



CRD6 : Le plan prudentiel de transition sur les risques ESG Un nouvel instrument à construire et à intégrer dans le pilotage des banques

SYNTHÈSE

- La directive CRD6 exige des banques un plan prudentiel de transition couvrant différents horizons de temps, y compris une planification de long terme à 10 ans au moins. Cette obligation entrera en vigueur le 11 janvier 2026 pour la plupart des banques. Elle complète, sous l'angle des risques prudentiels, les dispositions sur le plan de transition des directives CSRD (Corporate Sustainability Reporting Disclosure) et CS3D (Corporate Sustainability Due Diligence Directive).
- Ce plan doit spécifiquement montrer comment la banque entend adapter sa gestion des risques, son modèle d'activité et ses opérations pour être résiliente face à la montée des risques ESG, en priorisant les risques environnementaux. La banque doit expliciter les implications sur son offre de produits et services, leur tarification, et sa stratégie d'engagement avec les contreparties.
- Les autorités de supervision ont fait savoir l'importance qu'elles accordent au plan prudentiel de transition, demandant aux banques de travailler d'ores et déjà à sa préparation pour qu'il soit « crédible, réaliste et fondé sur la science »¹. Elles l'ont rappelé et ont précisé leurs attentes lors d'un événement organisé par Deloitte à Paris le 17 décembre 2024 : « Plan de transition : un enjeu stratégique pour le secteur financier ».
- Le plan prudentiel de transition devrait comprendre au minimum les composants préconisés par l'EBA dans le [guide sur la gestion des risques ESG publié en janvier 2025](#). Ce guide renforce la dimension quantitative du cadre de gestion des risques ESG et du plan prudentiel de transition, en proposant une liste d'indicateurs à utiliser et de données ESG à gérer dans le SI. Le plan de transition doit être pleinement inséré dans les processus décisionnels de la banque.
- Il ne s'agit pas uniquement d'un exercice de conformité réglementaire. L'enjeu du plan est de coordonner efficacement l'action des métiers et des fonctions concernées dans la banque pour réussir l'adaptation du modèle d'activité face aux bouleversements climatiques et sociétaux en cours et à venir.

¹ [Intervention de Frank Elderson](#), membre du Comité Exécutif de la BCE et Vice-Président du Conseil de Surveillance de la BCE, devant le comité exécutif de la FBE (Fédération Bancaire Française), 14 mars 2024.

La Directive CRD6 (« Capital Requirements Directive N°6 ») comprend une nouvelle obligation légale pour l'organe de direction des banques de développer et de mettre en œuvre un « **plan prudentiel de transition²** » concernant les risques ESG (Environnement, Sociaux, Gouvernance). Elle s'applique à tous les établissements assujettis à la directive CRD6, avec la possibilité pour les Etats Membres d'appliquer un principe de proportionnalité et certaines exemptions aux petits établissements non complexes au sens du règlement CRR³. Cette nouvelle obligation entrera en application le **11 janvier 2026** (11 janvier 2027, pour les petits établissements non complexes, selon le guide de l'EBA sur les risques ESG).

Ce plan est avant tout centré sur les risques prudentiels de la banque. Il doit expliciter la stratégie de la banque pour adapter à court, moyen et long terme sa gestion des risques, son modèle d'activité et ses opérations et ainsi être résiliente face à la montée des risques ESG, par exemple, l'exposition des contreparties et des actifs du fait de la transition de l'économie pour s'ajuster aux objectifs de durabilité adoptés par les autorités⁴ et de la hausse du nombre et de la sévérité des événements climatiques.

Le plan de transition est placé sous la responsabilité de l'organe de direction. Il doit montrer que la banque identifie, mesure, gère et pilote ses risques ESG, y compris au moyen d'objectifs et de jalons échelonnés dans le temps. Le plan doit intégrer des objectifs quantitatifs sur différents horizons de temps, y compris sur un horizon de long-terme fixé à 10 ans au moins.

Les autorités de supervision seront chargées d'évaluer ces nouveaux plans prudentiels de transition dans le cadre du Pilier 2. La directive CRD6 leur accorde en particulier le pouvoir d'exiger des banques qu'elles réduisent leur exposition aux risques ESG et qu'elles renforcent les objectifs et les mesures intégrées dans

leurs plans prudentiels. Elles évalueront également leur concordance avec les publications au titre du Pilier 3 ESG, les engagements durables pris dans le cadre des directives CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) puis CS3D (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) et les objectifs des politiques publiques.

