



Outils ESG à l'intention des gestionnaires de fonds

Valoriser à travers une gestion performante des normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG)





Valoriser à travers une gestion performante des normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG)

GESTION DES
RISQUES
OPPORTUNITÉ
D'AFFAIRES

CROISSANCE DES
REVENUS
RÉDUCTION DES
COÛTS

INNOVATION
PRODUCTIVITÉ

AUTORISATIONS
RENFORCEMENT DE
LA MARQUE

ACCÈS AU MARCHÉ
ACCÈS AU
FINANCEMENT



Outils ESG à l'intention des gestionnaires de fonds

Grille de référence rapide

		Quelle est l'utilité de ces outils ?	
		Section	Page
Valorisation des investissements grâce à une analyse et une gestion ESG performantes		Introduction	1
Normes, politiques et directives ESG		Outil n° 1	21
		Normes CDC	9
		Outil n° 2	25
		Annexe 5	103
Systèmes de gestion ESG pour les gestionnaires de fonds		Outil n° 3	27
		Outil n° 4	31

Sélection initiale	Due diligence	Décision d'investissement	Convention d'investissement	Suivi de l'investissement	Sortie
Sélection initiale <ul style="list-style-type: none"> Examiner la proposition d'investissement par rapport aux politiques et aux exclusions ESG Évaluer les opportunités de valorisation grâce aux améliorations ESG Notation des risques ESG 	Due diligence <ul style="list-style-type: none"> Évaluer tout nouvel investissement dans une perspective ESG Évaluer la qualité des systèmes de gestion ESG <i>En cas de risques élevés</i> : évaluation de l'impact environnemental et social 	Décision d'investissement <ul style="list-style-type: none"> Aborder les grandes problématiques ESG dans le plan d'investissement Préparer un plan d'action en vue d'améliorations ESG. Ce plan doit être chiffré et échelonné 	Convention d'investissement <ul style="list-style-type: none"> Convenir du plan d'action ESG avec la direction de l'entité bénéficiaire Inclure dans les contrats des clauses ESG 	Suivi de l'investissement <ul style="list-style-type: none"> Veiller au respect et au suivi du plan d'action ESG Donner un compte-rendu à l'organe directeur et aux investisseurs du fonds Donner un compte-rendu sur la bonne gestion ESG dans les rapports annuels et sur le site internet 	Sortie <ul style="list-style-type: none"> Étudier les développements ESG avec la nouvelle direction
				Normes CDC	9
				Outils n° 1, 2, 5 et Annexes 1-5; 8-10	21, 25, 33 63-144 163-182
				Outils n° 5-8 et Annexes 1-5; 9-10	33-48 63-144 175-182
				Outil n° 9	49
				Outils n° 9, 10 et	49-52
				Outils n° 11-13 et Annexes 5-8	53-58 103-174
				Outil n° 14	59

Considérations particulières		
• Secteurs industriels : les risques et opportunités de valorisation à travers une bonne gestion ESG sont différents	Annexe 2	79
• Régions et certains pays : tenir compte des risques endémiques, des lois locales et de leur application	Annexe 3	97
• PME : pour les petites entreprises, les améliorations ESG coûteuses doivent être hiérarchisées	Annexe 4	101
• Dettes : les prêteurs doivent sélectionner les emprunteurs sur la base de critères ESG. Norme de référence des Principes de l'Équateur	Annexe 4 et 5	101; 110
• Microfinance : appliquer la liste d'exclusion considérée et contrôler les emprunteurs femmes, les remboursements, etc.	Annexe 4	101
• Investisseurs DFI différents : normes similaires, mais des procédures parfois différentes	Annexe 8	163
• Changement climatique : les risques et les opportunités (financement carbone, etc.) doivent être soigneusement étudiés	Annexe 9	175
• Genre : lutte contre les discriminations, contre le harcèlement, et politiques de maternité	Annexe 10	179

Table des matières

Outils ESG à l'intention des gestionnaires de fonds

Introduction

	Page
1. Quelle est l'utilité de ces outils ? Présentation de l'analyse ESG et de CDC	1
2. Pourquoi ces outils sont-ils utiles ? Les arguments plaidant en faveur de l'ESG	3
3. Comment ancrer la gestion ESG dans le processus d'investissement ? Les outils et leurs annexes	7

Normes et exigences de CDC

1. Le code d'investissement ESG	9
2. Respect des principes d'intégrité dans la conduite des affaires	14
3. Rapports et évaluations	19

Les outils

Outil n° 1 Valoriser à travers les améliorations ESG	21
Outil n° 2 Politiques et directives ESG	25
Outil n° 3 Considérations ESG à chaque étape du processus d'investissement	27
Outil n° 4 Questions pour évaluer les systèmes de gestion ESG du gestionnaire de fonds	31
Outil n° 5 Notation des risques ESG	33
Outil n° 6 Due diligence ESG	41
Outil n° 7 Évaluations de l'impact environnemental et social	45
Outil n° 8 Questions pour évaluer les systèmes de gestion ESG de la société	47
Outil n° 9 Plan d'investissement et plan d'action en vue d'améliorations ESG	49
Outil n° 10 Conventions d'investissement	51
Outil n° 11 Suivi de l'investissement	53
Outil n° 12 Rapports ESG	55
Outil n° 13 Informations destinées au grand public : rapports annuels et sites web	57
Outil n° 14 Considérations ESG à la sortie	59

Annexes

1. Questions relatives à la due diligence ESG	63
2. Risques ESG et opportunités d'amélioration ESG par secteur industriel : bâtiment, agroalimentaire, commerce de détail, télécommunications, industries minière, pharmaceutique et manufacturière, agriculture, sylviculture, infrastructures, énergie et services publics.	79
3. Risques ESG dans différentes régions et dans certains pays	97
4. Gestion ESG concernant différents types de fonds : PME, microfinance et fonds communs de placements	101

	Page
5. Conventions et normes internationales de référence ESG	103
Textes généraux	105
• Les critères de performance de la SFI	105
• Les directives environnementales, sanitaires et sécuritaires de la SFI	108
• Les Outils de gestion de l'environnement et de gestion sociale à l'intention des fonds de capital investissement de la SFI	109
• Les Principes de l'Équateur	110
• Le Pacte mondial des Nations unies	111
• La Global Reporting Initiative des Nations unies	111
• Les Principes pour l'investissement responsable des Nations unies	112
• Les principes directeurs de l'investissement responsable du Private Equity Council (USA)	113
• Les principes pour le financement responsable et les directives en matière d'investissement de l'EDFI	114
Textes sur l'environnement	117
• Le Protocole de Montréal	117
• La Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques, le Protocole de Kyoto et l'accord de Copenhague	118
• La Convention de Stockholm	119
• La Convention de Rotterdam	121
• La Convention de Bâle	122
• La Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction	123
• Les normes de l'Organisation internationale de normalisation, ISO 9000 et ISO 14000	124
Textes en matière sociale	125
• Les Conventions fondamentales de l'OIT	125
• ISO 26000	133
• La norme britannique OHSAS 18000 (système de gestion de la santé et de la sécurité au travail)	133
• Les bonnes pratiques de fabrication dans les secteurs alimentaire et pharmaceutique	134
Textes en matière de gouvernance	135
• La Convention des Nations unies contre la corruption	135
• La boîte à outils anti-corruption des Nations unies	136
• La Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption	137
• L'Indice de perception de la corruption de Transparency International	138
• L'Initiative pour la transparence dans les industries extractives	139
• Le Groupe d'action financière	139
• Les lois britanniques sur les revenus criminels et la corruption	140
• Les réglementations britanniques sur le blanchiment des capitaux	140
• La loi américaine sur les pratiques de corruption à l'étranger (« FCPA »)	140
• Le portail de lutte contre la corruption dans les affaires	141
• Les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE	142
• Le rapport Walker	142
• Les International Private Equity and Venture Capital Valuation Guidelines	142
• Le International Accounting Standards Board et les Normes IFRS	143
• Le Guide DFI sur la gouvernance d'entreprise	144
6. Systèmes d'évaluation et de suivi CDC	145
7. Modèles de rapports CDC et exemple de rapport ESG	157
8. Les investissements de diverses institutions financières de développement (DFI) : comparaison des normes et des procédures	163
9. Considérations relatives au changement climatique : risques et opportunités	175
10. Considérations de genre : meilleures pratiques pour les investisseurs et les entreprises	179

Introduction

1. Quelle est l'utilité de ces outils ? Présentation de l'analyse ESG

Le terme ESG est couramment utilisé pour faire référence aux questions d'ordre environnemental, social et de gouvernance, présentant un intérêt pour la stratégie et les opérations de l'entreprise. La communauté financière s'accorde de plus en plus à reconnaître qu'une analyse efficace des risques et des opportunités ESG est une composante essentielle dans la détermination de la valeur de l'entreprise. La recherche de solutions aux risques ESG et la réalisation des opportunités liées aux améliorations ESG pendant la période d'investissement constituent, pour les gestionnaires de fonds, d'importants leviers qui leur permettent d'accroître la valeur de leurs sociétés en portefeuille.

« Analyse ESG intégrée » et « systèmes de gestion ESG » désignent des processus qui tiennent compte, au-delà des facteurs d'analyse traditionnels que sont les résultats financiers et opérationnels, des critères ESG dans l'analyse et la gestion de la société.

Ces outils sont destinés aux gestionnaires de fonds et, en particulier, à ceux qui investissent sur les marchés émergents des pays en développement. Les objectifs sont les suivants :

- analyser des exemples pour évaluer et maîtriser les risques et les opportunités ESG découlant d'investissements ;
- fournir les outils nécessaires pour intégrer l'analyse ESG dans les décisions d'investissement et la gestion des investissements ;
- déterminer si une expertise particulière est nécessaire ;
- établir les rapports à adresser au conseil d'administration, aux investisseurs et au grand public, et ;
- fournir des recommandations sur les modalités d'application des normes internationales ESG, notamment celles qui sont utilisées par les institutions financières de développement (DFI).

Les investisseurs prêtant de plus en plus attention aux questions ESG, on assiste à une convergence des politiques, des directives et des normes dans le secteur de l'investissement.

Les DFI, dont CDC, utilisent les critères de performance de la Société financière internationale sur le développement social et environnemental durable (critères de performance de la SFI) et les directives environnementales, sanitaires et sécuritaires (directives EHS) de la Banque mondiale/SFI qui y sont associées, comme normes de référence pour les investissements dans les industries de pays émergents présentant des risques élevés. Ces normes sont également utilisées à titre de référence lors du financement de projets dans les marchés émergents par les signataires des Principes de l'Équateur baptisés « banques de l'Équateur », parmi lesquels figurent des institutions financières leaders sur le plan

international telles que Barclays, CitiGroup, Credit Suisse, HSBC, JP Morgan Chase et Société Générale.

Le Pacte mondial des Nations unies et les Principes des Nations unies pour l'investissement responsable (UNPRI) recueillent l'adhésion d'un nombre de plus en plus important d'entreprises et d'investisseurs signataires du monde entier.

Aux États-Unis, le Private Equity Council, qui compte parmi ses membres quelques-uns des plus grands fonds d'investissement au monde comme Apex Partners, Blackstone Group, Carlyle Group, Kohlberg Kravis Roberts et Permira, a édicté en 2009 une série de principes directeurs de l'investissement responsable s'appuyant sur ces normes mondialement reconnues.

Malgré la convergence des normes ESG sur le plan international, les gestionnaires de fonds sont souvent confrontés à des difficultés lors de la mise en œuvre de ces normes dans le processus d'investissement. Les outils présentés ici proposent aux gestionnaires de fonds des conseils pratiques de mise en œuvre du code d'investissement de CDC (voir pages 9 à 13), conformément aux meilleures pratiques (« *best practice* ») et normes internationales ESG. Les annexes qui y font suite donnent des orientations sur les normes ESG internationales de référence et leurs modalités d'application par les gestionnaires de fonds et les sociétés. Ces outils comprennent également des annexes portant sur des problématiques ESG propres à certaines industries, régions et types de fonds. Les annexes portent plus particulièrement sur le changement climatique, et les questions de genre constituent des résumés de documents d'orientation plus détaillés sur ces sujets, lesquels peuvent être consultés sur le site de CDC : www.cdcgroup.com

« Nous avons pour ambition de bâtir des entreprises plus fortes et plus solides. Notre principale préoccupation est donc la pérennité de ces entreprises. C'est la raison pour laquelle la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux des investissements réalisés par nos fonds est ancrée dans nos activités quotidiennes, les processus d'investissement des fonds et la façon dont nous concevons la gouvernance des sociétés en portefeuille du fonds. »

Permira : l'une des plus grandes sociétés de gestion de fonds avec un total de fonds sous gestion de 20 milliards d'euros et des investissements dans plus de 190 sociétés.

www.permira.com

Introduction



Présentation de CDC

CDC est l'institution financière britannique de développement (DFI). Sous la tutelle du ministère britannique du développement international (DfID), CDC fournit aux sociétés de gestion de fonds des capitaux destinés à être investis dans des entreprises de pays émergents présentant un fort potentiel, en privilégiant tout particulièrement l'Afrique sub-saharienne et l'Asie du Sud. Par son soutien au secteur privé, CDC contribue à la réduction à long terme de la pauvreté dans les pays en développement.

Investir de manière responsable a toujours été au cœur de la mission dévolue à CDC. Depuis 2004, CDC n'est plus un investisseur direct. L'institution œuvre désormais à la promotion des bonnes pratiques dans la conduite des affaires par l'intermédiaire de ses gestionnaires de fonds. Ceux-ci prennent des participations à long terme dans des sociétés du portefeuille de CDC et permettent ainsi à ces sociétés d'améliorer progressivement leurs pratiques ESG. CDC met l'accent sur une bonne gestion ESG car l'institution est profondément convaincue que ces critères sont essentiels pour que le développement ne se fasse pas au détriment de l'environnement, des conditions des travailleurs et des collectivités. CDC met également l'accent sur l'amélioration des normes, dans la mesure où il apparaît de plus en plus nettement que les améliorations ESG permettent aux entreprises d'accroître leur valeur pour devenir des sociétés chef de file, et d'offrir des rendements supérieurs aux investisseurs.

Les gestionnaires de fonds qui investissent les capitaux de CDC s'engagent, à travers des accords juridiques formels, à mettre en œuvre les politiques ESG, la liste d'exclusion et les systèmes de gestion ESG énoncés dans le code d'investissement de CDC.

Ces outils sont destinés à fournir étape par étape les approches pratiques dont les gestionnaires de fonds pourraient avoir besoin dans la mise en œuvre du code d'investissement de CDC.

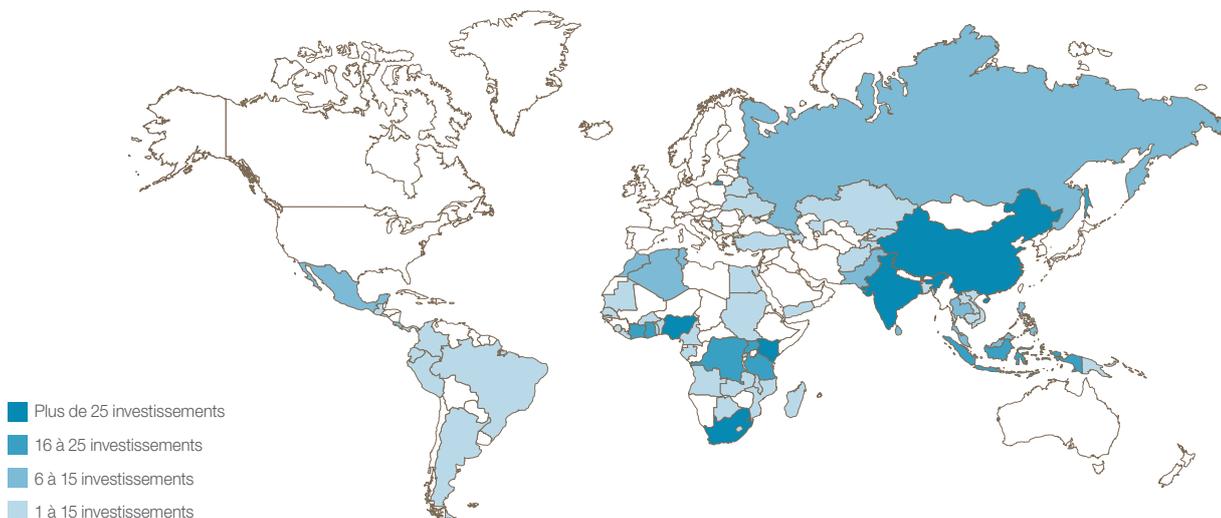
Fin 2009, CDC avait investi auprès de 65 gestionnaires de fonds différents ayant leurs sièges dans 37 pays en développement. Ces gestionnaires avaient à leur tour investi les capitaux provenant de CDC et d'autres investisseurs dans 794 sociétés du portefeuille implantées dans 71 pays.

« Les sociétés qui souhaitent se développer et opérer au plus haut niveau doivent veiller au respect constant de normes de qualité et prendre conscience non seulement de leur impact sur l'environnement, mais aussi de l'importance croissante des enjeux du changement climatique et de l'efficacité énergétique. Dans le cadre de chaque investissement réalisé par Actis, nous veillons à ce que les meilleures pratiques soient appliquées dans tous les aspects des activités opérationnelles, y compris ceux qui concernent les relations avec la société dans son ensemble. »

Actis : société de gestion de fonds chef de file des investissements en capital sur les marchés émergents, créée pour gérer le portefeuille des investissements directs de CDC en 2004, ayant par la suite mobilisé des capitaux à hauteur de 2,9 milliards de dollars US.

www.act.is

Les investissements de CDC à la fin de l'exercice 2009 : 794 sociétés dans 71 pays



Introduction

2. Pourquoi ces outils sont-ils utiles ? Les arguments plaidant en faveur de l'ESG

Les arguments plaidant en faveur de la prise en compte de l'analyse et de la gestion ESG dans le cadre des investissements et des stratégies des sociétés ont de plus en plus de poids, pour les raisons indiquées ci-après :

2.1 Les parties prenantes

Les gouvernements des pays développés et de nombreux pays en développement renforcent leurs réglementations en matière environnementale et sociale, ainsi que dans le domaine de la lutte contre la corruption et de la gouvernance d'entreprise. Les entreprises doivent s'adapter. Les pouvoirs publics de nombreux pays développés privilégient de plus en plus un approvisionnement en produits et services durables, ce qui, compte tenu de leur pouvoir d'achat considérable, a des répercussions sur les chaînes d'approvisionnement dans les pays en développement.

Le consommateur s'informe de plus en plus et prête davantage attention aux produits qu'il achète, à leur

composition, leur fabrication, leur provenance et leur conditionnement. Comme le montrent de nombreuses enquêtes et études, la demande de produits durables fabriqués dans l'intérêt des personnes et dans le respect de l'environnement, est de plus en plus forte. Selon une étude de PricewaterhouseCoopers, 58 % des consommateurs britanniques souhaiteraient acheter plus de produits durables.¹ D'après une autre enquête réalisée aux États-Unis, un consommateur sur deux choisirait ses produits et les lieux de vente sur la base d'au moins un facteur de durabilité.²

Pendant très longtemps, **l'investisseur classique** n'a pas été favorable à une gestion ESG à plus long terme ou intégrée, en partie parce qu'il considérait que la prise en compte des questions ESG était incompatible avec les obligations fiduciaires et les objectifs de maximisation des profits. Ce sentiment a changé, comme l'indique le récent rapport de l'Initiative de financement du PNUE intitulé *Responsabilité fiduciaire : aspects juridiques et pratiques de l'intégration*

Les multiples sources de la valorisation ESG

Pourcentage de personnes interrogées*

Moyens pour les programmes ESG d'améliorer les résultats financiers des sociétés**



* Parmi lesquels, DF, professionnels de l'investissement et professionnels ESG

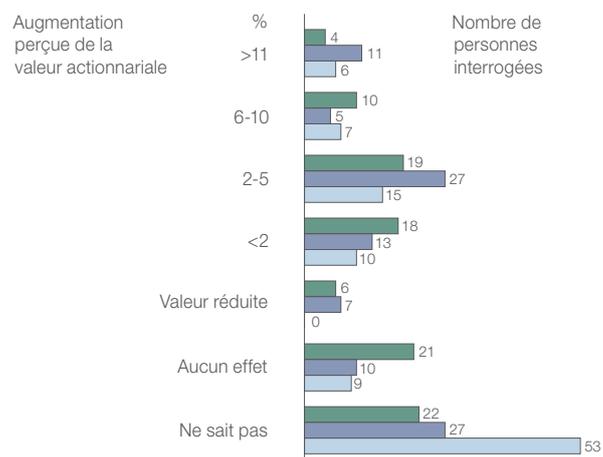
** À l'exclusion des changements dus à la crise économique

Source : S. Bonini, N. Brun, et M. Rosenthal, « Valuing corporate social responsibility », The McKinsey Quarterly, février 2009.

Les programmes ESG permettent d'augmenter la valeur actionnariale

■ DF, n=84
 ■ Professionnels de l'investissement, n=154
 ■ Professionnels ESG, n=87

Effets des programmes ESG sur l'augmentation de la valeur actionnariale en temps normal*



* À l'exclusion des changements dus à la crise économique

Source : S. Bonini, N. Brun, et M. Rosenthal, « Valuing corporate social responsibility », The McKinsey Quarterly, février 2009.

¹ Sustainability: Are consumers buying it? PricewaterhouseCoopers, 2008.

² Information Resources, Inc., 2009.

³ Fiduciary responsibility: legal and practical aspects of integrating environmental, social and governance issues into institutional investment, UNEP Finance Initiative, 2009.

⁴ Environmental, social and governance factors at listed companies, Centre for Financial Market Integrity CFA Institute, 2008.

Introduction

Les arguments plaidant en faveur de l'ESG

des concepts ESG dans les investissements institutionnels³, et le rapport de l'institut CFA sur les *facteurs ESG dans les sociétés cotées en bourse*.⁴ Une étude menée récemment par le Boston College Center for Corporate Citizenship et les consultants de McKinsey & Company indique également que les sociétés qui investissent dans des programmes ESG ont manifestement des raisons financières de le faire, dans la mesure où ces programmes génèrent des retours financiers directs considérables. L'étude cite d'ailleurs des investisseurs et des dirigeants d'entreprises pour qui les programmes d'amélioration ESG ont un impact significatif sur la valeur totale quantifiable des fonds propres.⁵ Cette idée fait son chemin au sein de puissants groupes d'investisseurs, lesquels demandent, d'une part à leurs gestionnaires d'actifs d'accorder davantage de place aux considérations ESG dans leurs évaluations (à l'instar de la Enhanced Analytics Initiative⁶), et d'autre part aux entreprises de rendre compte aux investisseurs sur les principaux enjeux ESG (à l'instar du « Carbon Disclosure Project »⁷). Environ 200 propriétaires d'actifs ont signé les Principes pour l'investissement responsable des Nations unies, en même temps que plus de 300 gestionnaires d'investissements. De tels éléments plaident en faveur de l'analyse ESG dans tout le secteur des activités financières, investissements en capital compris.

Les grandes entreprises sont en train de démontrer que la prise en compte des questions ESG sert leurs intérêts. Les attentes des consommateurs et des investisseurs vont d'ailleurs se renforcer, et conduiront à une demande d'information accrue et à une plus grande différenciation entre les sociétés et les produits qu'elles proposent en fonction de leurs performances ESG.

Les dirigeants de société se rendent de plus en plus compte de la nécessité qu'il y a à prendre les questions ESG au sérieux au niveau des conseils d'administration. L'importance d'une bonne gouvernance d'entreprise et la nécessité pour les administrateurs de garantir le principe de transparence et l'obligation de rendre compte ont été mis en exergue lors de la crise financière. Certaines compagnies d'assurance envisagent de ne plus couvrir la responsabilité civile des administrateurs d'entreprises qui n'ont pas mis en

place des procédures de gestion ESG adaptées.

La plupart des analystes commencent à comprendre, à accepter et à intégrer les concepts ESG dans leurs recommandations d'allocation de capital. Cela vaut tout particulièrement pour les secteurs à haut risque, comme ceux du pétrole et du gaz, mais aussi là où les pratiques contraires à une gestion durable sont susceptibles d'avoir des conséquences quasi-immédiates comme, notamment, dans le secteur de la consommation où la marque et l'image de l'entreprise jouent un rôle de plus en plus important.

Le changement climatique représente autant une opportunité pour les sociétés tournées vers l'avenir, qu'un risque pour celles qui ne parviennent pas à s'adapter. Les marchés du carbone pèsent aujourd'hui 126 milliards de dollars US⁸ et devraient croître sensiblement ces prochaines années. Il existe de nouveaux marchés pour les produits qui permettent aux sociétés de s'adapter ou à d'autres organisations de réduire leurs émissions. Avec le temps, la teneur en carbone des produits deviendra un facteur de différenciation sur le marché, permettant aux sociétés opérant dans divers secteurs d'avoir un avantage comparatif par rapport à leurs pairs.⁹

Les sociétés de gestion de capital investissement, dont l'horizon d'investissement se situe à long terme, sont idéalement placées pour améliorer la gestion ESG de leurs sociétés en portefeuille, et valoriser ainsi leurs investissements. On considère parfois que le succès des fonds de capital investissement est le résultat d'un montage financier dont le seul but est d'assurer aux investisseurs des rendements rapides aux fonds des « *carry* » importants, sans jamais se soucier de la santé des sociétés concernées et de leurs employés ni, *a fortiori*, des parties prenantes au sens large. À long terme, pour renforcer les sociétés en portefeuille, améliorer la propre marque des gestionnaires de fonds et éviter l'adoption de réglementations trop contraignantes, l'industrie du capital investissement a tout intérêt à effectuer et à structurer les investissements au profit non seulement des investisseurs et des partenaires du fonds, mais aussi des sociétés.

³ *How virtue creates value for business and society: investigating the value of ESG activities*, Boston College Center for Corporate Citizenship and McKinsey & Company, 2009.

⁴ www.enhanced-analytics.com

⁵ www.cdproject.net

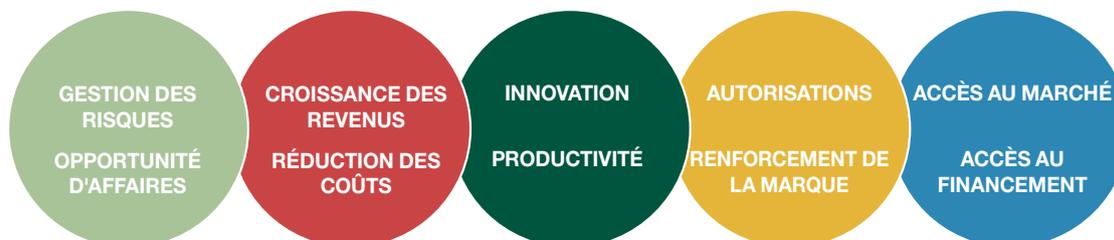
⁶ *State and trends of the carbon market 2009*, Karan Capoor & Philippe Ambrosi, World Bank, 2009.

