



Gestion des risques commerciaux et des occasions d'affaires présentés par le changement climatique

Introduction à l'adaptation au changement climatique pour les dirigeants d'entreprises

Le changement climatique est un enjeu commercial. Ses répercussions peuvent nuire à la réputation, aux responsabilités juridiques, aux obligations réglementaires, à la présentation de l'information financière, aux opérations et aux chaînes d'approvisionnement des entreprises. Les changements régionaux et mondiaux dans la température, la fréquence et la gravité des événements climatiques extrêmes et la disponibilité de l'eau peuvent avoir une incidence directe sur le profil de risque des entreprises et, dans certains cas, sur leur positionnement stratégique. L'expérience récente des événements climatiques extrêmes témoigne de notre exposition économique à ces changements : en 2010, 950 catastrophes naturelles ont causé des pertes totales de 130 milliards de dollars US, dont une proportion de 37 milliards de dollars US était assurés¹. À mesure que les effets du changement climatique se font sentir dans le monde, la demande de produits et services traitant de la gestion des risques climatiques augmente aussi².

Malgré ces perspectives et ces chiffres frappants, l'analyse de rentabilisation de l'adaptation proactive est compliquée par l'incertitude concernant l'ampleur des effets et l'horizon temporel. « En outre, les changements sont graduels et pourraient se manifester à long terme » Pour ces raisons, il peut être tentant de différer l'adoption des mesures d'adaptation – mais est-ce là une gestion du risque efficace? Tout comme les entreprises gèrent d'emblée l'incertitude découlant d'autres sources (p. ex. marchés financiers, réglementation) elles doivent comprendre les occasions et les risques présentés par un climat en évolution et prendre des mesures pour y réagir efficacement.

Afin d'explorer les moteurs de l'adaptation au changement climatique et d'apprendre de l'expérience des entreprises qui ont pris les devants dans ce domaine, la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRN) et le Réseau entreprise et développement durable (REDD) ont réuni environ 40 chefs d'entreprises et experts à Toronto le 27 octobre 2011. Le dialogue a permis de jeter un éclairage pragmatique sur la question et les perspectives soulignées permettront d'éclairer directement la politique nationale par l'entremise du rapport sur la résilience des entreprises dans un climat en évolution de la série [Prospérité climatique](#) de la TRN, qui doit être publié au printemps 2012.

Atténuation et adaptation

Les entreprises ont un rôle à jouer dans l'atténuation du changement climatique et dans l'adaptation.

L'atténuation vise à limiter la vitesse et l'ampleur du changement climatique. Elle a généralement reçu plus d'attention dans les cercles stratégiques, comme les débats sur l'attribution d'un prix au carbone à titre de mécanisme de réduction des émissions de GES dans l'ensemble de l'économie.

L'adaptation porte sur l'harmonisation aux effets réels ou attendus du changement climatique. Il s'agit de la gestion des risques et l'exploitation des occasions.

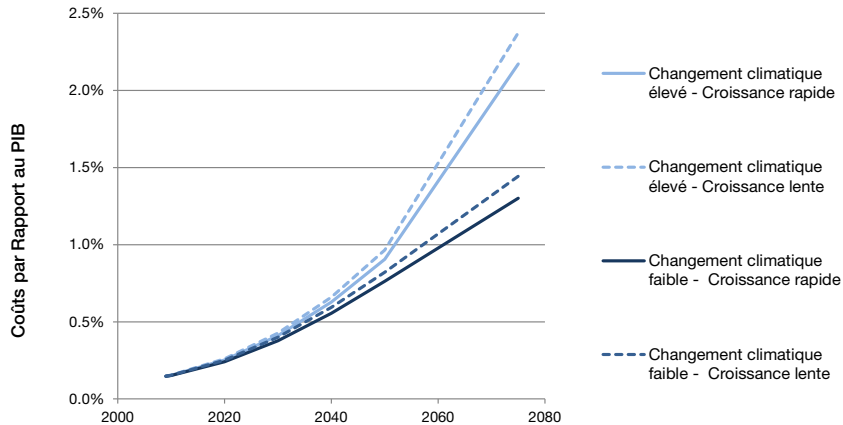




Changement climatique 101 : à quoi devons-nous nous adapter?

Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) a conclu que les preuves du changement climatique sont sans équivoque³.

Figure 1. Coût annuel moyen du changement climatique pour le Canada, en proportion du PIB



Source : *Le prix à payer*, Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie, 2011

Plusieurs entreprises réfléchissent déjà en termes d'*atténuation* — le ralentissement des effets du changement climatique par une réduction des émissions de gaz à effet de serre. Mais parce qu'un certain degré de changement climatique est inévitable, les entreprises doivent aussi s'adapter à ces effets irréversibles.

Un rapport publié en 2011 par la TRN indique que le changement climatique pourrait coûter aux Canadiens environ cinq milliards de dollars par année d'ici 2020, un chiffre qui pourrait grimper à 21 - 43 milliards de dollars par année au milieu du siècle (Figure 1). L'adaptation est une des principales façons de diminuer ces coûts⁴.

L'adaptation et l'atténuation sont des enjeux connexes et les stratégies adoptées pour l'une ou l'autre pourraient avoir des coavantages (p. ex. les investissements dans la production propre dans le secteur manufacturier peuvent diminuer l'utilisation de l'eau ou de l'énergie et réduire le risque opérationnel en cas de pénurie d'eau). En pratique, cependant, les entreprises accordent beaucoup moins d'attention à l'adaptation qu'à l'atténuation.

À quels changements devons-nous nous adapter? La température terrestre et la température des océans sont à la hausse, les événements climatiques extrêmes deviennent plus fréquents et le cycle hydrologique, un déterminant de la disponibilité de l'eau, se modifie.