Le plan prudentiel de transition concerne a priori l'ensemble des risques ESG (climat, environnement, social et gouvernance), la directive CRD6 envisageant que les superviseurs accordent la priorité aux risques climatiques et environnementaux avant de progresser vers les autres risques ESG au fur et à mesure des progrès réalisés dans les données, les méthodologies et les outils.

Avant même l'adoption et la publication de la directive CRD6, les superviseurs avaient d'ores et déjà signalé l'importance particulière qu'ils accordent aux plans de transition, encourageant les banques à accélérer leur développement dès à présent :

- La [BCE a ainsi indiqué](#), en mars 2024, que « *les banques assujetties aux publications de Pilier 3 au titre des risques ESG devront commencer à publier des informations sur l'alignement de leurs portefeuilles de crédit avec l'objectif de neutralité carbone pour fin 2024 et elles sont vivement encouragées à engager le développement de plans prudentiels de transition selon la directive CRD6 qui soient réalistes, crédibles, fondés sur la science, et revue de façon indépendante* »¹.
- Dans le cadre de ses priorités d'action pour 2024, [l'ACPR a souligné](#) que « *l'intégration des plans de transition des banques dans la réglementation prudentielle et la supervision est l'un de nos chevaux de bataille. L'Autorité continuera de participer activement aux réflexions en cours au sein des groupes de travail de l'EBA afin de déterminer le contenu de ces plans et comment ils seront intégrés dans l'exercice d'évaluation annuel des banques (SREP)* »⁵.

La question se pose désormais pour les banques du contenu et de la mise en œuvre de ces plans prudentiels de transition, de leur articulation avec le plan de transition des directives CSRD / CS3D et de leur insertion dans les instruments de pilotage prudentiels, risques et financiers de la banque (cadre d'appétit au risque, processus budgétaire, ICAAP, ILAAP, etc.). S'il reste encore des incertitudes sur la forme, le contenu et le rôle de ces plans prudentiels de transition, l'EBA a fait part de ses recommandations dans la version finale de son [guide sur la gestion des risques ESG](#) publiée en janvier 2025⁶. Par rapport à la version consultative de janvier 2024, la version finale apporte diverses clarifications concernant l'application du principe de proportionnalité, le contenu du plan prudentiel de transition et son articulation avec le cadre de gestion des risques ESG.

"L'intégration des plans de transition des banques dans la réglementation prudentielle et la supervision est l'un de nos chevaux de bataille",
ACPR, 15 janvier 2024.



¹ [Intervention de Frank Elderson](#), Membre du Comité Exécutif de la BCE et Vice-Président du Conseil de Surveillance de la BCE, devant le comité exécutif de la FBE (Fédération Bancaire Française), 14 mars 2024

² Terminologie utilisée par l'EBA et la BCE.

³ Règlement de l'UE No 575/2013. La directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) prévoit également des exigences simplifiées pour les petits établissements non complexes.

⁴ Par exemple, dans l'UE, réduction des émissions nettes de gaz à effet de serre de 55% en 2030 et atteinte de la neutralité carbone en 2050.

⁵ [Plan de travail pour 2024 de l'ACPR](#), 15 janvier 2024.

⁶ [Guide de l'EBA sur la gestion des risques ESG](#), 9 janvier 2025.

I. QUELS SONT LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS DU PLAN PRUDENTIEL DE TRANSITION ?

Le plan prudentiel de transition a pour point de départ la revue stratégique de la banque considérant les transformations nécessaires face à la montée des risques ESG. Il doit montrer comment la banque entend adapter sa gestion des risques, son modèle d'activité et ses opérations pour être résiliente face à l'augmentation de ces risques. Il établit comment la banque envisage de traiter et d'atténuer son exposition aux risques ESG à court, moyen et long terme.

Le plan doit reposer sur une cartographie des risques ESG précise, ainsi que sur des scénarios et trajectoires sectoriels reconnus et adaptés aux zones géographiques dans lesquelles la banque opère.

Il doit tenir compte des évolutions dans la structure des portefeuilles et de l'activité des contreparties. Il doit être mis à jour en cas d'évolutions significatives sur chacun de ces points.

Le plan prudentiel de transition fait le lien entre les engagements ESG de la banque et les métriques utilisées ou à mettre en place pour la gestion des risques ESG, le suivi de leurs impacts financiers et la mesure des écarts aux cibles définis dans le plan. Il doit indiquer comment les objectifs à long

terme, tels que les engagements pris pour atteindre la neutralité carbone en Europe à l'horizon 2050, se traduisent sur le plan stratégique à moyen terme (ex. : politique sectorielle, objectifs de croissance des lignes métiers), les politiques de risque (ex. : prise en compte de l'évaluation ESG des contreparties) et la stratégie financière.

