



**Prise en compte des
facteurs de risque ESG dans
l'organisation des banques**

Le rôle central de la fonction
Risque

Janvier 2022

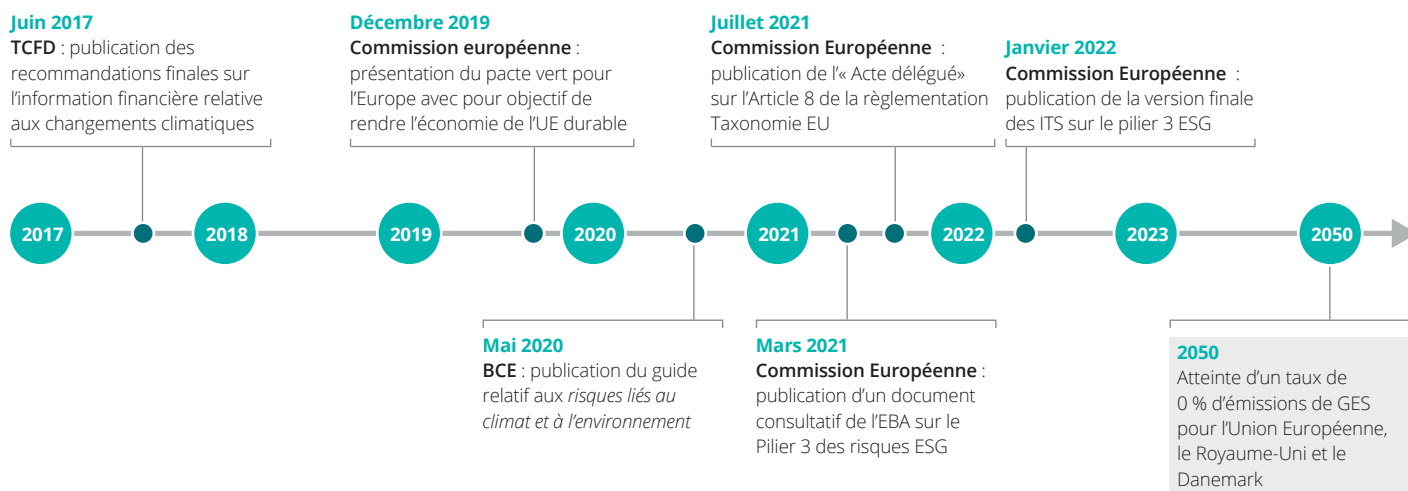
Introduction

Dans le rapport¹ du World Economic Forum sur la perception des risques en 2020, un sondage montre que les risques sociaux et environnementaux sont perçus comme étant les plus probables et, en cas d'occurrence dans le futur. Ce sondage illustre la place prépondérante prise par les facteurs risques ESG, loin devant les risques liés aux crises économiques qui ont rythmé les cycles économiques des dernières décennies. Les recherches et les publications académiques se focalisent sur les facteurs de risque liés au changement climatique sans doute parce que c'est celui qu'on parvient aujourd'hui le mieux à quantifier et ce malgré les nombreuses incertitudes qui subsistent autour de cette quantification. Nous emprunterons donc l'essentiel de nos exemples au changement climatique mais les conclusions trouveraient à s'appliquer aux autres facteurs de risque.

Les banques européennes sont au cœur des enjeux climatiques et environnementaux. Le secteur financier, et les banques en particulier, sont considérés comme des acteurs essentiels de la transition énergétique du fait de leur capacité à orienter les flux de financement au travers de plusieurs stratégies qui peuvent se cumuler notamment :

- le désengagement progressif de secteurs trop carbonés.
- l'accompagnement des clients dans la transition énergétique et
- l'évolution de leurs modèles de gestion et une sélection des risques en général et des clients en particulier intégrant davantage les facteurs ESG.

Les banques y sont par ailleurs fortement incitées par les régulateurs et superviseurs prudeniels qui posent progressivement leurs exigences en termes de gestion des risques, d'exercice de stress test mais également de transparence vis-à-vis du marché, notamment au travers du reporting de pilier 3.



