

# LA GESTION DES RISQUES LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE DANS L'INDUSTRIE BANCAIRE

**CAPCO**  
THE FUTURE. NOW.

**La question du changement climatique et de ses impacts sociétaux et économiques n'a jamais été aussi prépondérante et est désormais au cœur des actions gouvernementales et des entreprises (via les politiques RSE notamment). Comme toute industrie, le secteur bancaire est directement ou indirectement impacté à divers titres par les risques liés au changement climatique et doit dès à présent intégrer cette dimension dans la conduite de ses activités et l'évaluation des risques financiers associés.**

Le 17 avril 2019, le NGFS (Network for Greening the Financial System) publiait son 1er rapport complet intitulé « A call for action » qui décline en six recommandations quelles devraient être les pratiques et mesures de gestion des risques liés au changement climatique.

**Recommandations dans le but d'encourager les banques centrales et les superviseurs à intégrer les meilleures pratiques (applicables en partie aux institutions financières)**

**Recommandation n°1 :**

Intégrer les risques liés au changement climatique dans le suivi de la stabilité financière et à la surveillance microprudentielle

**Recommandation n°2 :**

Intégrer des facteurs de développement durable dans la gestion des portefeuilles pour comptes propres

**Recommandation n°3 :**

Comblent les lacunes en matière de données

**Recommandation n°4 :**

Développer les connaissances et compétences en la matière et favoriser l'assistance technique et le partage de connaissances

**Recommandations mettant en avant les actions devant être entreprises par les décideurs politiques pour favoriser le travail des banques centrales et des superviseurs (applicables en partie au secteur privé)**

**Recommandation n°5 :**

Mettre en place des normes de publication de l'information liée au changement climatique alignées au niveau international sur la base des recommandations du TCFD

**Recommandation n°6 :**

Aider au développement d'une taxonomie des activités économiques (i) contribuant à la transition énergétique et (ii) qui sont le plus exposées aux risques climatiques

Recommandations issues du rapport NGFS (Source : NGFS)

À l'instar d'autres rapports comme celui du TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures – sous l'égide du FSB), les acteurs du secteur bancaire et leurs régulateurs cherchent à poser les bases d'un dispositif harmonisé d'identification, d'évaluation et de pilotage des risques financiers liés au changement climatique, tout en s'interrogeant sur la complexité de la mise en œuvre (taxonomie commune, définition de mesures adaptées, intégration au sein même des activités).

**TYPOLOGIE DES RISQUES LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE**

Du changement climatique et des politiques gouvernementales qui en résultent, deux principales familles de risques peuvent être identifiées dont la taxonomie semble faire l'unanimité :

- Les risques physiques, directement ou indirectement liés aux dommages causés par des phénomènes météorologiques et climatiques
- Les risques de transition, liés aux effets d'une politique de transition énergétique lorsque ceux-ci sont mal anticipés ou trop soudains. Ils incluent le risque de responsabilité correspondant au risque d'être jugé responsable de contribuer directement aux conséquences du changement climatique ou indirectement en participant au financement d'entreprises jugées responsables (risque de réputation)

Type	Climate-Related Risks	Potential Financial Impacts
Transition Risks	<b>Policy and Legal</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increased pricing of GHG emissions</li> <li>• Enhanced emissions-reporting obligations</li> <li>• Mandates on and regulation of existing products and services</li> <li>• Exposure to litigation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increased operating costs (e.g., higher compliance costs, increased insurance premiums)</li> <li>• Write-offs, asset impairment, and early retirement of existing assets due to policy changes</li> <li>• Increased costs and/or reduced demand for products and services resulting from fines and judgments</li> </ul>
	<b>Technology</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substitution of existing products and services with lower emissions options</li> <li>• Unsuccessful investment in new technologies</li> <li>• Costs to transition to lower emissions technology</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Write-offs and early retirement of existing assets</li> <li>• Reduced demand for products and services</li> <li>• Research and development (R&amp;D) expenditures in new and alternative technologies</li> <li>• Capital investments in technology development</li> <li>• Costs to adopt/deploy new practices and processes</li> </ul>
	<b>Market</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changing customer behavior</li> <li>• Uncertainty in market signals</li> <li>• Increased cost of raw materials</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduced demand for goods and services due to shift in consumer preferences</li> <li>• Increased production costs due to changing input prices (e.g., energy, water) and output requirements (e.g., waste treatment)</li> <li>• Abrupt and unexpected shifts in energy costs</li> <li>• Change in revenue mix and sources, resulting in decreased revenues</li> <li>• Re-pricing of assets (e.g., fossil fuel reserves, land valuations, securities valuations)</li> </ul>	
<b>Reputation</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shifts in consumer preferences</li> <li>• Stigmatization of sector</li> <li>• Increased stakeholder concern or negative stakeholder feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduced revenue from decreased demand for goods/services</li> <li>• Reduced revenue from decreased production capacity (e.g., delayed planning approvals, supply chain interruptions)</li> <li>• Reduced revenue from negative impacts on workforce management and planning (e.g., employee attraction and retention)</li> <li>• Reduction in capital availability</li> </ul>
Physical Risks	<b>Acute</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increased severity of extreme weather events such as cyclones and floods</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduced revenue from decreased production capacity (e.g., transport difficulties, supply chain interruptions)</li> <li>• Reduced revenue and higher costs from negative impacts on workforce (e.g., health, safety, absenteeism)</li> </ul>
	<b>Chronic</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changes in precipitation patterns and extreme variability in weather patterns</li> <li>• Rising mean temperatures</li> <li>• Rising sea levels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Write-offs and early retirement of existing assets (e.g., damage to property and assets in “high-risk” locations)</li> <li>• Increased operating costs (e.g., inadequate water supply for hydroelectric plants or to cool nuclear and fossil fuel plants)</li> <li>• Increased capital costs (e.g., damage to facilities)</li> <li>• Reduced revenues from lower sales/output</li> <li>• Increased insurance premiums and potential for reduced availability of insurance on assets in “high-risk” locations</li> </ul>