Voici ce que laissent entendre les projections⁵:

- Un réchauffement mondial moyen de 0,2 °C pour chacune des deux prochaines décennies;
- un réchauffement à long terme de l'ordre de 2 °C-4,5 °C;
- une hausse de 18 à 59 cm du niveau des océans d'ici la fin du 21^e siècle – une estimation conservatrice selon les plus récentes données scientifiques⁶.

En Amérique du Nord, plus particulièrement, le réchauffement dans les montagnes de l'Ouest créera davantage d'inondations hivernales et une diminution de la disponibilité de l'eau en été, entraînant une concurrence plus forte pour des ressources déjà limitées. Le nombre de vagues de chaleur en milieu urbain devrait augmenter, augmentant d'autant les risques pour la santé. Les collectivités côtières feront face à un risque d'inondation accru en raison de l'effet combiné de la hausse du niveau de la mer et des tempêtes. Le rendement des récoltes pourrait augmenter pour certaines céréales, mais deviendra plus variable par région. Enfin, la dégradation du pergélisol présente des risques pour la stabilité des infrastructures du Nord⁷.

Connaître votre position

Cinquante-six pour cent des entreprises canadiennes participant au Carbon Disclosure Project ont indiqué être exposées à des risques liés aux effets physiques du changement climatique en 2010 (comparativement à 17 % en 2003). En 2010, 38 % des entreprises ont aussi répertorié des occasions liées aux effets du changement climatique.

Source : Carbon Disclosure Project 2010



En bout de ligne, les entreprises répondent à une cascade d'effets qui circulent dans l'environnement naturel et ont une incidence sur l'environnement des affaires. Les effets climatiques (p. ex. les modifications du cycle hydrologique) et physiques (p. ex. diminution de la disponibilité de l'eau dans certaines régions) ont des effets sur l'activité économique (p. ex. la quantité d'eau est insuffisante pour assurer la croissance des cultures dans certaines régions). Résultat : certaines industries subiront des effets significatifs et permanents, de sorte que les entreprises doivent évaluer prudemment les projections, déterminer les répercussions sur leurs activités et planifier en conséquence.

Quels sont les risques et les occasions pour votre entreprise?

« Vous ne pouvez pas gérer un risque si vous en niez l'existence ou ne le voyez pas venir »

Jeffrey Williams,
directeur, Consultation sur le climat,
Entergy Corporation

Les entreprises gèrent déjà un ensemble de risques et d'occasions d'affaires; le changement climatique vient ajouter une autre dimension aux éléments que les cadres doivent prendre en compte. Ces derniers peuvent s'appuyer sur les outils et les cadres existants pour répertorier les risques et les occasions d'adaptation au changement climatique pour leur entreprise. Les principaux défis pour les entreprises comprennent l'estimation des coûts et des avantages associés aux risques et aux occasions et la détermination des risques et occasions constituant des priorités d'action et de ceux qui peuvent être réévalués après un certain temps.

Parce que l'étendue des effets climatiques et physiques (et donc l'étendue des effets potentiels sur les entreprises) est vaste, les organisations devraient dans un premier temps s'efforcer de comprendre comment un climat en évolution les influence. Il faut envisager de faire un retour sur le passé pour répertorier les effets commerciaux des événements climatiques passés – votre entreprise a-t-elle été frappée par une tempête, une sécheresse, une saison inhabituellement chaude ou froide, ou une variation dans le niveau des précipitations? Il faut garder à l'esprit qu'il s'agit là d'un point de départ et que cela ne peut servir de base à la prédiction des effets futurs. Ainsi, en septembre 2011, les États-Unis avaient déjà égalé leur record précédent de 2008 pour le nombre de catastrophes météorologiques/climatiques entraînant des dommages de plus d'un milliard de dollars. À lui seul, l'ouragan Irene a causé des dommages de sept milliards de dollars US⁸. Dans certaines régions du Canada, des événements météorologiques qui se produisaient auparavant tous les 20 ans se produisent maintenant tous les six ans, avec des conséquences importantes pour les assurances⁹. Recueillir de l'information de base sur les effets attendus du changement climatique dans les pays ou les régions où vous exercez vos activités constitue également une étape clé (voir le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat pour des renseignements à l'échelle mondiale et Lemmen et coll. (2008) pour des renseignements sur le Canada).

Des outils comme la Gestion du risque d'entreprise (GRE) fournissent une base solide pour une analyse systématique des risques et des occasions. La GRE porte à croire que les entreprises peuvent être exposées à des risques significatifs dans plusieurs catégories (Tableau 1). En plus des zones de risques, il y a aussi des zones d'occasions.

Exemple : une société minière recense des risques liés à la réglementation (p. ex. le resserrement des normes de conception pour la gestion des eaux d'orage dans les bassins de rétention), aux opérations commerciales, aux dommages aux biens physiques et à l'évolution des marchés. Elle peut aussi découvrir des occasions de créer de nouvelles technologies qui la placeront en position concurrentielle favorable ou qui généreront de nouveaux revenus.