Le régulateur bancaire n'a pas précisé si les conglomerats doivent établir un plan prudentiel de transition couvrant le seul périmètre de consolidation bancaire ou un périmètre plus large intégrant les activités d'assurance. Lors de la conférence Deloitte de décembre 2024, la BCE a indiqué que ce sujet important fait partie des réflexions en cours.

Répondre aux enjeux du plan de transition nécessite une démarche permettant d'impliquer et de coordonner les contributions de l'ensemble des parties prenantes, et particulièrement des métiers et unités opérationnelles, dont le rôle est essentiel pour définir et mettre en œuvre le plan, mais également des différentes fonctions concernées, dont la stratégie, le département ESG, la gestion des risques, le pilotage budgétaire et financier, les ressources humaines et les équipes en charge de la gestion des données et des systèmes d'information.

Selon le guide de l'EBA, le plan lui-même comprend 5 grands composants qui s'appliquent à toutes les catégories d'établissements, avec des attentes proportionnées en ce qui concerne les banques qui ne relèvent pas de la catégorie des grands établissements (banques non systémiques et dont la taille de bilan n'excède pas 30 milliards d'euros) (cf. figure 1).

Le plan prudentiel de transition a pour point de départ la revue stratégique de la banque considérant les transformations nécessaires face à la montée des risques ESG.



Figure 1

Structure et contenu du plan de transition prudentiel

			Attendus SNCI & OI ⁽¹⁾
1. Objectifs stratégiques et feuille de route	• Objectifs stratégiques généraux pour gérer les risques ESG	• Description qualitative des stratégies d'alignement du modèle d'activité • Priorités de gestion des risques ESG au regard de la stratégie d'alignement et de la cartographie des risques ESG	✓
	• Résilience du modèle d'activité aux risques ESG	• Objectifs à 10 ans au moins et à horizon 2030 pour adapter le modèle d'activité aux objectifs stratégiques de long-terme • Objectifs quantitatifs portant sur une sélection d'indicateurs de risques ESG, la structure de revenus et la stratégie d'adaptation des activités ⁽¹⁾	✓
	• Hypothèses et cadrage de la stratégie et de la feuille de route	• Scénarios de référence retenus et justifications • Synthèse et conclusion des analyses internes de risques utilisées pour le cadrage du plan de transition ⁽²⁾	
2. Cibles et métriques	• Cibles quantitatives • Métriques de suivi des risques ESG et des progrès vers l'atteinte des cibles	• Cibles quantitatives détaillées couvrant un panel d'indicateurs pertinents pour la banque ⁽³⁾ • Pour chaque cible, spécification du périmètre de couverture, de la part des expositions couvertes, des éventuelles exclusions et des horizons de temps visés	✓
	3. Gouvernance	• Rôles et responsabilités	• Rôles et responsabilités des organes de direction, des comités affiliés et des 3 lignes de défense • Protocole d'escalade en cas d'écarts au plan • Suivi des audits du plan de transition
• Ressources humaines et politiques de rémunération		• Actions identifiées et mises en œuvre pour combler les lacunes et les besoins (formations ESG, plans de recrutement, partage des savoirs, etc.) • Alignement des politiques de rémunération avec les objectifs ESG et l'appétit aux risques ESG • Métriques clés utilisées pour effectuer ce suivi	
• Données et SI		• Inventaire des données cibles et évaluation de la disponibilité et de la qualité des données • Politiques de qualité des données mises en œuvre	
4. Stratégie de mise en œuvre	• Stratégie d'intégration dans les outils et processus décisionnels	• Outils d'identification et d'évaluation des risques ESG dans les portefeuilles • Intégration des risques ESG dans le cadre de gestion des risques • Intégration des objectifs ESG dans la planification stratégique et les processus décisionnels à moyen et long terme (appétit au risque, contrôle budgétaire, planification budgétaire, ICAAP, ILAAP, etc.)	✓
	• Politiques de crédits et de gestion des risques financiers	• Plan de révision des politiques de risques au regard des risques ESG • Synthèse sur les politiques existantes au regard des critères ESG (objectifs, périmètre d'application, critères d'exclusion, modalités de suivi, etc.)	✓
	• Mix de produits et services et impacts sur la tarification	• Implications de la stratégie ESG pour l'offre de produits et de services (ex.: offres de produits et services verts et favorisant la transition) • Impacts sur la tarification (tarification ajustée des risques, incitations tarifaires, modalités de suivi) • Cohérence de la stratégie avec le cadre de gestion des risques (ex.: diversification, réputation, profitabilité des offres ESG, etc.)	
5. Stratégie d'engagement avec les contreparties	• Politiques d'engagement ESG avec les contreparties	• Objectifs des politiques d'engagement avec les contreparties et modalités / indicateurs de suivi • Procédure d'escalade et de validation des engagements	✓
	• Processus et méthodologies d'évaluation de leur exposition aux risques ESG	• Méthodes d'identification et d'évaluation de l'exposition des contreparties aux risques ESG • Nature et procédures de diligences raisonnables appliquées • Indicateurs de suivi de leur déploiement	✓
	• Résultats des politiques et processus d'engagement	• Identification des contreparties à risque élevé. Niveau d'alignement avec la stratégie ESG, les objectifs ESG et l'appétit aux risques ESG • Mesures prises pour remédier aux risques identifiés (ex.: revue des termes contrats de financement, diligences approfondies, adaptation des offres, etc.) et évaluation des impacts	