⁷ *Climate change guidance for fund managers*, Forum for the Future for CDC Group plc. 2010.

Introduction

Les arguments plaidant en faveur de l'ESG

2.2 Facteurs ESG d'appréciation de la valeur



Gestion des risques

De nombreux investisseurs de fonds de capital investissement entreprennent régulièrement, au titre de leurs obligations de due diligence, un audit environnemental, social et d'intégrité dans la conduite des affaires, pour s'assurer que tous les éléments de passif, sans exception, sont pris en compte. Les termes de référence de ces audits devraient être étendus aux questions portant sur la rationalité économique et les bénéfices que génèrent les améliorations en matière d'environnement, de conditions de travail, d'hygiène et de sécurité, de relations sociales, de pratiques éthiques et de gouvernance d'entreprise. De bonnes relations avec les collectivités locales permettent à l'entreprise de mieux s'adapter à l'évolution du contexte politique et social, et de réduire, non seulement les risques d'interruption de l'activité, mais également les dépenses liées à la sécurité.

Opportunités commerciale : pénétration du marché et croissance des revenus

L'entreprise qui arrive sur un nouveau marché doit parfois adapter ses produits ou services à des réglementations et à des normes différentes. La création d'une filiale ou le fait de s'approvisionner sur un nouveau marché exige de la société une compréhension des risques ESG particuliers à ce marché. Toutefois, le simple respect de la législation locale ne suffit pas lorsque les normes locales ne sont pas aussi strictes que celles que l'on attend de l'entreprise ou de ses investisseurs. Les producteurs des pays émergents ont accès aux marchés européens et américains lorsqu'ils obtiennent des certifications environnementales, de sécurité et de commerce équitable. Des opportunités peuvent également se présenter en considérant des marchés qui ne rentrent pas dans la stratégie traditionnelle de l'entreprise et en envisageant, notamment, de nouvelles façons de proposer des produits ou des services aux populations à la « base de la pyramide », à savoir, aux communautés les plus pauvres.¹⁰ Un exemple récent est donné dans le rapport des consultants Hystra intitulé *Access to Energy for the BOP*¹¹, qui s'appuie sur une enquête réalisée pour trois grandes sociétés d'énergie françaises. Les efforts en matière d'ESG et le dialogue social, à l'échelon local, peuvent faciliter la pénétration de nouveaux marchés et la poursuite ininterrompue des opérations.

¹⁰ *The fortune at the bottom of the pyramid*, Prahalad 2002.

¹¹ *Access to energy for the bottom of the programme*, Hystra 2009 www.hystra.com

Réduction des coûts

Des économies de coûts substantielles sont souvent réalisées grâce à une meilleure efficacité énergétique, à une moindre consommation d'eau et d'autres ressources et à une gestion des déchets améliorée. L'enjeu de la protection de l'environnement rejoint donc en partie l'intérêt des entreprises. La question de l'efficacité énergétique va gagner en importance, en particulier dans les industries grandes consommatrices d'énergie comme les cimenteries. La question de l'efficacité du transport également, non seulement pour les entreprises de transport proprement dites, mais également pour les sociétés possédant un vaste réseau de distribution. Avec la réduction des réserves en eaux dans de nombreux pays, la consommation d'eau que requièrent les procédés de fabrication d'une entreprise pourrait devenir un facteur décisif de détermination des avantages compétitifs. La baisse du taux de rotation du personnel et une productivité accrue grâce aux améliorations ESG qui renforcent la motivation du personnel sont également susceptibles d'engendrer une réduction des coûts.

Innovation

La conception des produits doit s'adapter au fur et à mesure que les préférences du consommateur changent et que de nouvelles technologies émergent. Les sociétés seront de plus en plus amenées à produire des biens qui tiennent compte des limites de l'environnement naturel et qui, dès lors, répondront moins à une logique consumériste (produire/utiliser/jeter) et plus à une logique « cycle de vie » (produire/utiliser/refaçonner/réutiliser). Les entreprises gagnantes cherchent constamment à développer des technologies de pointe, ainsi que des produits et des services innovants répondant à des besoins environnementaux et sociaux non satisfaits, et susceptibles de se traduire en applications industrielles, en brevets, en connaissances protégées, etc.

La productivité grâce à une meilleure gestion

Les améliorations dans la gestion des sociétés en portefeuille sont évidemment un aspect privilégié par les investisseurs des fonds de capital investissement. Les directeurs généraux d'entreprises qui sont les plus susceptibles de développer une stratégie de croissance appropriée seront ceux qui auront analysé les

Introduction

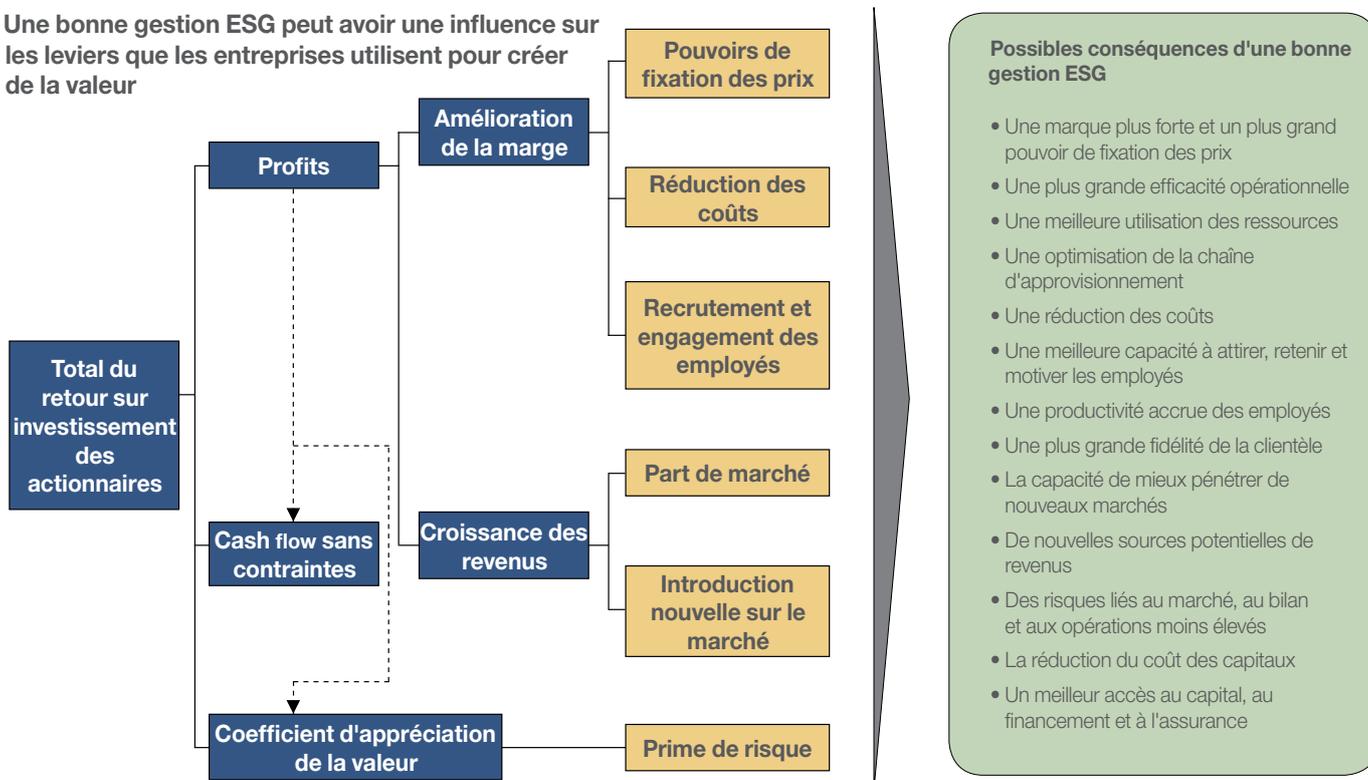
Les arguments plaçant en faveur de l'ESG

Les futures tendances des marchés, auront réfléchi aux contraintes qui pèseront sur l'accès aux matières premières et aux autres intrants, et auront anticipé les préférences des consommateurs et l'évolution des réglementations. Dans tous ces domaines, l'analyse ESG permet de comprendre le développement des processus. L'analyse ESG permet de développer le leadership, d'accroître la productivité salariale et d'améliorer la stratégie à long terme de l'entreprise.

La productivité grâce à des chaînes d'approvisionnement plus efficaces

La solidité des relations avec les fournisseurs est un facteur clé des bons résultats de l'entreprise. Les relations à long terme s'établissent en général sur la confiance mutuelle, qui doit être soigneusement cultivée. De nombreuses sociétés se sont rendu compte qu'une production efficace exigeait, notamment, d'accorder plus d'attention à la gestion de la chaîne d'approvisionnement et, tout particulièrement, d'accompagner les PME fournisseurs afin de leur permettre de croître en même temps que la société. L'engagement dans des actions de bien-être et de développement communautaires peut être un moyen important de s'assurer un accès constant, à long terme et durable, à des matières premières et à des produits de qualité supérieure.

Une bonne gestion ESG peut avoir une influence sur les leviers que les entreprises utilisent pour créer de la valeur



Source : *The Sustainability Initiative Survey 2009*, Boston Consulting Group and MIT Sloan Management Review. Adaptation : CDC et Rosencrantz & Co.

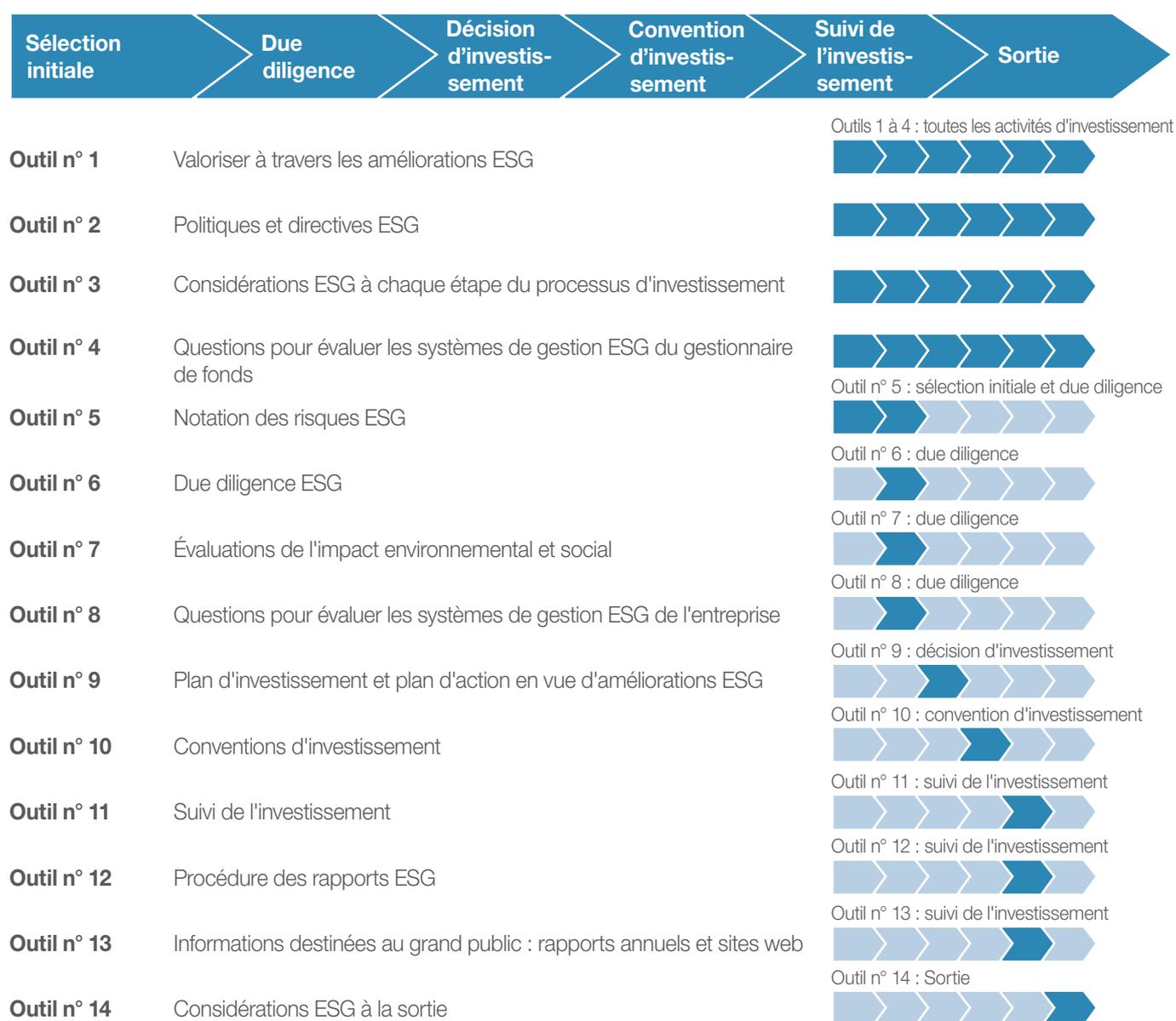
¹² Une partie des bénéfices générés par les produits RED est reversée aux Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme. www.theglobalfund.org

Introduction

3. Comment ancrer la gestion ESG dans le processus d'investissement ? Les outils

Ces outils montrent étape par étape comment l'analyse et la gestion ESG peuvent renforcer les processus d'investissement du gestionnaire. Ils ont pour objectif de permettre aux gestionnaires de consacrer leur temps et d'orienter leurs ressources de manière efficace, de sensibiliser davantage aux opportunités et aux risques ESG qu'il faut, le cas échéant, prendre en compte et contrôler, et de signaler les cas complexes pouvant nécessiter l'assistance d'un professionnel externe. Chaque *outil* couvre un domaine précis et se veut pratique et simple à utiliser. Ces outils ne sauraient cependant se substituer à une évaluation détaillée, lorsque les risques ESG sont élevés et lorsque la qualité des systèmes de gestion ESG de l'entreprise n'est pas satisfaisante. Ces outils devraient néanmoins permettre d'identifier où ces travaux détaillés sont le plus nécessaires.

Les *outils* 1 à 4 s'appliquent à toutes les activités d'investissement. Les autres *outils* s'appliquent à des étapes particulières du processus d'investissement, comme indiqué ci-dessous.



Introduction

Annexes

Les annexes jointes à ces outils fournissent d'importantes informations supplémentaires.

Annexe 1	Questions relatives à la due diligence ESG
Annexe 2	Risques ESG et opportunités d'amélioration ESG par secteur industriel
Annexe 3	Risques ESG dans différentes régions et certains pays
Annexe 4	Gestion ESG concernant différents types de fonds : PME, microfinance et fonds communs de placement
Annexe 5	Conventions et normes internationales de référence ESG
Annexe 6	Systèmes d'évaluation et de suivi CDC
Annexe 7	Modèles de rapports CDC et exemple de rapport ESG
Annexe 8	Les investissements de diverses institutions financières de développement (DFI) : comparaison des normes et procédures
Annexe 9	Aspects liés au changement climatique : risques et opportunités
Annexe 10	Considérations de genre : meilleures pratiques pour les investisseurs et les entreprises

L'annexe 5 est particulièrement importante parce qu'elle fournit un bref récapitulatif des principales normes et conventions internationales relatives aux systèmes ESG. La plupart de ces normes et conventions sont citées dans le code d'investissement de CDC (voir pages 9 à 13). Ces normes peuvent servir à comparer les résultats des entreprises et à mettre en œuvre les améliorations nécessaires sur la période d'investissement. Certaines de ces normes sont pertinentes pour tous les gestionnaires de fonds, tandis que d'autres ne le sont que pour ceux qui investissent dans des actifs à haut risque ou des secteurs particuliers. Par exemple, les critères de performance de la SFI et les directives environnementales, sanitaires et sécuritaires (EHS) qui y sont associées, sont pertinentes pour les gestionnaires de fonds qui investissent dans des secteurs présentant des risques importants, tandis que l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives n'intéresse que les gestionnaires de fonds qui investissent dans les industries minières et les autres industries extractives. Les divers *outils* ici présentés se réfèrent aux modalités d'utilisation de ces normes internationales aux diverses étapes du processus d'investissement, selon le cas.

Normes et exigences de CDC

1. Code d'investissement ESG

Tous les gestionnaires de fonds qui investissent les capitaux de CDC sont tenus de s'engager, par contrat, à respecter les principes et objectifs ESG, ainsi que la liste d'exclusion et les systèmes de gestion décrits dans le code d'investissement ESG de CDC. Lorsque le gestionnaire de fonds exerce le contrôle effectif ou une influence significative sur une société en portefeuille dans laquelle il investit, cette société est également tenue de respecter le code d'investissement¹ en prenant un engagement à cet effet dans le cadre de l'investissement. Les gestionnaires de fonds ne doivent pas investir les capitaux de CDC dans des entreprises qui ne sont pas dirigées conformément au code d'investissement, lorsqu'ils ne sont pas en mesure d'insuffler des améliorations dans les pratiques de l'entreprise.

Les gestionnaires de fonds doivent mettre en œuvre le code d'investissement de CDC même lorsque les lois et les pratiques locales sont moins contraignantes que les normes de CDC. Les gestionnaires de fonds peuvent investir dans des sociétés en portefeuille dont les pratiques ESG sont insuffisantes, mais ils doivent s'assurer que des améliorations sont apportées au cours de la période d'investissement.

Les normes internationales de référence dont il est question dans le code d'investissement de CDC sont détaillées à l'*annexe 5* jointe aux outils présentés dans ce document.²

1.1 Principes

CDC et les entreprises dans lesquelles ses capitaux sont investis doivent :

- respecter toutes les lois applicables ;
- selon le cas, réduire au minimum les impacts négatifs et renforcer les effets positifs pour les travailleurs, l'environnement et toutes les parties prenantes ;
- s'engager à constamment apporter des améliorations en matière de gestion environnementale, sociale et de gouvernance ;
- s'efforcer au fil du temps d'appliquer les meilleures normes et pratiques internationales,³ en adoptant des objectifs et des calendriers appropriés pour les réaliser, et ;

- utiliser des systèmes de gestion qui tiennent effectivement compte des risques ESG et accorder aux opportunités ESG une place essentielle dans la détermination de la valeur de l'entreprise.

1.2 Objectifs et politiques

1.2.1 L'environnement

Objectifs :

- réduire les impacts négatifs et renforcer, le cas échéant, les effets positifs sur l'environnement des entreprises dans lesquelles des capitaux de CDC sont investis ;
- inciter les entreprises dans lesquelles des capitaux de CDC sont investis à faire un usage rationnel des ressources naturelles et à protéger l'environnement dans toute la mesure du possible, et ;
- promouvoir au sein des entreprises dans lesquelles des capitaux de CDC sont investis la réduction des émissions de gaz à effet de serre qui contribuent au changement climatique.⁴

Politiques

Les entreprises dans lesquelles des capitaux de CDC sont investis doivent,

obligatoirement :

- poursuivre leurs activités conformément aux lois locales et nationales en vigueur (exigence minimale) ;

le cas échéant :

- évaluer l'impact de leurs opérations sur l'environnement en :
 - menant, à l'effet d'identifier les risques potentiels et les mesures d'atténuation appropriées, une évaluation de l'impact environnemental des activités de la société susceptibles de provoquer une perte de biodiversité ou d'habitat écologique, d'émettre d'importantes quantités de gaz à effet de serre, de dégrader fortement la qualité de l'eau ou de l'air, de produire



¹ Le gestionnaire de fonds est réputé exercer une influence significative sur une société en portefeuille lorsque les fonds qu'il y a investis (i) représentent une participation supérieure à 20 %, seuil à partir duquel l'on considère que l'investisseur peut participer aux politiques financières et opérationnelles de la société en portefeuille considérée (le critère d'influence significative est également rempli lorsque le pourcentage, bien que plus bas, donne lieu à la même participation) ; (ii) octroient au gestionnaire une représentation au sein du conseil d'administration lui permettant de participer aux orientations des politiques financières et opérationnelles de la société en portefeuille, ou (iii) donnent droit au gestionnaire d'influencer les décisions en matière de politique financière et opérationnelle de la société en portefeuille, en vertu d'un pacte d'actionnaires ou d'un acte semblable. Voir l'*outil n° 10* pour consulter le texte de ce type d'engagement dans le cadre d'un investissement.

² Le code d'investissement de CDC est compatible avec les critères de performance et la politique de la Société financière internationale (SFI) sur le développement social et environnemental durable (critères de performance de la SFI). Le gestionnaire de fonds qui observe les critères de performance de la SFI remplit les critères environnementaux et sociaux énoncés dans le code d'investissement. Le code d'investissement est également compatible avec l'accord 2007 relatif à des normes communes environnementales et sociales pour les institutions financières européennes de développement (EDFI).

³ Comme indiqué dans le code d'investissement et conformément aux évolutions de ces pratiques.

⁴ Conformément à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques de 1994 (Convention-cadre des Nations unies), au protocole de Kyoto 2005 et à l'accord de Copenhague qui y sont associés. Ces textes sont sujets à modifications. Voir www.unfccc.int

⁵ Activités susceptibles d'avoir des conséquences néfastes sur l'environnement, lesquelles sont diverses, irréversibles ou inédites ; compte tenu des impacts potentiels, secondaires ou synergétiques pouvant survenir par voie de conséquence.

Normes et exigences de CDC

1. Code d'investissement ESG

- de grandes quantités de déchets solides ou, d'avoir d'autres effets négatifs pour l'environnement,⁵ et ;
- considérant les effets positifs que les activités commerciales peuvent avoir sur l'environnement, et ;
- prendre les mesures qui s'imposent pour réduire les risques environnementaux, corriger les dommages environnementaux et renforcer les effets positifs, de la façon suivante :
 - lorsqu'une activité est considérée présenter des risques importants pour l'environnement, œuvrer afin d'appliquer les politiques et les directives de la SFI⁶ même si celles-ci sont plus contraignantes que la législation locale, en fixant des objectifs et un calendrier d'améliorations adaptés, et ;
 - le cas échéant, s'efforcer d'observer, à terme, les meilleures pratiques internationales en matière d'environnement.⁷

1.2.2 Questions sociales

1.2.2.a Main d'œuvre et conditions de travail



Objectifs :

- demander aux entreprises dans lesquelles les capitaux de CDC sont investis de traiter tous leurs employés et contractants de manière équitable et de respecter leur dignité, leur bien-être et leur diversité, et ;
- encourager les entreprises dans lesquelles les capitaux de CDC sont investis de s'efforcer de pleinement respecter, à terme, les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT)⁸ et la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies.⁹

Politiques

Les entreprises dans lesquelles des capitaux de CDC sont investis doivent,

obligatoirement :

- respecter les lois locales et nationales en vigueur (exigence minimale) ;
- ne pas avoir recours au travail forcé de quelque type que ce soit ;
- ne pas avoir recours au travail des enfants dans des conditions dangereuses ;¹⁰
- verser des salaires conformes ou supérieurs au minimum légal dans le pays considéré ;
- traiter leurs employés de manière équitable en termes de recrutement, de progression professionnelle, de conditions de travail et de représentation, indépendamment du genre, de la race, de la couleur, du handicap, des opinions politiques, de l'orientation sexuelle, de l'âge, de la religion, de l'origine ethnique, sociale ou du statut sérologique VIH ;
- autoriser sur le lieu de travail les structures consultatives et associations qui permettent aux employés de présenter leur point de vue à la direction, et ;

le cas échéant :

- lors d'opérations éloignées nécessitant le déplacement des employés pendant de longues durées, veiller à ce que ces employés bénéficient d'un logement adéquat et d'un confort minimum.

⁶ Les critères de performance et les directives sur environnementales, sanitaires et sécuritaires de la SFI (directives EHS), telles qu'elles peuvent être modifiées ultérieurement et adoptées par CDC. Les directives EHS de la SFI comprennent des directives générales et des directives sectorielles relatives aux industries de la sylviculture, de l'agro-industrie/production alimentaire (pêche comprise), manufacturière, pétrolière et gazière, des infrastructures, des produits chimiques (industrie pharmaceutique comprise), minières et de l'énergie.

⁷ Y compris toute la gamme de normes environnementales pouvant recevoir une certification internationale, émises par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), dont la série ISO 14000, comprenant, notamment, les normes sur les systèmes de gestion de l'environnement (ISO 14001) et les émissions de gaz à effet de serre (ISO 14064-65), dans leur version en vigueur.

⁸ Les Conventions fondamentales de l'OIT et sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, l'abolition du travail forcé, sur le travail des enfants, et concernant la discrimination, dans leur version en vigueur. Voir www.ilo.org pour consulter le texte de ces conventions et la liste des pays qui les ont toutes ratifiées.

⁹ www.un.org

¹⁰ Au sens de la Convention 138 de l'OIT sur l'âge minimum au travail de 1973 et de la convention 182 de l'OIT sur les pires formes de travail des enfants de 1999.

Normes et exigences de CDC

1. Code d'investissement ESG

1.2.2.b Hygiène et sécurité



Objectifs :

- parvenir à des conditions d'hygiène et de sécurité au travail satisfaisantes pour les employés et les contractants des entreprises dans lesquelles des capitaux de CDC sont investis, et ;
- préserver la santé et la sécurité de toutes celles et ceux qui sont concernés par les activités des entreprises dans lesquelles des capitaux de CDC sont investis.

Politiques

Les entreprises dans lesquelles des capitaux de CDC sont investis doivent,

obligatoirement :

- respecter les lois locales et nationales en vigueur (exigence minimale) ;

le cas échéant :

- évaluer les risques d'hygiène et de sécurité découlant des activités professionnelles, et ;
- prendre les mesures qui s'imposent pour éliminer ou réduire les risques d'hygiène et de sécurité comme suit :
 - lorsqu'une activité est considérée présenter des risques importants pour l'hygiène ou la sécurité,¹¹ œuvrer afin d'appliquer les politiques et les directives de la SFI en la matière,¹² même si celles-ci sont plus contraignantes que la législation locale, en fixant des objectifs et un calendrier d'améliorations adaptés, et ;
 - le cas échéant, s'efforcer d'observer à terme les meilleures pratiques internationales en matière d'hygiène et de sécurité.¹³

1.2.2.c Autres questions sociales



Objectifs :

- être objectif, constant et équitable envers toutes les parties prenantes des entreprises dans lesquelles des capitaux de CDC sont investis, et ;
- reconnaître et, le cas échéant, promouvoir l'impact du développement social des entreprises dans lesquelles des capitaux de CDC sont investis.