« Les entreprises qui font face à des risques similaires liés au changement climatique peuvent choisir de gérer ces risques différemment selon la tolérance au risque et les stratégies de la direction. Il s'agit d'un renseignement important pour les investisseurs. »

Julie Desjardins,
CA et conseillère,
Institut canadien des comptables agréés



Tableau 1. Catégories et exemples de gestion des risques et des occasions en GRE

Catégorie de risque/occasion	Type	Exemple lié au climat
Danger	<ul style="list-style-type: none"> Incendies et dommages à la propriété Tempêtes et autres périls naturels Interruption des opérations Maladie et invalidité Réclamations en responsabilité 	Une diminution de la qualité de l'air entraîne une augmentation de l'incidence de maladie parmi les employés
Financier	<ul style="list-style-type: none"> Crédit (p. ex. inexécution, décote) Liquidités (p. ex. flux de trésorerie, risque d'appel de marge, coût d'opportunité) Couverture/base de risque 	<p>La solvabilité est érodée et les taux d'intérêt augmentent alors que les prêteurs réévaluent le risque commercial</p> <p>Une entreprise qui déménage hors d'une zone inondable est récompensée par une baisse de ses primes d'assurance*</p>
Opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> Opérations commerciales (p. ex. RH, développement des produits, capacité, efficacité, défaillances des produits/ services, chaînes d'approvisionnement) Rapports d'information/ rapports commerciaux (p. ex. budgétisation/ planification, renseignements comptables) 	<p>Des perturbations se produisent dans la chaîne d'approvisionnement en raison de l'effet des sécheresses ou des événements climatiques extrêmes dans les régions où sont installés les fournisseurs</p> <p>Les entreprises intègrent le changement climatique dans la planification des immobilisations, ce qui se traduit par des investissements plus efficaces*</p>
Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> Dommages à la réputation (p. ex. érosion de la marque, mauvaise publicité) Concurrence Désirs des consommateurs* Innovation technologique* Disponibilité des capitaux Tendances réglementaires/ politiques* 	<p>La réputation d'une entreprise est touchée par la publicité négative résultant d'un accident relié au climat</p> <p>Les entreprises de différentes régions du globe peuvent maintenant entrer dans la concurrence pour les dépenses touristiques*</p> <p>Une société agile est en mesure de répondre plus efficacement que ses concurrents lorsque les politiques sont modifiées ou que de nouvelles politiques sont créées*</p>

Adapté de : Risk Management Committee. 2003. Overview of Enterprise Risk Management. Casualty Actuarial Society.

*Dénote des zones d'occasions potentielles pour les entreprises.

Qu'est-ce qui détermine votre profil de risque?

- Nature de la gamme de produits et services
- Modèle d'affaires et structure de coûts propre à l'entreprise
- Dynamique concurrentielle de l'industrie – capacité/incapacité de transférer les coûts aux consommateurs
- Emplacement du siège social, des établissements de production et de vente, des propriétés et des biens appartenant à la société, et régimes fiscaux et réglementaires connexes
- Emplacement et vulnérabilité des éléments principaux de la chaîne d'approvisionnement, régimes fiscaux et réglementaires que doivent traverser les biens pour arriver aux établissements de production ou de vente de l'entreprise
- Capacité de recenser et de saisir les occasions d'avantages et de revenus, incluant l'efficacité des ressources, les occasions de nouveaux produits et services
- Capacité de gestion du risque propre à la société

Source : Adapté de Kiernan, M. *Climate Change Adaptation: Challenge and Opportunity for Canadian Corporates*, et Koval, P. *Legal liability as a driver of and barrier to climate change*, deux présentations faites à l'occasion du séminaire *The bottom line on managing climate risks and opportunities: A forum for financial executives*, Toronto, 27 octobre 2011.

La vulnérabilité d'une entreprise à ces risques dépend de la probabilité qu'un effet se produise et de la magnitude de l'effet s'il se produit. La vulnérabilité peut être réduite par la gestion, le transfert, l'atténuation ou l'évitement des risques. La « bonne » stratégie pour une entreprise dépendra de la magnitude du risque et d'un ensemble de facteurs propres à l'entreprise (voir l'encadré).

Afin d'évaluer et de prioriser les actions de gestion des risques et des occasions, les entreprises doivent en comprendre les effets sur leur bilan. Il existe de nombreux modèles financiers pour aider à quantifier les risques (p. ex. la théorie de la valeur extrême, les équations stochastiques différentielles, la simulation de la dynamique des systèmes, la logique floue) et à attribuer une valeur aux pertes évitées pour une plage de mesures d'adaptation. Souvent, l'aspect le plus difficile consiste à caractériser les résultats financiers et non financiers afin de déterminer le plan d'action le plus approprié.



Lorsque les modèles financiers ne parviennent pas à capturer toute la gamme des résultats possibles, il existe d'autres façons de prioriser les actions. Vous pourriez mettre d'abord l'accent sur des stratégies robustes dans une gamme de scénarios (par exemple, qui sont avantageuses pour la société quels que soient les résultats climatiques), des risques/ occasions qui touchent vos intervenants les plus importants, des « fruits à portée » à faible coût ou faciles à traiter, ou des risques urgents susceptibles d'entraîner des pertes importantes à court terme.

Pourquoi il est important d'agir maintenant

Les dirigeants d'entreprises se demandent peut-être pourquoi ils devraient se préoccuper dès aujourd'hui du changement climatique. Il y a à cela quatre raisons principales.

1. L'adaptation au changement climatique peut avoir des avantages immédiats et contribuer au positionnement à long terme.

Les investissements dans la gestion des risques d'affaires actuels découlant des changements dans la météo, le cycle de l'eau et l'environnement sont encore plus justifiés dans un climat en évolution. Les efforts constants de Suncor Energy pour réduire les prélèvements d'eau dans la rivière Athabasca pour la production contribuent non seulement à réduire les coûts aujourd'hui mais préparent la société à la diminution de la disponibilité de l'eau en raison du changement climatique dans l'avenir. L'analyse de rentabilisation préparée par Entergy pour s'adapter aux scénarios de tempêtes jusqu'en 2030 tient compte non seulement de la valeur des investissements dans les infrastructures mais aussi de la nécessité de protéger les clients, les employés et les collectivités dans lesquelles intervient la société.

