT COLLECTIF ?



*« Face au monde qui change,
il vaut mieux penser le changement
que changer le pansement. »*

Francis Blanche

SOMMAIRE

- 3 INTRODUCTION
- 4 EDITORIAL
- 7 Les banques face au défi du changement climatique :
contexte et enjeux
- 9 Éclairage sur le verdissement des entreprises
et des investissements
Florian Marsaud, Directeur de la Gouvernance
des Risques chez BPCE
- 11 Éclairage sur les impacts de la finance durable
sur les banques
Thuy Tien Gluck, Responsable finance durable
chez HSBC Europe Continentale
- 13 Retour sur la transparence
et l'uniformisation des données extra-comptables
Laurent Babikian, Directeur de la branche Capital Markets
et Membre du Comité exécutif au sein de CDP Europe
- 16 Échange autour de la prise en compte des risques ESG et
du rôle du secteur financier dans la transition écologique
Rim Tehraoui, Chief Data Officer chez BNP Paribas, et Danielle
Winandy, Responsable innovation chez BNP Paribas
- 19 Retour d'expérience sur l'embarquement des entités
régionales et des collaborateurs autour de l'enjeu climat
Denis Majou, responsable de service à la direction des risques
de la Confédération Nationale du Crédit Mutuel (CNCM),
Elodie Bressaud, responsable du chantier RSE
et risques climatiques de la CNCM
- 21 NOS 4 CONVICTIONS pour accompagner le changement
en matière de gestion du risque climatique





INTRODUCTION

En nous interdisant toute projection, et en nous plongeant dans une incertitude chronique, la crise sanitaire actuelle a modifié le rapport à l'autre.

En ce sens, elle nous amène aussi à reconsidérer la façon dont nous exerçons notre métier de conseil. Parce que le monde est devenu flottant et nous empêche de lire l'avenir, nous ne pouvons plus appliquer un discours de la méthode qui liait une cible à un objectif, et plantait un cadre fixe à moyen ou long terme. La cible, aujourd'hui, est invisible pour les yeux. Cela nous force à nous inscrire dans le présent, à rester connectés au monde tel qu'il est, pour aider nos clients à co-construire une réalité en harmonie avec leur environnement.

C'est un changement brutal de paradigme pour un métier qui, historiquement, a appris à tout planifier. Se dire que le chemin créera le besoin, et que le voyage, en soi, déclencherà les transformations nécessaires.

Mais le bouleversement ne s'arrête pas là. Ces prochaines années, le métier du conseil sera clé pour aider les entreprises à ne pas rater la marche du monde d'après, et pour dessiner une société nouvelle, plus humaine et plus respectueuse de son environnement. Les grands enjeux actuels comme la révolution numérique, le dérèglement climatique ou encore le risque de pandémies répétées forcent aujourd'hui les entreprises à envisager des changements stratégiques importants et à prendre en compte de nouveaux critères de direction. Leur transformation ne peut plus se penser uniquement en termes d'efficacité, sans quoi leur modèle est à risque. Elles l'ont bien compris, et elles ont désormais à cœur de réconcilier 3 piliers : la performance économique, financière et technologique ; la responsabilité sociale et environnementale ; et le développement et le bien-être des collaborateurs. Leur avenir repose sur cette nouvelle réalité triangulaire. Et le nôtre sur notre faculté à les accompagner dans cette voie.

Elsa Cuisinier

Présidente de Columbus Consulting
Fondatrice du Cercle Backstage 360



ÉDITORIAL

Dans un environnement en perpétuelle mutation, nous assistons à une prise de conscience collective sur les changements climatiques et les risques associés. Le monde de la finance, et plus particulièrement les établissements bancaires, n'y échappe pas. Ils se positionnent même comme l'un des lieux critiques de la matérialisation et de la prise en considération de ces risques.

Depuis la loi sur la transition énergétique et la croissance verte de 2015, les risques climatiques ont fait l'objet de plusieurs initiatives réglementaires au niveau européen. Ces mesures ont directement impacté les groupes bancaires, tant au niveau de leur business model que de leur organisation et de leurs politiques de clientèle et de communication. Néanmoins, l'intégration de ces risques rencontre encore des limites majeures, comme son application auprès des PME par exemple, et soulève de nombreux questionnements.

Pour autant, la dynamique est enclenchée et de très nombreuses institutions financières font preuve d'une proactivité croissante face au risque climatique. Bien que leur exposition à ce risque semble encore « modérée », nombreuses sont celles qui ne se satisfont pas d'une situation qui les impactera à plus ou moins long terme. Les banques françaises l'ont bien compris, et viennent ainsi de réaliser un premier stress test climatique, qui en font les précurseurs d'un sujet qui tend à se généraliser.

Dans la lignée de notre précédente publication Backstage dédiée aux risques climatiques, publiée en début d'année 2021, et conscients de l'importance de l'enjeu pour le secteur bancaire, nous avons souhaité concentrer ce deuxième numéro Hors-Série sur celui-ci. Cette fois encore, il nous a paru essentiel de donner avant tout la parole à des praticiens, issus notamment de directions des risques, pour éclairer le sujet de manière concrète. Plus que par un discours de la méthode, nous sommes convaincus que, face à un monde en perpétuel mouvement, les solutions concrètes viendront de l'action.

Marine Laufer Tourte

Partner Columbus Consulting

en charge de l'offre à destination des Directions des Risques



A dramatic landscape featuring a dark, stormy sky with heavy, dark clouds on the left side, and a bright, green field in the foreground. The field is a vibrant green, possibly a field of flowers or crops, and is illuminated by a bright light source, likely the sun, which is partially obscured by the clouds. The overall mood is one of tension and contrast between the dark, ominous sky and the bright, hopeful field.

LES BANQUES
FACE AU DÉFI
DU CHANGEMENT
CLIMATIQUE :
CONTEXTE ET ENJEUX



UNE PRESSION RÉGLEMENTAIRE RENFORCÉE POUR MOBILISER LES ÉTABLISSEMENTS BANCAIRES DANS LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Ces dernières années, le paysage réglementaire s'est enrichi graduellement et a permis de renforcer la prise en compte des risques climatiques au sein des institutions financières.

Ces risques et leurs enjeux sont portés avec force en France par les superviseurs de l'ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution), mais aussi au niveau européen via l'EBA (l'Autorité Bancaire Européenne) et la BCE (Banque centrale Européenne). Au niveau mondial, les principales initiatives sont nées au sein des sommets internationaux sur le climat.

La BCE a publié en mai 2020, à l'attention des 6000 banques européennes, ses attentes en matière de conformité. Elles concernent le modèle de gestion des risques climatiques des établissements financiers avec une obligation de reporting. L'objectif ? Comprendre, évaluer et suivre l'impact du risque climatique sur la stratégie business, mais

aussi l'intégrer pleinement dans le processus de gestion des risques des établissements et dans les décisions stratégiques et opérationnelles.

Quant à l'EBA, après la publication en décembre 2020 de ses attentes de supervision, l'autorité bancaire s'est engagée à produire, d'ici juin 2021, un rapport sur l'inclusion possible des risques ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) ainsi qu'une première version de tableaux prudentiels pour les reportings sur les risques climatiques. Ces derniers devraient être applicables aux banques françaises dès juin 2022.

En parallèle, plusieurs initiatives visant à outiller les institutions bancaires dans leur mise en conformité ont été lancées. On compte parmi elles, le TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), créé par le G20 lors de la COP 21 pour favoriser la transparence financière des entreprises dans l'intégration des critères ESG, mais aussi le NGFS (Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System), lancé par la Banque de France lors du One Planet Summit en décembre 2017. Par

ailleurs, le NGFS, avec la contribution de l'ACPR, a publié en mai 2020 ses bonnes pratiques sur le déploiement dans les groupes bancaires de la gestion des risques climatiques.

Au-delà du réglementaire, les banques souhaitent aller plus loin avec des engagements propres

Les banques n'ont pas attendu le législateur pour définir leur propre calendrier, entamer des actions et identifier l'impact d'une telle révolution climatique sur leur organisation. Les établissements ont publié à des degrés et horizons variables leurs ambitions respectives en matière de verdissement de leurs investissements. Leurs engagements vont de la réduction à la disparition de l'émission nette de gaz à effet de serre, en passant par la diminution de l'empreinte carbone grâce à une forte ou totale limitation de leurs portefeuilles de financement et d'investissement dans le charbon.

Les acteurs bancaires ont dû repenser leur business model. Des groupes de réflexion dédiés travaillent au lancement et à la mise en place opérationnelle de nouvelles feuilles de route. La question de la gouvernance est au cœur des





débats, comme le sponsoring des initiatives menées et le recrutement d'expertises spécifiques.