Politiques

Les entreprises dans lesquelles des capitaux de CDC sont investis doivent,

le cas échéant :

- prendre en compte leur impact sur les employés, les fournisseurs, la communauté locale et toutes les autres personnes affectées par leurs opérations, comme suit :
 - déterminer les effets préjudiciables et les mesures d'atténuation appropriées, au terme d'une évaluation de l'impact social en matière de déplacement, de patrimoine culturel, dans les cas concernant des populations autochtones et des travailleurs non originaires du lieu de travail, ainsi que dans tous les autres cas où les effets négatifs peuvent être importants,¹⁴ et ;
 - envisager les contributions au développement social, et ;
- prendre les mesures qui s'imposent pour réduire les risques, corriger les effets préjudiciables, et renforcer les effets positifs.¹⁵

¹¹ Activités susceptibles d'avoir des conséquences graves sur l'hygiène ou la sécurité des travailleurs ou des communautés concernées.

¹² Les critères de performance et les directives environnementales, sanitaires et sécuritaires de la SFI (Directives EHS), dans leur version en vigueur adoptée par CDC.

¹³ Y compris la norme OHSAS 18001 relative au système international de gestion de la santé et de la sécurité au travail, les normes relatives aux bonnes pratiques internationales sectorielles, comme par exemple les bonnes pratiques internationales de fabrication (GMP) dans les secteurs alimentaire et pharmaceutique, appuyées par l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

¹⁴ Activités susceptibles d'avoir des conséquences néfastes, lesquelles sont diverses, irréversibles ou inédites.

¹⁵ Selon le cas, en appliquant les critères de performance de la SFI sur l'acquisition foncière et le déplacement forcé ; les populations autochtones ; et le patrimoine culturel, dans leur version en vigueur adoptée par CDC.

Normes et exigences de CDC

1. Code d'investissement ESG

1.2.3 Gouvernance : intégrité dans la conduite des affaires et bonne gouvernance d'entreprise



Objectifs :

- veiller à ce que CDC et les entreprises dans lesquelles des capitaux de CDC sont investis, fassent preuve d'honnêteté, d'intégrité, d'équité et de respect, dans toutes leurs transactions ;
- renforcer l'image de CDC, et ;
- promouvoir les meilleures pratiques internationales en matière de bonne gouvernance dans les entreprises dans lesquelles des capitaux de CDC sont investis.¹⁶

Politiques

CDC et les entreprises dans lesquelles ses capitaux sont investis doivent :

obligatoirement :

- respecter toutes les lois en vigueur et promouvoir les meilleures pratiques internationales,¹⁷ et notamment les lois et les meilleures pratiques internationales destinées à prévenir l'extorsion, la corruption et la délinquance financière ;
- respecter des normes élevées d'intégrité et d'honnêteté dans les affaires ;
- coopérer avec les autorités de régulation de façon transparente ;
- interdire à tous les employés de faire ou de recevoir des cadeaux de valeur dans le cadre de leurs activités professionnelles ;
- interdire les paiements dans le but de bénéficier indûment d'un traitement préférentiel ;
- interdire les dons aux partis politiques et à leurs candidats susceptibles de donner lieu à des conflits d'intérêts ;
- consigner, déclarer et contrôler dûment les informations de nature financière et fiscale ;¹⁸
- promouvoir la transparence et la responsabilité

financière sur la base de règles éthiques strictes ;

- utiliser les données communiquées par les partenaires dans l'intérêt bien compris de la relation commerciale et non dans l'intérêt financier individuel de quelque employé que ce soit ;
- définir clairement les responsabilités, les procédures et les contrôles, sur la base d'un système approprié d'automatismes régulateurs de freins et de contrepoids dans les structures de gestion de la société, et ;
- utiliser des systèmes efficaces de contrôle interne et de gestion des risques couvrant toutes les questions importantes, et notamment les questions environnementales, sociales et éthiques.

1.3 Exclusions

Les capitaux CDC ne sont pas investis dans les entreprises ou activités suivantes :



- la production et le commerce de tout produit ou l'exercice de toute activité que la loi considère illicite ou que les conventions et accords internationaux interdisent, comme :
 - certains produits chimiques, pesticides et déchets, dangereux ;¹⁹
 - certaines substances appauvrissant la couche d'ozone,²⁰ et ;
 - certains produits provenant d'espèces sauvages ou d'espèces sauvages menacées ou protégées ;²¹
- la production ou le commerce des armes, à savoir, armes de guerre, munitions ou produits nucléaires, conçus ou destinés principalement à des fins militaires, ou ;
- la production, l'utilisation ou le commerce de fibres d'amiante libres ou libérables.²²

¹⁶ Y compris les principes de gouvernement d'entreprise de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OECD) de 2004, dans leur version en vigueur. Voir www.oecd.org

¹⁷ Y compris la Convention des Nations unies contre la corruption de 2005 ; la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption de 1997 ; l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives de 2005 (ITIE), selon le cas ; et la loi britannique sur la corruption, dans leur version en vigueur.

¹⁸ CDC soutient les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) du International Accounting Standards Board (IASB), ainsi que les International Private Equity and Venture Capital Valuation Guidelines (IPEVC).

¹⁹ Dont celles indiquées dans la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants de 2004, la Convention de Rotterdam sur la procédure de consentement préalable en connaissance de cause applicable à certains produits chimiques et pesticides dangereux qui font l'objet du commerce international de 2004, et la Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontaliers de déchets dangereux et de leur élimination de 1992.

²⁰ Comme l'indique le Protocole de Montréal de 1999 relatif à des substances qui appauvrissent la couche d'ozone.

²¹ Comme l'indique la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction de 1975 (CITES).

²² Cette disposition ne couvre pas l'achat et l'utilisation de plaques d'amiante et de ciment comprimé contenant moins de 20 % d'amiante.

Normes et exigences de CDC

1. Code d'investissement ESG

Les capitaux de CDC ne sont pas investis dans les entreprises qui tirent une partie importante de leurs revenus des activités ou de la fabrication et de la vente des produits suivants :

- jeux de hasard ;
- pornographie, ou ;
- tabac ou produits du tabac.²³

1.4 Systèmes de gestion à l'intention des gestionnaires de fond de CDC

Dans le cadre de la mise en œuvre effective du code d'investissement, CDC demande à ses gestionnaires de fonds de signer un accord juridique formel aux termes duquel chacun d'entre eux s'engage à exercer ses activités d'investissement d'une manière compatible avec le code d'investissement.²⁴

CDC demande aux gestionnaires de fonds qui ont un contrôle effectif ou une influence significative sur des sociétés en portefeuille²⁵ de faire en sorte que ces dernières prennent l'engagement écrit de poursuivre leurs activités conformément aux dispositions du code d'investissement de CDC (voir *l'outil n° 10 et l'annexe 5*).

CDC demande par ailleurs à ses gestionnaires de fonds de mettre en place et de gérer des systèmes de gestion ESG, dans le but de :

- évaluer tous les nouveaux investissements dans une perspective ESG faisant partie intégrante du processus d'évaluation des investissements (voir *les outils n° 5 à 8*) ;
- attribuer aux nouveaux investissements une notation des risques sur les questions ESG afin de déterminer le niveau approprié de gestion et de suivi (voir *l'outil n° 5*) ;
- si un investissement est réalisé en dépit de carences

constatées dans le domaine ESG ou si des difficultés surviennent dans ce domaine au cours de la période d'investissement, aider la société en portefeuille concernée à définir un plan d'action visant à résoudre ces carences ou difficultés, en fixant des objectifs et un calendrier d'amélioration appropriés (voir *l'outil n° 9*) ;

- encourager le gestionnaires de titres en portefeuille à constamment apporter des améliorations dans ces domaines en fixant, le cas échéant, des objectifs à cet effet (voir *l'outil n° 10 et l'annexe 5*) ;
- encourager les gestionnaires de titres en portefeuille à adopter et à mettre en œuvre des politiques dans le domaine ESG, notamment concernant les entreprises présentant des risques significatifs (voir *l'outil n° 10 et l'annexe 5*) ;
- suivre les performances des sociétés en portefeuille dans le domaine ESG et les progrès réalisés par rapport aux plans d'actions et aux objectifs d'amélioration (voir *l'outil n° 11*) ;
- rendre régulièrement compte aux organes décisionnels du fonds et, chaque année, aux investisseurs, des performances des sociétés en portefeuille sur le plan ESG (voir *l'outil n° 12*) ;
- consigner, suivre et signaler aux organes décisionnels et aux investisseurs du fonds les incidents graves impliquant des sociétés en portefeuille qui entraînent la perte de vies humaines, ont des effets importants sur l'environnement ou constituent des infractions graves, et favoriser l'adoption d'actions correctives appropriées (voir *les outils n° 11 et 12*) ;
- tenir compte des questions ESG à la fin/sortie du processus d'investissement (voir *l'outil n° 14*).

²³ Sauf, uniquement pour la production de tabac, en cas de calendrier approprié de cessation des activités.

²⁴ Par une lettre de confort ou un accord équivalent.

²⁵ Le gestionnaire de fonds est réputé exercer une influence significative sur une société en portefeuille lorsque les fonds qu'il y a investis (i) représentent une participation supérieure à 20 %, seuil à partir duquel l'on considère que l'investisseur peut participer aux politiques financières et opérationnelles de la société en portefeuille considérée (le critère d'influence significative est également rempli lorsque le pourcentage, bien que plus bas, donne lieu à la même participation) ; (ii) octroient au gestionnaire une représentation au sein du conseil d'administration lui permettant de participer aux orientations des politiques financières et opérationnelles de la société en portefeuille, ou (iii) donnent droit au gestionnaire d'influencer les décisions en matière de politique financière et opérationnelle de la société en portefeuille en vertu d'un pacte d'actionnaires ou d'un acte semblable.

Normes et exigences de CDC

2. Respect des principes d'intégrité dans la conduite des affaires



2

Normes et exigences de CDC

CDC demande à ses gestionnaires de fonds de faire la déclaration suivante contre la corruption, le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, à la clôture d'un fonds, ainsi que chaque fois qu'ils effectuent un appel de fonds de CDC aux fins d'un investissement :

- Nous, gestionnaires de fonds, déclarons ne pas prendre part, que ce soit directement ou indirectement, (i) à des actes de corruption, de fraude, de coercition ou de collusion, en relation avec le fonds ou les investissements réalisés par le fonds ; (ii) à des opérations de blanchiment de capitaux ou contraires aux lois sur le blanchiment de capitaux ou ; (iii) à des opérations de financement du terrorisme, et ;
- Nous avons respecté toutes les dispositions juridiques AML (lutte contre le blanchiment de capitaux) et KYC (Connaître son client) applicables eu égard (i) à chaque investisseur du fonds et (ii) à chaque investissement réalisé par le fonds.

CDC souhaite voir ses gestionnaires de fonds et leurs sociétés en portefeuille adopter un code d'éthique. CDC souhaite également les voir prendre l'engagement formel d'adopter et de mettre en œuvre les politiques tendant au respect des principes d'intégrité dans la conduite des affaires et, notamment, des directives AML et KYC.

Les gestionnaires de fonds CDC doivent examiner soigneusement les questions d'intégrité lorsqu'ils entreprennent la due diligence sur les sociétés susceptibles de rentrer dans le portefeuille. Les gestionnaires de fonds doivent également veiller à la mise en place, par les sociétés susceptibles de rentrer dans le portefeuille, de mesures de due diligence et de politiques de conformité adéquates, notamment, en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux, de lutte contre la corruption, et de connaissance du client.

2.1. Code d'éthique

La corruption et les pratiques douteuses sont courantes dans beaucoup de pays dans lesquels des gestionnaires de fonds de CDC investissent. Les gestionnaires de fonds et leurs sociétés en portefeuille doivent adopter des codes d'éthiques reprenant les grands principes d'intégrité dans la conduite des affaires conformes au code d'investissement de CDC (points 1.2.3, p.12).

2.2. Programmes et politiques de respect des principes d'intégrité dans la conduite des affaires

Outre l'adoption d'un code d'éthique approprié, les gestionnaires de fonds doivent également adopter et mettre en œuvre :

- des programmes et des procédures de respect des principes d'intégrité dans la conduite des affaires et des codes d'éthique ;
- une politique de lutte contre le blanchiment de capitaux ;
- une politique de lutte contre le financement du terrorisme ;

- un programme de respect des dispositions de lutte contre la corruption, et ;
- un programme de respect des directives « Connaître son client » utilisées dans le cadre des mesures de due diligence prises à l'égard d'éventuels investisseurs d'un fonds, lesquelles prescrivent, notamment, l'identification de tous les bénéficiaires effectifs d'une transaction.

Ces politiques doivent être régulièrement mises à jour pour s'assurer qu'elles respectent les lois en vigueur et reflètent les meilleures pratiques internationales. Des formations doivent être régulièrement dispensées aux employés.

Conformément à leurs politiques AML/KYC, les gestionnaires de fonds doivent entreprendre des mesures de due diligence d'évaluation du risque de personnalité (CRDD) afin d'obtenir des informations pertinentes sur la personnalité, la réputation et les antécédents, des personnes physiques ou morales avec lesquelles elles envisagent de s'engager. Il doit être tenu compte de ces informations au cours de la phase d'identification des projets d'investissement de la société en portefeuille, et préalablement à l'acceptation des souscriptions des investisseurs potentiels.

Les gestionnaires de fonds doivent obtenir les informations d'identification nécessaires (date et lieu de naissance, adresse, numéro de passeport, numéro de sécurité sociale, numéros d'immatriculation de société et numéros d'identification fiscale) à l'effet de mener des recherches efficaces sur les antécédents des personnes considérées.

Ces recherches doivent être effectuées aussi bien sur les sociétés en portefeuille que sur les investisseurs, comme indiqué ci-après.

Sociétés en portefeuille :

- la société en portefeuille et, le cas échéant, ses filiales ;
- les actionnaires significatifs détenant directement ou indirectement dix pour cent ou plus de la société en portefeuille, à moins qu'il ne s'agisse d'entités publiquement cotées sur une place boursière importante ou d'investisseurs institutionnels de renom (par exemple, fonds de pension, institutions multilatérales ou bilatérales), et ;
- les personnes physiques ayant des relations substantielles avec la société en portefeuille au niveau de sa gestion.

Investisseurs :

- tous les investisseurs individuels parties au fonds, et ;
- toutes les personnes morales qui investissent dans le fonds, ainsi que leurs bénéficiaires effectifs, à moins qu'il ne s'agisse de personnes morales publiquement cotées sur une place boursière importante ou d'investisseurs institutionnels de renom.

Normes et exigences de CDC

2

2. Respect des principes d'intégrité dans la conduite des affaires

Les recherches d'antécédents, qu'elles soient menées en interne ou confiées à des intervenants externes (en règle générale, au conseiller juridique du gestionnaire de fonds en qualité d'expert indépendant), doivent comprendre des recherches exhaustives sur les bases de données publiquement accessibles gérées par des entreprises commerciales (comme par exemple, Complanet, Lexis-Nexis, West Law, Regulatory Data Corporation, World-Check, World Compliance, ISI Emerging Markets, Dow Jones Factiva, Owens Online). Les produits que proposent ces sociétés couvrent les actualités internationales, les listes et les registres officiels, les décisions des autorités judiciaires et des organismes de régulation, ainsi que les registres des personnes politiquement exposées (PPE).

Le cas échéant, le gestionnaire du fonds doit rendre visite, dans le cadre de la due diligence locale, à l'entité potentiellement bénéficiaire, à ses clients, fournisseurs et actionnaires, ainsi qu'aux agences publiques concernées. En outre, les conseillers locaux de due diligence qui connaissent bien le pays considéré doivent compléter les mesures de due diligence locale du gestionnaire de fonds.

Les recherches d'antécédents doivent permettre de recueillir des données sur la réputation et la personnalité des personnes morales et physiques avec lesquelles le gestionnaire de fonds envisage de s'engager. De telles données peuvent être de nature pénale (actes de blanchiment de capitaux, de financement du terrorisme et de corruption, par exemple) ou civile (procédure de faillite ou autre procédure civile, enquête menée par une autorité de régulation, PPE, antécédents en matière d'emploi et de crédit, etc.).

Conditions particulières concernant les PPE

CDC souhaite que des mesures renforcées de due diligence soient prises lorsque l'investisseur ou le bénéficiaire effectif de l'investisseur est une PPE.

On entend par PPE les personnes physiques (ainsi que les membres de leur famille et leurs associés proches) qui exercent ou ont exercé des responsabilités publiques de premier plan sur nomination d'un État ou d'une organisation internationale, comme notamment :

- les chefs d'État et de gouvernement, les ministres, ainsi que leurs adjoints et suppléants ;
- les membres du parlement ;
- les membres des grandes institutions judiciaires, cours suprêmes et constitutionnelles ;
- les membres des cours des comptes ou des conseils d'administration des banques centrales ;

- les ambassadeurs, les chargés d'affaires et les responsables militaires de haut-rang, et ;
- les membres des instances administratives, des conseils de direction ou de surveillance des entreprises publiques.

Mesures renforcées de due diligence

Si les résultats d'une première recherche d'antécédents soulèvent des questions, les gestionnaires de fonds doivent décider si des mesures renforcées de due diligence doivent être prises concernant une personne physique ou morale particulière. De telles mesures de due diligence complémentaires peuvent être confiées à des tiers, et notamment à un avocat ou à un cabinet indépendant de due diligence ou de renseignements d'affaires, chargé de mener des recherches approfondies ou une mission indépendante de contrôle d'intégrité en ayant recours à diverses méthodes (vérification des références, enquêtes individuelles discrètes, entretiens et recherches dans des bases de données locales non accessibles sur internet). Un certain nombre de cabinets internationaux proposent ces services (par exemple, Kroll, Hill & Associates, Hakluyt, Control Risks, Risk Analysis, TD International, Advance Point Global, GPW et Exclusive Analysis). Les gestionnaires de fonds peuvent également utiliser d'autres sources de renseignements et de due diligence disponibles dans le pays considéré (bases de données locales, contacts et réseaux d'affaires locaux, ambassades et chambres de commerce).

Des mesures renforcées de due diligence peuvent également s'avérer nécessaires lorsque l'entité potentiellement bénéficiaire est située dans un pays ou lorsqu'elle est active dans un secteur présentant des risques élevés. Voir l'*outil n° 5* concernant la notation des risques ESG et, notamment, des risques d'intégrité dans la conduite des affaires.

Étude de cas 1 : intégrité dans la conduite des affaires : l'exemple d'une société en portefeuille du Kenya

L'élément essentiel de la bonne gouvernance pour les gestionnaires de fonds consiste à s'attarder sur les questions d'intégrité dans la conduite des affaires des sociétés en portefeuille. Lors d'une visite de membres de CDC à une imprimerie au Kenya, son directeur général a indiqué au gestionnaire de fonds de CDC que l'investissement lui avait permis d'appliquer la politique de tolérance zéro en matière de corruption : « Je dis simplement aux acheteurs qui s'attendent à recevoir des pots-de-vin que notre investisseur international ne tolère pas ces pratiques. »

Normes et exigences de CDC

2. Respect des principes d'intégrité dans la conduite des affaires

2

Normes et exigences de CDC

Les gestionnaires de fonds doivent objectiver les enquêtes CRDD effectuées et les décisions prises sur leur base. Les données pertinentes des CRDD doivent être archivées et rendues facilement accessibles au cours du processus de décision d'investissement.

Les données des recherches d'antécédents doivent être mises à jour préalablement à la signature par le fonds d'une lettre d'engagement et des documents de clôture lorsqu'un long délai sépare la signature de la première recherche. Les gestionnaires de fonds doivent faire tout particulièrement attention aux parties qui sont liées à la transaction à un stade ultérieur du processus d'investissement et s'assurer que toutes les données utiles ont été collectées et les mesures de due diligence exécutées.

Lorsque des mesures renforcées de due diligence sont nécessaires, le processus de suivi de l'investissement doit être également renforcé.

2.3. Mesures de due diligence d'intégrité dans la conduite des affaires, et suivi des sociétés en portefeuille²⁶

Outre son code d'éthique et son programme de respect des normes d'intégrité dans la conduite des affaires, CDC attend de ses gestionnaires de fonds qu'ils intègrent des éléments d'intégrité dans la conduite des affaires à leur programme de due diligence. Lors de l'établissement des procédures de due diligence, les principes décrits ci-dessous doivent être adoptés.

Le gestionnaire de fonds ne doit procéder à aucun investissement sans savoir qui sont les bénéficiaires effectifs et les copropriétaires d'une société en portefeuille.

KYC (« Connaître son client ») est un principe fondamental qui doit être appliqué à toutes les opérations d'un fonds. Avant d'étudier toute transaction, le gestionnaire de fonds doit s'assurer que les informations collectées lui permettent d'avoir une idée de l'identité des bénéficiaires effectifs finaux, de l'origine des fonds et de la structure de l'actionariat. Pour protéger le fonds, il peut être nécessaire d'identifier les bénéficiaires effectifs d'autres parties à la transaction (promoteurs d'entreprises, co-investisseurs, prêteurs, actionnaires, fournisseurs et autres prestataires de services). Ces principes s'appliquent également lors de la cession de toute participation dans une société en portefeuille.

Lorsque le risque d'atteinte à l'image du fonds, du gestionnaire du fonds ou des investisseurs du fonds est lié à la personne

des actionnaires participant à la transaction, il peut être nécessaire de connaître toute l'étendue de leurs opérations d'affaires (en particulier, la qualité des partenaires et la nature des activités du groupe d'affaires), afin de déterminer s'il existe d'autres risques que ceux inhérents à la transaction particulière considérée.

Le fonds ne doit pas participer à une transaction lorsqu'il existe des soupçons ou des indices concordants selon lesquels la structure de l'entreprise considérée ou les moyens qu'elle utilise sont opaques. Les documents de nature juridique, à l'instar des lettres d'avocat ou des copies de registres d'actionnaires provenant de juridictions autorisant les conventions de prête-nom, ne permettent pas toujours de protéger le fonds contre les préjudices (matériels ou d'image), en particulier lorsqu'il est permis de douter sérieusement de la propriété réelle des investissements. Il incombe au gestionnaire du fonds de faire part à l'organe de décision pertinent du fonds et à son comité d'investissement des doutes qu'il peut avoir à ce sujet. Toute incertitude doit être consignée et faire partie de l'évaluation de l'investissement. Ces données doivent être mises à la disposition des investisseurs du fonds qui souhaitent les consulter.

Le gestionnaire de fonds ne doit pas avoir de relations avec des personnes condamnées ou accusées d'un crime grave, ni avec des personnes qui seraient liées au crime organisé ou à des activités criminelles.

La condamnation à un crime grave constitue une raison justifiant dans quasiment tous les cas le refus de conclure une transaction. En règle générale, le gestionnaire de fonds ne doit pas s'engager dans une relation avec une personne faisant l'objet d'une enquête pénale ou ayant été mise en examen, tant que l'enquête n'est pas classée sans suite ou qu'une décision équivalente n'a pas été prise. Cela s'applique également aux personnes faisant l'objet d'un mandat d'arrêt international ou qui ont été accusées ou convaincues d'avoir violé des sanctions imposées par les Nations unies. L'ouverture d'une procédure pénale entraîne également la suspension de tout engagement envisagé.

À défaut de condamnation pénale, il est difficile d'obtenir des éléments permettant d'établir avec certitude la poursuite d'activités criminelles. Dans ce cas, il peut être judicieux de commander un rapport d'intégrité à un cabinet indépendant spécialisé. Voir le point 2.2 ci-dessus. Ce type de rapport doit déterminer le niveau de certitude ou de fiabilité des allégations considérées. En prenant sa décision de poursuivre ou non la transaction, le gestionnaire de fonds peut se baser sur des éléments indiquant que les allégations considérées sont

²⁶ Adapté des directives de la BERD en matière d'intégrité à l'intention des fonds.

Normes et exigences de CDC

2

2. Respect des principes d'intégrité dans la conduite des affaires

mensongères, infondées ou dictées par des raisons politiques ou commerciales.

S'agissant d'une relation existante, le gestionnaire de fonds doit immédiatement informer l'organe de décision du fonds concerné lorsqu'une enquête judiciaire ou une procédure pénale est ouverte et lorsqu'une condamnation est prononcée.

Les enquêtes ouvertes par des autorités de régulation (commissions des opérations de Bourse et autorités de supervision financière), et les sanctions qu'elles prononcent, constituent des signes avant-coureurs dont il convient de tenir compte avant de prendre une décision. Le gestionnaire du fonds doit porter à l'attention des organes de décision du fonds toutes les mesures prises par les autorités de régulation, à l'instar des amendes et sanctions prononcées à l'encontre de clients existants.

Le gestionnaire de fonds ne doit pas entretenir de relations avec quiconque, personne morale ou physique, dont le nom figure sur une « liste noire » officielle.

Une fois le bénéficiaire effectif identifié, le gestionnaire de fonds doit établir le profil de risque du cocontractant éventuel, ainsi que celui de ses actionnaires et de sa direction. Les « listes noires » officielles et reconnues (comme celles du conseil de sécurité des Nations unies, du ministère américain du Trésor, du FBI, des autorités de régulation du marché financier comme la SEC, la FSA ou l'OFAC, des banques centrales, de l'UE frappant certaines personnes d'une interdiction de voyager, de la Banque mondiale, d'Interpol, etc.) doivent être consultées afin de vérifier que le nom des personnes physiques ou morales devant participer à la transaction, ou celui de leurs dirigeants ou actionnaires, n'y figure pas. Si des informations indiquent que le nom d'une personne a figuré pendant un certain temps sur une liste noire, la durée de la présence sur la liste, ainsi que la raison de la radiation de la liste doivent être, dans la mesure du possible, établies. Lorsqu'il n'est pas possible de consulter ces listes, le gestionnaire de fonds doit demander conseil à CDC.

L'organe de décision et le comité d'investissement du fonds concerné doivent être immédiatement informés des risques d'atteinte à l'intégrité personnelle/institutionnelle et à l'image.