¹ Global Risks Perception Survey 2020 Results, World Economic Forum, 2020

La mise en œuvre de ces stratégies est source de risques et d'opportunités qu'il convient de gérer et qui vont monopoliser l'ensemble des fonctions régaliennes au sein de la banque et soulèvent de nombreuses questions comme l'illustre le schéma ci-dessous :



DS : Direct° Stratégie | DR : Direct° Risques | DF : Direct° Financière | RH : Ressources Humaines | CI : Contrôle Interne | IG : Inspect° Générale | CF : Comm. Financière | DD : Dév. Durable

Les échanges avec nos clients, la lecture des nombreuses publications sur le sujet et les résultats de notre dernière « Global Risk Management Survey » ont forgé quelques convictions sur les impacts dans l'organisation des banques de la prise en compte des facteurs de risque ESG :

L'impact sur la banque des risques liés aux facteurs de risques ESG ne peut pas être traité de manière isolée mais doit être intégré aux dispositifs existants de gestion des risques

Ces facteurs de risque se transmettent au travers de risques financiers. Les crédits immobiliers consentis aux ménages sont exposés par exemple à une dégradation de la valeur des collatéraux attachés liée directement ou indirectement au

changement climatique (effet d'une catastrophe naturelle ou d'un impact indirect sur la valeur de marché des biens immobiliers) ; cette dégradation se traduira potentiellement par une augmentation du risque de crédit et l'ajustement des provisions pour pertes attendues pour tenir compte de la dégradation de la valeur des collatéraux. De même, le risque de défaut attaché à une contrepartie peut augmenter si son modèle d'activité se trouve structurellement impacté par l'évolution de la réglementation ou des changements de comportement des consommateurs. Inversement ce risque peut également diminuer si l'entreprise a su tirer parti des opportunités de marché ou des programmes publics en faveur de la décarbonisation de l'économie.

Dès lors la prise en compte des facteurs de risque ESG doit diffuser dans l'ensemble de la chaîne de valeur de la gestion des risques et peut conduire à faire évoluer les politiques d'octroi, les scores d'octroi², l'appréciation périodique du risque de défaut des contreparties, les politiques de sélection et de valorisation des garanties, l'évaluation des provisions pour risque de crédit (pertes attendues et pertes avérées sur les encours classés en douteux), la revue des concentrations de portefeuilles géographiques et sectorielles...

² Natixis indique ainsi avoir mis en place le Green Weighting Factor qui est un mécanisme interne qui favorise les financements les plus vertueux pour le climat et la transition énergétique vers une économie sobre en carbone, et pénalise à l'inverse les financements porteurs de risques environnementaux. Il s'applique depuis 2019 aux nouveaux financements dans tous les secteurs d'activités.

L'impact de la banque sur facteurs de risques ESG nécessite en revanche un dispositif de suivi particulier compte tenu des enjeux de réputation et des conflits d'intérêt potentiels

Les banques prennent des engagements forts pour se désengager de certains secteurs trop carbonés. Le rapport de l'ACPR et l'AMF³ sur les politiques « charbon » des acteurs de la place financière de Paris, montre qu'au total, sur une centaine d'engagements publics recensés, les établissements bancaires en représentent 18 sur le charbon, soit près d'un engagement sur six. Ces engagements sont scrutés par la société civile et de nombreuses organisations non gouvernementales questionnent la capacité des banques à respecter leurs engagements.

Pour autant les métiers en charge d'opérer ces évolutions peuvent être pris dans un conflit d'intérêt entre la nécessité de répondre à leurs objectifs de performance (d'autant plus si les sociétés des secteurs concernés ne présentent pas un risque de défaut élevé sur l'horizon de temps considérés) et le respect de ces engagements.

Dès lors il paraît essentiel que ces engagements fassent l'objet d'un suivi indépendant, avec une possibilité d'arbitrage en cas de conflit entre les différents intérêts des parties prenantes. La direction de l'engagement ou du développement durable semble toute désignée pour prendre cette responsabilité.

Les informations publiées au marché doivent passer par un dispositif de reporting de « qualité comptable ».

Les entreprises en général et les banques en particulier vont devoir faire face à une augmentation significative du volume d'informations à publier au marché (évolution CSRD, Art 8 de la taxonomie, pilier 3, reporting volontaire selon les guidelines de la TCFD...). Ce reporting extra-financier devrait prendre à relativement court terme autant d'importance que le reporting financier et devra en tout état de cause s'articuler avec ce dernier. En effet, les estimations comptables devront intégrer les impacts des facteurs de risque par exemple au titre de la mesure des pertes attendues. Le dispositif de reporting financier nous semble en conséquence

le plus adapté pour produire cette information extra-financière selon des standards de qualité équivalents à la fois en termes de revue de la qualité des données (enjeu majeur quand on voit le nombre de « date points » requis par les différents reporting), de dispositif de contrôle et de respect des délais de publication. On s'attend également à ce que la banque déploie sur les données ESG des dispositifs de revue de la qualité des données inspirés de la réglementation BCBS 239 afin d'assurer la qualité du reporting final. Elle pourra capitaliser dans l'organisation proposée sur les dispositifs mis en place autour de la qualité des données financières.