Afin d'atteindre un haut niveau de mobilisation parmi leurs collaborateurs, la plupart des groupes bancaires ont lancé de vastes campagnes d'acculturation au sujet des risques climatiques. Le déploiement des ateliers tels que la Fresque du Climat en est une illustration, quand les établissements ne développent pas leur propre démarche, en s'appuyant sur des approches ludiques ou de gamification.

Malgré les efforts engagés, des questionnements encore en suspens pour répondre aux enjeux ESG

Toutefois, plusieurs défis et questionnements résultent de l'intégration effective de ces données ESG. Premièrement, la question de la disponibilité de données pertinentes et comparables. À ce stade, les données relatives aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance ne sont pas uniformisées, notamment pour les PME. Même si plusieurs acteurs bancaires achètent ces données

auprès de fournisseurs ou se les procurent en Open Source (OS Climate de Unix par exemple), les données risques restent difficilement accessibles et exploitables. Certains établissements se concentrent ainsi exclusivement sur les grands groupes clients en matière de reporting réglementaire dédié aux risques climatiques.

Ensuite, la question de la notation environnementale se pose. Certaines banques privilégient ainsi la conception d'outils de notation en interne, malgré la forte incitation du régulateur à tendre vers une uniformisation. Pour l'heure, les rares outils externes à disposition (comme Climetrics par exemple) que les banques pourraient exploiter pour le sourcing, sont renseignés sur la base du volontariat et sont insuffisamment référencés.

Enfin, quel arbitrage effectuer en matière de réduction de l'impact environnemental ? Sur ce point, les stratégies des banques divergent. Certaines optent pour l'exclusion de certains investissements tandis que d'autres préfèrent accompagner leurs clients et investisseurs vers une transition verte.

S'inspirer des initiatives internationales pour progresser sur les réponses au défi climatiques

Toutes ces questions dépassent le seul cadre européen. Toutes les banques mondiales sont désormais confrontées aux mêmes préoccupations. Il pourrait être ainsi opportun de s'inspirer des initiatives menées en dehors du vieux continent pour trouver la meilleure réponse au défi climatique. En avril 2021, le président Américain Joe Biden a initié, en partenariat avec les régulateurs, le développement en 120 jours d'une stratégie sur la prise en compte des risques climatiques sur les actifs financiers privés et publics. Un premier draft a été publié sur le site de Bloomberg. Fin avril, le Bloomberg Green Summit réunissait dirigeants, régulateurs et investisseurs internationaux pour débattre des enjeux profonds liés au climat, leur impact sur Wall Street et le monde de la finance, et la façon d'atteindre l'objectif zéro émission.

ÉCLAIRAGE SUR LE VERDISSEMENT DES ENTREPRISES ET DES INVESTISSEMENTS



FLORIAN MARSAUD

Directeur de la Gouvernance des Risques chez BPCE

Après avoir exercé pendant presque 30 ans diverses fonctions au sein de diverses Banques Populaires, puis à la Direction des Risques du Groupe BPCE, Florian Marsaud est depuis 2 ans à la tête de la Gouvernance des Risques. Également enseignant, il nous éclaire sur la prise en compte des risques climatiques chez BPCE.

Pouvez-vous tout d'abord nous présenter vos fonctions au sein du Groupe BPCE, ainsi que la structuration de la Direction des Risques du groupe, notamment en termes de risques climatiques ?

Je suis Directeur de la Gouvernance des Risques. Mon périmètre de responsabilités englobe des sujets très opérationnels ainsi que d'autres ayant une composante transverse plus importante. Nous sommes structurés autour de trois pôles stratégiques et de trois pôles plus techniques dont deux orientés sur les modèles. Le dernier de ces pôles techniques, créé en 2019, est dédié au risque climatique, ce sujet étant géré depuis plus longtemps mais sans pôle identifié.

Quels sont les principaux enjeux et objectifs dans le Groupe BPCE dans la prise en compte du risque climatique ?

Un des principaux enjeux est de parvenir à aborder et traiter le sujet climat sans militantisme, de la manière la plus objective et factuelle possible. En matière de gestion des risques climatiques, la clé de la réussite réside aussi dans un verdissement des entreprises et des investissements, tout en gardant une politique d'accompagnement plutôt que d'exclusion. Nous pouvons aussi compter sur le soutien et l'implication de notre Dirigeant, Laurent Mignon, qui est par ailleurs à la tête de la Commission Climat de la FBF.

Quelles ont été les actions mises en place au sein du Groupe BPCE afin de créer une synergie autour du sujet climat ?

Pour diffuser notre message au sein du Groupe BPCE, nous avons mis en place dès 2020 une filière dédiée de correspondants risques climatiques au sein de chaque Direction des Risques, et ce dans tous nos établissements, Banques Populaires, Caisses d'Épargne et filiales principales. Cette communauté de correspondants est animée avec des réunions plénières, une newsletter ...et une information au fil de l'eau via des outils digitaux dédiés.

Afin d'acculturer le plus grand nombre de collaborateurs possible, nous avons développé un jeu de plateau, le « Climate Risk Pursuit », contenant plus de 250 questions, avec des défis et des challenges à relever sous un format très ludique type application de smartphone.

Quels types de risques climatiques impactent le Groupe BPCE, et quelles sont les mesures prises pour les identifier et les tracer ?

Nous identifions des risques physiques, c'est-à-dire liés à des aléas climatiques (sécheresse, inondation, tempête...), et des risques de transition. Ceux-ci font écho à la capacité de nos clients, notamment entreprises, à relever le défi de se réinventer en atteignant une empreinte carbone compatible avec les Accords de Paris et en cohérence avec les exigences réglementaires et celles du gouvernement français.

En complément, le risque lié à notre réputation n'est pas à négliger, d'une part car l'activité d'une banque est fortement liée à la notion de confiance, et d'autre part, car le Groupe BPCE s'inscrit dans un engagement sociétal très fort depuis des siècles (2 pour les Caisses et plus d'un pour les Banques Populaires). Ce risque peut être associé à un émetteur, à une opération, à un concours bancaire ou encore à une présence géographique. La question centrale réside dans la bonne identification des financements d'actifs bruns et de ceux contribuant au verdissement de nos encours, tant dans nos stocks que dans les nouveaux crédits que nous octroyons. L'idée est bien d'accompagner au mieux nos clients. Tous nos risques sont concernés.

Quelles Directions du Groupe BPCE sont les plus impactées ?

Toutes nos Directions sont impactées de manière plus ou moins importante. Les Directions Finances ou de Banque de Proximité et d'Assurance sont proactives sur ces sujets. Nous sommes en lien très étroit aussi avec la Direction de la RSE Groupe gérée par Valérie Derambure.

Traitez-vous les risques climatiques de manière centralisée ou partagée entre les Directions ? Comment cela se traduit-il sur le plan opérationnel ?

Il existe une équipe centrale que Delphine Barthe anime en lien avec des correspondants dans chaque Direction des risques de nos établissements. Le sujet climat représente un enjeu de proximité pour nos banques régionales. La fonction





« En matière de gestion des risques climatiques, la clé de la réussite réside dans un verdissement des entreprises et des investissements, tout en gardant une politique d'accompagnement plutôt que d'exclusion. »

« risques climatiques » joue à la fois un rôle opérationnel, avec de nombreux sujets à traiter comme la prise en charge des sujets réglementaires qui sont en forte inflation, mais aussi de coordination transversale, notamment pour insérer dans nos politiques sectorielles de crédits des critères environnementaux, ou bien dans notre politique habitat, ou encore dans l'analyse des actifs constituant notre réserve de liquidité...

Comment vous armez-vous sur ces sujets tant sur l'outillage que sur l'aspect humain ?

Au niveau des outils et des compétences techniques, nous nous appuyons sur les compétences des équipes de Modélisation (réalisation des stress tests) et de Pilotage Consolidé (portefeuilles clientèle) de la Direction des Risques. Nous nous basons également sur les travaux réalisés par les équipes d'Architecture et Reporting au sein du pôle Finances et Stratégie qui font l'objet d'une réelle créativité sur les sujets de données. Nous avons également réalisé un pilote avec l'équipe d'Innovation et de Data Intelligence du Secrétariat Général sur le recensement des risques physiques. Nous nous efforçons, autant que possible, de trouver la compétence auprès des interlocuteurs les plus adéquats, que ce soit en interne, chez le client (par exemple en matière de diagnostic de performance énergétique) ou chez des contributeurs externes qui peuvent nous fournir des métriques ou des bases de données. Je tiens à souligner le remarquable travail réalisé par NATIXIS concernant la mise en place d'un indicateur synthétique dédié aux risques climatiques applicable à toute contrepartie de manière individuelle, nommé Green Weighting Factor, qui challenge fortement certains de nos clients Corporate.

Quelle est la difficulté majeure à laquelle vous devez faire face ? Selon vous, comment cette problématique devrait-elle être abordée ?