Tout fait susceptible de provoquer des risques d'atteinte à l'intégrité personnelle/institutionnelle et à l'image doit être immédiatement porté à l'attention de l'organe de décision du fonds qui décide des suites à donner après avoir, le cas échéant, obtenu l'avis de conseillers indépendants. Les risques d'atteinte à l'intégrité personnelle/institutionnelle et à l'image concernant des investissements ou des projets

d'investissement doivent être étudiés de manière objective, en tenant compte d'éventuels facteurs d'atténuation.

Le gestionnaire de fonds doit porter à la connaissance du comité d'investissement du fonds tout problème qu'il aurait constaté.

L'outil n° 6 et l'annexe 1 contiennent des questions-types à poser dans le cadre des mesures de due diligence relatives à l'intégrité dans la conduite des affaires.

Toutes les transactions doivent faire l'objet d'un suivi portant sur les risques d'intégrité pendant toute la durée de vie du projet.

Les risques d'atteinte à l'intégrité personnelle/institutionnelle et à l'image peuvent survenir à tout moment au cours du cycle de vie de l'investissement. Le suivi de la mise en œuvre des obligations relatives à la gouvernance est particulièrement important pour identifier les signes avant-coureurs et trouver des solutions appropriées. Au cours de la phase de suivi, le gestionnaire de fonds doit s'assurer que la mise en œuvre des obligations convenues avec la société en portefeuille se déroule comme prévu. En outre, les gestionnaires de fonds doivent mettre à jour la due diligence concernant les actionnaires significatifs/dirigeants au cours de l'investissement, et veiller à ce que des mesures appropriées de due diligence soient prises concernant les personnes qui deviennent actionnaires significatifs/dirigeants après l'investissement initial. Le gestionnaire de fonds doit étudier attentivement toute exception ou nouvelle information pouvant être préjudiciable et, le cas échéant, les porter à l'attention de l'organe décisionnel du fonds qui décide des suites à donner.

2.4 Politiques des sociétés en portefeuille

Au titre des mesures de due diligence relatives aux sociétés susceptibles de rejoindre le portefeuille, les gestionnaires de fonds doivent passer en revue les politiques de ces sociétés, et notamment leurs politiques de lutte contre la corruption, AML et KYC.

Si possible, les gestionnaires de fonds doivent faire en sorte d'avoir les moyens de faire appliquer ces politiques par des mécanismes appropriés, à savoir, options de remboursement anticipé, exigence d'un niveau de représentation approprié au conseil d'administration, exercice du droit de vote, ou prise de contrôle économique de la société en portefeuille en cas de défaut de celle-ci. Les gestionnaires de fonds doivent, avant d'investir, s'assurer de la mise en place (avant ou peu de temps après l'investissement) par chaque société en portefeuille, de mesures de contrôle interne afin de veiller à la mise en œuvre de ces politiques et procédures. Les gestionnaires de fonds doivent exiger que des engagements appropriés soient pris par les sociétés en portefeuille en matière pénale

Normes et exigences de CDC

2. Respect des principes d'intégrité dans la conduite des affaires

2

Normes et exigences de CDC

et, notamment, en matière de terrorisme, de blanchiment de capitaux, de corruption, de fraude et de faillite, dans les documents juridiques se rapportant à l'investissement.

L'annexe 5 donne un aperçu des principales normes internationales et recommandations en matière de corruption, à l'instar de celles de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives de Transparency International.

2.5 Conditions de CDC relatives au suivi et aux accords juridiques

Dans les accords juridiques constatant l'investissement de CDC dans un fonds, CDC demande au fonds (ainsi qu'à son gestionnaire) de lui accorder certains droits lui permettant de contrôler le respect du code d'investissement de CDC. Voir p. 9 à 13, et les politiques AML/KYC du fonds.

Les représentants de CDC doivent avoir le droit de rendre visite à chaque société en portefeuille et de consulter leurs livres et registres comptables, dans la mesure raisonnablement nécessaire au suivi du respect du code d'investissement de CDC et des politiques AML/KYC du fonds.

Si CDC informe le gestionnaire de fonds d'une possible violation des dispositions du code d'investissement de CDC ou des politiques AML/KYC du fonds, le gestionnaire de fonds doit pleinement coopérer avec CDC pour réduire les risques qu'une telle violation représente pour CDC, le fonds, le gestionnaire de fonds et les autres investisseurs.

CDC demande également au fonds et à son gestionnaire de convenir que : (i) le non-respect renouvelé par le fonds des dispositions substantielles du code d'investissement de CDC ou, (ii) la défaillance répétée du fonds et/ou de son gestionnaire, de veiller à la mise en œuvre du code d'investissement de CDC ou, (iii) la défaillance répétée du fonds et/ou de son gestionnaire, d'appliquer correctement le code d'investissement de CDC, octroie à CDC le droit de cesser, sans pénalité, toute contribution financière au fonds pour de futurs investissements.

Enfin, le fonds et son gestionnaire sont tenus de s'engager à confirmer dans les plus brefs délais, sur demande de CDC, que le fonds respecte les dispositions du code d'investissement.

Étude de cas 2 : Évolution d'un leader de l'industrie nationale grâce aux améliorations de gouvernance : El Rashidi El-Mizan (MEF), Égypte



El Rashidi El-Mizan (MEF) est le principal producteur de halawa et de tahini en Égypte, deux produits traditionnels fabriqués à partir de graines de sésame. Actis, un gestionnaire de fonds de CDC, a acquis 65 % du capital de cette entreprise.

Actis a aidé MEF à mettre en œuvre des normes internationales de gouvernance d'entreprise et de gestion ESG. L'un des objectifs visés par ces améliorations était d'aider MEF à passer du statut d'entreprise familiale à celui d'entreprise moderne. Les améliorations ESG ont été réalisées par Actis et la direction de MEF qui ont, d'un commun accord, élaboré un plan d'action ESG complet lors de l'investissement. Par la suite, un conseil d'administration solidement constitué et comprenant des administrateurs indépendants a été institué et les capacités de préparation des rapports financiers de la société ont été renforcées. Actis a par ailleurs aidé MEF à améliorer ses systèmes de gestion ESG avec l'aide d'un expert spécialisé dans le domaine. MEF a introduit des systèmes de gestion ISO et OHSAS et des mécanismes de communication des informations ESG à son conseil et à ses investisseurs.

Lorsque MEF a été vendue à Citadel Capital, une société d'investissement en capital basée au Caire, la vente a révélé un coefficient d'appréciation de la valeur des investissements de 4,4 et un TRI de 35 %. L'excellente position de MEF sur le marché et la solidité générale de l'affaire expliquent le prix de vente élevé de 410 millions de livres égyptiennes. Au terme du processus, MET était un chef de file sur le marché, exportant vers 25 pays une production deux fois plus importante qu'au moment de l'investissement d'Actis.

Normes et exigences de CDC

3. Rapports et évaluations

3.1 Rapports des gestionnaires de fonds à CDC

CDC demande à ses gestionnaires de fonds de soumettre des rapports sur des paramètres aussi bien financiers que non financiers, comme indiqué ci-après. Pour consulter les directives sur le système ESG des rapports des gestionnaires de fonds, consulter *l'outil n° 12*. Pour le modèle CDC de rapport recommandé, et un exemple de rapport annuel ESG complet, voir *l'annexe 7*. Pour une description du cadre et des indicateurs du suivi et de l'évaluation, voir *l'annexe 6*.

Il est demandé aux gestionnaires de fonds de soumettre leurs rapports à CDC selon les modalités spécifiées aux points 3.1.1, 3.1.2 et 3.1.3, ci-dessous. Les rapports préparés comme indiqué au point 3.1.4 sont aussi vivement souhaités par CDC.

3.1.1 Les résultats financiers indiquent si les investissements sont rentables, et s'ils offrent un retour sur capital aux investisseurs. Ils démontrent aux autres investisseurs que des investissements rentables peuvent être effectués sur les marchés émergents où certains investisseurs sont traditionnellement peu enclins à investir. Pour les investissements de fonds, les résultats financiers doivent être mesurés par le TRI net du fonds et le TRI

de chaque investissement réalisé.

Il est demandé aux gestionnaires de fonds de soumettre à CDC les rapports suivants :

- la valeur courante de leurs investissements sur une base trimestrielle ou, au minimum, annuelle ;
- Le TRI à chaque fin de processus, et ;
- le TRI courant net de leur fonds sur une base trimestrielle ou, au minimum, annuelle.

3.1.2 Les résultats économiques indiquent dans quelle mesure les investissements génèrent des avantages pour l'économie locale, en termes d'entreprises prospères et d'entreprises en développement capables de dégager des emplois et des recettes fiscales.

Il est demandé aux gestionnaires de fonds de soumettre à CDC des rapports sur les données annuelles des sociétés en portefeuille, concernant :

- l'emploi ;
- les impôts payés ;

Modèle proposé pour les rapports annuels non financiers

Données ESG et données économiques : rapport annuel pour [nom du fonds]

Pays ¹	Secteur	Notation des risques ESG et des opportunités d'amélioration ESG ²			Qualité des systèmes de gestion ESG ³
		Environnement	Questions sociales	Gouvernance	
Périodicité des rapports de données	Nombre d'employés (en équivalent temps-plein)	Devise des données	Impôts payés ⁴	Chiffre d'affaires	EBE
Questions ESG/ opportunités d'amélioration ESG au moment de l'investissement :					
Améliorations ESG réalisées :					
Situation/ autres actions à entreprendre suivant un calendrier :					
Autres informations :					

¹ Le ou les pays d'implantation.

² Niveau élevé, moyen ou faible. Voir *l'outil n° 5*.

³ Satisfaisante, moyenne ou faible. Voir *l'outil n° 8*.

⁴ Impôts payés au titre de l'exercice précédent comme l'indique le tableau des flux de trésorerie, à l'exclusion des impôts dus dans le compte de profits et pertes.

Normes et exigences de CDC

3. Rapports et évaluations

- le chiffre d'affaires, et ;
- la rentabilité (EBE).

3.1.3 Les résultats ESG indiquent si les gestionnaires de fonds et leurs sociétés en portefeuille adhèrent aux directives d'investissement responsable et aux pratiques ESG, et si les sociétés en portefeuille progressent dans l'amélioration de leurs pratiques d'un point de vue ESG.

Il est demandé aux gestionnaires de fonds de soumettre à CDC des rapports sur les données annuelles de leurs sociétés en portefeuille, concernant :

- la notation des risques ESG (niveau élevé/moyen/bas) (*outil n° 5*) ;
- l'évaluation de la qualité du système de gestion ESG de chaque société en portefeuille (satisfaisante/moyenne/faible) (*outil n° 8*) ;
- toute question ESG ;
- les améliorations entreprises et en cours, y compris, le cas échéant, les certifications et les objectifs futurs, et ;
- le cas échéant :
 - les dépenses de développement, par exemple, contributions caritatives, et ;
 - les produits et services environnementaux.

3.1.4 Le développement du secteur privé indique si les investissements ont des retombées positives plus larges pour les économies et les communautés locales, en termes notamment de disponibilité accrue de capital en provenance d'investisseurs tiers, de marchés financiers plus efficaces, d'amélioration des normes et des règlements, et de disponibilité accrue de biens, de services et d'infrastructures de meilleure qualité au profit des communautés locales.

Les gestionnaires de fonds sont encouragés à fournir à CDC des informations sous la forme d'études de cas sur les contributions de leur fonds au développement du secteur privé et de leurs sociétés en portefeuille.

3.2 Incidents graves

Conformément au code d'investissement de CDC, les gestionnaires de fonds de CDC doivent assurer le suivi et consigner les incidents graves impliquant des sociétés en portefeuille qui entraînent la perte de vies humaines, qui ont des effets importants sur l'environnement ou qui constituent des infractions graves. Les gestionnaires de fonds doivent également promouvoir les mesures correctives qui s'imposent et notifier ces incidents à CDC, en joignant les plans d'actions correctives envisagées. Les incidents graves impliquant des sociétés en portefeuille peuvent avoir des conséquences négatives pour l'image tant du gestionnaire du fonds que des investisseurs du fonds. CDC accorde énormément d'importance à la notification des incidents graves.

Le directeur de portefeuille de CDC, chargé de l'investissement dans un fonds à propos duquel un incident grave a été signalé, effectue avec le gestionnaire du fonds le suivi des actions correctives prises, afin que des mesures adéquates soient mises en œuvre en temps utile. CDC et le gestionnaire de fonds effectuent le suivi jusqu'à obtention des assurances satisfaisantes que la situation est convenablement maîtrisée et que les risques de reproduction des incidents sont suffisamment limités.

Pour les modèles CDC recommandés pour élaborer les rapports sur les incidents graves, voir *l'annexe 7*.

3.3 Évaluations

CDC et d'autres institutions financières de développement (DFI) réalisent régulièrement des évaluations approfondies de leurs investissements dans des fonds. Il en va de même pour certains investisseurs commerciaux. Ces évaluations sont conformes au cadre de suivi et d'évaluation destiné à évaluer les effets des investissements sur le développement, comme décrits à *l'annexe 6*, sur la base du modèle inclus dans cette annexe. Bien que différent, le cadre CDC des évaluations est compatible avec celui utilisé par la SFI. Voir *l'annexe 8* pour une comparaison. Les évaluations peuvent être effectuées soit par les professionnels de l'investissement de CDC avec l'assistance de spécialistes ESG, soit par des consultants externes.

Depuis 2008, tous les investissements de CDC dans des fonds sont évalués :

- au terme de la période d'investissement ou à mi-parcours de la durée du fonds, soit en règle générale 5 ans après le démarrage d'un fonds standard, et ;
- au terme de la durée du fonds, soit généralement 10 ans après le démarrage d'un fonds standard.

Il est attendu des gestionnaires de fonds qu'ils collaborent avec CDC lors des évaluations. Normalement, les gestionnaires de fonds apportent leur assistance à CDC ou aux consultants en évaluation de CDC, en organisant pour eux des interviews, en leur facilitant l'accès aux documents des sociétés de portefeuille, en les emmenant à des visites de sites, et de toute autre manière appropriée pour leur donner une compréhension approfondie du fonds et de ses investissements. Les visites de sites se limitent en général aux investissements à haut risque.

Les conclusions des évaluations sont communiquées par CDC aux gestionnaires de fonds, et les mesures recommandées sont étudiées. Les recommandations faites à mi-parcours doivent être mises en œuvre par les gestionnaires de fonds et leurs sociétés en portefeuille pendant la période restante de la durée d'un fonds. Les recommandations et les conclusions des rapports d'évaluation informent CDC de la due diligence à exécuter et des décisions à prendre concernant les investissements dans les fonds qui succéderont à ceux parvenus à terme.

Les outils

Outils ESG à l'intention des
gestionnaires de fonds



Table des matières

Les outils

	Page	
Outil n° 1	Valoriser à travers les améliorations ESG	21
Outil n° 2	Politiques et directives ESG	25
Outil n° 3	Considérations ESG à chaque étape du processus d'investissement	27
Outil n° 4	Questions pour évaluer les systèmes de gestion ESG du gestionnaire de fonds	31
Outil n° 5	Notation des risques ESG	33
Outil n° 6	Due diligence ESG	41
Outil n° 7	Évaluations de l'impact environnemental et social	45
Outil n° 8	Questions pour évaluer les systèmes de gestion ESG de la société	47
Outil n° 9	Plan d'investissement et plan d'action en vue d'améliorations ESG	49
Outil n° 10	Convention d'investissement	51
Outil n° 11	Suivi de l'investissement	53
Outil n° 12	Rapports ESG	55
Outil n° 13	Informations destinées au grand public : rapports annuels et sites web	57
Outil n° 14	Considérations ESG à la sortie	59





Outil n° 1

Valoriser à travers les améliorations ESG

1

Les opportunités de valorisation à travers les améliorations ESG dépendent souvent du secteur industriel et du pays considéré. On peut citer par exemple :

- l'accès à une gamme plus variée de clients du fait de l'amélioration des normes de production et d'exploitation en vue de se conformer aux meilleures pratiques internationales pour ce qui concerne, par exemple, les entreprises des secteurs pharmaceutiques ou alimentaires ;
- les réductions de coût découlant de l'utilisation efficiente de l'énergie dans la cimenterie, par exemple ;
- l'accès aux crédits carbone du fait de la réduction des gaz à effet de serre, par exemple par la diminution des purges/torchages dans le secteur gazier ou la commutation de combustible ;
- le respect des normes ESG afin d'obtenir l'autorisation d'opérer sur un marché ou d'introduire une société en bourse ;

- une productivité améliorée, à travers notamment la rétention de personnel grâce à la mise en place de programmes sociaux de lutte contre le VIH/SIDA en Afrique, et ;
- une gestion améliorée grâce à une bonne gouvernance d'entreprise et de meilleures normes et pratiques d'intégrité dans la conduite des affaires.

L'investisseur peut avoir intérêt à suivre une approche systémique pour passer en revue les facteurs ESG qui présentent le plus d'intérêt par rapport aux facteurs clés de succès de l'entité potentiellement bénéficiaire. Le tableau ci-dessous montre une façon d'envisager la manière dont chaque facteur ESG peut induire ou contribuer aux facteurs de succès de l'entreprise.¹ En actionnant les différentes manettes ESG, cette matrice peut aider le gestionnaire de fonds à exprimer clairement les domaines dans lesquels des améliorations survenues au cours de la période d'investissement peuvent favoriser le succès de l'entreprise.

Les exemples dans lesquels une bonne gestion ESG est un facteur clé de succès de l'entreprise sont nombreux. Les gestionnaires de fonds doivent envisager de quelle manière chaque facteur ESG peut induire ou contribuer aux facteurs de succès, suivant ce tableau.

		Facteurs ESG : améliorations durant la période d'investissement						
		Environnement		Questions sociales			Gouvernance	
		Normes et processus environnementaux	Produits/services environnementaux	Main d'œuvre et conditions de travail	Hygiène et sécurité	Autres questions sociales	Intégrité dans la conduite des affaires	Gouvernance d'entreprise
Facteurs de succès de l'entreprise	Croissance du revenu et accès au marché							
	Réduction des coûts et productivité							
	Accès au capital							
	Gestion des risques et autorisation d'exploitation							
	Capital humain							
	Capital et image de marque							

¹ *Developing Value, The business case for sustainability in emerging markets*, SustainAbility, IFC et Ethos Institute, 2004. www.sustainability.com. Adapté par CDC et Rosencrantz & Co par rapport au code d'investissement de CDC.



Outil n° 1

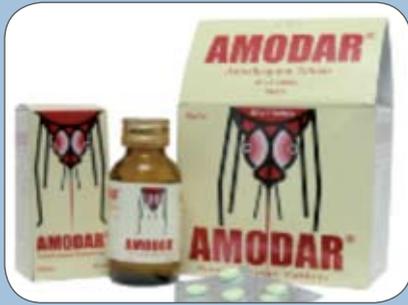
Valoriser à travers les améliorations ESG

1

Valoriser à travers les améliorations ESG

Étude de cas 3 : exemple d'améliorations ESG : Shelys Pharmaceuticals, Tanzanie

CDC a investi dans l'entreprise Shelys Pharmaceuticals à travers son gestionnaire de fonds Aureos. Suite aux conseils d'Aureos, Shelys a obtenu le certificat GMP (bonnes pratiques de fabrication) de l'Organisation mondiale de la santé, alors même qu'un tel certificat n'est que facultatif pour les entreprises pharmaceutiques en Tanzanie. Shelys s'est également employée, même si la Tanzanie ne possède pas de code environnemental officiel prescrivant des obligations au secteur pharmaceutique, à respecter les normes de l'OMS sur les évacuations d'effluents. L'obtention de ce certificat a eu de profonds effets sur la société. L'amélioration des normes de production a permis à Shelys de vendre ses produits dans huit pays d'Afrique centrale et orientale.



De plus, lorsqu'Aureos a décidé de vendre Shelys, elle a été en mesure de le faire à un prix très élevé. La position de leader de Shelys en Afrique de l'Est, ainsi que les améliorations en matière de normes de fabrication et de gouvernance d'entreprise, ont convaincu Aspen Pharmacare, le plus grand laboratoire et distributeur de produits pharmaceutiques en Afrique, d'acquiescer une participation majoritaire dans Shelys dans le cadre de sa stratégie d'expansion sur le continent africain. Aureos a multiplié par plus de deux son investissement initial.

Exemple de facteurs ESG ayant contribué à la hausse des ventes de Shelys Pharmaceuticals et à une prime de sortie élevée pour Aureos.

		Facteurs ESG : améliorations durant la période d'investissement						
		Environnement		Questions sociales		Gouvernance		
		Normes et processus environnementaux	Produits/services environnementaux	Main d'œuvre et conditions de travail	Hygiène et sécurité	Autres questions sociales	Intégrité dans la conduite des affaires	Gouvernance d'entreprise
Facteurs de succès de l'entreprise	Croissance du revenu et accès au marché							
	Réduction des coûts et productivité							
	Accès au capital							
	Gestion des risques et autorisation d'exploitation							
	Capital humain							
	Capital et image de marque							

Accent sur l'importance relative

Pour que l'analyse ESG intégrée ait le plus d'utilité au cours de l'analyse de la situation, de la due diligence et de la période d'investissement, la démarche du gestionnaire de fonds envers l'entité bénéficiaire doit être pragmatique et reconnaître les domaines clés où une attention stratégique sur les améliorations ESG peut faire la plus grande différence. Ces domaines peuvent être différents selon, notamment, le

secteur, le pays ou les marchés que dessert la société, et doivent s'aligner sur les principales activités et capacités de la société. Après avoir identifié les problèmes ESG majeurs d'une société donnée, la direction doit établir une échelle de priorités par rapport aux questions dont l'impact, réel ou potentiel, est le plus élevé pour les activités de la société, ainsi que par rapport aux questions qui revêtent une importance capitale pour les parties prenantes de la société. Le tableau au dos illustre une telle analyse.

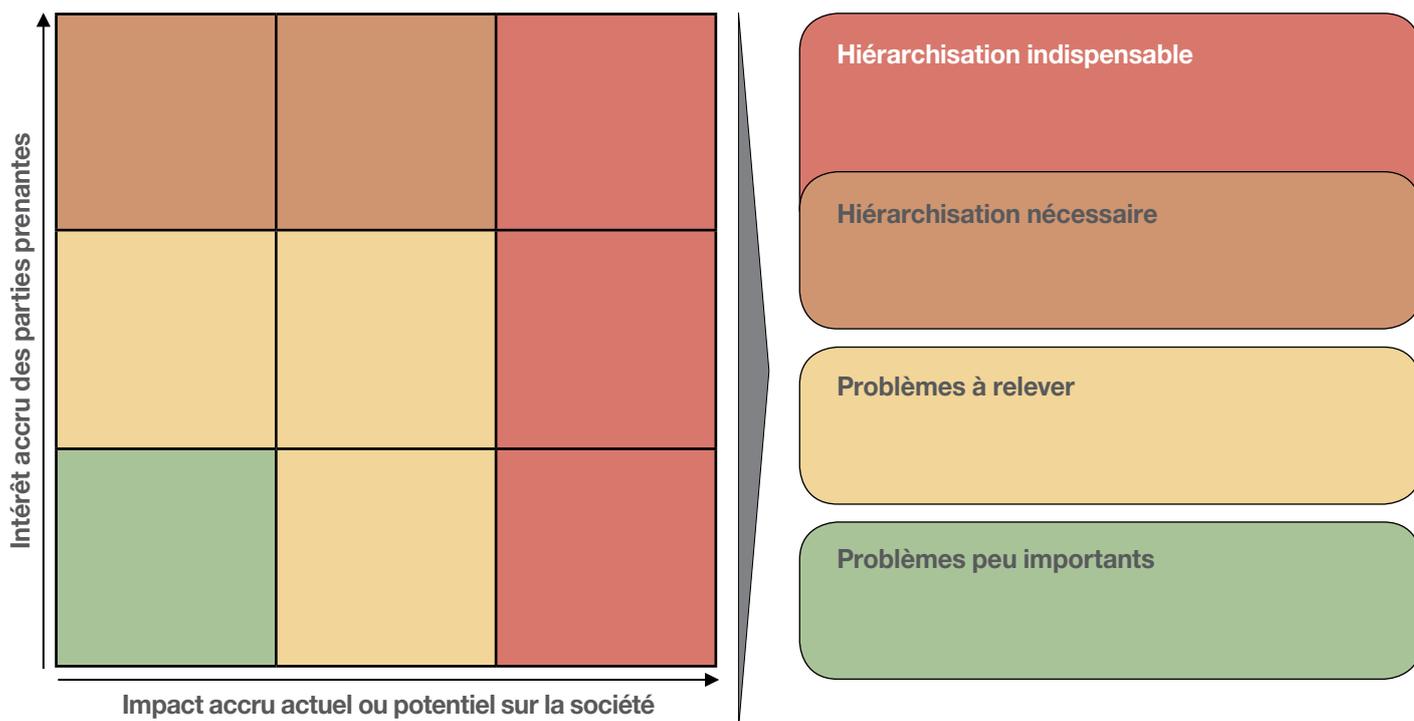


Outil n° 1

Valoriser à travers les améliorations ESG

1

Matrice d'importance relative : classement des domaines ESG d'amélioration en fonction de leur impact actuel ou potentiel sur la société et de leur intérêt pour les parties prenantes.



Source : SustainAbility. Adaptation : CDC et Rosencrantz & Co.

Valoriser à travers les améliorations de la gouvernance d'entreprise

L'un des moyens les plus importants par lesquels les gestionnaires de fonds peuvent valoriser tout au long de la période d'investissement est d'améliorer la gouvernance d'entreprise de leurs sociétés en portefeuille. Les améliorations en matière de gouvernance d'entreprise renforcent la gestion de l'entreprise, ses résultats et son capital marque.

Les petites entreprises et les affaires familiales figurent parmi celles qui peuvent très rapidement, dès les premières améliorations conduisant à la mise en œuvre de normes minimales de bonne gestion d'entreprise, enregistrer une meilleure transparence et prise de décision, et donc, une meilleure gestion et rentabilité.

Le tableau² ci-contre illustre la façon dont les gestionnaires de fonds peuvent constater si les entités potentiellement bénéficiaires adhèrent à des normes minimales de bonne gouvernance et aider les sociétés en portefeuille à réaliser des améliorations permanentes pour parvenir, à terme, aux meilleures pratiques. Les éléments de bonne gouvernance d'entreprise dans ce tableau concernent principalement les grandes entreprises.