2. Les intervenants s'attendent à davantage.

Les prêteurs, les investisseurs, les assureurs et les organismes de réglementation s'intéressent de plus en plus au changement climatique, et s'attendent à davantage d'information et de mesures de la part des entreprises. En 2011, 109 résolutions d'actionnaires sur le changement climatique et les autres enjeux de durabilité, un nouveau sommet, ont été déposées auprès de 81 entreprises aux États-Unis et au Canada¹⁰. De plus, les risques associés au changement climatique sont de plus en plus souvent jugés importants, ce qui fait que les entreprises sont tenues de les déclarer dans leurs rapports de gestion et dans les autres types de rapports financiers¹¹.

3. Coût accessoire ne signifie pas petit coût.

Il est difficile de gérer ce que vous ne pouvez pas mesurer. Mais, comme BP et d'autres l'ont constaté, la valeur de la réputation d'une entreprise est immense. Une réputation ternie en raison d'une perception de retard ou de négligence sur un enjeu peut faire tomber le cours des actions et augmenter le coût de la dette. Les sociétés qui démontrent du leadership peuvent bénéficier d'une amélioration de leur réputation. Par exemple, Travelers, une compagnie d'assurance, se dit fière de faire preuve de leadership dans son industrie sur les questions climatiques et d'éduquer ses clients, ses employés et la société en général¹².

C'est payant d'être informés

Toutes les entreprises ayant des opérations physiques font face à un certain degré de risque dans un climat en évolution. Entergy, une entreprise énergétique de la côte du golfe du Mexique, a payé 1,5 milliard de dollars pour remettre ses systèmes en état après le passage des ouragans Katrina et Rita. Depuis ce temps, Entergy a travaillé avec Swiss Re pour évaluer son exposition aux dommages causés par le vent, l'augmentation du niveau de l'océan et l'augmentation de la fréquence des tempêtes jusqu'en 2030 sous trois scénarios climatiques. La société a aussi évalué le rapport coût-efficacité des mesures visant à protéger la société et la région des dommages climatiques futurs. Entergy dispose maintenant d'outils lui permettant de répartir les ressources et de mettre en œuvre des actions prioritaires, comme l'amélioration des normes pour les plateformes de forage en mer et le rehaussement des digues qui protègent les raffineries, sur une base financière saine.

À l'opposé, RBC prévoit que les répercussions financières des effets du changement climatique sur ces activités seront relativement faibles. Parmi les risques qu'elle doit gérer, la banque a répertorié les interruptions d'activité résultant des dommages causés par les tempêtes dans les régions côtières, des changements dans les coûts de chauffage et de climatisation, des primes d'assurances plus élevées pour certaines propriétés et des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement. Dans une prochaine étape, RBC prévoit d'évaluer la vulnérabilité de ses opérations dans les régions côtières à l'évolution des tendances des tempêtes.

Sources : Adapté de Williams, J. *The future of the Gulf Coast – Adapting to environmental vulnerability* et de Odendahl, S. *Understanding the risks and opportunities of a changing climate*, deux présentations faites à l'occasion du séminaire *The bottom line on managing climate risks and opportunities: A forum for financial executives*, Toronto, 27 octobre 2011.

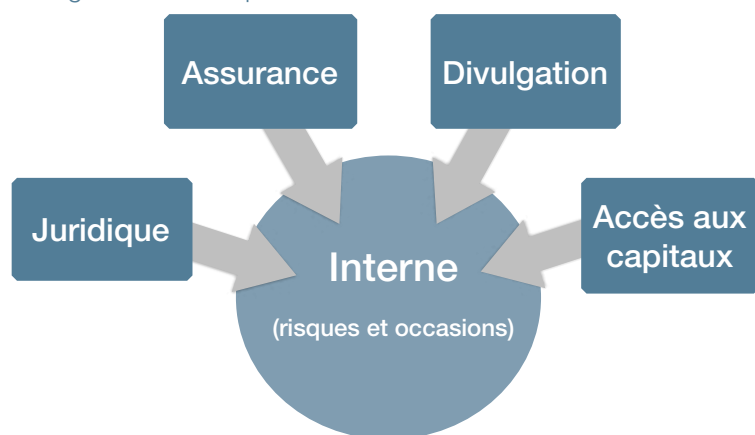


4. **Si vous n'agissez pas, d'autres le feront.** Il existe des occasions concurrentielles associées à un climat en évolution — des occasions d'accès à de nouveaux marchés, de développement de nouveaux produits et de nouvelles technologies, et de rester un pas devant la réglementation. Ces occasions peuvent être des sources d'avantage concurrentiel – ou un désavantage, si un concurrent y arrive le premier. Par exemple, en sachant que les ressources en eau et l'innovation en gestion de l'eau seront cruciales au cours des prochaines années, la société britannique Anglian Water a déjà investi 95 millions de livres sterling pour protéger son actif et en améliorer la résilience¹³.

Quels sont les moteurs et les obstacles actuels à l'action?

Durant le séminaire du 27 octobre, les participants ont été informés d'une gamme de moteurs externes à l'adaptation des entreprises (Figure 2). Ces pressions créent des risques pour les entreprises qui ne s'adaptent pas, mais celles qui ouvrent la voie et font preuve de leadership peuvent transformer ces risques en occasions.

Figure 2. Moteurs externes de l'adaptation des entreprises au changement climatique



Assurance : pour le Bureau d'assurance du Canada, la preuve est claire : le changement climatique est une réalité et influe sur leur offre en assurance de dommages. L'incidence de catastrophes naturelles est à la hausse, l'augmentation du nombre de tempêtes, d'inondations et d'autres événements liés au climat guidant la tendance. En combinaison avec des infrastructures vieillissantes, les tendances climatiques entraînent des répercussions claires pour les entreprises : à l'échelle mondiale, les pertes assurées ont quintuplé depuis 1980¹⁴. Le Canada a connu une hausse marquée des pertes catastrophiques en assurance au cours des six dernières années. Dans la mesure où les assureurs peuvent concevoir des produits qui correspondent à

l'évolution des profils de risque, les changements dans les couvertures et les primes peuvent inciter les entreprises à gérer les risques liés au changement climatique. Il s'agit cependant d'une chose difficile à faire en pratique. L'assurance commerciale contre les inondations est un bon exemple de l'effet des primes liées au risque : les ajustements de primes ont incité les exploitants d'entrepôts à déménager leurs établissements à l'extérieur des zones inondables¹⁵.