Catégorisation des risques liés au changement climatique et potentiels impacts financiers (Source : TCFD)

## **IMPACTS FINANCIERS DES RISQUES PHYSIQUES ET DE TRANSITION**

Les risques physiques peuvent se matérialiser sous différentes formes pour les acteurs bancaires. La plus évidente étant, comme pour tout autre secteur, le risque opérationnel résultant de phénomènes climatiques et pouvant rendre inopérantes certaines infrastructures ou activités d'une banque (ex : panne informatique), et éventuellement l'exposer à des poursuites juridiques. De manière indirecte, les risques physiques peuvent également se matérialiser en risque de crédit lorsque des catastrophes naturelles ont pour conséquence d'impacter la solvabilité et la qualité de crédit de l'emprunteur (pouvant augmenter sa probabilité de défaut et les pertes subies en cas de défaut) mais également de détériorer certains actifs portés en garantie. Un risque de marché peut également se matérialiser du fait de hausses significatives et soudaines de volatilités (amenant à une détérioration potentielle des portefeuilles détenus) dans le cas d'un changement d'appréciation par le marché de risques physiques et de leurs conséquences pour un secteur ou une géographie en particulier. Enfin, un risque de liquidité pourrait émerger pour une banque dans le cas où celle-ci serait jugée trop exposée à ces risques physiques et verrait ses financements se raréfier.

De manière similaire, bien que plus difficilement appréhendables, les risques de transition peuvent se matérialiser sous les différentes formes de risques financiers (hors risque opérationnel) du fait de politiques énergétiques et de leur application législative dont les conséquences microéconomiques (ex : taxe carbone) et macroéconomiques (potentielle contraction du PIB) peuvent impacter la solvabilité des emprunteurs et les conditions de marché.

Si les risques climatiques et de transition sont déjà en partie connus et traités par le secteur bancaire (ex : risque d'inondabilité d'un terrain pour un dossier de crédit, aléas climatiques dans le cadre d'opérations de marchés sur matières premières, risque juridique ou législatif pour le financement d'entreprises), l'intensité et la périodicité croissantes des phénomènes climatiques et les transformations de fonds liées aux politiques de transition nécessitent la mise en place d'une approche plus globalisée et systématique d'évaluation de ces risques, dont la probabilité et l'horizon de survenue varient fortement en fonction du secteur d'activité et de la zone géographique, mais dont les pertes qui en découlent sont dans tous les cas très importantes.

## **L'ANALYSE DE SCÉNARIO COMME OUTIL PRIVILÉGIÉ D'ÉVALUATION**

Bien que croissante, la probabilité d'occurrence des risques physiques et de transition reste particulièrement difficile à estimer. Un outil adapté et flexible consiste en l'analyse de scénarios qualitatifs et/ou quantitatifs permettant d'appréhender des phénomènes à forte incertitude sur un horizon de temps long et engendrant de fortes perturbations. L'analyse combinée et non-déterministe (relation 1 à n) de scénarios climatiques, de transition, macroéconomiques et financiers permettrait une meilleure estimation du spectre d'impacts possibles et leur prise en compte dans les exercices de planification stratégique et budgétaire des banques. Si l'utilisation d'analyse de scénarios est déjà une technique éprouvée dans le secteur bancaire (notamment par le biais des exercices de Stress Tests), leur application au changement climatique n'est pas dénuée de défis notamment concernant :