Durant leur due diligence et lors des discussions avec la direction de l'entité potentiellement bénéficiaire, les professionnels de l'investissement ont intérêt à se servir de ce tableau afin de répartir les pratiques actuelles de gouvernance de la société en pratiques minimales (ou inférieures), bonnes ou, meilleures. Le gestionnaire de fonds peut ensuite utiliser cette analyse pour proposer un plan d'action en vue d'améliorations au cours de la durée de l'investissement.

² Ce tableau illustre les trois niveaux d'avancement en matière de bonne gouvernance d'entreprise. Il s'appuie sur les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, les travaux de la SFI et du groupe de travail sur la gouvernance d'entreprise d'une institution financière de développement. Documents adaptés par CDC et Rosencrantz & Co. Voir l'annexe 5.

Outil n° 1

Valoriser à travers les améliorations ESG

Éléments de bonne gouvernance d'entreprise	Pratiques minimales	Bonnes pratiques	Meilleures pratiques
1. Attachement à la bonne gouvernance d'entreprise	<p>Bases de la gouvernance d'entreprise en place, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> réunions régulières du conseil d'administration ; assemblées annuelles des actionnaires ; enregistrement des actionnaires ; politique de rémunération récompensant la réalisation des objectifs d'entreprise. 	<p>Politiques écrites abordant les principaux éléments de bonne gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> systèmes d'audit et de contrôle ; assemblées annuelles des actionnaires ; droits des actionnaires, y compris minoritaires ; codes d'éthique, de conduite professionnelle et ESG. calendrier annuel des événements d'entreprise approuvé par le conseil. 	<ul style="list-style-type: none"> Pratiques de gouvernance, d'information des actionnaires, de comptabilité, d'audit et de contrôles internes conformes à celles des grandes entreprises publiques et aux dispositions du code national des meilleures pratiques.
2. Conseil structuré et fonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> Conseil d'administration constitué, se réunissant régulièrement et délibérant indépendamment de la direction exécutive. 	<ul style="list-style-type: none"> Réunions du conseil se tenant suivant un calendrier régulier ; ordre du jour préparé à l'avance ; procès-verbaux approuvés. Composition adéquate du conseil (dosage des compétences) pour assurer les missions de surveillance. Comité d'audit constitué d'au moins un administrateur non exécutif. 	<ul style="list-style-type: none"> Administrateurs majoritairement indépendants de la direction/ actionnaires significatifs. Comité d'audit entièrement composé d'administrateurs indépendants. Mise en place de comités par le conseil d'administration (nominations, rémunération et ESG).
3. Contrôle et gestion des risques	<p>Systèmes adéquats de contrôle interne et de gestion des risques régulièrement passés en revue par des auditeurs externes indépendants.</p>	<p>Systèmes de contrôles internes et de gestion des risques conformes aux normes nationales les plus strictes.</p>	<p>Systèmes de contrôles internes et de gestion des risques conformes aux normes internationales les plus strictes.</p>
4. Transparence et communication	<p>Mise en place de systèmes comptables et de contrôle adéquats, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> rapports financiers trimestriels approuvés par le conseil d'administration, et ; états financiers annuels vérifiés par un cabinet officiel. 	<ul style="list-style-type: none"> Comptabilité et déclarations conformes aux normes internationales les plus strictes (IFRS ou US GAAP). Rapport annuel sur les questions ESG. Audit annuel effectué par un cabinet externe, indépendant et officiel. États financiers rendus publics. 	<ul style="list-style-type: none"> États financiers et autres données importantes publiés sur internet en temps utile. Concentrations d'actionnaires et majorités de contrôle clairement divulguées.
5. Droits des actionnaires minoritaires et traitement des parties prenantes	<p>Tenue des assemblées annuelles des actionnaires. Toutes les informations importantes et un ordre du jour complet sont communiqués aux actionnaires à l'avance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Droit des actionnaires minoritaires de nommer/désigner des représentants au conseil d'administration. Mise en place d'une politique de consultation des parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Politiques claires et applicables et mécanisme de vote destinés à protéger les actionnaires minoritaires. Politique claire et applicable de consultation et de protection des parties prenantes. Divulgaration intégrale et en temps utile des pactes d'actionnaires.



Outil n° 2

Politiques et directives ESG

2

Une bonne gestion de l'investissement par rapport aux questions ESG commence par un engagement de principe du gestionnaire de fonds. Une telle déclaration de principe énonce les critères concrets de référence des normes d'investissement dans une perspective ESG, ainsi qu'une liste d'exclusion des entreprises et activités dans lesquelles le gestionnaire de fonds n'investira pas. De plus en plus, tant les investisseurs dans les fonds que le grand public, attendent des gestionnaires de fonds des politiques ESG formelles.

Une politique ESG formelle simplifie les interactions entre le gestionnaire de fonds et l'entité potentiellement bénéficiaire en clarifiant les attentes des deux parties. Le gestionnaire de fonds doit très rapidement présenter sa politique ESG à l'entité potentiellement bénéficiaire afin de savoir si la société est non seulement prête, mais aussi capable, de respecter les normes prévues ou d'apporter des améliorations au cours de la période d'investissement.

Le plein respect des lois locales, notamment, dans le domaine environnemental, social, de l'intégrité dans la conduite des affaires et de l'information, constitue dans tous les cas une exigence minimale dans une perspective ESG.

La liste d'exclusion détermine les secteurs, les affaires ou les activités, par nature non durables et/ou non conformes à la vision éthique du fonds, dans lesquels le gestionnaire de fonds n'investira pas.

L'adoption de **normes ESG** plus strictes que la réglementation locale est souvent nécessaire lorsque l'investissement se fait dans des pays où la législation est peu développée ou mal appliquée. En formulant sa politique ESG, le gestionnaire de fonds doit considérer les avantages que des normes plus

strictes peuvent représenter pour ses sociétés en portefeuille : réduction des risques et accès à des marchés mieux réglementés ; influence positive sur l'image du gestionnaire de fonds et sa capacité à attirer des capitaux ; nouvelles et meilleures opportunités de cession que peut entraîner l'amélioration des normes.

Les institutions financières de développement (DFI), telles que CDC, formulent des exigences ESG particulières qu'elles s'attendent à voir reprises dans les politiques ESG des gestionnaires de fonds qui investissent leurs capitaux. Le code d'investissement de CDC, p. 9 à 13, énonce les politiques ESG et les exclusions auxquelles doivent souscrire tous les gestionnaires de fonds qui investissent des capitaux de CDC.

Les sections 1.1-1.4 du code d'investissement de CDC spécifient les politiques et les directives de CDC que les gestionnaires de fonds qui investissent des capitaux de CDC sont tenus d'appliquer. Les sections 1.1 à 1.3 concernent leurs sociétés en portefeuille.

Certaines normes et conventions internationales auxquelles le code d'investissement de CDC fait référence sont obligatoires pour tous les gestionnaires de fonds investissant des capitaux de CDC. D'autres ne le sont que pour les gestionnaires de fonds investissant dans des capitaux à haut risque. Enfin, le code d'investissement de CDC reprend les normes et les conventions internationales représentant les bonnes pratiques industrielles vers lesquelles il faut tendre. Les normes et conventions internationales auxquelles le code d'investissement de CDC fait référence sont présentées brièvement en *annexe 5*, accompagnées de documents d'orientation internationaux qui peuvent s'avérer utiles aux gestionnaires de fonds lorsque ceux-ci formulent leurs politiques et directives ESG.

Étude de cas 4 : exemple d'améliorations ESG : Outsourcing Services Limited (OSL), Nigeria

Outsourcing Services Limited (OSL) est une société de sous-traitance de services de gardiennage aux entreprises implantées au Nigeria. Le gestionnaire de fonds de CDC, African Capital Alliance (ACA), a acquis une participation de 40 % dans OSL en 1999. Compte tenu de la situation sécuritaire au Nigeria, OSL constituait de toute évidence un investissement à haut risque.



ACA a joué un rôle important dans l'introduction de nombreuses améliorations pour les employés d'OSL. Les agents de sécurité d'OSL ont été mieux formés et mieux payés que ceux des entreprises concurrentes. Le respect de normes plus élevées a permis à OSL de vendre ses services plus chers à ses clients et de devenir chef de file de l'industrie des services de sécurité sous-traités au Nigeria.

La société internationale G4S a racheté la participation d'ACA dans OSL 10 millions de dollars US en 2009. Cette vente a représenté un TRI de 58 % sur 10 ans, soit l'une des cessions les plus rémunératrices à ce jour d'un portefeuille de fonds de CDC.

Outil n° 2

Politiques et directives ESG

2

Politiques et directives ESG

Étude de cas 5 : exemple de technologies propres : Suntech Power, Chine

Suntech Power est un fabricant chinois de cellules et modules photovoltaïques au silicium cristallin, ainsi que de produits fonctionnant à l'énergie solaire. La société a obtenu en 2005 un investissement de 12,5 millions de dollars US du gestionnaire de fonds de CDC Actis. Cet investissement s'est avéré être fructueux financièrement. Suntech Power a fait son entrée à la bourse de New-York en 2005 et Actis a cédé l'intégralité de sa participation en 2007, à un coût global représentant 11,9 fois le coût d'investissement et un TRI de 684 %.

Lorsqu'Actis a investi dans Suntech Power, l'équipe d'investissement a mis en évidence des problèmes de nature environnementale et sociale nécessitant une attention particulière. Ces problèmes concernaient notamment l'évacuation des eaux usées, la manutention de substances dangereuses et l'utilisation de CFC dans les réfrigérateurs/climatiseurs.



Une évaluation de l'impact environnemental effectuée très tôt dans le processus d'investissement a montré que la production de Suntech Power répondait aux normes réglementaires en matière de pollution de l'eau, de pollution atmosphérique et de pollution sonore. Actis s'est employée à faire en sorte que les employés de Suntech Power suivent des procédures formelles et écrites lors de la manipulation des substances dangereuses.

Actis a considérablement valorisé les opérations de Suntech Power à travers des améliorations de gouvernance d'entreprise. Actis a participé à l'introduction en bourse de Suntech Power et au recrutement d'un nouveau directeur financier. Au cours de la période d'investissement, le chiffre d'affaires de Suntech a augmenté de près de 1 500 % et le nombre d'employés de près de 400 %.



Outil n° 3

Considérations ESG à chaque étape du processus d'investissement

3

Un système de gestion ESG efficace nécessite la prise en compte par le gestionnaire de fonds des questions ESG à tous les stades du processus d'investissement. Les actions et les procédures concernées sont décrites ci-dessous. Elles sont accompagnées de renvois aux *outils* et aux *annexes* de ce document qui présentent un intérêt pour les gestionnaires de fonds aux différents stades de leur processus d'investissement.

Les exigences concernant les systèmes de gestion ESG des gestionnaires de fonds qui investissent des capitaux de

CDC sont présentées dans le code d'investissement de CDC (section 1.4, p. 13). Les exigences de CDC correspondent pleinement aux actions et procédures ici décrites.

Pour obtenir des conseils sur la manière de valoriser un investissement dans une perspective ESG à n'importe quel stade du processus d'investissement, voir l'*outil n° 1*.

Pour obtenir des informations sur la manière dont l'organisation interne du gestionnaire de fonds peut concourir à un système efficace de gestion ESG, voir l'*outil n° 4*.



Lors de la sélection initiale d'une opportunité d'investissement, les gestionnaires de fonds doivent établir si la proposition d'investissement est en adéquation avec leurs politiques et directives ESG (voir l'*outil n° 2*) et, tout particulièrement, si elle ne tombe pas sous le coup d'une exclusion. Si un projet d'investissement couvre des affaires ou des activités figurant dans la liste d'exclusion du gestionnaire de fonds, l'investissement ne peut normalement avoir lieu.

Les gestionnaires de fonds qui investissent des capitaux de CDC doivent prendre contact avec CDC lorsqu'ils ne sont pas en mesure de déterminer si un investissement envisagé tombe ou non sous le coup d'une exclusion (voir p. 12). Dans de très rares circonstances, le fonds peut poursuivre l'investissement, sans toutefois pouvoir faire usage des capitaux de CDC.

Si le gestionnaire de fonds a d'autres raisons de douter de la conformité à ses politiques ESG d'un projet d'investissement, il doit déterminer si les opérations de la société en question peuvent être dans un laps de temps raisonnable mises en conformité, avant de passer aux mesures de due diligence.

L'identification des opportunités d'amélioration et la notation des risques ESG (voir les *outils n° 1* et *5*) sont des éléments importants de la sélection initiale des opportunités d'investissement. La notation des risques détermine l'attention qu'il faut porter à un investissement donné au cours de la due diligence et si une assistance particulière est nécessaire, comme dans le cas des investissements dans des secteurs à hauts risques.



La phase de due diligence est celle durant laquelle le gestionnaire de fonds peut effectivement évaluer les références ESG de l'entité potentiellement bénéficiaire et les risques encourus.

Au cours de la due diligence, il incombe au gestionnaire de fonds de vérifier minutieusement si la société considérée respecte les textes et les normes de la politique ESG du fonds, en l'occurrence, le code d'investissement de CDC pour ce qui concerne les gestionnaires de fonds de CDC (voir p. 9 à 13).

Les questions de due diligence dans le domaine ESG (voir l'*outil n° 6* et les *annexes 1 et 2*) aident les gestionnaires de

fonds à établir les priorités. Les questions sectorielles (voir l'*annexe 2*) renforcent la due diligence. Si l'investissement implique des risques élevés, une évaluation de l'impact environnemental et social menée par des spécialistes doit venir généralement compléter les propres mesures de due diligence du gestionnaire de fonds (voir l'*outil n° 7*).

Au cours de la phase de due diligence, les gestionnaires de fonds doivent également évaluer les systèmes de gestion de l'entité potentiellement bénéficiaire eu égard aux risques et opportunités d'amélioration ESG identifiés. L'*outil n° 8* contient des questions destinées à aider les gestionnaires de fonds à réaliser cette évaluation.



Outil n° 3

Considérations ESG à chaque étape du processus d'investissement

3



Au moment de la décision d'investissement, le comité d'investissement du fonds doit avoir la possibilité de se pencher sur tous les aspects de l'analyse ESG pour que ces conclusions puissent être appréciées dans le cadre de

l'opération dans son ensemble. Le plan d'investissement doit faire ressortir chaque élément pertinent et comprendre un plan d'action chiffré et détaillé en vue des améliorations nécessaires sur la période d'investissement (voir l'*outil n° 9*).



Au cours des négociations d'investissement, le plan d'action en vue des améliorations essentielles doit être étudié et fixé d'un commun accord du gestionnaire de fonds et de la direction de l'entité potentiellement bénéficiaire.

CDC. Le gestionnaire de fonds doit présenter ses politiques et directives ESG (voir l'*outil n° 2*) à la direction de l'entité potentiellement bénéficiaire au tout début des discussions, pour clarifier les attentes des deux parties.

Il importe également dans le cadre de ces négociations d'établir si l'entité potentiellement bénéficiaire a mis en place des politiques ESG qui sont conformes à celles du gestionnaire de fonds de CDC, en l'occurrence, le code d'investissement de

Avant d'effectuer l'investissement, le gestionnaire de fonds doit obtenir de l'entité potentiellement bénéficiaire son engagement formel de souscrire aux politiques ESG du gestionnaire de fonds (voir l'*outil n° 10*).

Outil n° 3

Considérations ESG à chaque étape du processus d'investissement



Au cours de la période d'investissement, le gestionnaire de fonds doit surveiller son investissement, sur le plan ESG :

- pour vérifier le respect permanent par la société en portefeuille des lois se rapportant aux questions ESG et des normes stipulées dans la politique ESG du fonds (voir l'*outil n° 2*) ;
- pour veiller à la mise en œuvre en temps utile des plans d'action en vue d'améliorations ESG (voir l'*outil n° 9*) ;
- pour encourager les dirigeants de la société en portefeuille à apporter continuellement des améliorations (voir les *outils n° 1 et n° 11*) ;
- pour être en mesure de surmonter les risques ou les difficultés nouvelles et de réagir face aux opportunités d'amélioration ultérieures (voir les *outils n° 1, n° 5, n° 6 et n° 11*) ;
- pour surveiller et enregistrer les incidents graves impliquant des sociétés en portefeuille qui entraînent la perte de vies humaines ou des dommages corporels graves, ont des effets importants sur l'environnement ou constituent des infractions graves, et pour promouvoir des actions correctives appropriées (voir l'*outil n° 12*) ;

- pour enregistrer et rendre compte des indicateurs clés de performance au comité d'investissement du fonds, à son organe de décision, à ses investisseurs et au grand public (voir les *outils n° 12 et 13*), et ;
- pour réviser la stratégie de l'entreprise, compte tenu de l'évolution, notamment, de la réglementation, des marchés et de la technologie, au cours de la durée de l'investissement (voir l'*outil n° 1*).

Voir l'*outil n° 11* pour de plus amples informations sur le suivi de l'investissement d'un point de vue ESG.

Les questions ESG doivent être présentées au conseil d'administration de la société en portefeuille et aux investisseurs au moins une fois par an. Un modèle est proposé dans le cadre de l'*outil n° 12*. Des exemples de rapport ESG annuel sont fournis à l'*annexe 7*.

Le gestionnaire de fonds peut également décider de rendre public ses politiques ESG, ainsi que les résultats des sociétés en portefeuille, sur son site internet et dans des rapports annuels. Des recommandations à cet effet sont fournies au travers de l'*outil n° 13*.



À la sortie du processus d'investissement, le gestionnaire de fonds réalise son retour sur investissement et cherche à maximiser le prix de sortie. Dans l'intérêt de la société dans sa globalité, mais également pour l'image du gestionnaire de fonds, les politiques et les pratiques ESG mises en place au cours de l'investissement doivent être maintenues par la

suite. Le gestionnaire de fonds doit se soucier de l'avenir de la société en portefeuille au terme du processus d'investissement et s'assurer de la gestion pérenne des considérations ESG. Voir l'*outil n° 14* pour ce qui concerne les considérations ESG au terme de l'investissement.

Outil n° 4

Questions pour évaluer les systèmes de gestion ESG du gestionnaire de fonds

4

La structure interne du gestionnaire de fonds doit être organisée de façon à faciliter la bonne gestion ESG de ses investissements. Pour les investissements dans des secteurs présentant des risques ESG élevés, les gestionnaires de fonds doivent pouvoir bénéficier de l'assistance d'experts internes ou externes. Des procédures satisfaisantes doivent être mises en œuvre pour prendre les mesures qui s'imposent à chaque étape du processus d'investissement. Des mécanismes adéquats de surveillance et de contrôle internes sont nécessaires pour veiller au respect de ces procédures.

Les partenaires et les cadres chargés de l'investissement doivent être formés et incités à incorporer les considérations ESG dans leurs décisions d'investissement et la gestion des investissements. Une formation de base peut sensibiliser davantage les gestionnaires aux questions ESG et renforcer leur capacité à s'intéresser aux risques ESG et aux opportunités d'amélioration.

Les questions suivantes peuvent permettre d'évaluer la qualité de l'organisation interne d'un gestionnaire de fonds et sa capacité à gérer les questions ESG dans ses activités d'investissement.

Politique et procédures

	Oui	Non	Commentaires
1. Politiques : existe-t-il des politiques officielles et des systèmes de gestion ESG ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
2. Identification des opportunités : le gestionnaire identifie-t-il proactivement les opportunités d'amélioration ESG pour ses investissements ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
3. Risques : les investissements font-ils l'objet d'une évaluation des risques ESG formelle et d'un niveau de suivi conforme aux risques ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
4. Risques élevés : les considérations ESG peuvent-elles faire obstacle à une opportunité d'investissement éventuelle ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
5. Plans d'action : des plans d'action formels sont-ils formulés pour remédier aux défaillances ESG ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
6. Suivi : des processus sont-ils en place pour gérer/suivre les risques ESG et mettre en œuvre des plans d'action en vue d'améliorations ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Rôles et responsabilités

	Oui	Non	Commentaires
7. Ressources ESG : le gestionnaire de fonds a-t-il désigné un professionnel ESG ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
8. Responsabilité supérieure : une responsabilité ESG a-t-elle été mise en place à tous les niveaux, y compris au niveau du comité d'investissement et de l'organe de décision du fonds ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
9. Spécialistes : y a-t-il un recours à des consultants spécialisés/experts techniques externes pour évaluer et suivre les investissements à hauts risques ? Si oui, qui sont ces personnes et quand sont-elles utilisées ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
10. Formation : le gestionnaire de fonds dispense-t-il une formation ESG à l'ensemble du personnel concerné ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Gestion de la performance ESG

	Oui	Non	Commentaires
11. Indicateurs de performance : des indicateurs clés de performance sont-ils en place pour mesurer et suivre les performances ESG des sociétés en portefeuille ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
12. Incidents graves : un protocole de suivi des incidents graves impliquant des sociétés en portefeuille est-il en place ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Rapports

	Oui	Non	Commentaires
13. Lignes de communication : des lignes de communication sont-elles en place pour signaler les problèmes ESG, et notamment les incidents graves, au comité d'investissement et à l'organe de décision du gestionnaire de fonds ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
14. Information des investisseurs du fonds : les investisseurs du fonds sont-ils informés des questions ESG au moins annuellement et immédiatement en cas d'incident grave ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Gestion des parties prenantes

	Oui	Non	Commentaires
15. Communication : le gestionnaire de fonds communique-t-il sur les questions ESG à travers son rapport annuel et son site internet ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
16. Médias : le gestionnaire de fonds entretient-il de bonnes relations avec les médias sur les aspects ESG de ses investissements ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Outil n° 4

Questions pour évaluer les systèmes de gestion ESG du gestionnaire de fonds

Le besoin de personnel spécialisé et de consultants techniques dépend du niveau de risque de la stratégie d'investissement du fonds et du type d'investissement réalisé. Pour les investissements dans des capitaux à haut risque d'un point de vue ESG, des experts doivent participer au processus de due diligence et au processus de gestion de l'investissement dans son ensemble.

Un gestionnaire de fonds spécialisé dans les investissements à hauts risques ESG, comme par exemple dans le secteur des mines en Afrique, emploiera probablement des experts des questions ESG dans le cadre des processus de due diligence et de gestion de l'investissement (voir l'*outil n° 5* pour des informations sur la notation des risques ESG). Un gestionnaire de fonds qui investit dans plusieurs secteurs à hauts risques, ou qui n'investit qu'occasionnellement dans des capitaux présentant des risques ESG élevés, aurait sans doute plus intérêt à utiliser les services de consultants expérimentés dans le secteur propre à chaque projet d'investissement considéré.

Étude de cas 6 : exploitation responsable de charbon en Inde : Sainik Mining

Sainik Mining est l'une des plus grandes sociétés d'exploitation minière d'Inde. L'entreprise a obtenu un investissement du gestionnaire indien de fonds de CDC, ICICI. Sainik Mining s'est montrée déterminée à faire face aux risques environnementaux et sociaux associés à son activité. La société a pris deux types de mesures concernant l'impact de ses émissions de gaz à effet de serre. Premièrement, elle utilise une forme d'exploitation à ciel ouvert qui réduit au minimum les niveaux de pollution élevés qu'impliquent le forage et l'abattage par explosif. Deuxièmement, la filiale de Sainik Mining a mis au point un procédé de « lavage » qui réduit les émissions de gaz à effet de serre lors de la combustion du charbon. L'usine de lavage de charbon de Sainik Mining de Chattisgarh est la plus grande au monde.



Tout en introduisant ces améliorations, Sainik Mining a vu son chiffre d'affaires augmenter de 21 millions de dollars depuis l'investissement d'ICICI et sa rentabilité de 8 millions de dollars US. Les opérations de Sainik Mining illustrent parfaitement la façon dont une société peut remédier aux problèmes complexes que posent les activités minières, d'une manière responsable et financièrement durable.

La direction de Sainik Mining finance également des projets caritatifs, et notamment des écoles pour filles, à proximité de son siège social et de ses sites exploitation.



Outil n° 5

Notation des risques ESG

5

Un système de notation systématique des risques pour les questions ESG peut être utile aux gestionnaires de fonds. Un tel système note les risques ESG de chaque projet d'investissement dans trois catégories, à savoir risques élevés, risques modérés, risques faibles. La notation des risques ESG au cours de la sélection initiale, affinée au cours de la phase de due diligence, permet aux gestionnaires de fonds de savoir quels investissements nécessitent plus d'attention et si l'intervention d'un expert pour renforcer la due diligence sur le plan ESG est nécessaire, notamment par une évaluation de l'impact environnemental et social (voir les *outils 6 et 7* et les *annexes 1 et 2*). Les systèmes de gestion ESG des sociétés en portefeuille doivent être proportionnels à leur niveau de risque (voir l'*outil n° 8*).

La prise en compte systématique des risques renforce le plan d'investissement et donne au comité d'investissement du gestionnaire de fonds des informations importantes afin de prendre sa décision d'investissement (voir l'*outil n° 9*). La notation des risques sert également d'outil permettant de mettre en évidence les investissements qui nécessitent plus d'attention dans le cadre du suivi des sociétés en portefeuille par le gestionnaire de fonds, notamment par des visites régulières des sites (voir l'*outil n° 11*).

Exemples de risques ESG élevés :

- industries très polluantes : grandes usines, installations d'extraction pétrolières et gazières, raffineries, etc. ;
- activités qui ont des effets sur le milieu naturel : exploitations minières, agro-industrie intensive, sylviculture, construction de nouvelles infrastructures, etc. ;
- industries à forte intensité de ressources : cimenteries, alumineries, etc. ;
- entreprises ayant recours à de la main d'œuvre peu qualifiée, comme dans les secteurs de la production textile, de l'industrie minière, de l'agro-industrie et de

la sylviculture, ainsi que dans les pays où le droit du travail est peu protecteur ;

- entreprises dans lesquelles les travailleurs manipulent des substances dangereuses : industrie minière, agro-industrie intensive, usines chimiques, etc. ;
- activités présentant des dangers pour les consommateurs sur le plan de l'hygiène et de la sécurité : producteurs pharmaceutiques et alimentaires, et ;
- entreprises exécutant de gros marchés dans des secteurs où les risques de corruption sont élevés : bâtiment, industries extractives, marchés publics, etc.