Nous avons deux problématiques à traiter : l'une est en lien avec la richesse et la qualité des données dont nous disposons sur ces sujets concernant nos clients, d'où la nécessité d'aller plus loin en connaissant, par exemple, lorsque nous octroyons des crédits, les labels qualitatifs (nombreux dans le domaine environnemental ou de la biodiversité) dont peuvent se revendiquer nos clients. La seconde a trait à la notion de temps : l'urgence climatique est là mais les effets ne se font voir qu'année après année... Il nous est par exemple demandé une vision de nos encours de crédits en 2050... Or c'est loin, très loin, et néanmoins la transition se fera dans un espace-temps qui n'est pas celui d'une décennie mais d'une, voire deux générations. Il ne faut pas déporter mais financer cette transition.

Que pensez-vous des recommandations du TCFD, et plus particulièrement de la partie « métrique » du rapport ?

Ces recommandations font sens. La démarche TCFD est un guide utile pour structurer un rapport dédié à la gestion du risque climatique. En complément, les initiatives et les projets restent la responsabilité des entreprises de tout secteur. Concernant le sujet des métriques, il faut aller plus loin en déterminant par exemple des KRI (indicateurs clés de risques) et même définir notre appétit au risque climatique.

Pouvez-vous nous en dire davantage sur votre stratégie concernant les stress tests et la modélisation ?

Nous avons en effet réalisé les stress tests en suivant les règles de l'ACPR, mais nous souhaitons dans un avenir proche développer nos propres méthodes au travers notamment d'une recherche académique, sur laquelle je ne peux hélas pas vous en dire plus à ce stade.

Le Groupe BPCE participe à plusieurs groupes de place traitant des risques climatiques (Commission Climat de l'ACPR,...). Quel est votre apport dans ces différentes réflexions ?

Le groupe BPCE, de par son rôle de pionnier sur le sujet de la sensibilisation aux risques climatiques, se doit de contribuer activement à ces thématiques. Nous essayons de vulgariser ces sujets dans notre approche par les risques, par exemple dans le cadre des travaux annuels de cartographie unique des risques, pour lesquels les établissements doivent coter les risques climatiques. BPCE est très active aussi dans le domaine du traitement de données sur ces sujets : du big data dédié à la surveillance du 1er portefeuille en encours de crédits du Groupe BPCE, le crédit habitat des clients particuliers.

Pour conclure, il convient de rappeler que la clé du succès dans la gestion des risques climatiques réside dans le fait que le climat est l'affaire de tous, ce qui implique que toutes les Directions doivent se saisir de ce sujet. Nous aurons réussi collectivement quand nous ne parlerons plus des risques climatiques, car ils seront endémiques à toute activité bancaire et à toute filière de risques ou fonctions supports.

ÉCLAIRAGE SUR LES IMPACTS DE LA FINANCE DURABLE SUR LES BANQUES



THUY TIEN GLUCK

Responsable finance durable chez HSBC Europe Continentale

Experte en finance climat depuis 10 ans, Thuy-Tien Gluck est chargée de la finance durable de la banque britannique HSBC en Europe Continentale. Éclairage sur l'impact du changement climatique sur le secteur financier.

Pouvez-vous nous préciser vos fonctions au sein de HSBC ?

Au sein de la Direction Développement Durable de HSBC France, je suis en charge des sujets de finance durable. J'accompagne de manière transverse les équipes en France et plus récemment en Europe Continentale sur ces enjeux et leur intégration dans nos métiers.

La Direction Développement Durable assurait le suivi des risques climatiques, avant d'en partager la responsabilité avec la Direction des Risques, qui gère notamment les politiques de développement durable sectorielles mises en place depuis 2004. Le Groupe HSBC a également rejoint le groupe de travail de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) au moment de sa création, et intègre ses recommandations au niveau du Groupe HSBC.

Considérez-vous que le risque climatique soit un enjeu majeur au sein d'HSBC ?

Le groupe HSBC a commencé à appliquer les recommandations de la TCFD dans son rapport ESG annuel dès leur publication. Pour progresser sur ces enjeux, nous formons nos collaborateurs, mettons en place des systèmes d'information et élargissons le scope de l'analyse de risque de manière progressive depuis 2017. Nous avons commencé par l'analyse du portefeuille de prêts dans 6 secteurs prioritaires des 5 pays dans lesquels notre activité est la plus importante. Aujourd'hui notre analyse est étendue à une vingtaine de pays et 10 secteurs. Cela nécessite en amont de former les collaborateurs, en particulier les chargés de clientèle.

Quelles sont pour vous les Directions les plus impactées par le risque climatique ?

Nous avons d'abord formé les équipes commerciales en « front », afin de leur permettre d'établir un dialogue stratégique avec les clients sur ces enjeux climat, et d'identifier la manière dont l'entreprise cliente se positionne face à ces risques. Ensuite, et sur son initiative, toutes les équipes de la Direction des risques ont été formées à la problématique climat au même titre qu'aux autres critères d'analyse de risques. Nous avons concentré nos efforts sur ces deux Directions pour intégrer cela de manière traditionnelle dans les processus de la banque.

Comment avez-vous construit cette formation et accompagné cette montée en compétences pour couvrir à la fois le « front » et la Direction des risques ?

Nous animons des formations internes, invitons des experts externes pour partager sur les secteurs à fort risque de transition et organisons régulièrement des événements sur le sujet (webinar finance durable, ...) pour acculturer les collaborateurs de la banque. Les moyens déployés prennent différentes formes, de la formation en présentiel aux e-learning en passant par la fresque du climat, des interventions de collaborateurs mobilisés sur ces sujets, ou encore un film sponsorisé avec le WWF. Une bonne partie de ces initiatives ont été essentiellement proposées sur la base du volontariat à tous les collaborateurs de la banque.

En ce qui concerne l'accompagnement de nos clients, HSBC France a lancé un multi-partenariat avec cinq sociétés expertes du monde durable : Economie

d'Énergie, EcoVadis, EcoAct, Ethifinance et EY. L'objectif est de proposer à nos clients, quelle que soit leur taille, une plateforme d'accompagnement sur le sujet de leur choix, avec une expertise dédiée. Il est essentiel que nos clients réussissent cette transition vers une finance durable, car cela contribue à l'alignement de nos portefeuilles de financement sur la trajectoire des Accords de Paris.

Par rapport à des processus d'octroi, de notation ou de re notation de contreparties PME, comment avez-vous pris en compte cette dimension dans le dialogue avec le client ?

Nous avons identifié 10 secteurs particulièrement concernés par les risques de transition, ce qui représente une partie importante de notre portefeuille de prêts aux entreprises. Nous avons construit un questionnaire permettant aux chargés de clientèle de récolter les informations matérielles lors du dialogue qu'ils doivent engager sur ces sujets avec leurs clients. En parallèle, nous mettons en place un Comité de revue des financements verts pour éviter de dévier vers des initiatives de greenwashing.

Dans l'intégration du « Risk appetite » et du reporting vis-à-vis du Comex de la banque, les indicateurs ont-ils évolué ?

Les risques climat sont intégrés dans la cartographie des risques de la banque depuis 2017, les risques liés à la perte de biodiversité sont intégrés quant à eux depuis un an. L'appétit au risque est revu régulièrement, et tous les mois une revue des risques et des actions menées est partagée en comité.



“ Un « tsunami réglementaire » est en train de s’abattre sur la finance durable et ses conséquences impacteront la manière de « faire de la banque » à tous les niveaux. ”



Comment faites-vous pour piloter la gestion du risque climat ? Quels sont vos leviers d’action et quels obstacles rencontrez-vous ?

Ce sujet est traité à tous les niveaux, notamment lors des Comités de risques HSBC France, au moins 2 fois par an. Nous nous appuyons aussi sur un comité dédié à la finance durable dans lequel le sujet est pris en compte. Nous sommes un groupe très centralisé et vertical, et ces décisions sont prises au niveau du groupe. Nous pouvons néanmoins bénéficier localement de réglementations plus contraignantes qui nous aident à avancer plus vite comme avec l’article 173 de la Loi de Transition Energétique pour la Croissance verte.

L’un des aspects majeurs de la gestion du risque climatique est l’investissement ou le désinvestissement. Pour les entreprises carbonées, avez-vous choisi de les accompagner dans leur transition ou de désinvestir si cette transition n’est pas lancée ?