Juridique¹⁶ : les effets probables du changement climatique et les effets connexes sur l'infrastructure physique sont maintenant « raisonnablement prévisibles »; les entreprises qui possèdent, développent, conçoivent, construisent ou exploitent des infrastructures et qui ne font pas les investissements leur permettant de tenir compte de ces effets pourraient faire face à un risque de poursuites. La responsabilité juridique découle de trois sources : les lois qui encouragent ou exigent l'adaptation au changement climatique, le common law (négligence et nuisance) et les devoirs fiduciaires et autres des administrateurs et dirigeants. Par exemple, si un barrage n'est pas conçu pour résister à des pluies plus abondantes dans un climat en évolution, et que ce barrage déborde et cause des dommages à un tiers, l'entreprise responsable du barrage pourrait être accusée de négligence et possiblement faire face à des accusations de nuisance. L'exposition d'une entreprise à la responsabilité juridique pourrait aussi lui valoir des difficultés de financement et d'assurance, pour ne rien dire des risques pour sa réputation et sa position concurrentielle.



Divulgence¹⁷ : les financiers, les organismes de réglementation des marchés boursiers et les ONG mettent de plus en plus de pression sur les sociétés publiques pour qu'elles divulguent les risques liés au changement climatique dans leurs rapports financiers. Le Carbon Disclosure Project, qui représente des centaines d'investisseurs institutionnels, est l'une des forces motrices derrière les pratiques de divulgation volontaire pour les grandes entreprises d'Europe et d'Amérique du Nord. L'année 2010 a été notable pour la divulgation obligatoire, alors que tant la Securities and Exchange Commission des États-Unis et les Autorités canadiennes en valeurs mobilières ont émis des directives visant l'amélioration de la qualité et de l'intégralité de la divulgation des risques importants (c'est-à-dire les risques dont un « investisseur raisonnable » tiendrait compte dans son évaluation de la société) liés au changement climatique et à l'environnement. Cependant, l'accès immédiat à l'information et la montée des médias sociaux changent le profil de « l'investisseur raisonnable ». Les entreprises sont de plus en plus susceptibles aux perceptions des intervenants, augmentant d'autant l'importance de la divulgation obligatoire et volontaire. Les entreprises doivent donc se doter de contrôles et de procédures solides pour le recensement et la gestion des risques. Ceux qui souhaitent obtenir des renseignements additionnels sur la divulgation relative aux effets importants du changement climatique peuvent consulter les publications de l'Institut canadien des comptables agréés¹⁸. Enfin, les exigences des organismes de réglementation des valeurs mobilières concernant l'information prospective s'appliquent à la divulgation obligatoire et volontaire, de sorte que l'uniformité est importante.

Les propriétaires d'infrastructures devraient se poser deux questions dans l'évaluation de leur responsabilité juridique :

1. Les effets physiques du changement climatique pourraient-ils avoir des répercussions sur les actifs d'infrastructures durant leur cycle de vie?
2. Si oui, existe-t-il des technologies pour concevoir de nouveaux actifs, réparer les biens existants ou les bonifier pour leur permettre de résister aux effets du changement climatique?

Les experts peuvent vous aider à répondre à cette question avec confiance. La prochaine étape est de décider ce que vous en ferez. Dans de tels cas, vous devez tenir compte du coût additionnel associé à la construction, à la rénovation et à l'entretien des infrastructures pour leur permettre de résister au changement climatique, et les comparer aux coûts futurs potentiels de réparation, de rénovation et de remise en état, et de la responsabilité juridique potentielle associée au fait de ne pas tenir compte des effets du changement climatique. Prendre des mesures d'adaptation proactive peut vous aider à éviter ces coûts futurs.

Source : Adapté de Koval, P. *Legal liability as a driver of and barrier to climate change*, présentation faite à l'occasion du séminaire *The bottom line on managing climate risks and opportunities: A forum for financial executives*, Toronto, 27 octobre 2011.

« Les entreprises canadiennes et internationales doivent présenter aux investisseurs leur « historique climatique » ». De plus en plus, les investisseurs utilisent la capacité de gestion du risque des entreprises comme indicateur de la qualité globale de leur gestion. Les sociétés doivent cependant présenter cette information d'une façon qui ait du sens pour les investisseurs : en quoi les mesures prises par la société contribuent-elles directement à la réduction du risque, à l'avantage concurrentiel, à la rentabilité et au capital de réputation? »

Matthew Kiernan,
chef de la direction,
Inflection Point Capital Management

Investisseurs et prêteurs¹⁹ : certains investisseurs institutionnels mondiaux commencent à utiliser la gestion et la divulgation des effets du changement climatique comme indicateur de bonne gestion. Les investisseurs ont tendance à considérer la capacité de gestion du risque d'une entreprise comme le plus important indicateur de vulnérabilité au changement climatique. L'horizon à court terme des décisions des investisseurs a limité leurs pressions à l'égard du changement climatique et placé une prime sur les mesures d'adaptation rentables à court terme. Les entreprises doivent être en mesure de démontrer les résultats des stratégies d'adaptation au changement climatique à l'aide de mesures et d'indicateurs qui sont familiers aux analystes financiers. Les institutions prêteuses commencent elles aussi à tenir compte du risque de crédit qui pourrait résulter des effets du changement climatique; RBC, par exemple, a commencé à répertorier les secteurs industriels et les régions les plus susceptibles d'être touchés par le changement climatique et à incorporer les risques liés au changement climatique dans les politiques de prêt de la banque.