Les risques sont généralement moindres pour les petites et moyennes entreprises (PME). En règle générale, la microfinance implique des risques environnementaux et

Notation des risques ESG

Notation des risques : l'environnement		
Catégorie de risque	Description de la catégorie	Exemples
Catégorie A / Risque élevé	Les projets d'investissement de catégorie A ont une probabilité élevée de causer des impacts négatifs, directs ou indirects, sur l'environnement.	<ul style="list-style-type: none"> Grands barrages et réservoirs Opérations de grande échelle Agro-industrie à grande échelle Installations industrielles à grande échelle Activités extractives à grande échelle
Catégorie B / Risque modéré	Les projets d'investissement de catégorie B ont une probabilité moyenne de causer des impacts négatifs directs ou indirects sur les ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> Grands barrages et réservoirs Opérations de grande échelle utilisant des pesticides et des herbicides dangereux pour les travailleurs Opérations minières à grande échelle qui impliquent des méthodes ou des substances qui peuvent être dangereuses pour les travailleurs ou l'environnement
Catégorie C / Risque faible	Les projets d'investissement de catégorie C ont une probabilité faible de causer des impacts négatifs directs ou indirects sur les ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> Grands barrages et réservoirs Opérations de grande échelle utilisant des pesticides et des herbicides dangereux pour les travailleurs Opérations minières à grande échelle qui impliquent des méthodes ou des substances qui peuvent être dangereuses pour les travailleurs ou l'environnement
Notation des risques : Questions sociales		
Catégorie de risque	Description de la catégorie	Exemples
Catégorie A / Risque élevé	Les projets d'investissement de catégorie A ont une probabilité élevée de causer des impacts négatifs directs ou indirects sur les ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> Grands barrages et réservoirs Opérations de grande échelle utilisant des pesticides et des herbicides dangereux pour les travailleurs Opérations minières à grande échelle qui impliquent des méthodes ou des substances qui peuvent être dangereuses pour les travailleurs ou l'environnement
Catégorie B / Risque modéré	Les projets d'investissement de catégorie B ont une probabilité moyenne de causer des impacts négatifs directs ou indirects sur les ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> Grands barrages et réservoirs Opérations de grande échelle utilisant des pesticides et des herbicides dangereux pour les travailleurs Opérations minières à grande échelle qui impliquent des méthodes ou des substances qui peuvent être dangereuses pour les travailleurs ou l'environnement
Catégorie C / Risque faible	Les projets d'investissement de catégorie C ont une probabilité faible de causer des impacts négatifs directs ou indirects sur les ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> Grands barrages et réservoirs Opérations de grande échelle utilisant des pesticides et des herbicides dangereux pour les travailleurs Opérations minières à grande échelle qui impliquent des méthodes ou des substances qui peuvent être dangereuses pour les travailleurs ou l'environnement
Notation des risques : Intégrité dans la conduite des affaires		
Catégorie de risque	Description de la catégorie	Éléments d'orientation
Catégorie A / Risque élevé	Les projets d'investissement de catégorie A ont une probabilité élevée de présenter des risques non réglementés de corruption ou d'intégrité dans la conduite des affaires.	<ul style="list-style-type: none"> Investissements dans les pays ayant un score inférieur à 3 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International Investissements dans les pays ayant un score de 3 ou de 4 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International et <ul style="list-style-type: none"> dans les secteurs clés, comme sont importants, marchés publics compris, dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> banques marchés de travail public production minière énergie et gaz industrie minière et industrie textile, etc. privatisations investissements ayant recours à des agents ou intermédiaires locaux ou à des personnes politiquement exposées (PPE), ou à des chaînes d'approvisionnement liées
Catégorie B / Risque modéré	Les projets d'investissement de catégorie B ont une probabilité moyenne de présenter des risques non réglementés de corruption ou d'intégrité dans la conduite des affaires.	<ul style="list-style-type: none"> Investissements dans les industries de pays ayant un score de 3 ou de 4 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International produits pharmaceutiques et soins médicaux services industrie aéronautique civile production et transport d'énergie agriculture communications et équipement, et ; transport et stockage
Catégorie C / Risque faible	Les projets d'investissement de catégorie C ont une probabilité faible de présenter des risques non réglementés de corruption ou d'intégrité dans la conduite des affaires.	<ul style="list-style-type: none"> Investissements dans les pays ayant un score inférieur à 3 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International Investissements dans les industries de pays ayant un score de 3 ou de 4 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International industries pêches, et ; agriculture

Voir p. 35-40

Outil n° 5

Notation des risques ESG

sociaux négligeables. Des risques de gouvernance peuvent toutefois exister du point de vue de l'intégrité dans la conduite des affaires et/ou de la gouvernance d'entreprise.

Les pages suivantes donnent des indications sur la notation des risques élevés, modérés, ou faibles, d'un point de vue ESG. La notation des risques, avec l'analyse approfondie découlant des questions de due diligence (voir l'*outil n° 6* et les *annexes 1 et 2*) et, la question de savoir si l'investissement présente des risques élevés, les conclusions de l'évaluation de l'impact environnemental et social (voir l'*outil n° 7*), ainsi que l'évaluation des systèmes de gestion ESG de l'entité potentiellement bénéficiaire, en fonction du niveau de risque (voir l'*outil n° 8*), permettent au gestionnaire de fonds d'identifier et de hiérarchiser les actions en vue des améliorations à entreprendre au cours de la période d'investissement.

Si la notation des risques environnementaux et sociaux est un processus relativement ancien, la méthode proposée de notation des risques de gouvernance a été développée par CDC et Rosencrantz & Co sur la base des travaux de Transparency International en matière d'intégrité dans la conduite des affaires, sur la base des principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE et sur la base des conclusions de la SFI et du groupe de travail sur la gouvernance d'entreprise d'une institution financière de développement.

Les risques liés à l'intégrité dans la conduite des affaires et à la gouvernance d'entreprise se recoupent entre la plupart des secteurs. En effet, les risques de gouvernance sont le résultat de politiques inadéquates, de contrôles internes défectueux, d'informations peu fiables et d'autres pratiques inopportunes. Certains pays et certains secteurs présentent, cependant, plus de risques liés à l'intégrité dans la conduite des affaires que d'autres. Les pratiques de corruption sont particulièrement courantes dans les secteurs où les marchés publics sont importants. CDC attend de ses gestionnaires de fonds une tolérance zéro face à la corruption, indépendamment des lois et des pratiques locales. Une bonne gouvernance d'entreprise peut réduire les risques liés à l'intégrité dans la conduite des affaires.

L'institution financière hollandaise de développement FMO a élaboré un outil Microsoft Excel pour aider les gestionnaires de fonds de capital investissement à évaluer les risques dans une perspective environnementale et sociale. Cet outil est compatible avec le système de notation des risques recommandé par CDC et peut être téléchargé sur le site internet de FMO : www.fmo.nl

Certaines institutions financières européennes de développement utilisent un processus de notation en quatre catégories des risques environnementaux et sociaux comprenant une catégorie B+. Cette approche est compatible avec le système de notation des risques en trois catégories recommandé par CDC.

Chacun des trois paramètres du système de notation des risques ESG (environnement, social, gouvernance), recommandé par CDC, est expliqué dans les pages qui suivent.

Notation des risques ESG



**Notation des risques
ESG Catégorie A-C**
Risques élevés/
Risques modérés/
Risques faibles

Voir p. 35-40



Outil n° 5

Notation des risques ESG : l'environnement

5

1. Notation des risques environnementaux



Ce tableau peut servir d'exemple pour la notation des risques environnementaux. Il convient de rappeler que chaque investissement doit faire l'objet d'une évaluation au cas par cas. Les questions de due diligence de l'*outil n° 6* et des *annexes 1 et 2* complètent l'évaluation de base des

risques environnementaux que donne ce tableau, laquelle tient compte des risques sectoriels, de la dimension des opérations de l'entreprise, et de la question de savoir si l'investissement concerne des opérations et des établissements nouveaux ou permanents.

Notation des risques : l'environnement		
Catégorie de risque	Description de la catégorie	Exemples
Catégorie A Risque élevé	Les projets d'investissement de catégorie A sont ceux susceptibles d'avoir des effets néfastes sensibles, divers ou inédits sur l'environnement.	<ul style="list-style-type: none"> Grands barrages et réservoirs Sylviculture (à grande échelle) Agro-industries (à grande échelle) Installations industrielles (à grande échelle) Nouveaux grands domaines industriels Industries extractives, notamment, mines, grandes exploitations pétrolières et gazières, et principaux gazoducs Grandes exploitations de métaux ferreux et non-ferreux Grands ports et installations portuaires Développements avec des composantes de déplacement importantes Grandes centrales thermiques et hydroélectriques Projets impliquant la fabrication, l'utilisation ou l'élimination d'importantes quantités de pesticides ou d'herbicides Fabrication, transport et utilisation de produits dangereux et/ou toxiques Élimination de déchets domestiques et dangereux
Catégorie B Risque modéré	Les projets d'investissement de catégorie B sont ceux dont les effets sur certains milieux naturels importants, tels que les zones humides, les forêts, les prairies et autres habitats naturels, sont moins néfastes que ceux de catégorie A, mais plus néfastes que ceux de catégorie C. Ces effets sont limités. Peu, voire aucun, sont irréversibles. Dans la plupart des cas, des mesures d'atténuation sont plus facilement mises en place que pour les investissements de catégorie A.	<ul style="list-style-type: none"> Agro-industries (à petite échelle) Transport d'électricité Aquaculture Énergie renouvelable (à l'exception des projets hydroélectriques) Tourisme (projets hôteliers compris) Approvisionnement en eau et assainissement en zone rurale Réhabilitation, entretien et projets de modernisation (à petite échelle) Fabrication de matériaux de construction Fabrication générale Télécommunications Projets concernant des parties non bâties de zones industrielles existantes
Catégorie C Risque faible	Les projets d'investissement de catégorie C sont ceux dont les effets sur l'environnement sont négligeables, voire nuls.	<ul style="list-style-type: none"> Missions consultatives Médias et informatique Compagnies d'assurance-vie Souscripteurs de valeurs mobilières et courtiers/négociants Assistance technique

Outil n° 5

Notation des risques ESG : Questions sociales

2. Notation des risques sociaux



Les questions sociales couvrent la main d'œuvre et les conditions de travail, l'hygiène et la sécurité, ainsi que d'autres aspects sociaux comme les effets sur les communautés et les consommateurs. Ce tableau peut servir d'exemple pour la notation des risques sociaux. Les questions de due diligence

de l'*outil n° 6* et des *annexes 1 et 2* complètent l'évaluation de base des risques sociaux que donne ce tableau, laquelle tient compte des risques sectoriels, de la dimension des opérations de l'entreprise, et des différents types de risques sociaux.

Notation des risques : Questions sociales		
Catégorie de risque	Description de la catégorie	Exemples
Catégorie A Risque élevé	Les projets d'investissement de catégorie A sont ceux susceptibles d'avoir des effets néfastes sensibles, divers ou inédits sur les populations humaines.	<ul style="list-style-type: none"> Grands barrages et réservoirs Agro-industries (à grande échelle) utilisant des pesticides et des herbicides toxiques pour les travailleurs Opérations industrielles (à grande échelle) qui impliquent des machines ou des substances qui peuvent être dangereuses pour les travailleurs sur le plan de l'hygiène et de la sécurité Grandes opérations des industries extractives avec des ouvriers sur site travaillant souvent dans des lieux éloignés Projets impliquant des déplacements et tous les projets ayant des effets importants sur les communautés locales Projets affectant les populations autochtones ou tribales Projets impliquant la fabrication, l'utilisation ou l'élimination d'importantes quantités de pesticides et d'herbicides Fabrication, transport et utilisation de produits dangereux et/ou toxiques Élimination de déchets domestiques et dangereux Projets posant des risques d'hygiène et de sécurité graves Projets posant des problèmes socio-économiques graves
Catégorie B Risque modéré	Les projets d'investissement de catégorie B sont ceux dont les effets néfastes sur les populations humaines sont moindres que ceux de catégorie A, mais plus graves que ceux de catégorie C. Ces effets sont limités. Peu, voire aucun, sont irréversibles. Dans la plupart des cas, des mesures d'atténuation sont plus facilement mises en place que pour les investissements de catégorie A.	<ul style="list-style-type: none"> Agro-industries (à petite échelle) Transport d'électricité Aquaculture Énergie renouvelable (à l'exception des projets hydroélectriques) Tourisme (projets hôteliers compris) Approvisionnement en eau et assainissement en zone rurale Réhabilitation, entretien et projets de modernisation (à petite échelle) Fabrication de matériaux de construction Fabrication générale Usines textiles Projets concernant des parties non bâties de zones industrielles existantes
Catégorie C Risque faible	Les projets d'investissement de catégorie C sont ceux dont les effets sur les populations humaines sont négligeables, voire nuls.	<ul style="list-style-type: none"> Missions consultatives Médias et informatique Compagnies d'assurance-vie Souscripteurs de valeurs mobilières et courtiers/négociants Assistance technique

Outil n° 5

Notation des risques ESG : Gouvernance

5

3. Notation des risques de gouvernance : intégrité dans la conduite des affaires et bonne gouvernance d'entreprise



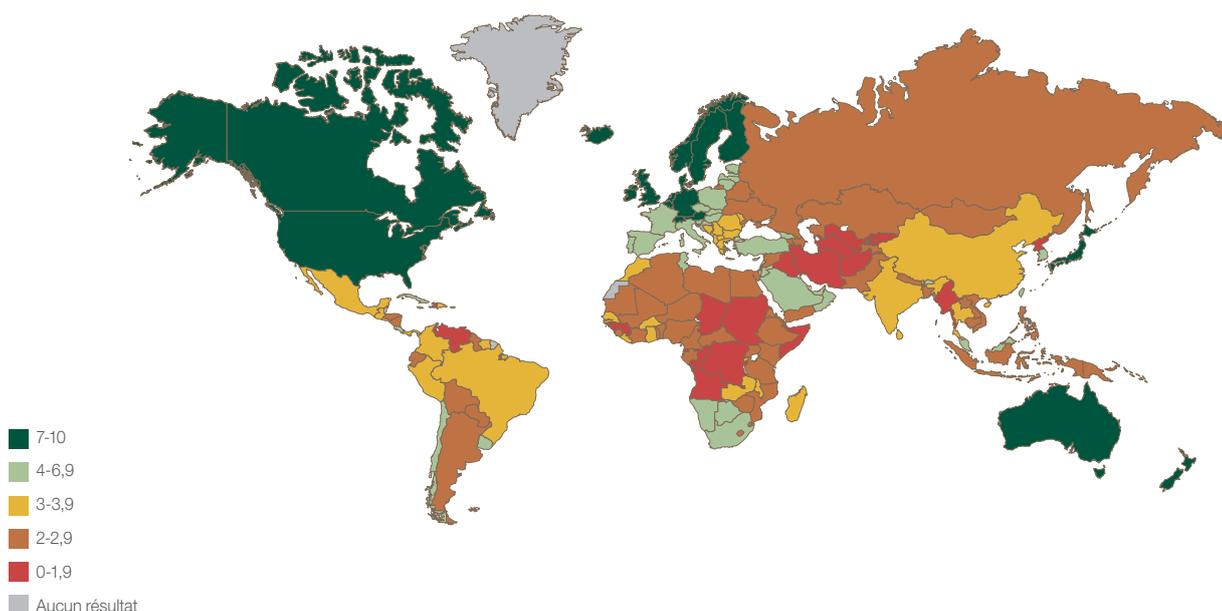
La gouvernance couvre tant des aspects de l'intégrité dans la conduite des affaires que la gouvernance d'entreprise. La méthode de notation des risques de gouvernance décrite ci-après commence par les questions d'intégrité dans la conduite des affaires, en considérant tout d'abord les risques relatifs au pays considéré, puis les risques liés à certaines industries, certains types d'activités ou certaines transactions. Partant du principe que la bonne gouvernance d'entreprise réduit les risques liés à l'intégrité dans la conduite des affaires, cette méthode poursuit la notation de l'entité potentiellement bénéficiaire en analysant les critères fondamentaux de bonne gouvernance remplis par celle-ci. Enfin, cette méthode de notation des risques combine risques d'intégrité dans la conduite des affaires et risques de gouvernance d'entreprise en une seule notation des risques de gouvernance. Les questions de due diligence de l'*outil n° 6* et des *annexes 1 et 2* améliorent l'évaluation de base des risques de gouvernance suivant cette méthode.

Les risques d'**intégrité dans la conduite des affaires** sont plus prononcés dans les secteurs où les marchés publics sont importants. Certains pays et certaines régions présentent plus de risques que d'autres.

Les gestionnaires de fonds qui investissent dans les pays touchés par la corruption, selon l'indice de perception de la corruption de Transparency International (www.transparency.org), et en particulier dans les secteurs où la corruption est monnaie courante, doivent noter leurs investissements comme présentant des risques élevés sur le plan de l'intégrité dans la conduite des affaires et prêter une attention particulière à la gestion de ces risques durant la période d'investissement en établissant des politiques et des procédures appropriées. Un score de 3 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International signifie que la corruption est considérée comme endémique. La méthode de notation des risques d'intégrité dans la conduite des affaires recommandée par CDC considère comme présentant des risques élevés tous les investissements dans les pays dont le score est inférieure à 2, ainsi que les investissements dans certaines industries et certains types d'activités ou de transactions de pays ayant un score entre 2 et 4.

Pour de plus amples informations sur Transparency International et ses travaux, voir l'*annexe 5*.

Indice 2009 de perception de la corruption de Transparency International



Outil n° 5

Notation des risques ESG : Gouvernance

5

Notation des risques ESG

Notation des risques : Intégrité dans la conduite des affaires		
Catégorie de risque	Description de la catégorie	Éléments d'orientation ¹
Catégorie A Risque élevé	Les projets d'investissements de catégorie A sont ceux susceptibles de présenter des risques non négligeables de corruption ou d'intégrité dans la conduite des affaires.	<ul style="list-style-type: none"> Investissements dans les pays ayant un score inférieur à 2 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International Investissements dans les pays ayant un score de 2, 3 ou 4 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International et <ul style="list-style-type: none"> – dans les secteurs où les contrats sont importants, marchés publics compris, dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> – bâtiment ; – marchés de travaux publics ; – promotion immobilière ; – pétrole et gaz, ou ; – industrie minière ; – compagnies dans lesquelles la participation de l'État est importante ; – privatisations, et/ou ; – investissements impliquant des personnes politiquement exposées (PPE).
Catégorie B Risque modéré	Les projets d'investissement de catégorie B sont ceux dont les risques de corruption ou d'intégrité dans la conduite des affaires sont moindres que ceux des investissements de catégorie A, mais néanmoins réels.	<ul style="list-style-type: none"> Investissements dans les pays ayant un score de 2, 3 ou 4 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International, dans les industries où la corruption est courante, comme : <ul style="list-style-type: none"> – industrie lourde ; – produits pharmaceutiques et soins médicaux ; – services ; – production et transport d'énergie ; – télécommunications et équipement ; – transport et stockage ; – hôtellerie, restaurants et loisirs, et ; – sylviculture. Investissements dans les pays ayant un score de 4, 5, 6 ou 7 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International et dans les secteurs présentant les caractéristiques de la catégorie A ci-avant, pour les pays ayant un score de 2, 3 ou 4.
Catégorie C Risque faible	Les projets d'investissements de catégorie C sont ceux susceptibles de présenter des risques de corruption ou d'intégrité dans la conduite des affaires négligeables.	<ul style="list-style-type: none"> Investissements dans les pays ayant un score supérieur à 7 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International Investissements dans les pays ayant un score entre 2 et 7 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International dans les industries qui ne sont pas touchées par la corruption, comme : <ul style="list-style-type: none"> – informatique, et ; – agriculture.

Concernant les investissements dans les pays ayant un score entre 2 et 7 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International dans d'autres industries que celles susvisées, les gestionnaires de fonds font appel à leur propre jugement pour attribuer une note de risques d'intégrité dans la conduite des affaires. De plus amples informations sur les risques d'intégrité dans la conduite des affaires, ainsi que sur les mesures de lutte contre la corruption suivant les pays et les industries, se trouvent sur le site internet de Transparency International : www.transparency.org

¹ Source : enquête sur la corruption active de Transparency International, 2008



Outil n° 5

Notation des risques ESG : Gouvernance

5

Les risques d'intégrité dans la conduite des affaires peuvent être réduits grâce à la mise en place, par la société, de politiques de tolérance zéro et de programmes de lutte contre la corruption, associés à des contrôles appropriés. Voir le programme et les politiques d'intégrité de CDC pour la conduite des affaires, p. 14 à 18.

Une bonne gouvernance d'entreprise réduit le risque non seulement sur le plan de l'intégrité dans la conduite des affaires mais d'un point de vue général aussi. Le tableau

ci-après montre comment noter les risques de gouvernance d'entreprise en fonction des critères minimums de bonne gouvernance d'entreprise remplis par la société. Les risques peuvent être réduits par des améliorations dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, en mettant en œuvre les critères minimums de bonne gouvernance d'entreprise, critères sur lesquels la société s'appuie ensuite pour établir les meilleures pratiques illustrées dans l'*outil n° 1*, selon la taille de l'entreprise.

Notation des risques : Gouvernance d'entreprise		
Catégorie de risque	Description de la catégorie	Critères minimums de gouvernance d'entreprise ¹
Catégorie A Risque élevé	Les projets d'investissement de catégorie A sont ceux qui concernent les entreprises qui ne remplissent pas les critères minimums de bonne gouvernance d'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> • Les critères de base de la gouvernance d'entreprise sont en place : <ul style="list-style-type: none"> – réunions régulières du conseil d'administration ; – enregistrement des actionnaires, et ; – assemblées annuelles des actionnaires. • Conseil d'administration constitué, se réunissant régulièrement et délibérant indépendamment de la direction exécutive ; • Systèmes adéquats de contrôles internes et de gestion des risques régulièrement passés en revue par des auditeurs externes indépendants². • Systèmes de comptabilité et d'audit adéquats : <ul style="list-style-type: none"> – rapports financiers trimestriels approuvés par le conseil d'administration, et ; – états financiers annuels vérifiés par un cabinet officiel. • Assemblées annuelles des actionnaires. Toutes les informations importantes et un ordre du jour complet sont communiqués aux actionnaires à l'avance.
Catégorie B Risquemodéré	Les projets d'investissement de catégorie B sont ceux qui concernent les entreprises qui ne remplissent qu'en partie les critères minimums de bonne gouvernance d'entreprise.	
Catégorie C Risque faible	Les projets d'investissement de catégorie C sont ceux qui concernent les entreprises qui remplissent les critères minimums de bonne gouvernance d'entreprise.	

¹ Voir l'*outil n° 1* pour une illustration des critères de bonne gouvernance d'entreprise.

² Un tel audit est généralement effectué par des auditeurs agréés dans le cadre de l'audit annuel de l'entreprise.

Outil n° 5

Notation des risques ESG : rapprochement des notations de risques

Rapprochement des notations de risques de gouvernance : intégrité dans la conduite des affaires et gouvernance d'entreprise

Le fait de rapprocher la notation des risques d'intégrité dans la conduite des affaires à celle des risques de gouvernance d'entreprise, donne au gestionnaire de fonds une parfaite compréhension des risques de gouvernance afférents à une entité potentiellement bénéficiaire. En témoigne le tableau de rapprochement des risques de gouvernance ci-après.

Notation des risques de gouvernance d'entreprise

Notation des risques : Gouvernance d'entreprise		
Catégorie de risque	Description de la catégorie	Critères minimums de gouvernance d'entreprise*
Catégorie A Risque élevé	Les projets d'investissement de catégorie A sont ceux qui concernent les entreprises qui ne remplissent pas les critères minimums de bonne gouvernance d'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> Les critères de base de la gouvernance d'entreprise sont en place : <ul style="list-style-type: none"> réunions régulières du conseil d'administration ; enregistrement des actionnaires, et ; assemblées annuelles des actionnaires. Conseil d'administration constitué, se réunissant régulièrement et délibérant indépendamment de la direction exécutive ; Systèmes adéquats de contrôles internes et de gestion des risques régulièrement passés en revue par des auteurs externes indépendants ; Systèmes de comptabilité et d'audit adéquats : <ul style="list-style-type: none"> rapports financiers trimestriels approuvés par le conseil d'administration, et ; états financiers annuels vérifiés par un cabinet officiel. Assemblées annuelles des actionnaires. Toutes les informations importantes et un ordre du jour complet sont communiqués aux actionnaires à l'avance.
Catégorie B Risque modéré	Les projets d'investissement de catégorie B sont ceux qui concernent les entreprises qui ne remplissent qu'en partie les critères minimums de bonne gouvernance d'entreprise.	
Catégorie C Risque faible	Les projets d'investissement de catégorie C sont ceux qui concernent les entreprises qui remplissent les critères minimums de bonne gouvernance d'entreprise.	

Notation des risques d'intégrité dans la conduite des affaires

Notation des risques : Intégrité dans la conduite des affaires		
Catégorie de risque	Description de la catégorie	Éléments d'orientation*
Catégorie A Risque élevé	Les projets d'investissements de catégorie A sont ceux susceptibles de présenter des risques non négligeables de corruption ou d'intégrité dans la conduite des affaires.	<ul style="list-style-type: none"> Investissements dans les pays ayant un score inférieur à 2 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International Investissements dans les pays ayant un score de 2, 3 ou 4 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International et, dans les secteurs où les contrats sont importants, marchés publics compris, dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> bâtiment ; marchés de travaux publics ; promotion immobilière ; pétrole et gaz, ou ; industrie minière ; compagnies dans lesquelles la participation de l'État est importante ; privatisations, et/ou ; investissements impliquant des personnes politiquement exposées (PPE).
Catégorie B Risque modéré	Les projets d'investissement de catégorie B sont ceux dont les risques de corruption ou d'intégrité dans la conduite des affaires sont moindres que ceux des investissements de catégorie A, mais néanmoins réels.	<ul style="list-style-type: none"> Investissements dans les pays ayant un score de 2, 3 ou 4 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International, dans les industries où la corruption est courante, comme : <ul style="list-style-type: none"> industrie lourde ; produits pharmaceutiques et soins médicaux ; services ; production et transport d'énergie ; télécommunications et équipement ; transport et stockage ; hôtellerie, restaurants et loisirs, et ; agriculture. Investissements dans les pays ayant un score de 4, 5, 6 ou 7 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International et dans les secteurs présentant les caractéristiques de la catégorie A ci-avant, pour les pays ayant un score de 2, 3 ou 4.
Catégorie C Risque faible	Les projets d'investissements de catégorie C sont ceux susceptibles de présenter des risques de corruption ou d'intégrité dans la conduite des affaires négligeables.	<ul style="list-style-type: none"> Investissements dans les pays ayant un score supérieur à 7 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International Investissements dans les pays ayant un score entre 2 et 7 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International dans les industries qui ne sont pas touchées par la corruption, comme : <ul style="list-style-type: none"> informatique, et ; agriculture.