Dès 2005, notre politique sur l’énergie a posé les bases de nos conditions de financement des centrales à charbon. La dernière révision de cette politique a entériné notre volonté de ne plus financer aucune centrale à charbon où que ce soit dans le monde. Cela fait plusieurs années que nous n’avons pas financé de nouvelles centrales à charbon. Concernant la politique forêt, HSBC a une approche pragmatique en accompagnant nos clients vers les bonnes pratiques dans un calendrier acceptable. En cas de non-conformité, nous nous réservons la possibilité de mettre un terme à la relation. Pour les secteurs à fort risque de transition, nous voulons agir de la même manière, sans sortir d’emblée des clients de nos investissements, mais au contraire en les accompagnant dans leurs recherches et leurs partenariats. Pour ce faire, nous

avons créé un centre de recherche pour la finance durable, et publions des études recherches en collaboration avec des Think tanks tels que Energy Transitions Commission, sur l’accompagnement de ces secteurs carbo-intensifs dans leur transition, le développement de l’hydrogène, des technologies de capture et stockage du carbone, etc. Notre volonté est d’accompagner tous ces secteurs pour lesquels la décarbonation est plus compliquée.

Avez-vous développé de nouveaux outils et métriques ou fait appel à des sociétés externes ? Travaillez-vous avec différents stress tests et scénarios ?

Nous développons nos propres outils, ce qui prend du temps, car ils doivent à la fois s’inscrire dans des systèmes globaux et satisfaire des réglementations locales. Nous commençons cette année des stress tests climat au niveau du siège à Londres. Les questionnaires concernant l’évaluation des risques de transition de nos clients sont directement intégrés dans l’outil d’analyse des risques de la banque. L’idée sous-jacente est de disposer, à terme, de suffisamment de données en complément de données externes pour faire tourner des modèles valides et crédibles.

L’enjeu de la taxonomie va également être structurant pour l’Europe. Un « tsunami réglementaire » est en train d’arriver sur la finance durable, et ses conséquences vont impacter la manière de « faire de la banque », à tous les niveaux. Nous avons avancé de manière structurante, notamment dans le cadre du plan finance durable européen. La déclaration du groupe HSBC sur son ambition de devenir « Net Zéro » sur nos émissions financées d’ici 2050 nous oblige à mettre en place tous les systèmes nécessaires en interne.

Selon vous, se saisir des sujets environnementaux contribue-t-il à l’engagement des collaborateurs ?

Effectivement, nous organisons des sessions de formation en finance durable, car cela contribue à l’employabilité. C’est un enjeu du secteur financier de développer la culture des collaborateurs sur les sujets relatifs au climat. La formation est un levier pour susciter l’envie, l’engagement, et permettre à nos collaborateurs de contribuer positivement à ces réflexions. Nous avons, comme beaucoup de banques, passé du temps sur des sujets de criminalité financière. Ce sujet de finance durable est un appel d’air et permet de toucher tous les profils, à tous les niveaux, jeunes ou moins jeunes. Tous sont maintenant davantage formés et intéressés par ces sujets.

Pour vous, la Covid va-t-elle être un frein à ce sujet, ou va-t-elle entraîner une prise de conscience sur ces sujets et être un accélérateur pour la finance durable ?

Je pense que la prise de conscience est assez générale, et que la pandémie est un vecteur d’accélération, car les risques de transition sont de plus en plus clairs. J’ai l’impression qu’il n’y aura pas de retour en arrière. Le régulateur n’a d’ailleurs pas ralenti et nous le constatons sur les projets de la Commission Européenne et de la communauté internationale.

“ En ce qui concerne l’accompagnement de nos clients, HSBC France a lancé un multi-partenariat avec cinq sociétés expertes du monde durable. ”



RETOUR SUR LA TRANSPARENCE ET L'UNIFORMISATION DES DONNÉES EXTRA-COMPTABLES



LAURENT BABIKIAN

Directeur de la branche Capital Markets
au sein de CDP Europe

Laurent Babikian a rejoint CDP (anciennement « Carbone Disclosure Project ») en mai 2013 en tant que Responsable de la zone France & Benelux. Il est aujourd'hui Directeur de la branche Capital Markets de CDP Europe. Il nous éclaire sur l'importance des données ESG en lien avec les enjeux du risque climatique et le rôle que joue CDP en la matière.

Le reporting climat des entreprises fournit aux investisseurs des informations clés pour leur prise de décision. En quoi l'activité de CDP facilite-t-elle le reporting environnemental des grandes entreprises ?

Le CDP (« Carbon Disclosure Project ») est une ONG créée il y a 20 ans, et dont le champ d'intervention se structure autour de 4 grandes activités : premièrement, nous sommes la principale plateforme de reporting environnemental au monde : les plus grandes entreprises internationales mais aussi des villes et des régions publient leurs données liées à l'impact environnemental via le CDP. Ensuite, cette plateforme nous a permis de constituer la plus grande database mondiale de données environnementales (plus de 9 800 entreprises en 2020, soit près de 55 % de la capitalisation boursière mondiale). Cette database alimente entre autres les réflexions d'institutionnels internationaux concernant leurs choix d'investissement.

Notre troisième activité est le « scoring environnemental » des entreprises. Très différent du système adopté par les agences de notation classiques, notre score est une évaluation mesurant la performance et l'impact environnementaux d'une entreprise sur trois thématiques principales : la lutte contre le changement climatique, la lutte contre la déforestation, et la protection des ressources en eau. Notre questionnaire est adapté aux activités des entreprises. Par exemple, L'Oréal répondra aux trois thématiques tandis qu'Atos répondra uniquement sur le sujet du changement climatique. Les réponses sont faites sur la

base du volontariat. La méthodologie est transparente et disponible en ligne sur notre site internet.

Nous avons développé ces trois premiers services grâce à nos 595 investisseurs signataires, qui nous donnent l'autorité de les représenter et de demander aux entreprises de procéder à la publication de leurs reportings environnementaux. Il s'agit essentiellement d'asset managers, d'asset owners, de sociétés d'assurance et de banques.

C'est très clair. Et quelle est votre quatrième activité ?

Enfin, le CDP conçoit ce qu'on peut appeler des produits intelligents. Ainsi, nous avons créé Climetrics, la seule notation environnementale de fonds entièrement indépendante et transparente. Près de 20 000 fonds sont notés via Climetrics. 85 % des notes proviennent des entreprises dans lesquelles les fonds ont investi. La notation finale est représentée via un système de « feuilles » : une « feuille » reflète un manque de prise de conscience des sujets environnementaux tandis qu'un score de cinq « feuilles » témoigne d'une prise en compte poussée de ces problématiques. Seulement 6,5 % des fonds mondiaux obtiennent un score de 5 feuilles. Nous avons également créé les CDP Temperature Ratings, qui permettent de convertir les objectifs de réduction d'émissions en une métrique unique et homogène mesurant la trajectoire de « température » des entreprises.

Le scoring porte sur les 3 scopes d'objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Cette évaluation permet aux gérants d'actifs de « piloter » la température de leurs portefeuilles. Les CDP Temperature Ratings sont accessibles aux investisseurs signataires du CDP et en passe de devenir un standard.

La réglementation liée aux risques climatiques est en constante évolution : en quoi va-t-elle encourager les investisseurs à mieux anticiper leurs expositions ?

Nous sommes dans une phase où les investisseurs doivent construire des portefeuilles d'actions ou de prêts en ligne avec l'Accord de Paris. Pour cela, les entreprises ciblées par les investissements doivent répondre à un certain nombre de critères. L'Accord de Paris implique que la température moyenne d'un portefeuille ne doit pas excéder les 2°, tandis que le GIEC parle d'une cible à 1,5°. Les entreprises alignées sur cet objectif plus ambitieux sont souvent approuvées par l'initiative SBTi (Science Based Targets initiative).

Cette initiative, qui regroupe le CDP, le WRI (World Resources Institute), UNGC (United Nations Global Compact) et le WWF, vise à encourager les entreprises à définir des objectifs de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre en cohérence avec les préconisations scientifiques. Aujourd'hui, environ 1 420 entreprises sont considérées « SBTi-committed » : la moitié sont déjà alignées sur les objectifs de l'Accord de Paris à 2°C de température maximale (les SBT-approved), l'autre moitié a pour but d'atteindre cette cible à court-terme.



“ Pour avoir des reportings ESG suivant un référentiel international, les investisseurs doivent disposer d’informations ESG comparables : cela passe par une méthodologie transparente et une uniformisation des données extra-comptables. ”



Pouvez-vous préciser les implications pour les investisseurs ?

Ces chiffres restent beaucoup trop faibles pour un investisseur. Nous estimons que pour la construction d’un univers de sociétés investissables SBT, le nombre de sociétés SBT-approved dans lequel un fonds pourrait investir devrait être à minima de quelques milliers. Avec le renforcement du poids de la réglementation en matière de reporting climat, les investisseurs vont être confrontés à un problème de taille. En effet, l’entrée en application de la SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) le 10 mars 2021 exige des investisseurs européens qu’ils publient un reporting sur leurs portefeuilles, démontrant leur alignement vis-à-vis de l’objectif de température maximale de 2°C. Le marché est donc en train de se réorganiser pour être en phase avec ces nouvelles obligations réglementaires. Nous observons beaucoup de mouvement actuellement de la part des investisseurs pour améliorer leur transparence.