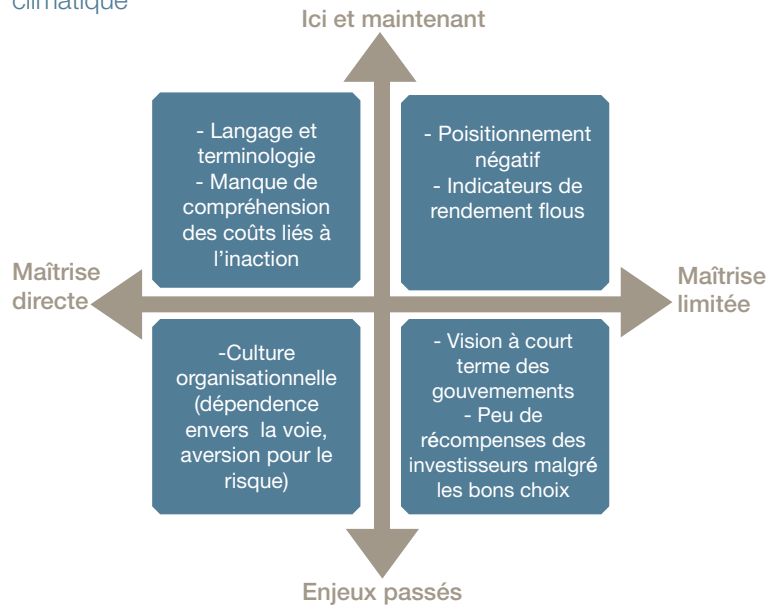


Les débats au séminaire du 27 octobre ont mis en lumière plusieurs facteurs perçus comme des obstacles à l'action des entreprises (Figure 3).

Les entreprises peuvent surmonter un certain nombre d'obstacles à l'interne.

1. **Langage et terminologie.** Augmenter la pertinence de l'adaptation au changement climatique en se référant plutôt à des risques particuliers, comme « se préparer à des risques d'événements climatiques extrêmes » ou « risques liés à la disponibilité de l'eau ».
2. **Manque de compréhension des coûts liés à l'inaction.** Réunir des renseignements sur le coût relatif au défaut de s'adapter aux effets inévitables du changement climatique met l'accent sur les risques liés au statu quo et sur les avantages de l'adaptation.
3. **Culture organisationnelle.** Les dirigeants d'entreprises peuvent souhaiter investir dans des éléments qui feront progresser l'entreprise vers une culture favorable à l'innovation, à la préparation et à la souplesse en face de l'incertitude et du changement.

Figure 3. Obstacles à l'adaptation des entreprises au changement climatique



Les autres obstacles exigent une intervention par des tiers externes.

1. **Positionnement négatif.** Les associations industrielles, les organismes gouvernementaux et les ONG auront plus de succès s'ils présentent l'adaptation au changement climatique aux entreprises sous un angle positif plutôt que sous un angle de pensée apocalyptique. La mise en lumière des réductions de coûts attendues des initiatives d'adaptation et des avantages pris sur la concurrence peuvent créer un positionnement positif.
2. **Indicateurs de rendement flous.** Les entreprises qui ne connaissent pas clairement les meilleures pratiques et la façon de mesurer, de communiquer et de comparer le rendement face à leurs pairs peuvent adopter une attitude attentiste.
3. **Signaux des gouvernements et des intervenants.** Les entreprises répondent aux signaux qu'elles reçoivent des gouvernements et des principaux acteurs des marchés financiers. Si ces intervenants priorisent et soutiennent l'importance d'investir aujourd'hui pour éviter des pertes potentielles plus tard, les entreprises le feront aussi.

L'incertitude qui entoure le moment et la magnitude des effets et des préoccupations à court terme qui apparaissent plus pressantes sont les deux principaux écueils à l'adaptation des entreprises au changement climatique. Cependant, reporter l'adaptation, attendre de disposer de plus d'information de meilleure qualité et se reposer sur des solutions de dernière minute n'est ni possible ni efficace, pour les raisons suivantes :

- il est souvent moins coûteux de mettre à niveau les infrastructures ou d'intégrer le changement climatique dans les investissements en immobilisation dès le départ que de faire du rattrapage plus tard;
- le développement de la capacité interne de composer avec le changement climatique demande du temps. Le développement des ressources humaines, de la gouvernance et des compétences requises pour gérer efficacement les nouveaux défis ne se fait pas du jour au lendemain;
- réagir par des mesures d'adaptation ponctuelles aux événements climatiques ou météorologiques laisse les entreprises exposées aux variations à long terme;
- la technologie doit être développée au fil du temps; les « solutions » à l'ensemble de nos problèmes d'adaptation ne sont pas disponibles directement sur le marché.



En pratique : ce que pensent et font les entreprises canadiennes

Les entreprises au Canada et dans le monde prennent des mesures d'adaptation au changement climatique. Les exemples suivants illustrent les stratégies adoptées par les entreprises à différents points dans leur démarche de réponse aux effets du changement climatique²⁰.