⁽¹⁾ SNCI : Small & Non-Complex Institutions (petits établissements non complexes) | OI : Other Institutions (autres établissements)

⁽²⁾ Par ex.: expositions par secteurs, métriques d'alignement des portefeuilles, profitabilité par secteurs ou produits, adaptation des métiers (tarification, capital, liquidité, impacts bilantiels)

⁽³⁾ Cartographie des risques ESG, stress scénarios, impacts des risques ESG sur les risques traditionnels, évaluation du niveau d'alignement des portefeuilles, etc.

⁽⁴⁾ Par ex.: expositions sur les secteurs ou contreparties à haut risque, objectifs d'alignement des portefeuilles, émissions financées par secteur ou portefeuilles, efficacité énergétique des portefeuilles immobiliers, etc.

La définition du scénario de référence et la déclinaison des engagements ESG de la banque doivent être établis à partir de travaux scientifiques reconnus et être compatibles avec les objectifs des politiques publiques. Le scénario de référence doit, autant que possible, être décliné par secteur et par pays ou zone géographique d'exposition de la banque.

Les plans de transition demandés par les directives CSRD, CS3D et CRD6 doivent se fonder sur les mêmes informations et données scientifiques. Ces 3 déclinaisons du plan servent des

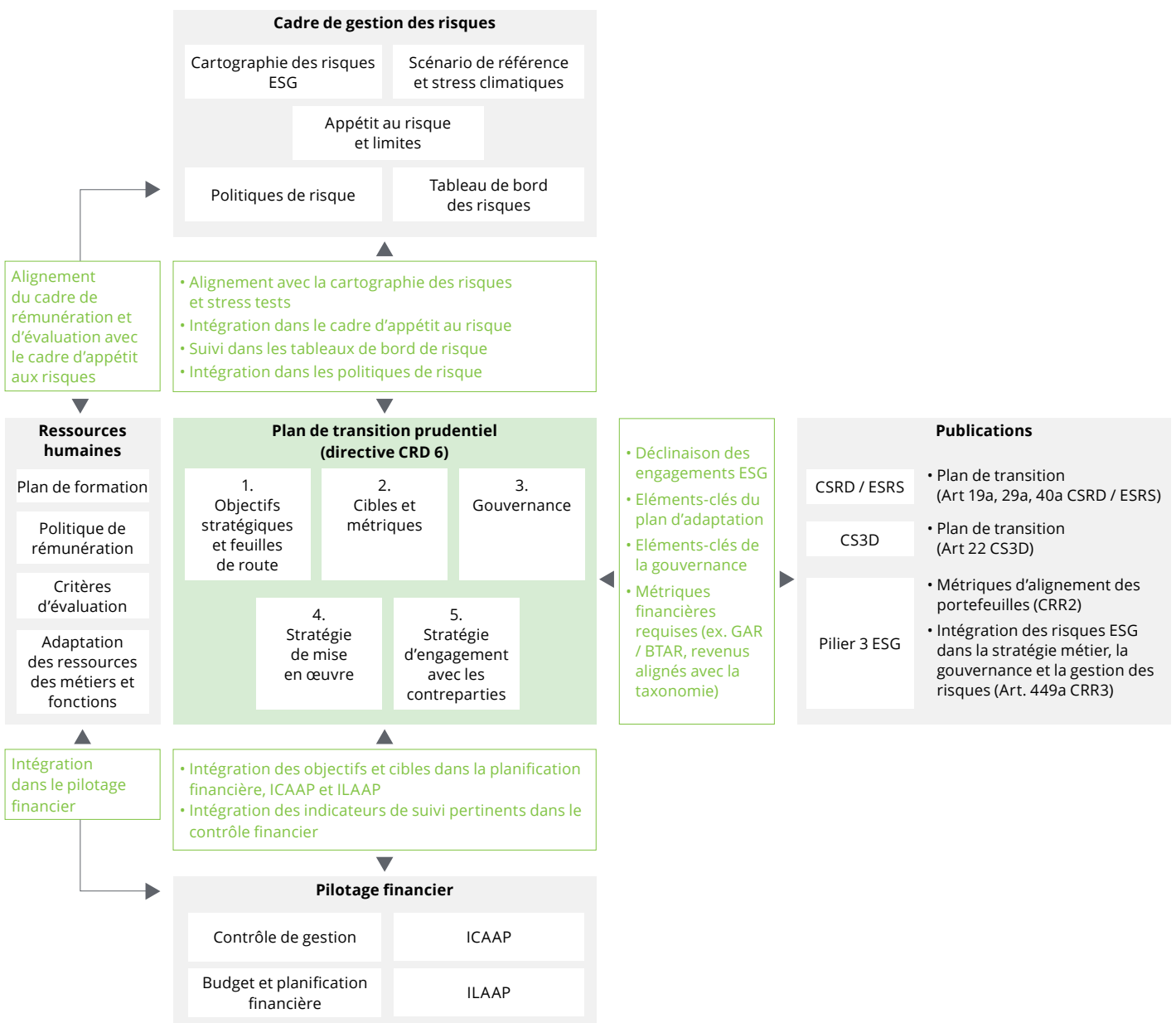
objectifs complémentaires. Dans son [guide pédagogique sur les plans de transition CSRD](#)⁷ la Commission Climat et Finance Durable de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) souligne l'importance pour les investisseurs de disposer d'objectifs clairement échéancés et d'informations claires sur les leviers de décarbonation et leurs impacts au regard de ces objectifs.

Le plan prudentiel CRD6 « doit permettre d'articuler les objectifs de décarbonation et les risques », selon les termes de l'un des participants à la table de ronde de décembre 2024 organisée par Deloitte

sur les plans de transition. Il met l'accent sur l'adaptation et la résilience du modèle d'activité de la banque.