L’accès aux données de rating est primordial pour les investisseurs voulant construire un portefeuille aligné sur l’Accord de Paris. Il existe différents data-providers qui peuvent fournir des indicateurs aux investisseurs. Les investisseurs qui ont une taille significative se servent de ces données, mais développent ensuite leur propre système de rating. En effet, pour intégrer ou exclure une entreprise d’un portefeuille, la notation moyenne ESG (Environnement, Social et Gouvernance) n’est pas une donnée suffisante, l’investisseur doit par conséquent être capable de décortiquer dans le détail ce

qui constitue cette note (entre les scores de gouvernance, environnement, social, etc.) pour avoir une vision plus fine et juger de l’éligibilité d’intégration d’une entreprise à un portefeuille.

Quelles sont selon vous les nouvelles solutions de marché compatibles avec les enjeux de la transition énergétique ?

Nous constatons aujourd’hui un développement assez fort des Green bonds et des Green loans qui exigent de l’organisme emprunteur d’opter pour des investissements dits verts, et des Sustainability-Linked Loans (SLL) qui sont des prêts servant à financer des Capex ou des Opex en fixant des indicateurs de performance sur le coût du crédit qui est variable. Ces indicateurs peuvent par exemple être liés aux performances ESG ou à l’ampleur de la baisse des émissions de GES. Dans ce cas, nous imaginons que dans un futur proche un organisme prêteur pourrait se servir de la note CDP, ce qui aurait un impact sur le coût du crédit. Ainsi, une amélioration de la note CDP donnerait lieu à un taux d’emprunt plus avantageux.

Le marché des SLL est en pleine expansion, et représente plusieurs dizaines de milliards d’euros. Certaines banques sont en avance sur le sujet, notamment BBVA, Crédit Agricole ou ING. Ce développement aura un impact très positif sur l’économie réelle en stimulant la transition via l’amélioration des notes.

Par ailleurs, la trajectoire de température d’une entreprise va permettre de calculer la « température » d’un fonds et ainsi de

pouvoir piloter les investissements en faisant de l’engagement avec les entreprises du portefeuille.

À votre avis, que manque-t-il à l’écosystème en place pour permettre plus de fluidité dans la prise en compte et la gestion des risques climatiques ?

La première chose est l’alphabet : cela est représenté par la taxonomie européenne. Elle n’est pas encore totalement finalisée mais le sujet est bien avancé et sa mise en place commencera courant 2022. La mise en conformité des entreprises et autres investisseurs, notamment des organismes de prêt, vis-à-vis de cette taxonomie nécessitera du temps. Le marché est en train de s’organiser en conséquence.

Ensuite, pour se servir de cet alphabet, il faut une grammaire qui est matérialisée par les standards de reporting ESG. Une initiative a été lancée par l’UE en ce sens avec la mise en place d’une Task Force de l’EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) présidée par Patrick de Cambourg, président d’honneur du groupe Mazars et président de l’Autorité des normes comptables. Cette Task Force a produit un remarquable rapport qui précise les contours du standard européen de reporting ESG qui, je l’espère, deviendra la norme au niveau international étant donné le leadership de l’Europe sur le sujet.





“ Nous sommes dans une phase où les investisseurs doivent construire des portefeuilles d'actions ou de prêts en ligne avec l'Accord de Paris. ”

Quid de l'accès à la donnée concernant la préparation des reportings ESG ?

Pour analyser les reportings ESG des entreprises suivant un référentiel international, les investisseurs doivent disposer de données ESG comparables ; cela passe par une méthodologie transparente et une uniformisation des données extra-comptables. Aujourd'hui, nous n'en sommes pas encore là, c'est pour cela que les investisseurs achètent des données auprès de plusieurs fournisseurs. Dans ce sens, le CDP propose de normaliser cette data via sa plateforme de reporting qui accepte plusieurs cadres de reporting ESG internationaux, tels que le Global Reporting Initiative (GRI), le Sustainability Accounting Standards Board (SASB) et les recommandations de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). L'intérêt pour les entreprises et les investisseurs est que la donnée sortante de la plateforme CDP soit universelle et permette de comparer deux entreprises, géographies ou secteurs donnés.

Quel est votre ressenti en termes d'appropriation des sujets de notation par les organisations avec lesquelles vous échangez ?

En 2020, dix sociétés dans le monde ont répondu à nos trois questionnaires et ont été notées triple A. L'Oréal, Danone et Symrise en font partie. Chez L'Oréal, par exemple, l'excellence environnementale et sociale est infusée par le haut. L'ensemble de leurs fournisseurs est aussi totalement intégré dans cette démarche, ce qui permet

d'avoir une chaîne d'approvisionnement entièrement maîtrisée et respectueuse de l'environnement. Un score de triple A reflète ainsi un contrôle des émissions de l'ensemble de la chaîne de valeur : les fournisseurs, le produit final, et les consommateurs.

Dans le monde bancaire, nous n'avons pas de notations comparables à celles de L'Oréal, car les institutions bancaires étaient jusqu'à 2019 interrogées via un questionnaire généraliste et uniquement sur le sujet du changement climatique (l'impact sur l'eau et la déforestation étant considéré comme faible). À partir de 2020, les banques ont répondu à un questionnaire spécifique (Financial Institutions). 330 institutions financières y ont répondu. Un point essentiel de ce nouveau questionnaire est le scope 3, qui concerne les émissions financées, c'est-à-dire l'empreinte carbone des portefeuilles de prêts et actions des organismes concernés. Seuls 25 % d'entre eux reportent une faible partie de leur scope 3 (moins de 50 %), alors même qu'il représente en moyenne plus de 700 fois leurs émissions directes.

Nous espérons que ce questionnaire aura un impact très positif puisqu'il obligera les banques à réduire leur empreinte carbone en la rendant publique. Nous avons par ailleurs développé un référentiel SBT spécifique aux institutions financières, ce qui leur permettra de répondre aux mêmes critères que leurs homologues des autres secteurs. Une cinquantaine de banques sont déjà concernées. Ceci est un cercle vertueux.

Quels sont selon vous les enjeux de communication pour les entreprises et les institutions financières ?

Au sein de CDP, nous œuvrons pour une plus grande transparence environnementale pour l'ensemble des acteurs. Ceci afin d'éviter certaines pratiques trompeuses comme le Greenwashing. Les réglementations actuelles ont pour objectif de renforcer la fiabilité des informations communiquées dans les rapports ESG, car ces données ne sont pas encore toutes vérifiées. Nous estimons que la prise de conscience est en bonne voie et qu'un certain nombre d'organisations internationales dépassent aujourd'hui le risque de réputation pour être réellement actrices du changement. Nous sommes cependant très en retard et il faut que le « certain nombre » devienne la norme.

Pour conclure, nous pensons aussi qu'il est primordial d'avoir un porteur des sujets ESG au sein des boards (comité de surveillance, comité de direction, comité exécutif) des banques et assurances et des grandes entreprises, tous secteurs confondus, de façon à intégrer pleinement ces sujets dans les lignes directrices de la stratégie globale.

ÉCHANGE AUTOUR DE LA PRISE EN COMPTE DES RISQUES ESG ET DU RÔLE DU SECTEUR FINANCIER DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE



RIM TEHRAOUI & DANIELLE WINANDY

| Chief Data Officer chez BNP Paribas

| Responsable innovation chez BNP Paribas

Danielle Winandy est responsable innovation de BNP Paribas

Rim Tehraoui est Chief Data Officer du groupe BNP Paribas et travaille depuis plusieurs années à la mise en place du dispositif de gestion des risques ESG et l'architecture data et systèmes destinée à supporter le plan d'action ESG de BNP Paribas, un programme multi-annuel visant à mettre en place les leviers nécessaires pour réaliser les ambitions du Groupe en termes de lutte contre le changement climatique et développement durable.



Entretien réalisé en collaboration avec Monica Rebreau de la société IMPACTplus

Monica Rebreau a fondé IMPACTplus | Finance Durable et Innovation, une start-up dont la mission est de catalyser la finance durable. Concrètement, IMPACTplus accompagne les institutions financières à adapter leurs processus aux attentes liées à l'environnement et au développement durable dans toutes leurs activités : de l'émission d'instruments financiers durables, à la gestion des risques climatiques, à la communication aux investisseurs et régulateurs.

Monica Rebreau co-préside les ateliers Finance Durable du Master en Régulation Bancaire de l'Université de Navarre. Elle est membre actif du comité ESG de Chartered Financial Analysts (CFA) Society France et membre de la Global Association of Risk Professionals (GARP).

Quel rôle le secteur financier devrait-il jouer dans la transition écologique ?