- **S'exprimer correctement.** *RBC* demande aux emprunteurs de l'information sur la planification de la continuité des affaires, la gestion des risques météorologiques et la disponibilité de l'eau plutôt que sur « l'adaptation au changement climatique ». Ceci aide à centrer l'attention sur les risques tangibles et familiers.
- **Repérer les occasions.** *Bombardier* évalue son potentiel de répondre à la demande mondiale croissante d'avions de lutte contre les incendies qui pourraient découler d'un monde où les incendies de brousse pourraient être plus fréquents et plus graves. *SNC-Lavalin* prévoit une augmentation des activités dans le domaine de la désalinisation de l'eau de mer et le transport de l'eau potable ou de l'eau d'irrigation.
- **Connaître ses propres risques.** *BMO* souligne que les vagues de chaleur prolongées et la pollution aérienne comme le smog pourraient présenter des risques pour la santé des individus et mener potentiellement à une augmentation de l'absentéisme au travail.
- **Travailler en partenariat.** *Catalyst* a travaillé avec des experts du changement climatique et des représentants du gouvernement au Pacific Institute of Climate Solutions pour aider à la recherche de solutions climatiques robustes touchant les forêts et les produits forestiers.
- **Attribuer des responsabilités.** *Barrick Gold* emploie ses propres climatologues pour conseiller ses secteurs opérationnels et éclairer les priorités de planification stratégique. *PotashCorp* délègue les enjeux liés au climat à son comité de santé, sécurité et environnement, dont le président travaille avec la haute direction et le conseil d'administration par l'entremise d'un sous-comité du changement climatique et d'un comité de gestion du risque d'entreprise.
- **Planifier à long terme.** *TransAlta Corporation* met l'accent sur les effets à long terme du changement climatique sur l'approvisionnement en eau utilisée pour le refroidissement des procédés. *L'Office d'investissement du régime de pensions du Canada* a adopté en 2005 une Politique sur l'investissement responsable dans laquelle les facteurs environnementaux, les facteurs sociaux et la gouvernance sont des éléments positifs en raison de leurs liens avec le rendement à long terme.

Principales conclusions

1. Les entreprises font face à une gamme de risques et d'occasions interentreprises. Le changement climatique exacerbe ces risques et a le potentiel d'en créer de nouveaux.
2. Les pressions pour la divulgation et la gestion des risques dans un climat en évolution augmentent à mesure que les définitions d'« investisseur raisonnable » et de risques « raisonnablement prévisibles » évoluent. Les attentes des entreprises évoluent à mesure que l'information et les conseils sur le climat deviennent plus accessibles.
3. Plusieurs obstacles nuisent à l'action des entreprises, dont le langage, la structure, la mauvaise compréhension du coût de l'inaction et la réflexion à court terme par les gouvernements et les investisseurs. Les entreprises peuvent éviter de s'embourber dans une discussion sur le « climat » en intégrant l'adaptation au changement climatique dans les processus de gestion du risque existants et en en faisant une discussion d'affaires.
4. Les entreprises au Canada et dans le monde commencent à agir. Comprendre l'exposition au risque, adopter une perspective à long terme des enjeux (20 ans) et rester à l'affût des occasions sont toutes des stratégies importantes.



Références

- Administrateurs canadiens des valeurs mobilières. 2010. Avis 51-333 du personnel des ACVM : indications en matière d'information environnementale. Affiché à <http://www.lautorite.qc.ca/files/pdf/reglementation/valeurs-mobilieres/0-avis-acvm-staff/2010/2010oct29-51-333-acvm-fr.pdf>.
- Ceres. 2010. Climate and Energy Resolutions. Affiché à <http://www.ceres.org/incr/engagement/corporate-dialogues/shareholderresolutions/resolutions-2011>.
- Institut canadien des comptables agréés. 2008. Building a Better MD&A: Climate Change Disclosures. Affiché à <http://www.cica.ca/research-and-guidance/mda-and-business-reporting/mda-publications/item12846.pdf>.
- Institut canadien des comptables agréés. 2009. Cahier d'information sur le changement climatique : Questions que les administrateurs devraient poser. Affiché à <http://www.csr.ca/director-series/director-briefings/item28952.pdf>.
- Desjardins, Julie. Climate Change Adaptation: Reporting to Capital Markets. Présenté au séminaire The bottom line on managing climate change risks and opportunities: A forum for financial executives, Toronto, 27 octobre 2011.
- GHK Consulting. avril 2010. Opportunities for UK Business from Climate Change Adaptation. Londres, Angleterre : Préparé pour le programme d'adaptation au changement climatique du gouvernement du Royaume-Uni.
- Kiernan, M. Climate Change Adaptation: Challenge and Opportunity for Canadian Corporate. Présenté au séminaire The bottom line on managing climate change risks and opportunities: A forum for financial executives, Toronto, 27 octobre 2011.
- Lemmen, D., F. Warren E. Bush, & J. Lacroix. 2008. Vivre avec les changements climatiques au Canada : édition 2007 2. Ottawa, Ressources naturelles Canada.
- National Academy of Sciences. (2010). Climate Stabilization Targets: Emissions, Concentrations, and Impacts over Decades to Millennia.
- National Climatic Data Center. 2011. Billion Dollar U.S. Weather/Climate Disasters. Disponible sous <http://ncdc.noaa.gov/oa/reports/billionz.html>.
- Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie. 2011. Le prix à payer : répercussions économiques du changement climatique pour le Canada. Affiché à <http://nrtee-trnee.ca/wp-content/uploads/2011/09/prix-a-payer.pdf>.
- Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie. 2010. Degrés de réchauffement : les enjeux de la hausse du climat pour le Canada. Affiché à <http://nrtee-trnee.ca/wp-content/uploads/2011/08/degrees-of-change-report-fra.pdf>.
- Odendahl, S. Understanding the risks and opportunities of a changing climate. Présenté au séminaire The bottom line on managing climate change risks and opportunities: A forum for financial executives, Toronto, 27 octobre 2011.
- Parry, M.L., O.F. Canziani, J.P. Palutikof, P.J. van der Linden and C.E. Hanson (éd.). 2007. Résumé à l'intention des décideurs. Dans : Changement climatique 2007 : Effets, adaptation et vulnérabilité. Contribution du Groupe de travail II au Quatrième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. Cambridge, Presses de l'Université de Cambridge.
- PricewaterhouseCoopers. 2011. Carbon Disclosure Project 2011. Affiché à <http://www.pwc.com/cdp2011>.
- Risk Management Committee. 2003. Overview of Enterprise Risk Management. Casualty Actuarial Society.
- Robinson, Gregor. NRTEE-NBS Climate Change Adaptation Forum. Présenté au séminaire The bottom line on managing climate change risks and opportunities: A forum for financial executives, Toronto, 27 octobre 2011.
- Solomon, S., D. Qin, M. Manning, Z. Chen, M. Marquis, K.B. Averyt, M. Tignor and H.I. Miller (éd.). 2007. Changement climatique 2007 : Les fondements physiques. Contribution du Groupe de travail I au Quatrième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. Cambridge, Presses de l'Université de Cambridge.
- Sussman, Frances G., and J. Randall Freed. 2008. Adapting to Climate Change: A Business Approach. Affiché à <http://www.pewclimate.org/docUploads/Business-Adaptation.pdf>.
- UK Trade & Investment. 2011. Adapting to an Uncertain Climate: A World of Commercial Opportunities.
- Wellstead, J. 2011. Making Adaptation Our Business: Perceptions of Canadian Businesses on Climate Risks and Opportunities. Recherches contextuelles pour le projet Prospérité climatique de la TRNEE. Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie.