Le plan de transition doit s'insérer dans l'ensemble des processus de planification et de prise de décision de la banque, en couvrant le cadre de gestion des risques, la planification budgétaire et financière, la gestion des ressources humaines et la politique de rémunération (cf. **figure 2**). Cet objectif d'insertion doit être pris en compte dans la définition de la gouvernance de projet et la structuration des différents chantiers de mise en œuvre.

Figure 2
Intégration du plan de transition dans les processus de décision



⁷ [Guide pédagogique sur les plans de transition climatique des entreprises de la Commission Climat et Finance Durable de l'AMF, 9 février 2024.](#)

Les politiques de risque doivent être adaptées pour refléter les implications à court, moyen et long terme du plan de transition, y compris les stratégies sectorielles et par portefeuille, et pour prendre en compte les risques inhérents à la transition (par exemple, l'émergence de nouvelles concentrations, l'exposition accrue à des risques réputationnels ou de litiges).

Le cadre d'appétit aux risques et le dispositif de limites opérationnelles doivent être adaptés pour s'appuyer sur des métriques de mesure des risques ESG. Pour la mesure et le suivi de l'exposition aux risques ESG, l'EBA préconise l'utilisation d'un panel de métriques classifiées en 4 grandes catégories selon leurs objectifs et leurs caractéristiques (méthodes basées sur l'exposition, méthodes sectorielles ou de portefeuilles, méthodes de mesure d'alignement des portefeuilles, méthodes à base de scénarios). Le risque d'écart aux objectifs et cibles définies dans le plan de transition doit être mesuré et pris en compte dans les processus décisionnels et d'escalade.

Le plan prudentiel de transition doit être pleinement intégré dans la stratégie des métiers. A cet égard, il doit identifier et définir les actions d'ajustement ou de transformation du modèle d'activité permettant à la banque de respecter ses engagements ESG et d'être résiliente face à la montée des risques ESG (ex. : stratégie et objectifs d'évolution de l'offre de produits et services, stratégie d'engagement avec les contreparties, tarification).