Je suis convaincue que le secteur financier peut vraiment faire la différence dans ce contexte de transition écologique et solidaire à travers deux axes. Le premier est celui de la stratégie de financement et d'allocation de capital. En effet, inclure des critères ESG dans les processus d'octroi de crédit, et plus généralement de décision, est un levier très important et incitatif. Le second axe est celui de l'accompagnement de nos clients dans leur transition au travers de services financiers mis à leur disposition. Outre l'accès à l'investissement, il y a la mise à disposition d'outils, le partage d'analyses, ou encore l'apport de conseil.

Nous ne pourrions pas agir de manière isolée sur ces sujets. Il s'agit d'enjeux existentiels, devant lesquels il faut faire preuve d'humilité, et y répondre nécessite une action collective

et collaborative au sein du secteur, mais également avec les autorités publiques et la société civile. Nous devons faire évoluer notre manière de faire si nous voulons avoir un impact à la hauteur des enjeux.

Pourriez-vous nous décrire le rôle et les initiatives de la fonction RISK sur les risques climatiques et les facteurs ESG au sens large ?

Le premier rôle que la fonction Risk a joué en collaboration avec la Direction de la RSE a été de systématiser l'insertion des facteurs ESG dans les processus de décision. Pour une demande de crédit, il est maintenant nécessaire d'évaluer la performance ESG des clients. Cela a permis de rendre le sujet plus concret pour nos opérationnels.

Nous avons par ailleurs demandé aux senior credit officers de jouer un rôle de deuxième ligne de défense sur ces risques, de la même façon qu'ils le jouent sur le risque de crédit.

Enfin, nous avons souhaité nous doter de notre propre outil d'évaluation des risques ESG, et ce pour deux raisons : d'une part, car nous avons développé une expertise forte au sein de la direction des risques et de la direction de la RSE du groupe, et d'autre part, car nous nous sommes rendu compte que les outils disponibles sur le marché se concentrent souvent sur les entreprises de grande taille alors que notre besoin porte sur l'ensemble de nos clients et contreparties. Or, pour les petites et moyennes entreprises, les notations fournies ne sont pas adaptées, voire pas disponibles. D'où l'importance pour nous de nous doter d'un outil interne, quitte à utiliser la notation donnée par un fournisseur externe dans une logique de benchmark.



“ Il faut des outils d'accélération et d'accompagnement de la transition et non des outils d'exclusion de certains clients. ”



Avez-vous déjà couvert tant les PME que les grandes entreprises ?

Notre programme est pluriannuel et son déploiement est progressif. Certains critères s'appliquent sans distinction de seuil ; nous appliquons notamment systématiquement nos politiques sectorielles, et nous nous posons la question de l'empreinte sociale et environnementale de nos clients. Par ailleurs, l'utilisation d'une notation ESG « holistique » est déployée de façon plus progressive en commençant avec nos plus grands clients.

Comment mobilisez-vous les différentes entités du groupe et les métiers autour des enjeux du changement climatique et des facteurs ESG ?

Nous avons la chance d'avoir un groupe qui adresse et porte énormément ces sujets. Il y a une réelle adhésion de l'ensemble de nos collaborateurs, qui se matérialise par une mobilisation spontanée et dynamique, notamment au travers de nombreuses innovations et réflexions sur les opportunités commerciales que cela représente. Ces convictions sont largement partagées par notre direction générale, cela se reflète d'ailleurs dans les plans stratégiques de nos métiers et entités.

En termes de gestion de nos expositions, cela signifie aussi prendre des décisions parfois difficiles sur certains clients ; comme décider dès 2017 de sortir du financement des spécialistes des hydrocarbures non conventionnels ou encore d'aligner les émissions de gaz à effet de serre induites par nos activités de financement avec la trajectoire requise pour atteindre la

neutralité carbone en 2050 qui nécessite de faire des arbitrages. C'est en ce sens que l'insertion opérationnelle dans les processus de décision est importante. Il faut avoir une vraie démarche d'acculturation autour de ces sujets. C'est également là que le collectif a du sens. Nos décisions sont mieux comprises et notre impact plus important lorsqu'il se conjugue à celui des autres acteurs de la place, avec une vision partagée et un objectif commun, comme dans le cadre de la Net Zero Banking Alliance à laquelle nous avons adhéré en avril 2021.

En octobre 2019, vous avez animé un panel « Données ESG : Nouveaux Défis, Nouvelles Solutions » pour BNP Paribas CIB's Women in Business Club. Pourriez-vous partager des exemples de données et/ou solutions innovantes que vous avez adoptées pour répondre aux défis ESG ?

Nous avons mis en place une plateforme de données ESG, cloud-native, dans laquelle nous centralisons les données ESG de nos clients, quelle que soit leur source. Ces données sont normées, mises en qualité et redistribuées sous forme de tableaux de bord ou d'APIs dans l'ensemble du Groupe. La plateforme ESG est progressivement enrichie avec des fonctionnalités et des nouvelles applications, tels que notre outil propriétaire d'évaluation des risques ESG, ou un module d'analyse des controverses. Nous allons bientôt y afficher également les résultats des travaux d'alignement du portefeuille aux Accords de Paris.

L'autre initiative innovante que nous évaluons est la communauté « OS Climate », lancée par la Fondation Linux qui vise à mettre en commun et en mode open source les données et les méthodologies d'évaluation des risques climatiques ou d'alignement de portefeuille. Cette approche « open source » nous paraît très pertinente pour apporter de la transparence sur les hypothèses et les résultats des différentes approches et contribuer progressivement à faire converger les différents standards. Nous avons également travaillé sur les problématiques d'alignement de notre portefeuille avec l'Accord de Paris. Nous menons des réflexions poussées dans le cadre de l'Accord de Katowice, dont nous sommes signataires, en utilisant les données et la méthodologie PACTA. Ces travaux se matérialisent désormais par des prises de décisions concrètes, notamment en matière de réallocation de portefeuilles. Ainsi, en mai 2021, BNP Paribas s'est engagée à réduire de 10 % son exposition de crédit aux activités d'exploration et de production de pétrole et de gaz d'ici 2025 et en fera un suivi annuel. Cet engagement situe le Groupe en avance sur le scénario SDS de l'Agence Internationale de l'Énergie, qui décrit la trajectoire à suivre par le secteur pour être en ligne avec l'Accord de Paris.





“ Il s’agit d’enjeux existentiels, devant lesquels il faut faire preuve d’humilité, et y répondre nécessite une action collective et collaborative au sein du secteur, mais également avec les autorités publiques et la société civile. ”

L'EBA a récemment publié deux consultations sur l'inclusion des facteurs ESG dans le Pilier 2 (Risk Management et SREP) et Pilier 3 (Disclosures), qui demandent aux banques de collecter, analyser et publier à partir de décembre 2022 des indicateurs environnementaux pour leurs clients (e.g., GHG émissions, Alignement to IEA Scenario 2°, Green Asset Ratio). Quels sont les principaux défis et les opportunités que vous envisagez ?

L'intégration des dimensions ESG dans notre structure de gestion des risques est même antérieure à la consultation de l'EBA. Cela reste malgré tout un sujet complexe et encore en cours de maturation comme en témoignent les travaux des différentes autorités européennes. Concernant la partie Disclosures et le Green Asset Ratio, nous pourrions difficilement les produire aujourd'hui, compte tenu de la dépendance aux informations mises à disposition par les entreprises.

Bien que je pense que nous devons tendre vers davantage de transparence et de normalisation sur ces sujets, le Green Asset Ratio basé sur la taxonomie européenne semble être un projet très ambitieux et potentiellement challenging, notamment pour les PME. Cela va demander un effort significatif de mise à disposition des informations de la part des clients. Il faut que les autorités européennes les

accompagnent dans leur démarche et que l'effort soit progressif. De plus, il me semble nécessaire que la taxonomie européenne, dont la vocation de base était la labellisation des actifs sous gestion, intègre de façon plus complète les enjeux de transition.

Les mesures d'alignement avec le scénario 2° sont par ailleurs un sujet complexe. Les travaux que nous avons menés avec d'autres banques ont permis de développer des méthodologies pertinentes pour certains secteurs, mais d'autres restent à couvrir. Faire preuve d'humilité et comprendre les limites des modèles est aussi nécessaire. Il y a donc beaucoup de défis. La donnée est clairement un point majeur, suivi par celui de la méthodologie. Un autre défi est de s'assurer que nous développons des outils d'accélération et d'accompagnement de la transition et non des outils d'exclusion. Des outils qui devraient aussi permettre de créer des opportunités.

Compte tenu de l'étendue des besoins de données, modèles et processus automatisés, les institutions financières demandent des solutions de place. Par exemple, nous avons abordé l'idée d'un calculateur de l'empreinte carbone pour les PME. Un tel projet pourrait être financé conjointement par les banques françaises ou européennes, éventuellement avec le support des pouvoirs publics ?