Rapprochement des notations de risques de gouvernance : intégrité dans la conduite des affaires et gouvernance d'entreprise

Gouvernance d'entreprise	Catégorie A Risques élevés	Catégorie B Risque modérés	Catégorie C Risques faibles
Intégrité dans la conduite des affaires			
Catégorie A Risques élevés			
Catégorie B Risque modérés			
Catégorie C Risques faibles			

Utilisation des notations de risques ESG

Le gestionnaire de fonds doit utiliser les notations de risques sur le plan ESG d'une entité potentiellement bénéficiaire afin de déterminer l'étendue des mesures de due diligence requises (voir l'outil n° 6 et les annexes 1 et 2), et donc déterminera si l'assistance de spécialistes et une évaluation de l'impact environnemental et social (voir l'outil n° 7) et/ou un rapport approfondi d'intégrité dans la conduite des affaires (voir p. 14 à 18) sont nécessaires. Si un projet d'investissement à haut risque suit son cours, le gestionnaire de fonds doit prêter suffisamment attention aux risques ESG pendant la période d'investissement.



Notation des risques ESG Catégorie A-C Risques élevés/ Risques modérés/ Risques faibles



Outil n° 6

Due diligence ESG

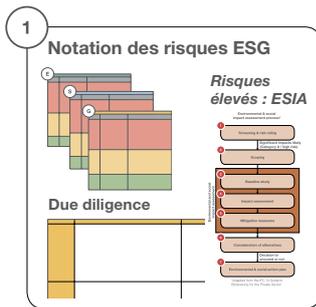
6

Au titre de sa due diligence commerciale, le gestionnaire de fonds doit également soigneusement évaluer les principaux facteurs ESG concernant une entité potentiellement bénéficiaire. La cartographie des opportunités en vue d'améliorations ESG (voir l'*outil n° 1*) et le classement des risques ESG (voir l'*outil n° 5*) jouent un rôle important à l'effet de déterminer l'étendue de la due diligence et, si l'assistance d'experts techniques spécialisés est nécessaire. Pour les investissements dans les secteurs présentant des risques environnementaux et sociaux élevés, le gestionnaire de fonds doit normalement faire appel à des spécialistes chargés de mener une évaluation de l'impact environnemental et social (voir l'*outil n° 7*).

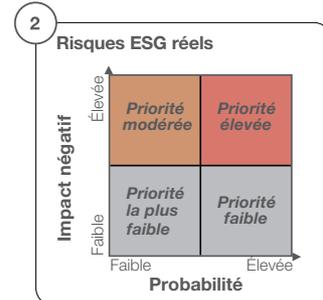
La due diligence doit toujours établir si une entité potentiellement bénéficiaire respecte les lois et les réglementations applicables. Pour les projets d'investissement comportant des risques

élevés, les critères de performance de la SFI et les directives environnementales, sanitaires et sécuritaires (EHS) qui y sont associées (voir l'*annexe 5*), doivent être utilisées comme normes de référence et ce, même lorsque les dispositions des réglementations locales sont moins strictes. Les directives EHS sectorielles de la SFI donnent des recommandations pratiques et concrètes afin de comparer les performances en matière d'environnement, de santé et de sécurité d'une entreprise, et identifier les domaines d'amélioration.

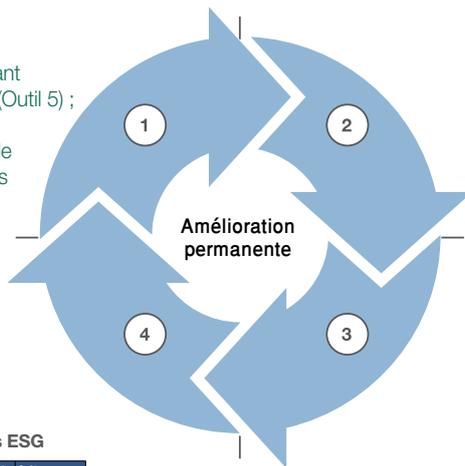
La due diligence doit donner lieu à une analyse des informations se trouvant dans le domaine public afin de contrôler les éventuelles controverses sur le plan environnemental, social, de l'intégrité dans la conduite des affaires, ou juridiques, relatives au projet d'investissement. Des entretiens doivent être menés avec la direction de l'entreprise, les employés, les membres



1. Identifier les principales questions devant être abordées : noter les risques ESG (Outil 5) ; accomplir la due diligence (Outil 6 et Annexes 1-2) ; mener une évaluation de l'impact environnemental et social si les risques sont importants (Outil 7).



2. Classer les questions ESG identifiées par ordre de priorité en fonction de la gravité et de la probabilité de voir se produire d'éventuels impacts négatifs. Hiérarchiser les mesures d'atténuation selon a) la gravité des impacts négatifs et b) leur probabilité.

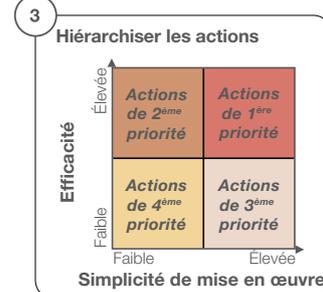


4. Formuler un plan d'action détaillant les points noirs ESG identifiés, en précisant les niveaux de risque, les mesures qui s'imposent, les délais, les responsabilités envisagées et les coûts (Outil 9).

3. Pour les questions ESG de haute priorité, identifier toutes les actions correctives possibles et les classer en fonction de la simplicité de leur mise en œuvre (coûts, etc.) et de leur efficacité probable.

Plan d'action en vue d'améliorations ESG

4. Les domaines de préoccupation sur le plan ESG sont identifiés (ors de la Due diligence et par le biais des questions sur les systèmes de gestion)	Niveau de risques ESG (élevés/modérés ou faibles)	Action requise	Avant le	Responsabilité (personnel, direction et conseil d'administration de l'entreprise)	Coût (en dollars US)
X					
Y					
Z					



Outil n° 6

Due diligence ESG

6

Due diligence ESG

du conseil d'administration, les actionnaires, et les parties prenantes, dans le cadre de la due diligence, laquelle implique également l'analyse des registres et des informations rendues publiques, ainsi que des visites sur site, en particulier lorsque les risques sont élevés.

Les premières mesures de due diligence permettent au gestionnaire de fonds de savoir si une enquête plus approfondie ou formelle doit être réalisée. Les gestionnaires de fonds doivent développer un réseau de consultants spécialisés dans les questions ESG de la même manière que dans le domaine juridique, comptable et fiscal.

Lorsque la due diligence fait état de l'insuffisance des normes, des systèmes et/ou des processus de l'entité potentiellement bénéficiaire, le gestionnaire de fonds et la direction de l'entité considérée, le cas échéant assistés par des spécialistes, doivent fixer les mesures d'atténuation appropriées. Lors de l'élaboration du plan d'action en vue d'améliorations au cours de la période d'investissement, l'accent doit être mis sur les risques les plus importants, en s'attachant à mettre en œuvre en premier lieu les mesures d'atténuation des risques prioritaires qui peuvent l'être rapidement.

La page de gauche montre comment la notation des risques ESG, la due diligence et, lorsque les risques sont élevés, l'évaluation de l'impact environnemental et social, constituent les bases de tout plan d'action tendant à la mise en œuvre des mesures d'atténuation.

Le cas échéant, la due diligence peut être renouvelée pour procéder constamment à des améliorations au cours de la période d'investissement.

Les questions de due diligence ESG doivent être posées dans les domaines indiqués plus loin. *L'annexe 1* contient les questions proprement dites de due diligence concernant chacun de ces domaines, présentées dans un document-type que les gestionnaires de fonds peuvent utiliser pour conduire leur due diligence ESG.

L'annexe 2 complète les questions générales de due diligence par des éléments d'orientation sur les risques et les opportunités ESG afférents à différentes industries. *L'annexe 3* décrits les principaux risques relatifs à certaines régions et certains pays. En ce qui concerne des types de fonds différents (PME, microfinance et dette), voir *l'annexe 4*. *L'annexe 5* contient des informations utiles sur les normes de référence internationales pertinentes. Pour ce qui concerne le changement climatique et les questions de genre, voir les *annexes 9* et *10*.

Questions générales :

- Respect des lois, normes et réglementations applicables ?
- Situation locale en matière d'application des lois ?
- Archivage ?
- Autorisations et agréments : obtenus et à jour ?
- Processus de gestion des risques ?
- Bilan environnemental, social et d'intégrité dans la conduite des affaires ?
- Certifications obtenues (par exemple, ISO 14001 ; OHSAS) ? Voir *l'annexe 5*.
- Pour les investissements présentant des risques élevés : respect des critères de performance de la SFI et des directives environnementales, sanitaires et sécuritaires ? Voir *l'annexe 5*.
- Respect des autres normes internationales pertinentes ? Voir *l'annexe 5*.
- Pratiques concernant la chaîne d'approvisionnement ?

L'environnement

- Effluents ?
- Émissions ?
- Pollution de l'eau ?
- Pollution de l'air ?
- Utilisation de l'énergie ?
- Utilisation de ressources naturelles ?
- Utilisation de l'eau ?
- Gestion des déchets ?
- Nettoyage des terrains ?
- Forêts ou autres habitats sensibles ? Voir *l'annexe 2*.
- Perte de biodiversité ?
- Changement climatique : risques et opportunités ? Voir *l'annexe 9*.
- Autres impacts environnementaux ?



Questions sociales

Main d'œuvre et conditions de travail

- Adhésion locale aux conventions fondamentales de l'OIT ? Voir *l'annexe 5*.
- Âge minimum local de travail conforme aux conventions 138 et 182 de l'OIT ? Voir *l'annexe 5*. Respect de l'entreprise ?



Outil n° 6

Due diligence ESG

6

- Salaire minimum local ?
Respect de l'entreprise ?
- Discrimination ? Voir les *annexes 5 et 10*.
- Représentation et syndicats ?
- Main d'œuvre vulnérable ?

Hygiène et sécurité

- Types et niveaux de risques d'hygiène et de sécurité ?
- Mesures, procédures et matériel de protection ?
- Bilan de sécurité ?
- Formation ?



Autres questions sociales

- Impacts sur les communautés locales ?
- Autres questions sociales locales particulières ?
- Concertations population locale/ONG ?
- Relocalisations ?
- Déplacement ?
- Questions de patrimoine culturel sensibles ?
- Risques d'effets néfastes pour les populations autochtones ?
- Pour les opérations éloignées : impact des activités de l'entreprise sur les communautés locales ? Utilisation de main d'œuvre non locale ? Logement et autres conditions de vie des travailleurs et de leur famille ?
- Licenciements ?
- Utilisation par l'entreprise de forces de sécurité ?



Gouvernance : intégrité dans la conduite des affaires et gouvernance d'entreprise

Intégrité dans la conduite des affaires

- Score sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International ? Voir l'*outil n° 5* et l'*annexe 5*.
- Prévalence de la corruption dans le secteur industriel ?
- Condamnations pénales ?
- Code de conduite ?
- Formation des employés sur la lutte contre la corruption ?



- Formation et procédures sur la lutte contre le blanchiment de capitaux (AML) et sur la « connaissance du client » (KYC) ?
- Comptabilité et conformité juridique ?
- Contribution et affiliations politiques ?
- Dénonciation par les médias de pratiques illicites ou douteuses ?
- Identité du bénéficiaire effectif non révélée ou inhabituelle ou *carried interests* ?
- Changement soudain ou inexplicable d'investisseurs, d'actionnaires, d'auditeurs, de comptables, d'avocats ou autres conseillers professionnels ?
- Évasion fiscale ?
- Utilisation suspecte de paradis fiscaux, de compagnies off-shore, doute quant à la rémunération, l'origine des fonds, le style de vie, les commissions, les dépenses locales ou les prix de transfert ?
- Procédures juridiques complexes ou graves ?
- Réticence à aborder les questions d'intégrité dans la conduite des affaires ?

Gouvernance d'entreprise

- Attachement à la bonne gouvernance d'entreprise ?
- Conseil d'administration structuré et fonctionnel ?
- Contrôle et gestion des risques suffisants ?
- Transparence et communication d'informations suffisantes ?
- Droits des actionnaires minoritaires et traitement des parties prenantes ?

Le tableau ci-contre donne des éléments d'orientation sur les types de risques ESG et d'opportunités d'amélioration ESG les plus courants dans différents secteurs industriels. Voir l'*annexe 2* pour des informations plus détaillées. De plus amples informations sur des secteurs industriels spécifiques se trouvent dans les directives EHS de la SFI, brièvement décrites à l'*annexe 5* de ce document.

Outil n° 6

Due diligence ESG



Aspect ESG	L'annexe 2 donne des indications sur les principaux risques ESG et les principales opportunités ESG pour les secteurs industriels spécifiques			Bâtiment	Agroalimentaire	Pêches	Commerce de détail	Tourisme	Télécommunications	Exploitation minière	Secteur pharmaceutique	Santé	Secteur manufacturier	Peinture et imprimerie	Confection vestimentaire	Agriculture	Sylviculture	Infrastructures	Énergie et services publics
	Question	Questions connexes	Activité																
Environnement	Gestion des déchets	Élimination des déchets des papiers / plastiques		0	#	0	#	0	0	0	0	0	0	#	0	0	0	0	0
		Élimination des déchets industriels / chimiques		0	0				0	#	0	0	#	#	0	0	0	#	0
		Contamination des déchets organiques		#	0	0						0	0				#		
	Effluents	Suivi et contrôle des effluents		#	0		0			#	0	0	0	#		0		#	0
	Émissions	Émissions de substances toxiques Poussières		0	0					#	0	#	0	#		0		0	
				#						#			0	0		0	0	#	0
	Pollution de l'eau	Eau non potable / contaminée		0	0					#	0	0	#	0		0		#	0
	Utilisation de l'énergie	Utilisation de combustibles fossiles		0					0	0			0			0		#	#
	Utilisation de l'eau	Risque de pénuries d'eau		0	#			0		#	0	0	#	0		#	0	0	0
	Utilisation des ressources naturelles	Déforestation Déclin des ressources halieutiques Érosion des terrains		0			0	0	#							#	#	#	0
			0		#										#	#	#	0	
Changement climatique	Industrie intensive en carbone Émissions de gaz à effet de serre		0	0					#			0			0		#	#	
			0						#		#				0		#	#	
Biodiversité	Perte de l'habitat		0	#		0		#							#	#	#	0	
Questions sociales	Main d'œuvre et conditions de travail	Travail des enfants ou travail forcé		#					#			0		#	#	0	0		
		Salaire minimum		#	0	0	0	0	#			#		#	#	#	#	0	
		Discrimination au travail		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Absence d'associations de représentation sur le lieu de travail		#	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#	#	#	0
Hygiène et sécurité	Risques liés à la sécurité au travail Utilisation et stockage de pesticides dangereux Utilisation et stockage de produits chimiques dangereux Piètres conditions sanitaires / conditions de vie		#	0	0		0	0	#	0	0	#	0		0	0	#	0	
			0	0				0	#	#	#	#		#	0	#	0		
			#					#			0			0	#	0	#	0	
Autres questions sociales	Risques pour le patrimoine culturel, les populations autochtones ou les ouvriers non autochtones		#					0	#						#	#	#	0	
Gouvernance	Intégrité dans la conduite des affaires	Risques liés à l'intégrité dans la conduite des affaires (par ex. transparence, pots-de-vin, blanchiment de capitaux, etc.)		#		0	0	0	0	#	0	0	0	0		0	0	#	#
		Risques de mauvaise gouvernance d'entreprise (par ex. établissement des comités, relations politiques, droits des actionnaires).		0	0	0	0	0	0	#	0	0	0	0	0	0	0	0	0

risque très important

0 risque

Source : IFC Activity Assessment Tool, adapté par CDC et Rosencrantz and Co.



Outil n° 7

Évaluations de l'impact environnemental et social

7

L'évaluation de l'impact environnemental et social est une étude formelle et approfondie menée par des experts techniques, dont l'objectif est d'analyser, d'une part, les effets négatifs avérés et possibles liés à de nouvelles activités ou au développement d'activités existantes sur l'environnement et les communautés locales et, d'autre part, la manière dont ces effets négatifs peuvent être atténués. En règle générale, les évaluations de l'impact environnemental et social doivent être effectuées par une société avant le lancement ou le développement d'activités présentant des risques, et par le gestionnaire de fonds avant de réaliser un investissement représentant des risques élevés (à savoir, des risques élevés d'un point de vue environnemental et/ou social conformément à l'*outil n° 5*).

Le code d'investissement de CDC, p. 9 à 13, stipule expressément qu'une évaluation de l'impact environnemental et social doit être menée lorsque les activités commerciales peuvent avoir les effets environnementaux ou sociaux suivants.

Impacts environnementaux :

- perte de biodiversité ou d'habitat ;
- émissions de grandes quantités de gaz à effet de serre ;
- profonde dégradation de la qualité de l'eau ou de l'air ;
- grandes quantités de déchets solides, et ;
- autres impacts environnementaux négatifs non négligeables.

Impacts sociaux :

- déplacement ;
- patrimoine culturel important ;
- populations autochtones ;
- main d'œuvre non locale, et ;
- autres questions lorsque l'impact social négatif est non négligeable.

L'évaluation de l'impact environnemental et social doit mettre l'accent sur les impacts réels et potentiels qui sont de prime abord importants. Le premier point de référence est dans tous les cas le respect des lois, des normes et des réglementations locales. Lorsque les dispositions juridiques locales sont moins strictes que les critères de performance de la SFI (voir l'*annexe 5*), les critères de performance de la SFI doivent servir de normes de référence aux fins de l'évaluation de l'impact. Les directives environnementales, sanitaires et sécuritaires sectorielles de la SFI sont également utiles à ce titre, ainsi que concernant d'éventuelles mesures d'atténuation (voir l'*annexe 5*).

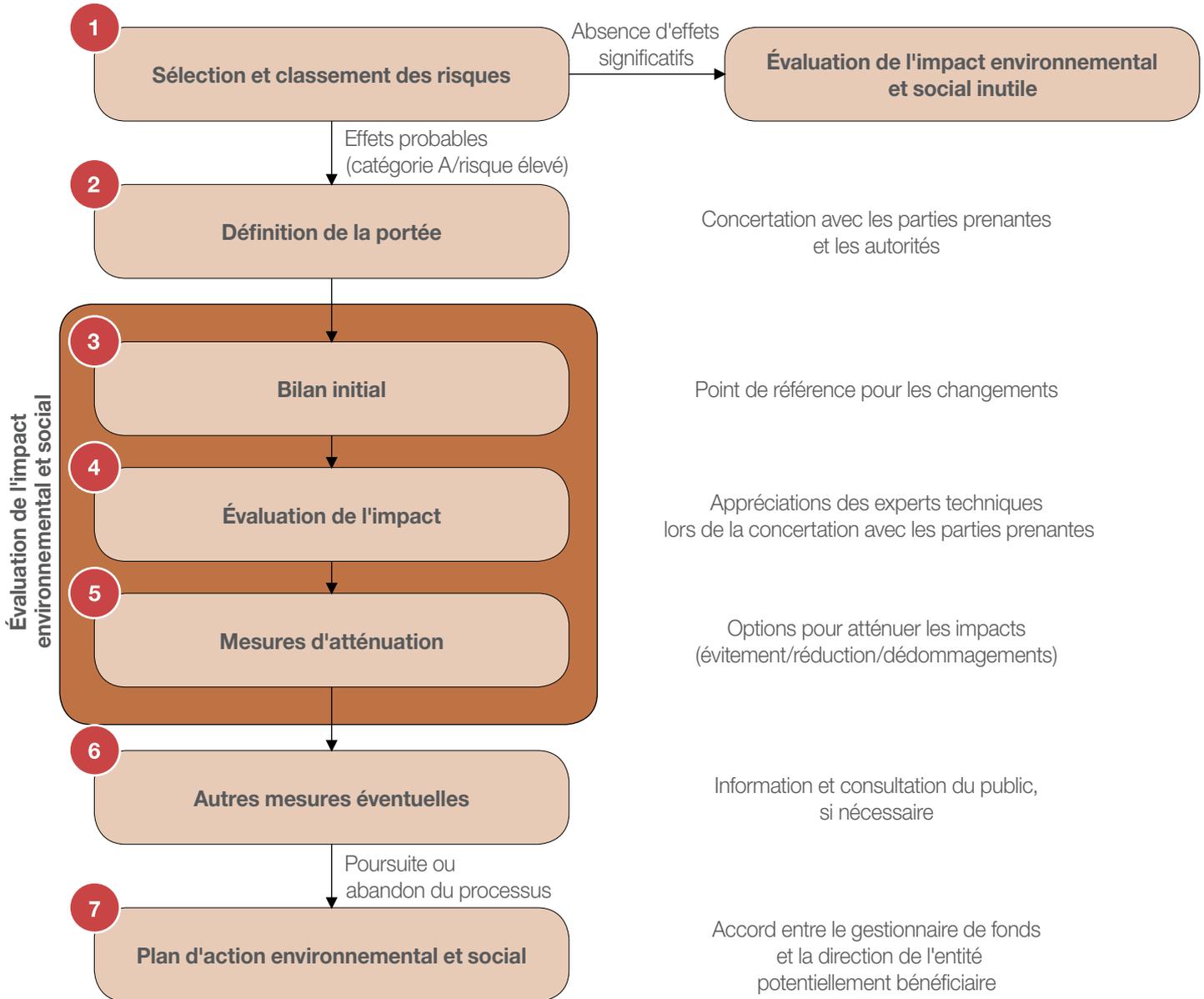
Un bilan initial est particulièrement utile pour les développements de zones non bâties, à titre de référence pour les impacts liés aux opérations futures. La concertation avec les communautés et les autorités locales revêt une importance majeure lors de l'évaluation de l'impact. Lorsque tous les impacts réels et éventuels sont connus, il convient de décider s'ils sont acceptables, s'ils nécessitent des mesures d'atténuation, ou s'ils sont inacceptables. Les mesures d'atténuation appropriées doivent être alors identifiées et comparées, et les coûts fixés.

Le gestionnaire de fonds doit, compte tenu de l'évaluation de l'impact environnemental et social, négocier avec la direction de l'entité potentiellement bénéficiaire dans le but de parvenir à un accord clair sur les mesures attendues au cours de la période d'investissement, sur la base des mesures d'atténuation identifiées. Ces mesures doivent être précisées dans un plan d'action, lequel doit faire l'objet d'un accord faisant partie intégrante de la convention d'investissement (voir les *outils n° 9 et 10*).

Outil n° 7

Évaluations de l'impact environnemental et social

Évaluation de l'impact environnemental et social¹



¹ Adaptation du document de la SFI intitulé *A Guide to Biodiversity for the Private Sector*, par CDC et Rosencrantz & Co.



Outil n° 8

Questions pour évaluer les systèmes de gestion ESG de la société

8

Les systèmes de gestion des entreprises doivent être proportionnels au niveau des risques ESG que leurs activités présentent (voir l'*outil n° 5*). Les questions ci-contre peuvent permettre au gestionnaire de fonds d'évaluer la qualité des systèmes de gestion qu'une entité potentiellement bénéficiaire a mis en œuvre pour intégrer systématiquement les questions ESG dans ses opérations.

En fonction des réponses à ces questions, le gestionnaire de fonds peut décider de la note à attribuer aux systèmes de gestion ESG existants d'une entité potentiellement bénéficiaire (Bien/Acceptable/Médiocre).

Beaucoup d'entreprises, et notamment de PME, ne disposent pas de systèmes de gestion ESG évolués. Celles qui n'opèrent

pas dans un secteur à haut risque n'en ont pas forcément besoin. Il est néanmoins utile pour le gestionnaire de fonds de poser des questions afin d'avoir une idée des systèmes de gestion ESG de toute entité potentiellement bénéficiaire et de la volonté de la direction de l'entreprise considérée d'améliorer les choses dans ce domaine.

Lorsque le gestionnaire de fonds considère que les systèmes existants de gestion ESG de l'entité potentiellement bénéficiaire sont insuffisants, celui-ci doit envisager de quelles manières ces systèmes de gestion peuvent être améliorés et faire figurer ces améliorations dans le plan d'action devant être négocié et accepté par la direction de l'entreprise (voir l'*outil n° 9*).

Étude de cas 7 : gestion efficace des risques et des opportunités ESG : Compagnie Hévéicole de Cavally, Côte d'Ivoire

En 1996, CDC a investi dans la Compagnie Hévéicole de Cavally, une plantation de caoutchouc d'environ 2 000 hectares située dans la région du Moyen Cavally en Côte d'Ivoire. Participer à l'expansion d'une exploitation de caoutchouc dans un pays se relevant d'un conflit présentait non seulement des risques élevés mais des opportunités prometteuses sur le plan ESG, et exigeait une gestion extrêmement attentive. Au terme du projet en 2007, la Compagnie Hévéicole de Cavally employait 1 020 personnes à titre permanent et 300 intérimaires. Quelque 600 autres personnes gagnaient leur vie grâce à un programme destiné aux petits producteurs, géré par l'entreprise. Ces emplois ont joué un rôle important de stabilisation des communautés alentours dans le contexte d'après-guerre.



Au cours de la période d'investissement de onze ans de CDC, la Compagnie Hévéicole de Cavally est devenue l'une des plantations de caoutchouc les plus productives d'Afrique de l'Ouest et a lancé un produit d'exportation haut de gamme. En 2006, l'entreprise produisait 14 000 tonnes de caoutchouc destinées à l'exportation, pour des clients comme Michelin et Goodyear, pour des recettes s'élevant à quelque 20 millions de dollars US. Ces devises étrangères ont fourni à l'économie ivoirienne les devises fortes dont elle manquait cruellement. La plantation de Cavally a été vendue par Actis, gestionnaire de fonds de CDC, à une entreprise de plantations tropicales solidement implantée. La vente a généré un coefficient d'appréciation de la valeur de 2,5 et un TRI de 11 %.