La fonction risques est un acteur essentiel de l'intégration opérationnelle des facteurs de risque ESG dans les processus de gestion des risques de la banque

Dans le dernier rapport de sur le « Global Risk Management » de Deloitte⁴, un sondage auprès des principales banques dans le monde indique que 38% des sondés estiment que les facteurs de risque ESG font partie des trois typologies de risque dont l'importance augmentera dans les deux prochaines années, et 47% des sondés considèrent que l'amélioration de leur capacité à gérer ces risques est une haute priorité sur cet horizon.

Comme on l'a indiqué précédemment, la prise en compte des facteurs de risques ESG doit instiller dans l'ensemble du dispositif de gestion des risques. C'est un changement considérable pour les différents acteurs de ce dispositif (en particulier première et deuxième ligne de défense). Dans ce contexte la fonction risque joue un rôle essentiel pour faciliter l'acculturation des différentes parties prenantes et intégrer les multiples contributions nécessaires à l'appréciation des facteurs de risques ESG. En effet même si ces facteurs de risque se traduisent en risques financiers bien connus des fonctions Risque, leur appréhension peut être complexe compte tenu de la multiplicité des paramètres à prendre en compte ; par exemple, en matière de risque climatique, l'analyse par filière depuis l'extraction des matières premières jusqu'au recyclage du produit fini peut s'avérer beaucoup plus pertinentes qu'une analyse sectorielle classique. De même la conséquence d'un facteur de risque climatique comme l'augmentation généralisée du prix de l'énergie observé actuellement doit pouvoir s'apprécier de manière transverse sur l'ensemble du portefeuille de crédit de la banque. Seule la fonction Risque peut conduire ce type d'analyses et en tirer des conclusions qui pourront ensuite être cascadiées auprès de l'ensemble des acteurs de la première et deuxième ligne de défense.

³ LES POLITIQUES « CHARBON » DES ACTEURS DE LA PLACE FINANCIERE DE PARIS : PREMIER RAPPORT ACPR/AMF DE SUIVI ET D'EVALUATION – Novembre 2020

⁴ Global risk management survey 12th edition, Deloitte insights

Une approche structurée et globale doit être mise en œuvre pour intégrer la dimension ESG dans l'ensemble de la gestion des risques

A l'instar des risques financiers, une approche structurée doit être menée pour permettre l'intégration des facteurs de risques ESG dans les dispositifs existants. Cette approche doit notamment couvrir :

- La cartographie des facteurs de risque ESG
- L'identification des risques
- L'évaluation des risques
- La définition de l'appétit au risque
- La déclinaison opérationnelle de la stratégie risque
- Le reporting au management

Nous illustrons ci-après certains éléments de cette approche.

La cartographie des risques ESG doit être clairement établie au préalable. Dans son document de consultation sur la gestion et la supervision des risques ESG dans les établissements de crédit et les sociétés d'investissement, publié en Octobre 2020, l'EBA propose la définition suivante : « les risques ESG se matérialisent lorsque les facteurs ESG affectant les contreparties/clients des institutions financières ont un impact négatif sur la performance financière ou la solvabilité de ces institutions. »

Il n'existe pas de définition unique des facteurs ESG, néanmoins les différentes approches proposées s'articulent autour des trois typologies suivantes :

Facteurs environnementaux

Impacts de l'établissement sur l'environnement et de l'environnement sur l'établissement (principe de double matérialité) au travers notamment du réchauffement climatique, de l'utilisation de l'eau, de la pollution, de la gestion des déchets, de l'efficacité énergétique, de la biodiversité...

Facteurs sociaux

Droits de la personne, santé et sécurité, conditions de travail des employés, impacts sur la communauté, diversité, évolution démographique, modèles de consommation et réputation des actionnaires.

Facteurs de gouvernance

Indépendance du conseil d'administration et diversité de ses membres, alignement des actionnaires et des dirigeants, rémunération, droits des actionnaires, transparence et divulgation, éthique ou culture des affaires.