La planification budgétaire doit refléter ces actions d'ajustement et de transformation des métiers et des ressources humaines, ainsi que mesurer et contrôler les progrès réalisés dans la mise en œuvre du point de vue de la gestion.

Le plan prudentiel de transition doit identifier les actions d'ajustement ou de transformation du modèle d'activité des métiers.

La planification budgétaire doit refléter ces actions d'ajustements et de transformation.



II. QUELS INDICATEURS INTÉGRER AU PLAN PRUDENTIEL DE TRANSITION ?

L'EBA insiste particulièrement sur la dimension quantitative du plan prudentiel de transition qui doit comprendre des objectifs et des cibles précises, détaillées par secteur d'activité ou par portefeuilles. Une série d'indicateurs et de métriques doit être mise en œuvre pour expliciter les objectifs et les cibles et suivre l'exposition de la banque aux risques ESG.

En ligne avec les nouvelles indications de l'EBA, la BCE a de son côté indiqué, au cours de l'évènement Deloitte de décembre 2024 sur les plans de transition, qu'elle concentrerait son attention sur les éléments quantitatifs du plan et du cadre de gestion des risques ESG, insistant aussi sur la nécessaire concordance des objectifs et des métriques du plan prudentiel de

transition CRD6 et du plan de transition au sens de la CSRD.

Pour les grands établissements (banques systémiques ou dont la taille de bilan excède 30 milliards d'euros), l'EBA adopte une démarche prescriptive concernant la liste des indicateurs à utiliser pour définir les cibles et suivre le plan, qu'elle structure en 4 grands thèmes (cf. figure 3) :

- Les émissions financées et les métriques d'alignement,
- La stratégie d'engagement et de financement des contreparties,
- Les métriques de mesure de l'exposition aux risques ESG, y compris sur les secteurs carbo-intensifs,
- Les ressources humaines.

Cette liste devrait être complétée par des mesures d'impacts financiers (ex. : part des revenus de la banque sur les secteurs les plus exposés aux risques environnementaux, profitabilité des opérations liés à la transition et à l'adaptation, coût du risque des portefeuilles, performance financière).

Les autres établissements doivent mettre en œuvre les indicateurs pertinents parmi ceux que l'EBA attend des grands établissements en tenant compte des résultats de leur cartographie des risques ESG.

Figure 3

Indicateurs ESG attendues des grands établissements pour la quantification des cibles et le suivi du plan

THÈME	METRIQUES ATTENDUES
Emissions financées et métriques d'alignement	
Expositions et revenus liés aux secteurs les plus émissifs	<ul style="list-style-type: none"> • Montant et part des expositions et des revenus (marge d'intérêts, honoraires, commissions) avec les contreparties de secteurs contribuant significativement au changement climatique ⁽¹⁾
Métriques d'alignement des portefeuilles	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure sectorielle de la compatibilité des expositions et capacités de production des contreparties avec les objectifs de la transition (ex. net zéro GES à 2050). • Évaluation des impacts financiers en cas de désalignement.
Émissions de GES financées	<ul style="list-style-type: none"> • Par secteur et par périmètre (scope 1, 2 et 3), montant et intensité des émissions financées. • Capacité à interpréter les évolutions constatées (ex. hausse temporaire liée au financement de la transition sur des contreparties fortement émissives).
Stratégie d'engagement et de financement des contreparties	
Avancement des stratégies de financement	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de progression dans la mise en place des stratégies de financement décidées dans le cadre de la transition de la banque. • Suivi des flux financiers fléchés vers des contreparties ou des actifs alignés sur la politique ESG et l'appétit aux risques ESG de la banque.
Indicateurs d'engagement client	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de contreparties évaluées (exposition aux risques ESG et plan de transition) au regard du périmètre à couvrir. • Résultats et impacts de ces évaluations (niveau de risque face à la transition, mesures prises face aux risques, progrès dans l'atteinte des objectifs de la banque).
Efficacité énergétique des portefeuilles immobiliers	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition des garanties immobilières selon le niveau d'efficacité énergétique du bien.
Mix énergétique et climatique des expositions et financements	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de financement des technologies bas-carbone par rapport au financement de technologies liées aux énergies fossiles. • Ratio de financement des expositions atténuant le risque climatique (Art. 9 de la Taxonomie) par rapport aux expositions à forte intensité carbone

⁽¹⁾ 9 secteurs : i) agriculture, sylviculture, pêche, ii) industries extractives, iii) industrie manufacturière, iv) production et distribution d'électricité et de gaz, v) production et distribution d'eau, assainissement et gestion des déchets, vi) construction, vii) commerce de gros et de détail, viii) transports et entreposage, ix) immobilier. Les contreparties exclues des indices de référence «accord de Paris» de l'UE doivent aussi faire l'objet d'un suivi spécifique.