Notes

- 1 Communiqué de presse de Munich RE : Overall picture of natural catastrophes in 2010 - Very severe earthquakes and many severe weather events. 3 janvier 2011. Disponible sous http://www.munichre.com/en/media_relations/press_releases/2011/2011_01_03_press_release.aspx.
- 2 UK Trade & Investment, 2011
- 3 Parry, M.L., O.F. Canziani, J.P. Palutikof, P.J. van der Linden and C.E. Hanson (éd.), 2007
- 4 Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie. 2011
- 5 Solomon, S., D. Qin, M. Manning, Z. Chen, M. Marquis, K.B. Averyt, M. Tignor et H.L. Miller, 2007
- 6 National Academies of Sciences, 2010
- 7 Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie 2010; Lemmen, D., F. Warren E. Bush, & J. Lacroix, 2008
- 8 National Climatic Data Center, 2011
- 9 Gregor Robinson, communication personnelle
- 10 Ceres, 2010
- 11 Administrateurs canadiens des valeurs mobilières, 2010
- 12 Sussman, Frances G. et J. Randall Freed, 2008
- 13 GHK Consulting, 2010
- 14 Gregor Robinson : présentation du 27 octobre 2011
- 15 Gregor Robinson, communication personnelle
- 16 Pat Koval : présentation du 27 octobre 2011 et communication personnelle
- 17 Julie Desjardins : présentation du 27 octobre 2011 et communication personnelle
- 18 Institut canadien des comptables agréés
- 19 Matthew Kiernan et Sandra Odendahl : présentations du 27 octobre 2011
- 20 Wellstead, 2011

Conférenciers et participants du Forum

Groupe d'experts sur les marchés de capitaux :

Gregor Robinson, premier vice-président, Politiques et économiste en chef, Bureau d'assurance du Canada
Patricia Koval, associée, Torsys LLP
Julie Desjardins, conseillère, Institut canadien des comptables agréés
Matthew Kiernan, chef de la direction, Inflection Point Capital Management

Groupe des chefs d'entreprise :

Gordon Lambert, vice-président Développement durable, Suncor Energy Inc.
Sandra Odendahl, directrice, Affaires environnementales et entreprises, Banque Royale du Canada
Jeffrey Williams, directeur de la consultation sur le climat, Entergy Corporation

Participants :

Elizabeth Atkinson, gestionnaire, Direction des impacts et de l'adaptation aux changements climatiques, Ressources naturelles Canada
Andrea Baldwin, associée, SECOR
Tima Bansal, directrice administrative, Réseau entreprise et développement durable
Ian Bragg, directeur adjoint de la recherche, des politiques et des services institutionnels, L'Association pour l'investissement responsable
Sherri Brillon, vice-présidente et chef des services financiers, EnCana Corporation
Nicholas Cheung, chef de pratique nationale – Durabilité, Institut canadien des comptables agréés
Michael Conway, administrateur général et président national (section de Toronto), Financial Executives International Canada
John Coyne, vice-président et avocat général, Unilever Canada Inc.
Jimena Eyzaguirre, conseillère principale en politiques, Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie
Rachel Faulkner, Adjointe administrative, Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie
Blair Feltmate, professeur agrégé et directeur, Pratiques durables, Université de Waterloo
Eleanor Fritz, directrice, Conformité et divulgation, Bourse de Toronto
Brian Kelly, conseiller intérimaire, Changement climatique, Office of the CAO, région de Durham
Pam Laughland, directrice des connaissances, Réseau entreprise et développement durable
Suzanne Loney, conseillère en politique, Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie
Leslie Markow, chef des services financiers, Solutions4CO2 Inc.
Jo-Anne Matear, gestionnaire adjointe, Direction du financement des sociétés, Commission des valeurs mobilières de l'Ontario
David McLaughlin, président et premier dirigeant, Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie
Doug Morrow, associé principal, ICF Marbek
Kathleen O'Neill, directeur, Politique stratégique, ministère de l'Environnement de l'Ontario
Robert Slater, vice-président de la TRN, professeur adjoint en politique environnementale, Université Carleton
Barb Steele, directrice, Partenariats stratégiques, Réseau entreprise et développement durable
Jason Thistlethwaite, directeur de projet, The Climate Change Adaptation Project
Barbara Turley-McIntyre, directrice, Durabilité et présence sociale, The Co-operators Group Ltd
Bob Willard, auteur et conférencier, The Sustainability Advantage
Laura Zizzo, associée, Zizzo Allan Climate Law LLP