Ces facteurs de risque ESG doivent ensuite être chaînés avec les risques financiers (principalement risques de crédit mais également risques de marché, de liquidité et opérationnels) au travers desquels ils vont se matérialiser.

Les facteurs de risques ESG peuvent se matérialiser en risque de crédit en fonction de la maturité moyenne des prêts en portefeuille. Sur un horizon long de 15-20 ans, l'impact se situe à la fois sur les enjeux de transition de modèles d'activité de certains secteurs ou acteurs et donc sur la probabilité de défaut, mais également sur des éléments liés à la valeur des actifs sous-jacents ou des collatéraux pouvant également être impactés soit par des risques physiques (par exemple catastrophes naturelles de plus en plus fréquentes et importantes), soit par des effets indirects (par exemple, impact de nouveaux standards sur les véhicules ou les normes de construction).

Les facteurs de risque ESG peuvent entraîner de la volatilité dans le prix des actifs financiers (actions, obligations) ou des matières premières avec des conséquences directes sur l'exposition de la banque aux risques de marché.

Les facteurs de risque ESG peuvent se matérialiser en risques opérationnels par exemple avec une interruption des opérations d'une banque suite à un endommagement de ses infrastructures (siège, agences, data centers) à la suite de la survenance d'un risque physique.

L'identification pratique et mesurée de ces facteurs de risque permet d'objectiver leur matérialité sur les différentes activités/entités/métiers/portefeuilles et de mettre en évidence les concentrations les plus à risque. Cette étape est clé afin de définir le niveau de sophistication attendu pour les dispositifs de mesure de risque à mettre en place. Deux approches peuvent être utilisées et nous semblent devoir être combinées :

- Une approche fondée sur l'exposition actuelle : une cartographie du portefeuille par une « heatmap » selon différents axes tels que le secteur, la géographie, la nature du risque, la taille de l'exposition (encours, RWA, valeur de marché), la maturité permet d'identifier des potentiels risques de concentration. D'autres métriques peuvent être utilisés comme ceux liés aux émissions de carbone des entreprises dans un secteur donné. Cette approche est intéressante dans la mesure où elle est simple et permet de comprendre les enjeux d'un portefeuille à un instant donné. Dans un premier temps, les banques peuvent s'appuyer sur cette approche car elle ne nécessite pas un niveau de sophistication complexe.
- Une approche prospective par une analyse des expositions sous des scénarios climatiques qui permet d'identifier les risques émergents sur le moyen-terme et le long terme. Cette analyse doit permettre de déterminer la matérialité des risques dans le futur sous des hypothèses d'évolution climatique différentes. La difficulté de cette approche est d'une part de traduire les scénarios climatiques en impact sur les expositions des portefeuilles, et d'autre part d'attribuer des probabilités de réalisation aux différents scénarios compte tenu de l'incertitude du risque climatique. Ce genre d'approche nécessite un degré de sophistication plus important de techniques d'évaluation de risques qui peuvent être mises en place dans un second temps, lorsque la banque a bien compris les enjeux du portefeuille à un instant donné.

Les techniques d'évaluation des risques sur les expositions matérielles sont encore à ce stade un domaine exploratoire qui fait l'objet de nombreuses publications académiques. Les pratiques de place convergent vers l'usage des stress tests climatiques ou l'analyse de scénarios conformément aux recommandations du TCFD. L'impact des stress test climatiques peut être matérialisé par des indicateurs traditionnels tels que la probabilité de défaut et la perte en cas de défaut pour le risque de crédit, ou la valorisation des titres pour le risque de marché. Ces indicateurs choqués pourront ensuite être traduits par des impacts sur les provisions comptables et le résultat net mais également prudemment par des impacts sur les RWA et le ratio de solvabilité des banques. Plusieurs scénarios sont disponibles publiquement :

- Scénarios du NGFS
- Scénarios de stress tests de l'ACPR
- Scénarios SSP du GIEC
- Scénarios de l'AIE (Agence internationale de l'énergie)

Ces scénarios étant en général exprimés par des indicateurs macroéconomiques au niveau continental ou pays, les directions de risques devront s'employer à développer des approches pour les décliner à une granularité plus fine, notamment sectorielle, en définissant des mécanismes de transmission à l'échelle microéconomique. Un exemple consiste à s'appuyer sur les trajectoires d'évolution du coût de la taxation du carbone dans les différents scénarios afin d'évaluer l'impact de cette taxation sur le résultat net d'entreprises émettrices de carbone. L'enjeu étant en outre de prendre en compte les phénomènes de transformation de modèles d'activité de certains secteurs qui pourront se matérialiser plus ou moins vite et de manière plus ou moins homogène sur un même secteur industriel.