Métriques de mesure des risques ESG

Pertes historiques et prospectives liées aux risques ESG	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure des pertes historiques liées aux risques ESG. • Évaluation prospective des expositions à risque et des pertes potentielles futures sur la base de scénarios.
Évaluation de l'exposition aux risques physiques	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats des scénarios de risques physiques (inondations, sécheresses, incendies, etc....). • Indicateurs de suivi du déploiement des mesures de réduction de l'exposition aux risques.
Concentration des risques ESG	<ul style="list-style-type: none"> • Géolocalisation des expositions et des garanties dans des zones à risque physique (inondations, sécheresses, incendies, etc.) • Concentration sectorielle ou sur des contreparties à haut risque de transition.
Risques de réputation et juridiques	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des impacts potentiels sur les risques opérationnels et d'activité/ stratégiques de la réglementation, des risques d'écoblanchiment, des engagements pris et controverses publiques, etc. • Inventaire des litiges ESG passés, en cours et potentiels impliquant la banque
Risque nature	<ul style="list-style-type: none"> • Montant des expositions sur des contreparties ou secteurs à fort impact sur le risque nature (pollutions, atteinte à la biodiversité et à l'écosystème, etc.) • Montant des expositions sur des contreparties ou zones géographiques fortement exposées aux risques physiques

Ressources humaines

Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Part du personnel ayant été formé sur les risques ESG • Part du personnel et du management évalués au regard d'objectifs ESG
----------------------------	---

III. LES CONDITIONS À RÉUNIR POUR RÉUSSIR SON PLAN PRUDENTIEL DE TRANSITION

Le plan de transition est avant tout au service de la revue stratégique de la banque face aux évolutions climatiques, économiques et sociétales. Cet exercice ne doit pas être engagé uniquement sous l'angle de la conformité réglementaire. Il s'agit d'un projet d'entreprise mobilisant de nombreux acteurs de la banque, y compris les métiers, avec un enjeu significatif de coordonner efficacement leurs actions pour réussir l'adaptation du modèle d'activité face aux bouleversements en cours et à venir (ex : produits et services, sélection à l'octroi des clientèles et des facilités, etc.).

La démarche de mise en œuvre doit être réfléchie pour tenir compte de deux impératifs de l'exercice : i) la nécessité de coordonner un grand nombre d'acteurs issus de secteurs différents de la banque et ii) le besoin d'une stratégie coordonnée en terme gestion des données, de construction et de déploiement des indicateurs quantitatifs du plan de transition.

1. Définir une gouvernance et une organisation adaptées, compte tenu de la multiplicité des acteurs

Peu de projets impliquent autant d'acteurs au sein de la banque. Si les projets Risques / Finance sont désormais monnaie courante, des projets impliquant à la fois les départements en charge de la stratégie, la gestion des risques, les enjeux ESG, les départements juridiques, conformité, les ressources humaines, la gestion financière et les métiers et unités opérationnelles sont en revanche plus rares. La gouvernance de projet doit donc permettre une bonne coordination de ces différents acteurs et une action efficace, compte tenu des impératifs de calendrier.

Pour faciliter le premier exercice, les chantiers doivent être définis de façon réaliste et délimités, les attendus et les contributions des différentes équipes à chacun d'eux doivent être précisés, sur la base d'une lecture partagée des objectifs et des priorités à traiter dans la première version du plan. Une équipe de coordination doit s'assurer de la cohérence globale du plan prudentiel de transition et de sa bonne intégration dans les processus décisionnels de la banque.

2. Définir une stratégie intégrée et cohérente sur les données et les indicateurs du plan

La quantification d'objectifs à long terme à partir d'un panel d'indicateurs et de métriques spécifiquement adaptés aux risques ESG et la nécessité de suivre les écarts à ces objectifs est une nouveauté qui nécessite d'adapter en profondeur les applicatifs utilisés par les métiers, ainsi que les outils de gestion des risques et de pilotage budgétaire et financier.