Un projet conjoint est un début de réponse qui mérite d'être investigué mais je pense qu'il faut être plus ambitieux. Il faut qu'il y ait un vrai effort de financement, notamment de la part de la Commission Européenne, pour mettre à disposition les données et outils nécessaires au calcul de l'ensemble de l'empreinte carbone (Scope 3 y compris) des entreprises de toute taille.

Quelles sont, selon vous, les priorités des institutions financières en ce qui concerne les risques climatiques ESG à horizon 1, 2 et 5 ans ?

Le risque climatique de transition, les actifs irrécupérables (« stranded assets ») et les stratégies de transition de nos clients sont des facteurs de risques très importants, à horizon 1, 2 et 5 ans. Il ne faut pas penser que cela va se matérialiser dans un horizon lointain, des décisions doivent être prises dès maintenant.

L'autre risque environnemental extrêmement préoccupant est la perte de biodiversité. Il y a actuellement une attention forte portée sur le changement climatique, mais la biodiversité est également existentielle et ce sujet doit impérativement gagner en visibilité dans les préoccupations des uns et des autres. Il faut regarder les sujets ESG dans leurs multiples dimensions et les intégrer dans le « Business as usual » de la gestion des risques.

RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR L'EMBARQUEMENT DES ENTITÉS RÉGIONALES ET DES COLLABORATEURS AUTOUR DE L'ENJEU CLIMAT



DENIS MAJOU & ELODIE BRESSAUD

| Responsable de service à la direction des risques de la Confédération Nationale du Crédit Mutuel (CNCM)

| Responsable du chantier RSE et risques climatiques de la CNCM

Entretien avec Denis Majou, Responsable du service RSE, Climat, Modèles et Données et Elodie Bressaud, en charge du pilotage du chantier RSE et risques climatiques et de la coordination avec les entités régionales à la Direction des risques de la Confédération Nationale du Crédit Mutuel (organe central du groupe).

Comment les risques climatiques font-ils évoluer la stratégie du Crédit Mutuel ?

De par son fonctionnement mutualiste, le Crédit Mutuel a toujours eu à cœur de s'adapter aux enjeux de ses clients et de la société. Les risques climatiques représentant un enjeu sociétal élevé, le Crédit Mutuel a pris des engagements tout aussi forts pour y répondre. Ceux-ci se sont matérialisés par un durcissement de sa politique d'investissement, se traduisant par une exclusion de secteurs d'activité ayant des répercussions graves sur l'environnement, ainsi que par la réduction de l'empreinte carbone des financements accordés. En lien notamment avec l'accroissement des exigences réglementaires, cette stratégie a été accompagnée au niveau national d'un renfort des moyens alloués, d'un positionnement des risques climatiques au sein de la Direction des risques, de la structuration d'une gouvernance nationale et d'une feuille de route consolidée. La mise en place de stratégies et d'objectifs opérationnels incombe aux Fédérations régionales du Crédit Mutuel, que nous accompagnons au travers notamment de la mise à disposition d'outils adaptés.

Le Crédit Mutuel est un groupe aux multiples strates. Comment s'organise la gouvernance du sujet climat entre la Confédération Nationale, les Fédérations régionales et les filiales du groupe ?

Le Crédit Mutuel est un Groupe coopératif avec de forts ancrages régionaux, organisé autour de trois niveaux : les caisses locales, les Fédérations régionales et la Confédération Nationale. Les filiales sont

rattachées aux fédérations régionales qui coordonnent les missions en matière de RSE. Les politiques climatiques (politiques sectorielles, désengagement de financements carbonés) sont de la responsabilité des groupes régionaux de Crédit Mutuel. La coordination nationale vise à s'assurer d'une vision agrégée consolidée des engagements pris au niveau régional, et à répondre en tant que Groupe Crédit Mutuel aux sollicitations réglementaires (reporting et audits notamment). Le tout en unifiant autant que de besoin les efforts et en les rendant par conséquent plus impactant et visibles, tout en respectant les identités de chacun.

C'est dans cette optique qu'un comité de pilotage « Risque climatique et RSE » a été créé en 2020, qui réunit les Directeurs des risques et/ou RSE des cinq groupes régionaux et de la Confédération. Il a été mis en place sur un modèle similaire à celui relatif à la gestion des risques « habituels ». Le risque climatique et environnemental est vu comme un risque parmi les autres. Le comité de pilotage rapporte au comité des directeurs généraux (exécutif des cinq groupes) et au comité des risques qui rassemble les élus, puis en dernier lieu au Conseil d'administration de la Confédération. A noter qu'au sein de ces deux dernières instances, un administrateur référent a été nommé spécifiquement sur les sujets relatifs à la RSE et au climat.

Les directeurs des risques sont au cœur de la feuille de route sur le climat, car ils assurent le lien avec les autres risques. L'intégration de la dimension ESG/environnementale/

climat dans les outils fait également partie de notre feuille de route tant d'un point de vue du système d'information, de manière plus globale avec l'insertion des risques climatiques au sein de la cartographie nationale des risques par exemple. C'est un des chantiers prioritaires de ce début d'année 2021.

Comment embarquez-vous les différentes entités du groupe et leurs collaborateurs autour de ces enjeux ?

Nous avons des engagements au niveau national : la Confédération Nationale du Crédit Mutuel a signé les Principes pour une banque responsable et nous sommes adhérents au Global Compact. Dans ce cadre, nous devons rendre des comptes sur nos engagements et actions, une fois par an au moins. Nous favorisons les échanges entre régions, structures et métiers en réunissant les directions des risques et RSE, et consolidons les faits significatifs lors de la réalisation de notre Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF). Chaque groupe régional anime sa communauté, constituée de collaborateurs, d'élus, et de managers... Il en est de même au niveau de la Confédération Nationale, qui acculture l'ensemble des salariés de la banque à la RSE et aux actions engagées, en s'appuyant sur des témoignages des groupes régionaux. Nous intervenons régulièrement auprès de la direction des risques ou plus globalement des salariés sur les dimensions ESG, et avons sensibilisé les élus grâce à des formations à distance. Cette année, nous avons voulu structurer la gouvernance et les actions de la Confédération pour clarifier



“ Cela fait plus de 100 ans que nous sommes au service de nos clients sociétaires. La transition énergétique est devenue un enjeu de société et notre intention est d’accompagner nos clients dans cette transition. ”

les actions collectives à mener, garantir la cohérence d’ensemble et avancer dans la même direction, le tout en répondant aux exigences réglementaires et prudentielles croissantes. La gouvernance et la feuille de route consolidée ont été validées par l’exécutif et le Conseil d’administration. Nos dirigeants sont fortement investis sur ces enjeux.

Un autre enjeu concerne la priorisation : la RSE couvre un champ d’action très vaste, le contexte réglementaire est favorable avec des évolutions notables en 2021. Les régulateurs nous demandent de fournir des preuves tangibles. Nous devons donc avoir une vision exhaustive des demandes, afin de prioriser. En effet, les réglementations impactent parfois l’assurance, l’asset management, la banque de détail, selon que l’on soit en France ou à l’international. Il est important de savoir de quoi il s’agit, les attendus ainsi que le calendrier associé, et les groupes régionaux expriment une réelle attente autour de ces sujets.

Quelles sont les recommandations de la TCFD qui ont été les plus faciles à mettre en œuvre ?

Sur le volet gouvernance, nous avons su nous mettre en ordre de marche en 6 mois. Nous avons fait valider des instances, leur articulation et cela se traduit par une note de 40 pages. Sans ce pilier, on ne peut pas avancer. Côté gestion des risques, notre positionnement au sein de la direction du même nom nous permet d’être au cœur pour avancer au bon rythme.

Quelles sont celles avec lesquelles vous avez eu des difficultés ?

Le reporting est particulièrement complexe, car il faut trouver des indicateurs pertinents, mesurables, comparables, disponibles. Les exigences sur les risques nécessitent aussi un travail conséquent, car il faut partir de l’existant, constater ce qui est possible aujourd’hui et demain, et avancer progressivement, ce que nous faisons via des groupes de travail dédiés. Ici aussi, la production réglementaire est très dense, tant au niveau européen que français.

Pouvez-vous nous en dire plus sur la nature des profils que vous avez choisis de mettre en avant dans le cadre du renforcement d’équipe ?

Nous recrutons actuellement un profil gestion de projet, avec une double expertise climatique et risque. L’année 2021 sera l’année du risque climatique. Il faut savoir mener des sujets en parallèle sur un temps contraint, où il faut parfois faire preuve de pédagogie et partir de zéro auprès de certains. Ces différents facteurs nécessitent du temps supplémentaire.