Figure 1: Exemple de heatmap illustrant le coût de la taxation du carbone sur l'EBITDA appliqué à un portefeuille d'investissement. Source : Deloitte, Outil ClimWISE

La définition de l'appétit au risque

Après l'étape d'identification préalable des risques permet à une banque de connaître ses expositions aux risques ESG en termes de matérialité au niveau sectorielle, géographique, court-moyen ou long terme, etc. les établissements doivent d'abord positionner leur appétit au risque, puis ajuster leur stratégie commerciale afin d'assurer leur propre transition tout en garantissant leur rentabilité à long terme.

Cette étape se concrétisera par la définition de limites spécifiques, complétant le cadre déjà existant et pouvant permettre de décliner des processus métiers d'engagement pertinent. Par exemple, si une banque identifie le secteur de l'agriculture comme un secteur qui sera très exposé au risque climatique physique, elle peut être prête à accepter ce risque dans son portefeuille si elle estime que

l'accompagnement du secteur à se transformer sera source de rentabilité future acceptable pour la banque au regard des risques pris et si son exposition à ce risque ne remet pas en cause sa stratégie commerciale.

Les indicateurs utilisés se basent sur la même analyse faite lors de la phase d'identification des risques, ils peuvent être liés à la matérialité de l'exposition sur un secteur pour une zone géographique donnée pour un certain type de produit financier. Ces indicateurs se doivent d'être pragmatiques pour l'établissement en termes de mesurabilité et de suivi régulier afin d'assurer leur déclinaison opérationnelle au sein de l'ensemble des processus de l'établissement et l'alignement de la stratégie risque avec la stratégie commerciale. Des seuils de tolérance appropriés sont appliqués à ces métriques en fonction des risques que l'établissement souhaite prendre ou pas. Des processus d'escalade

en cas de dépassement des seuils doivent être définis dans l'appétit au risque. Plusieurs établissements européens utilisent par exemple comme indicateur l'intensité carbone des activités du secteur énergie qu'elles financent.

Déclinaison opérationnelle de la stratégie risque

Afin de déployer opérationnellement ces nouveaux axes stratégiques, les directions de risque devront établir des « règles du jeu » permettant de converger progressivement vers les limites cibles attendues. A titre d'illustration, ces règles pourraient inclure :

- La restriction de crédit immobiliers sur certains axes spécifiques comme certaines zones géographiques moins exposées à des risques physiques climatiques ou sans enjeux de biodiversité, ou encore reposant sur des normes de construction plus récente type HQE ;
- L'intégration des critères ESG dans la politique d'origination avec des ratings de clients ajustés avec les risques ESG. La différence entre les ratings ajustés et les ratings normaux matérialise la matérialité du risque et induit par conséquent une action de limite du risque ;
- L'exigence pour des clients d'avoir une stratégie de transition climatique pour financer des projets ayant une intensité carbone élevée afin de prendre également en compte la dimension transactionnelle de l'accompagnement à la transition ;
- La limitation des maturités de certains prêts d'équipement par exemple à des entreprises opérant dans des secteurs exposés à un risque de changement de réglementation environnemental ou social imminent ;
- L'exigence d'une assurance climatique pour le financement de clients dont l'activité dépend directement de conditions climatiques.

Un cadre de gouvernance doit être mis en place afin de permettre de faire remonter l'exposition du groupe aux facteurs de risque ESG avec des indicateurs et des reportings appropriés. Un suivi régulier d'indicateurs définis au niveau des métiers et du management doit être intégré au suivi existant. L'intégration de l'impact des risques ESG en pilier 2 sur les exigences en capital ICAAP et en liquidité ILAAP pourrait également être une orientation du cadre de reporting des banques dans la mesure où l'ICAAP et l'ILAAP constituent des processus existants qui permettent de capturer des risques spécifiques qui ne sont pas en pilier 1, et ces risques sont souvent mesurés par le biais de stress tests.

Il faut garder la raison

Les facteurs de risque ESG sont des risques émergents : ils se développent ou évoluent et se caractérisent généralement par une forte incertitude. Des aspects non conventionnels doivent être pris en compte dans les dispositifs existants afin que l'intégration des risques ESG soit réussie.