Le [guide consultatif de l'EBA sur les scénarios ESG](#)⁸ publié en janvier 2025 confirme les adaptations nécessaires du SI. Ce guide introduit l'outil « d'analyse de résilience climatique » demandant aux banques de mettre en œuvre des scénarios climatiques de long terme (à 10 ans au moins) pour tester la viabilité et la résilience du modèle d'activité, notamment des objectifs et cibles retenus dans le plan de transition. Ce type de scénario nécessitera des capacités de projections à long-terme des principaux indicateurs et postes du bilan.

Du fait de sa dimension quantitative forte, le plan de transition et le cadre de gestion

⁸ [EBA's draft Guidelines on ESG Scenario Analysis](#), Consultation Paper EBA/GL/2025/02, 16 janvier 2025.

des risques ESG nécessitent un volume de données important pour couvrir les différents besoins (suivi des objectifs quantifiés, mesure d'exposition des contreparties, indicateurs de risques ESG, mesures des émissions carbone financées, suivi des impacts métiers et financiers du plan et dans le cadre de scénarios dégradés, etc.).

Les besoins en données doivent donc s'inscrire dans un plan d'action pluriannuel d'acquisition, de mise en qualité et de partage des données ESG relatives aux contreparties et aux actifs financés, ainsi que de construction et de déploiement des indicateurs quantitatifs intégrés au plan. Pour plus d'information, le lecteur peut se référer à un [article de Deloitte qui illustre les principaux points d'attention sur les données ESG](#).

La qualité des données et la fiabilité des mesures est un sujet complexe en soi, car on cumule ici les difficultés liées à des horizons de projections longs, la très grande variabilité des informations disponibles et une qualité de données extra financières qui bien que s'améliorant est encore faible. Le périmètre d'application des indicateurs, leur degré de couverture, les sources de données utilisées et les contrôles qualité associés, les méthodologies de calcul, y compris les références externes, doivent être soigneusement définis et documentés.

La stratégie d'intégration dans les systèmes informatiques doit être conçue spécialement pour permettre à la banque d'évaluer et de gérer les problématiques de qualité propres aux données ESG. Les SI doivent permettre de qualifier la nature, la portée et la qualité des données acquises, par exemple, la méthode de collecte ou d'estimation, le périmètre de calcul et le scope d'émission.

CONCLUSION

Les banques devront disposer d'un plan prudentiel de transition d'ici janvier 2026 (janvier 2027 pour les petits établissements non complexes). Tous les établissements bancaires sont concernés, en notant que l'EBA a clarifié comment le principe de proportionnalité devrait s'appliquer aux banques qui n'entrent pas dans la catégorie des « grands établissements ». Les superviseurs ont d'ores et déjà fait savoir l'importance de ce plan et encouragent vivement les établissements à le préparer dès à présent. Sa mise en œuvre requiert une gouvernance et une organisation adaptés. Il apparaît clairement que les travaux à réaliser pour être prêt en janvier 2026 sont très importants, notamment au regard des enjeux de données et de mise en place d'indicateurs quantitatifs.

Les participants du secteur financier à la table ronde organisée à Paris par Deloitte en décembre 2024 ont tous souligné les efforts de mobilisation nécessaires en interne et le volume de chantiers que représente l'élaboration du plan de transition. Il convient donc dès à présent de définir les chantiers et l'organisation, d'identifier les écarts par rapport aux attentes des superviseurs pour définir le plan d'action et ce, dans des délais particulièrement contraints au regard des travaux significatifs à réaliser et de la coordination à mettre en place.

Nos experts



Frédéric Bujoc

Associé Strategy, Risk & Transactions
fbujoc@deloitte.fr
+33 6 71 52 37 61



Nicolas De Jenlis

Associé Strategy, Risk & Transactions
ndejenlis@deloitte.fr
+33 6 74 03 08 86



Mohamed Benlaribi

Associé Strategy, Risk & Transactions
mbenlaribi@deloitte.fr
+33 6 30 48 89 09



Bérengère Pluchart

Senior Manager Strategy, Risk & Transactions
bpluchart@deloitte.fr
+33 7 85 22 41 98



Kim Nguyen-Huu

Senior Manager
knguyen-huu@deloitte.fr
+33 6 33 65 92 97



Michel Guidoux

Directeur Strategy, Risk & Transactions
mguidoux@deloitte.fr
+33 6 07 66 05 68

Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« D TTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). D TTL (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. D TTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. D TTL 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

© Février 2025 Deloitte Conseil – Une entité du réseau Deloitte
Designed by dot.