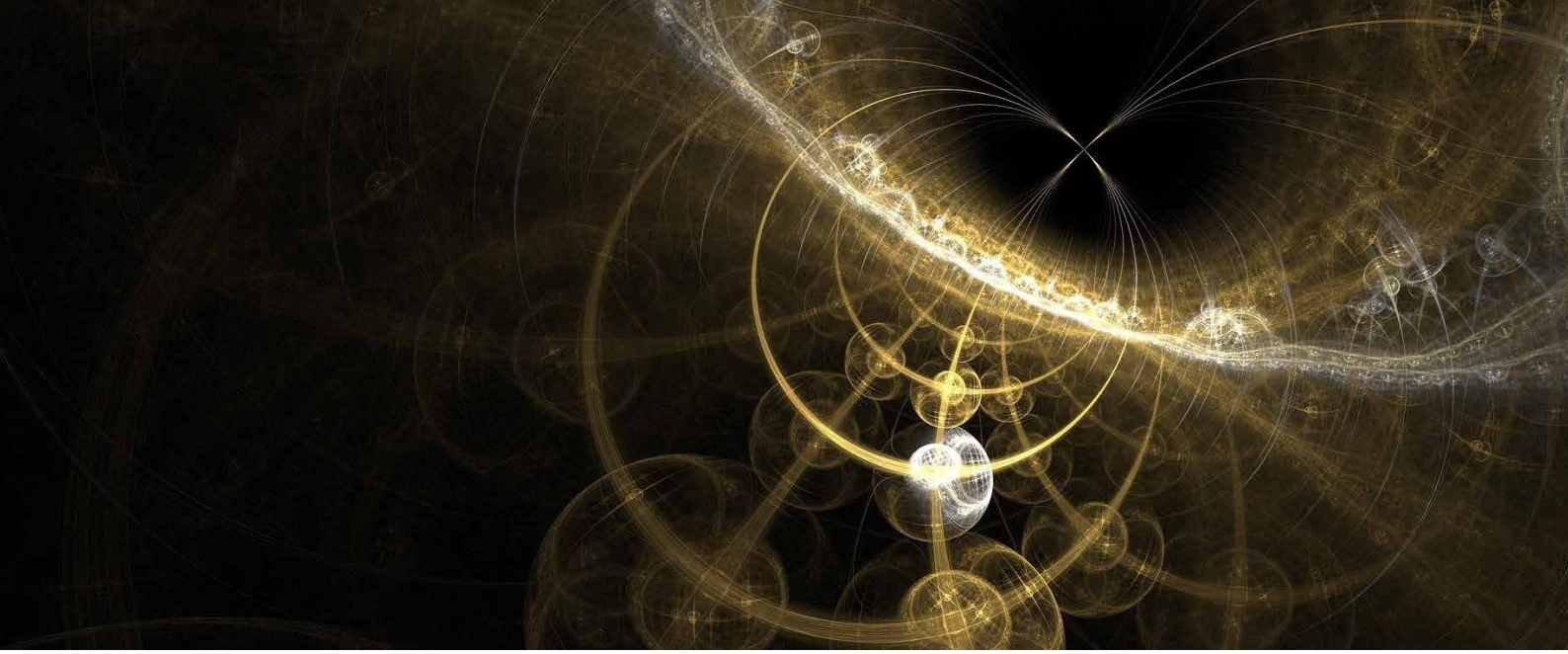
Avez-vous des exemples de bonnes pratiques à partager ?

Le fait d’avoir nommé un administrateur référent au Conseil d’administration et au Comité des risques est un vrai levier pour la pertinence de cette démarche climatique. En matière d’organisation, des équipes ayant une double compétence risques et RSE sont un réel atout. C’est le choix que nous avons fait. Enfin, une feuille de route claire validée au plus haut niveau et permettant de rythmer

les chantiers à mener est également un facteur clé de succès de la démarche.

Quels seront les prochains défis à relever selon vous, notamment vis-à-vis de l’enjeu de la modélisation ?

Notre principal enjeu sera de décliner opérationnellement notre feuille de route. En matière de modélisation, nous nous heurtons à la problématique des données, qui sont soit manquantes, soit indisponibles ou insuffisamment pertinentes. Nous achetons des modèles auprès de sociétés externes, car les modèles extra-financiers sont encore compliqués à mettre en œuvre, notamment pour notre clientèle PME. La réglementation européenne pourrait amener les acteurs de petite taille à publier des informations extra-financières, ce qui nous permettrait de collecter de l’information pour toute notre clientèle. Il nous faudra également prioriser nos combats. Il y a actuellement un foisonnement d’initiatives, un intérêt croissant, y compris en interne, et la difficulté est de rester concentré en traitant toutes ces sollicitations externes. Nous avons réalisé un premier entretien de découverte avec la BCE et allons recevoir un questionnaire d’auto-évaluation de la BCE en 2021. Cela conduira à des recommandations à mettre en œuvre. Ces initiatives permettent de faire bouger les lignes mais requièrent aussi beaucoup d’énergie. Il est essentiel de tester nos hypothèses et de prendre le temps de les valider sans se précipiter.



NOS 4 CONVICTIONS

pour accompagner le changement en matière de gestion du risque climatique

1 Un sujet marqué par une complexité et une sophistication élevées, nécessitant de prendre le temps de la compréhension, pour garantir les bonnes décisions.

- Concevoir et déployer des formations, sur l'ensemble des dimensions (de l'impact sur les business model à la prise en compte dans les métiers, en passant par les aspects réglementaires et les enjeux de mindset/culture) auprès des populations concernées
- S'appuyer sur des recrutements d'expertises si nécessaire

2 Un sujet sur lequel de nombreuses initiatives ou projets ont été lancés dans les banques au cours des dernières années, de manière parfois non structurées (RSE, développement durable...).

- Collecter l'ensemble des initiatives et projets déjà réalisés, dans une logique de rationalisation et mise en cohérence
- Construire la trajectoire en croisant bottom-up (notamment issu des premiers « pionniers ») et top-down
- Définir une trajectoire fondée sur une approche de type « tâche de léopard », par opposition à une approche programmatique « classique »

3 Un sujet exigeant le bon casting et le bon mindset de la part de ceux qui le portent et le font avancer.

- Intégrer dans la gouvernance (projet/run) des représentants des différentes générations, pour irriguer et challenger le top management quand nécessaire
- Faire de l'engagement de la banque sur les sujets « risques climatiques » une opportunité d'attirer et de retenir les talents au sein de l'organisation

4 Un sujet nécessitant de disposer d'une vision par fonction, pour être au plus près de leurs enjeux et besoins (CRO, CFO, CDO, COO...).

PRÉSENTATION DE BACKSTAGE :

BACKSTAGE 360 : LA CRÉATION DE VALEUR À PARTIR DU RETOUR D'EXPÉRIENCE

Colombus Consulting, cabinet de conseil en management, anime depuis 2016 le cercle de réflexion Backstage 360 réunissant des directeurs de toutes disciplines au cours de petits déjeuners de rencontres et d'échanges sur le thème de la transformation des modes de travail.

Ce hors-série dédié à la gestion des risques climatiques s'inscrit dans le contexte d'une prise de conscience croissante sur ces enjeux, tant au niveau des entreprises, que de la société plus globalement. Cette publication est alignée avec notre positionnement de cabinet de transformation responsable, réconciliant performance des entreprises, respect de leurs engagements sociétaux et prise en compte des aspirations individuelles des salariés. Elle participe aussi de notre volonté d'éclairer nos clients sur ces sujets. Cette nouvelle édition est le fruit d'entretiens réalisés avec plus d'une quinzaine d'acteurs qui ont apporté leurs retours d'expérience concrets.

REMERCIEMENTS

Merci aux contributeurs pour leurs témoignages sincères et éclairés :

Laurent Babikian, Elodie Bressaud, Denis Majou, Florian Marsaud, Rim Tehraoui, Thuy Tien Gluck, Danielle Winandy.

Merci aux Colombusiens qui ont permis l'élaboration de ce hors-série du Cercle Backstage 360 :

Amaury Bonnasse, Pierre Couet, Guillaume Croizet, Arthur Debilly, Julia Héry-Havelka, Agnès Kengoum, Marine Laufer-Tourte, Camille Palat, Véronique Rochette.

Merci à Monica Rebreau, pour sa contribution à cette publication.



À PROPOS DE COLOMBUS CONSULTING

Partenaire des organisations impliquées dans des changements majeurs, Columbus Consulting a l'ambition de réconcilier les intérêts économiques et humains des projets de transformation. Le cabinet, créé en 1999 et qui compte 180 consultants, est dirigé par Christophe Bailey et Elsa Cuisinier.

Le Groupe Columbus Consulting est présent en France et en Suisse.



Contact

Elsa Cuisinier
Présidente
Columbus Consulting
+33 6 63 06 53 27

France
138 avenue des Champs-Élysées-75008 Paris

Suisse
Route de Crassier 7-1262 Eysins – Nyon