La collecte de **données de qualité** nécessaires à la mesure des impacts des facteurs de risque ESG est un enjeu fort. Dans ce contexte, les banques peuvent souhaiter avoir recours à des fournisseurs externes de données ESG. La multiplicité des services et des fournisseurs et la forte dynamique de concentration créent une confusion ou à tout le moins rendent difficile une compréhension des services offerts et donc leur utilisation efficace par les acteurs de la finance durable.

Les données limitées peuvent aussi poser des problèmes dans la mesure d'indicateurs quantitatifs. En effet, la nécessité de mesurer les facteurs de risque ESG est une attente relativement récente avec un nombre parfois limité d'observations historiques. De même, les phénomènes de transformation industrielle, mais aussi les mutations scientifiques, technologiques, socio-politiques ou les régulations sont susceptibles de créer des discontinuités et un manque de pertinence des données historiques. La transition bas carbone ne s'est jamais matérialisée par le passé, par conséquent, il y a une absence de données historiques qui rend difficile la prise de recul pour mesurer un potentiel impact financier d'une transition bas carbone.

Les mécanismes de « traduction » des facteurs de risque ESG en risque financier constituent un challenge important pour les fonctions Risque. Cette difficulté se manifeste à deux niveaux :

- Premièrement, les données accessibles sur les ESG sont souvent issues d'experts sur les ESG qui n'ont pas la même grille de lecture que les experts économiques et financiers. Les scénarios climatiques par exemple présentent des trajectoires de variables telles que la température moyenne à la surface de la Terre, les mix-énergétiques, les émissions de carbone qui nécessitent de définir des mécanismes de transmission à l'économie pour mesurer l'impact financier.
- Deuxièmement, la granularité des données accessibles est en général à une échelle très macroéconomique, alors que les banques ont besoin de d'une échelle microéconomique qui est plus adaptée à leurs expositions. Les scénarios climatiques par exemple présentent des trajectoires d'émissions de carbone à l'échelle d'un continent ou dans les cas les plus fins à l'échelle d'un Pays. La déclinaison de ces trajectoires à l'échelle sectorielle pour un Pays donné nécessite une approche plus complexe.

Face à ces difficultés, les banques doivent dans un premier temps faire preuve de pragmatisme, en privilégiant des scénarios leur donnant accès au maximum de données exploitables pour mesurer un impact financier avec des approximations. Par exemple, les scénarios du NGFS ont permis de rajouter des éléments plus financiers (comme des prix de matières premières) aux scénarios SSP plus académiques qui ont servi de base de référence. Dans un deuxième temps, les banques peuvent progressivement raffiner les approches approximatives avec des approches plus complètes.

Conclusion

La gestion des facteurs de risques ESG doit être intégrée dans les dispositifs existants des banques (dispositifs de gestion des risques et dispositifs de reporting interne et externe principalement) à l'exception du suivi des engagements de la banque envers la société civile qui nous semble devoir faire l'objet d'un dispositif particulier.

Dans ce contexte, la fonction risque a un rôle essentiel à jouer y compris d'acculturation des premières et secondes lignes de défense en mettant en œuvre une démarche structurée et systématique.

Elle se heurte toutefois à des obstacles considérables liés à la qualité de données disponibles et à l'absence de modèles communément admis pour évaluer les impacts de ces facteurs de risque ESG.

Pendant cette période de forte incertitude (et au-delà) la priorité nous semble devoir être placée sur le renforcement des procédures de sélection des clients. Le « Know your Customer » doit s'enrichir pour intégrer une vision à 360° de la chaîne de valeur dans laquelle le client opère ainsi qu'une compréhension de ses enjeux en matière d'ESG et de sa capacité concrète à s'y adapter. La fonction risque devra orchestrer les contributions nécessaires des différentes compétences au sein de la banque (métier, risque, conformité, RSE, finance, macro-économistes, experts sectoriels/ géographiques...) pour préserver la valeur de la banque.

Contacts



Hervé Phaure

Associé Risk Advisory
hphaure@deloitte.fr



Laurence Dubois

Associée Risk Advisory,
FSI Leader
ladubois@deloitte.fr

Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les uns aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte - 6, place de la Pyramide - 92908 Paris-La Défense Cedex
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

© Janvier 2022 - Deloitte Conseil - Une entité du réseau Deloitte
Tous droits réservés - Studio Design France