- La définition des scénarios, le choix des variables et leur interdépendance : à ce titre il serait opportun pour les banques de commencer par se familiariser avec la mise en place de scénarios qualitatifs sur-mesure et utilisant relativement peu de variables, afin de gagner en maturité sur la mécanique des scénarios climatiques et de transition, et avant d'envisager la mise en place de scénarios complexes et communs au secteur
- La disponibilité et la granularité des données (pour certaines peu ou non utilisées jusqu'ici) et sur un historique suffisamment représentatif
- L'horizon de temps retenu pour appréhender les effets du changement climatique sera nécessairement plus long que celui utilisé dans les analyses de scénarios et autres mesures de risque classiques (les projections des conséquences du changement climatique varient sur des périodes de 30 à 100 ans quand les horizons couramment utilisés sont d'un an)

A ce titre, l'expérience acquise par les établissements d'assurance et de réassurance en matière de modélisation des risques liés aux catastrophes naturelles (notamment dans le cadre des exigences liées à Solvency II) milite en faveur d'un partage de connaissance entre les deux secteurs.

## **L'ACCULTURATION COMME CONDITION CLÉ DU SUCCÈS**

Tout dispositif de gestion des risques ne déroge pas à la règle : un des facteurs clés de succès est l'acculturation des différentes parties prenantes qu'il s'agisse de la fonction Risque elle-même ou au sein du Senior Management et des lignes Métiers en tant que premières lignes de défense. Ce facteur est d'autant plus clé dans le cadre des risques liés au changement climatique qu'ils restent aujourd'hui relativement peu pris en compte et qu'une certaine urgence existe si les banques veulent être capables à relativement moyen terme de correctement estimer et piloter ces risques dont la probabilité d'occurrence grandit avec le temps. S'il tient à la fonction Risque (méthodologues et analystes) de se mettre en ordre de bataille pour dessiner les outils et processus d'évaluation et de pilotage, il est de la responsabilité du Senior Management d'imprimer une dynamique volontariste d'intégration de ces risques au sein des processus stratégiques (planification stratégique et budgétaire) et des différentes activités de la banque (en premier lieu desquelles l'octroi de crédit et de financement). Cette inclusion passera par la diffusion continue d'une culture des risques liés au changement climatique à travers notamment la sensibilisation et la formation des différents acteurs.

## **ANTICIPER PLUTÔT QUE SUBIR**

La question climatique est au cœur des préoccupations gouvernementales et son appropriation par l'ensemble des acteurs économiques est un enjeu clé des prochaines années. Le secteur bancaire ne fait pas exception et doit désormais se pencher sur les moyens d'une évaluation fiable et d'un pilotage maîtrisé des risques liés au changement climatique. Les dernières publications du NGFS et du TCFD vont en ce sens et il ne fait pas de doute qu'à court ou moyen terme de nouvelles exigences réglementaires émergeront (vraisemblablement dans le cadre du Pilier 3). Il convient d'ores et déjà de les anticiper au risque de subir la complexité de leur mise en œuvre.

## CONTACTS

**Guillaume Campagne**, Managing Principal : [guillaume.campagne@capco.com](mailto:guillaume.campagne@capco.com)

**Mathieu Raynaud**, Manager Consultant : [mathieu.raynaud@capco.com](mailto:mathieu.raynaud@capco.com)

## À PROPOS DE CAPCO

Implanté dans les principaux centres financiers, Capco est un cabinet de conseil en management et organisation spécialisé dans les services financiers.

Nos experts se concentrent sur les changements complexes de l'industrie financière et excellent dans ce domaine grâce à une expertise pointue dans les métiers bancaires et les technologies. Nous aidons ainsi nos clients à se transformer, se développer et à améliorer leurs activités en agissant sur différents leviers : accroissement des revenus, amélioration de l'efficacité, maîtrise des coûts, gestion des risques, mise en conformité et gestion des changements réglementaires.

Pour en savoir plus, consultez notre site internet [www.capco.com](http://www.capco.com) et suivez-nous sur LinkedIn, Twitter ou Facebook.

## IMPLANTATION MONDIALE

### ASIE PACIFIQUE

Bangalore  
Bangkok  
Hong Kong  
Kuala Lumpur  
Pune  
Singapour

### EUROPE

Bratislava  
Bruxelles  
Düsseldorf  
Edimbourg  
Francfort  
Genève  
Londres  
Paris  
Varsovie  
Vienne  
Zurich

### AMERIQUE DU NORD

Charlotte  
Chicago  
Dallas  
Houston  
New York  
Orlando  
Toronto  
Tysons Corner  
Washington, DC

### AMERIQUE DU SUD

São Paulo

[WWW.CAPCO.COM](http://WWW.CAPCO.COM)



**CAPCO**  
THE FUTURE. NOW.