Outil n° 8

Questions pour évaluer les systèmes de gestion ESG de la société

Politique et procédures	Oui	Non	Commentaires
1. Politiques : existe-t-il des politiques officielles et des systèmes de gestion ESG ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
2. Identification des opportunités : la société est-elle proactive pour identifier les opportunités d'amélioration ESG ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
3. Risques : la société procède-t-elle à une évaluation appropriée des risques permettant un suivi constant ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
4. Plans d'action : des plans d'action formels sont-ils formulés pour remédier aux défaillances ESG ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
5. Suivi : des processus spécifiques sont-ils en place pour gérer/assurer le suivi des questions ESG et la mise en œuvre des plans d'action ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
6. Initiatives sectorielles (le cas échéant) : la société participe-t-elle à des initiatives sectorielles pertinentes, par exemple, à l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) pour les sociétés minières ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Rôles et responsabilités	Oui	Non	Commentaires
7. Ressources ESG : la société dispose-t-elle d'un professionnel ESG parmi son personnel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
8. Responsabilité supérieure : la responsabilité ESG a-t-elle été mise en place à tous les niveaux du conseil d'administration de la société ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
9. Spécialistes : des consultants spécialisés/experts techniques externes sont-ils utilisés pour évaluer et assurer le suivi (pour ce qui concerne notamment les investissements à hauts risques) ? Si oui, qui sont ces personnes et quand sont-elles utilisées ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
10. Formation : la société dispense-t-elle des formations ESG à son personnel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Gestion de la performance ESG	Oui	Non	Commentaires
11. Indicateurs de performance : des indicateurs clés de performance sont-ils en place pour mesurer et suivre les performances ESG ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
12. Bilan : la société affiche-t-elle un bilan satisfaisant en matière de sécurité ? A-t-elle enregistré des incidents ? Les problèmes ont-ils été réglés par la suite ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
13. Incidents graves : une procédure de suivi des incidents graves a-t-elle été mise en place afin d'éviter que de tels incidents ne se reproduisent ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Rapports	Oui	Non	Commentaires
14. Lignes de communication : des lignes de communication spécifiques ont-elles été mises en place pour signaler les problèmes ESG à la direction et au conseil d'administration de la société ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
15. Rapports aux investisseurs : les investisseurs sont-ils informés au moins une fois par an des performances ESG ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Gestion des parties prenantes	Oui	Non	Commentaires
16. Communauté locale : la société entretient-elle de bonnes relations avec la communauté locale ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
17. ONG : la société engage-t-elle un dialogue constructif avec les ONG (intéressées) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
18. Employés : la société entretient-elle de bonnes relations de travail (par exemple, y a-t-il eu des grèves) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Outil n° 9

Plan d'investissement et plan d'action en vue d'améliorations ESG

9

Plan d'investissement

L'évaluation standard du plan d'investissement peut être enrichie par une analyse ESG intégrée (*outil n° 1*) pour identifier les facteurs ESG clés du succès de l'entreprise. Elle peut indiquer, par exemple, la façon dont les pratiques ESG améliorées pourraient permettre d'avoir accès à un plus large éventail de clients sur de nouveaux marchés, et dont les tendances ESG futures peuvent affecter la demande ou l'offre de produits ou de services fournis par l'entité potentiellement bénéficiaire.

Le plan d'investissement doit reprendre les conclusions tirées de la notation des risques ESG (*outil n° 5*), des questions de due diligence (*outil n° 6* et *annexes 1-2*), de l'évaluation de l'impact environnemental et social pour les investissements à hauts risques (*outil n° 7*), et de l'évaluation de systèmes de gestion ESG de l'entité potentiellement bénéficiaire (*outil n° 8*). Il doit par ailleurs clairement indiquer si l'investissement proposé respecte les normes ESG du gestionnaire de fonds et si des améliorations sont nécessaires au cours de la période d'investissement.

Le plan d'investissement doit également souligner les risques éventuels d'atteinte à l'image du gestionnaire de fonds (et de ses investisseurs) liés à un investissement présentant certaines difficultés sur le plan ESG.

La considération des principaux points ESG positifs et/ou négatifs d'un investissement proposé dans le plan d'investissement remplit plusieurs fonctions :

- veiller à comprendre et à saisir les opportunités de valoriser l'entreprise d'un point de vue ESG ;
- veiller à ce que les principaux risques ESG soient pris en compte lors de la décision d'investissement, et à quel prix, et ;
- mettre en évidence les actions en vue d'améliorations ESG susceptibles d'être nécessaires au cours de la période d'investissement, leur calendrier et leur coût.

Étude de cas 8 : gestion ESG d'un investissement à haut risque : Banro Corporation, DR Congo

Banro est une société minière spécialisée dans l'exploration et le développement de droits miniers dans la ceinture aurifère située dans l'est de la République démocratique du Congo. Actis, gestionnaire de fonds de CDC, a investi dans la société. Les opérations minières en république démocratique du Congo présentent des risques élevés sur tous les points ESG. Durant sa phase de lancement, Banro devait s'efforcer de réduire au minimum les effets néfastes de ses opérations sur les plans environnemental et social. Après avoir mené une évaluation de l'impact environnemental et social, Banro a mis en œuvre un plan d'action de déplacement de la communauté locale qui vivait sur le site à exploiter. Le plan d'action établi conformément aux normes de la SFI prévoyait un dédommagement de 150 % pour les propriétaires et une aide à la réinstallation pour toutes les personnes affectées.



Banro entend devenir un modèle de responsabilité d'entreprise et sociale par son engagement à long terme envers les communautés locales affectées par ses opérations. Bien que les opérations minières de Banro ne génèrent pas pour l'instant de revenus, l'entreprise a créé une fondation pour venir en aide aux communautés locales et améliorer leur situation économique. La Banro Foundation a dépensé 0,8 million de dollars US en 2008 dans divers projets au profit des communautés locales (écoles, clinique, système de distribution d'eau). La Banro Foundation a institué à l'échelon local des comités composés de membres de la communauté qui décident des projets méritant un financement.

Outil n° 9

Plan d'investissement et plan d'action en vue d'améliorations ESG

Plan d'action en vue d'améliorations ESG

Lorsque le gestionnaire de fonds a des doutes sur certains points ESG révélés par les questions de due diligence posées à l'entité potentiellement bénéficiaire et, pour les investissements présentant des risques élevés, par l'évaluation de l'impact environnemental et social, un plan d'action en vue d'améliorations au cours de la période d'investissement doit être préparé en concertation avec la direction de l'entité potentiellement bénéficiaire et joint au plan d'investissement.

En fonction des risques, des experts peuvent intervenir afin de proposer des mesures d'atténuation chiffrées et un calendrier. Le plan d'action doit être préparé avec la direction de l'entité potentiellement bénéficiaire et faire l'objet d'un accord formel joint à la convention d'investissement. Un financement approprié doit être réservé pour veiller à la bonne mise en œuvre du plan au cours de la période d'investissement.

Lorsque l'entité potentiellement bénéficiaire considère que les actions en vue d'améliorations envisagées ne sont pas nécessaires, ou n'accepte pas le calendrier proposé, le gestionnaire de fonds doit ouvrir des discussions avec les dirigeants de l'entreprise afin de trouver un terrain d'entente. À défaut, le gestionnaire de fonds peut décider de ne pas poursuivre l'investissement.

Si le gestionnaire de fonds n'a que peu ou pas d'influence sur l'entité potentiellement bénéficiaire, le comité d'investissement du gestionnaire de fonds doit en être informé dans le plan d'investissement, et l'option d'investir ou pas (notamment, de ne pas poursuivre l'opportunité d'investissement lorsque les risques sont élevés) doit être soigneusement étudiée.

Modèle de plan d'action

Les domaines de préoccupation sur le plan ESG sont identifiés lors de la Due diligence et par le biais des questions sur les systèmes de gestion	Niveau de risques ESG (élevés/modérés ou faibles)	Action requise	Avant le	Responsabilité (personnel, direction et conseil d'administration de l'entreprise)	Coût (en dollars US)
X					
Y					
Z					



Outil n° 10

Convention d'investissement

10

La convention d'investissement doit contenir certaines dispositions dans le but de veiller à ce que chaque société en portefeuille s'engage pleinement à observer de bonnes pratiques ESG dans le cadre de ses activités. Tout gestionnaire de fonds de CDC est généralement tenu d'obtenir des engagements écrits d'investissement de ses sociétés en portefeuille compatibles avec le code d'investissement de CDC lorsqu'il exerce un contrôle effectif ou une influence significative sur elles.¹ (Voir les sections 1.1 à 1.3 du code d'investissement de CDC, p. 9 à 13.) Vous trouverez ci-après un modèle d'engagement d'investissement.

Si un gestionnaire de fonds propose une autre version, CDC peut accepter cette autre version. Tel serait le cas concernant les fonds dans lesquels interviennent d'autres institutions financières de développement (DFI) en qualité d'investisseurs. En règle générale, CDC accepte les textes approuvés par d'autres DFI. Voir l'*annexe 8* pour obtenir des éléments d'orientation sur les normes et les procédures d'autres DFI.

[En-tête de la société en portefeuille]

[Date]

[Fonds]

[Adresse du fonds]

Souscription d'actions par [fonds] – Engagement de [société en portefeuille] (« société ») à respecter [le code d'investissement de CDC] [le code d'investissement du fonds]²

Mesdames, messieurs,

Objet : accord de souscription d'actions de la société, consigné dans le contrat de souscription daté du [date].

Nous sommes conscients que vous n'êtes tenu de compléter et financer la souscription d'actions que sous réserve de la délivrance d'un engagement de notre part concernant [le code d'investissement de CDC] [le code d'investissement du fonds].

Partant, par la présente, nous nous engageons à tout moment et tant que [le fonds] reste un actionnaire de la société, à poursuivre nos activités conformément aux [sections 1 à 3 du code d'investissement de CDC] [sections ____ du code d'investissement du fonds] qui est joint à la présente lettre.

Nous vous permettons également d'envoyer une copie de cet engagement à CDC.

Cordialement,

[Société en portefeuille]

Par : _____

Nom : _____

Titre : _____

Pièces jointes

[Code d'investissement de CDC ou du fonds, selon le cas.]

¹ Le gestionnaire de fonds est réputé exercer une influence significative sur une société en portefeuille lorsque les fonds qu'il y a investis (i) représentent une participation supérieure à 20 %, seuil à partir duquel l'on considère que l'investisseur peut participer aux politiques financières et opérationnelles de la société en portefeuille considérée (le critère d'influence significative est également rempli lorsque le pourcentage, bien que plus bas, donne lieu à la même participation) ; (ii) octroient au gestionnaire une représentation au sein du conseil d'administration lui permettant de participer aux orientations des politiques financières et opérationnelles de la société en portefeuille, ou (iii) donnent droit au gestionnaire d'influencer les décisions en matière de politique financière et opérationnelle de la société en portefeuille en vertu d'un pacte d'actionnaires ou d'un acte semblable.

² Les dispositions du code d'investissement du fonds doivent être identiques ou quasi-identiques à celles du code d'investissement de CDC.

Outil n° 10

Convention d'investissement

10

Convention d'investissement

Étude de cas 9 : les opportunités que représentent les technologiques propres : Duoyuan Global Water, Chine

CDC a investi dans Duoyuan Global Water par l'intermédiaire de son gestionnaire de fonds Global Environment Fund (GEF). Duoyuan Global Water est l'un des principaux fournisseurs chinois de matériels de traitement de l'eau, proposant plus de 80 produits de traitement de l'eau ou des eaux usées et de purification de l'eau. Duoyuan Global Water cherche des solutions aux problèmes d'approvisionnement et de qualité de l'eau auxquels la Chine est confrontée. GEF a collaboré avec Duoyuan Global

Water pour améliorer ses pratiques en matière d'hygiène et de sécurité. Un plan d'action environnemental a été établi et accepté lors de l'investissement de GEF.



Duoyuan a été cotée à la bourse de New-York au mois de juin 2009. L'introduction en bourse a été sursouscrite, démontrant le fort appétit des investisseurs pour les sociétés bien gérées des marchés émergents qui observent des pratiques ESG solides et au potentiel de croissance évident. Avant la fin de l'année, le titre de Duoyuan se négociait à un prix nettement plus élevé que son cours d'introduction en bourse. En janvier 2010, Duoyuan a levé 76,8 millions de dollars US supplémentaires par un placement de titres complémentaires, pour financer l'expansion de ses installations et augmenter, ainsi, la production en interne de composants clés.

Outil n° 11

Suivi de l'investissement

11

Les gestionnaires de fonds doivent veiller à ne pas seulement envisager les questions ESG lors de la due diligence et de la décision d'investissement, et à surveiller, enregistrer et gérer tous les aspects ESG importants une fois l'investissement effectué. Il est essentiel de procéder à une surveillance active pour réduire les risques et réaliser les opportunités de valorisation des investissements à travers des améliorations constantes. Au cours de la période d'investissement, le gestionnaire de fonds doit surveiller l'investissement sur le plan ESG :

- pour vérifier le respect constant par la société des lois, des normes et des règlements applicables en matière ESG, et des normes stipulées par la politique ESG du fonds, à savoir, pour ce qui concerne les gestionnaires de fonds de CDC, le code d'investissement, pages 9 à 13 ;
- pour veiller à la mise en œuvre en temps utile des plans d'action en vue d'améliorations ESG ;
- pour inciter les gestionnaires de sociétés en portefeuille à procéder constamment à des améliorations ;
- pour réagir de manière adéquate aux risques, aux problèmes et aux opportunités d'amélioration apparaissant ultérieurement ;
- pour surveiller et enregistrer les incidents graves impliquant des sociétés en portefeuille qui entraînent la perte de vies humaines ou des dommages corporels graves, ont des effets importants sur l'environnement ou constituent des infractions graves, et pour promouvoir des actions correctives appropriées ;
- pour enregistrer et rendre compte au comité d'investissement, à l'organe de décision et aux investisseurs du fonds, ainsi qu'au grand public, des indicateurs clés de performance, et ;
- pour réviser la stratégie de l'entreprise compte tenu des évolutions concernant, notamment, la réglementation, les marchés et la technologie, au cours de la période d'investissement.

Le suivi de l'investissement est normalement assuré par le gestionnaire de fonds comme indiqué ci-dessous.

Un **bilan interactif régulier** faisant le point sur les plans d'action ESG doit être effectué par le chargé de l'investissement du gestionnaire de fonds et la direction de la société en portefeuille. Ces bilans couvrent les actions planifiées qui auraient dû être prises depuis la dernière réunion. Les défaillances doivent être étudiées et résolues. Le plan d'action doit être adapté aux défaillances et aux nouvelles opportunités d'amélioration.

Siège au conseil d'administration : le gestionnaire de fonds désigne généralement le chargé de l'investissement en qualité d'administrateur non exécutif au conseil d'administration de la société en portefeuille. La participation au conseil d'administration est un moyen efficace pour les gestionnaires de fonds d'acquiescer une influence permanente sur les sociétés en portefeuille et d'apporter des améliorations en matière de gouvernance d'entreprise (voir l'*outil n° 1*).

Des **visites sur site** doivent être régulièrement effectuées concernant tous les investissements présentant des risques élevés sur le plan ESG par le chargé de l'investissement du gestionnaire de fonds accompagné, le cas échéant, de conseillers techniques spécialisés. Des visites ponctuelles peuvent être également effectuées pour les investissements à moindre risque. Un problème particulier peut justifier une visite immédiate, notamment à la suite d'un incident grave.

L'état d'avancement des plans d'action doit faire l'objet de vérifications au cours des visites sur site, en menant des entretiens avec la direction, les employés, les contractants et les communautés affectées, en procédant à des contrôles environnementaux appropriés, ainsi qu'à l'examen des registres de la société. Des conseillers techniques spécialisés assistent normalement le gestionnaire de fonds dans cette tâche, dans le but d'identifier les problèmes et de prendre les mesures d'atténuation appropriées, dans le cadre du suivi de l'évaluation de l'impact environnemental et social réalisée avant l'investissement.

Outil n° 11

Suivi de l'investissement

La **tenue des registres et la communication formelle d'informations** au conseil d'administration et aux investisseurs concernant, notamment, les indicateurs clés de performance, relèvent de la responsabilité de la direction de la société en portefeuille. Le gestionnaire de fonds peut souhaiter vérifier ponctuellement si les sociétés en portefeuille sont titulaires des autorisations exigées et si elles tiennent correctement à jour les registres, etc. Les directions des sociétés en portefeuille doivent régulièrement (au moins une fois par an) préparer des rapports à l'intention de leur conseil d'administration et de leurs investisseurs portant non seulement sur l'état d'avancement des plans d'action, mais sur les problèmes inédits et les opportunités nouvelles, ainsi que sur les modifications des risques ESG. Les rapports doivent également décrire les changements apportés aux pratiques de gouvernance d'entreprise ou aux systèmes de gestion ESG. Tout problème grave doit être immédiatement signalé au conseil d'administration de la société et aux investisseurs. Les résultats de l'enquête et les mesures correctives doivent être introduites pour faire en sorte que le même problème ne se reproduise pas. Voir l'*outil n° 12* sur les communications d'informations aux investisseurs.

Un **bilan de l'investissement** est normalement effectué par le comité d'investissement du gestionnaire de fonds chaque trimestre ou semestre. Le chargé de l'investissement

responsable du suivi de la société en portefeuille doit régulièrement informer le comité d'investissement du gestionnaire de fonds de l'état d'avancement des plans d'action, des problèmes ou des nouvelles opportunités de valorisation (devant être ajoutées aux plans d'action existants), et des indicateurs clés de performance mis à jour. Le bilan de l'investissement est l'occasion d'étudier les nouvelles opportunités qui résultent de la modification des réglementations, de l'évolution du marché et des avancées technologiques, ainsi que les autres améliorations concernant la gouvernance d'entreprise et les systèmes de gestion ESG. Le bilan de l'investissement donne également l'occasion au gestionnaire de fonds d'influencer la société en portefeuille et de contribuer aux améliorations.

Vérifications indépendantes : la meilleure pratique consiste ici à sélectionner un échantillon de transactions qui feront l'objet de vérifications indépendantes pour s'assurer du respect par les sociétés en portefeuille des politiques et directives ESG du gestionnaire de fonds, et donc, concernant les gestionnaires de fonds de CDC, du code d'investissement. De telles vérifications indépendantes sont effectuées par des consultants spécialisés. Dans la plupart des cas, elles impliquent des visites sur les sites des sociétés en portefeuille qui présentent des risques élevés sur le plan ESG.

Étude de cas 10 : expansion des ventes réalisées à travers un partenariat d'intérêt social et commercial avec une ONG : Deacons, Kenya



Deacons est un marchand kenyan de vêtements, de chaussures, d'accessoires et d'articles pour la maison. Bénéficiant d'un investissement du gestionnaire de fonds Aureos, Deacons s'est développée considérablement et possède aujourd'hui 19 magasins au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda. Fin 2008, Deacons employait 210 personnes à temps-plein et 77 intérimaires, rémunérés au moins au double du salaire minimum national.

Deacons a été l'initiateur d'une pratique marketing innovante en s'associant avec une ONG de sensibilisation au cancer du sein. En introduisant des services de dépistage du cancer du sein dans les rayons sous-vêtements de ses boutiques, Deacons a sensibilisé les femmes au cancer du sein et a considérablement augmenté ses ventes de sous-vêtements. Deacons a aujourd'hui 80 % de part du marché formel des sous-vêtements féminins au Kenya.



Outil n° 12

Rapports ESG

12

L'organe de décision du fonds est saisi des questions ESG d'intérêt par les administrateurs. Les délibérations du conseil d'administration doivent, au moins une fois par an, porter sur ces questions.

Le gestionnaire de fonds doit également régulièrement rendre compte (en général, une fois par trimestre ou par an) aux investisseurs. Le gestionnaire de fonds doit considérer l'intérêt, l'utilité ou la nécessité d'informer les investisseurs du fonds des aspects ESG des investissements au moins une fois par an.

Les institutions financières de développement (DFI) comme CDC et les autres institutions financières européennes de développement et la SFI, exigent la communication de rapports ESG annuels. De plus en plus d'investisseurs du secteur privé veillent également à ce que leurs capitaux soient utilisés pour promouvoir et développer des entreprises durables et soulignent l'importance résidant dans l'obtention de rapports ESG réguliers. La loi fait obligation à de nombreux fonds de pension d'indiquer dans quelle mesure ceux-ci tiennent compte des questions ESG lors de la décision d'investissement et lesquels sont favorables à la

communication régulière par leurs gestionnaires de fonds de rapports ESG. La demande de communication de rapports ESG par les gestionnaires de fonds devrait continuer d'augmenter.

La forme et le contenu de ces rapports doivent faire l'objet d'une attention particulière afin que l'information soit présentée de manière compréhensible et constructive. Les rapports doivent avoir une portée générale et être représentatifs des sociétés en portefeuille du fonds, et non pas se contenter de faire état des réussites du fonds. Les rapports doivent être suffisamment documentés pour rassurer les investisseurs, tout en restant assez brefs pour ne pas être inutilement coûteux pour les gestionnaires de fonds.

Les conditions de CDC en la matière sont indiquées aux pages 19 et 20. D'une manière générale, les informations requises par CDC correspondent aux informations que les investisseurs qui se préoccupent des questions ESG souhaitent voir. Les institutions financières européennes de développement exigent les mêmes rapports ESG lorsqu'elles participent à un investissement.

Données ESG et données économiques : rapport annuel pour [nom du fonds]

Pays ¹	Secteur	Notation des risques ESG et des opportunités d'amélioration ESG ²			Qualité des systèmes de gestion ESG ³
		Environnement	Questions sociales	Gouvernance	
Périodicité des rapports de données	Nombre d'employés (en équivalent temps-plein)	Devise des données	Impôts payés ⁴	Chiffre d'affaires	EBE
Questions ESG/opportunités d'amélioration ESG au moment de l'investissement :					
Améliorations ESG réalisées :					
Situation/ autres actions à entreprendre suivant un calendrier :					
Autres informations :					

¹ Le ou les pays d'implantation.

² Niveau élevé, moyen ou faible. Voir l'*outil n° 5*.

³ Satisfaisante, moyenne ou faible. Voir l'*outil n° 8*.

⁴ Impôts payés au titre de l'exercice précédent comme l'indique le tableau des flux de trésorerie, à l'exclusion des impôts dus dans le compte de profits et pertes.

Outil n° 12

Rapports ESG

Les gestionnaires de fonds peuvent utiliser le modèle de rapport recommandé par CDC, ci-contre, pour rendre compte chaque année à CDC et aux autres investisseurs. Le modèle contient une rubrique de présentation des principales informations concernant chaque société en portefeuille. Des informations plus détaillées sont fournies lorsque des difficultés sont rencontrées ou des améliorations réalisées. Un rapport rempli est fourni à titre d'exemple à l'*annexe 7*.

Les notations des risques ESG de chaque société en portefeuille, auxquelles est jointe l'évaluation de la qualité de leurs systèmes ESG, donnent aux investisseurs une idée des capacités d'analyse des questions ESG du gestionnaire de fonds. L'évaluation des points noirs et des opportunités de valorisation au moment de l'investissement ou ultérieurement rassurent les investisseurs et mettent en exergue les initiatives prises par les sociétés en portefeuille et les gestionnaires de fonds. Le compte-rendu des améliorations ESG réalisées et la description des plans d'actions complémentaires chiffrés et échelonnés donnent aux investisseurs du fonds une indication sur la capacité du gestionnaire de fonds à surmonter les difficultés et à valoriser ses investissements.

Le nombre d'employés, les impôts payés, le chiffre d'affaires et les données sur la rentabilité (EBE) des sociétés en portefeuille sont autant d'indicateurs du succès commercial de la société et des avantages économiques à plus grande échelle des activités opérationnelles. Le gestionnaire de fonds peut également mentionner dans son rapport annuel d'autres informations pertinentes, intéressantes, ou utiles, comme, par exemple, le rôle d'une société en portefeuille dans le domaine caritatif, l'introduction de nouvelles technologies ou d'innovations, la disponibilité accrue de produits, de services ou d'infrastructures, au bénéfice des communautés locales.

Les gestionnaires de fonds doivent immédiatement signaler à leur organe de décision et aux investisseurs tout incident grave impliquant des sociétés en portefeuille, qui entraîne la perte de vies humaines, a des effets déterminants sur l'environnement ou constitue une infraction grave. De tels incidents peuvent avoir des implications considérables pour l'image du gestionnaire de fonds et ses investisseurs. Les gestionnaires doivent assurer en priorité le suivi de ces incidents graves pour enquêter sur leurs causes et identifier les mesures d'atténuation permettant d'éviter qu'ils ne se reproduisent.

Les **rapports sur les incidents graves** adressés à l'organe de décision du fonds et aux investisseurs doivent contenir les éléments suivants :

- nom de la société en portefeuille concernée ;
- date et montant de l'investissement du fonds ;
- date et heure de l'incident ;
- type d'incident : problème environnemental, victimes, fraude supposée ou autre ;
- nom de la ou des personnes impliquées, blessées, décédées, le cas échéant ;
- déroulement et contexte de l'incident ;
- l'incident est-il d'ordre professionnel ou non ;
- cause(s) de l'incident ;
- statut de l'enquête ;
- liste des parties concernées par l'enquête (témoins et membres du personnel, syndicats, police, autres autorités et autres parties) ;
- avis du gestionnaire de fonds sur l'incident : degré de gravité, incertitudes éventuelles ou faits litigieux devant faire l'objet d'une enquête ;
- rapports obtenus (et à obtenir, le cas échéant) ;
- mesures immédiates prises par la société en portefeuille, le gestionnaire de fonds et les autres parties ;
- mesures ultérieures pour éviter que l'incident ne se reproduise ;
- dispositif de suivi/de rapports pour contrôler l'efficacité des mesures prises ;
- résultats obtenus grâce aux mesures correctives et plans d'actions de suivi.

Le modèle de rapport d'incident grave recommandé par CDC est fourni à l'*annexe 7*.

Si les rapports permettent de bien rendre compte de la situation, il échet de rencontrer la direction de la société en portefeuille et de se rendre dans les locaux de l'entreprise pour donner aux investisseurs une véritable idée des problèmes ESG. Les gestionnaires de fonds doivent organiser des journées des investisseurs au cours desquelles cet échange peut avoir lieu.

Outil n° 13

Informations destinées au grand public : rapports annuels et sites web

13

Le grand public estime parfois que le succès des fonds de capital investissement est le résultat d'un montage financier, dans le but d'engendrer des retours rapides avec des « carry » importants, sans se soucier de la santé des sociétés en portefeuilles, de leurs employés et des autres parties prenantes. La transparence permet d'améliorer l'image du gestionnaire de fonds. À long terme, le fait de rendre public les politiques ESG et les performances ESG des sociétés en portefeuille peut également aider l'industrie du capital investissement à éviter une réglementation surabondante.

CDC incite ses gestionnaires de fonds et leurs sociétés en portefeuille à la transparence, pour permettre au public de comprendre leurs activités et la manière dont les investissements réalisés sur les marchés émergents renforcent le développement du secteur privé et la croissance économique. Pour CDC, les obligations de transparence et de rendre compte permettent d'attirer d'autres investisseurs sur les marchés émergents de pays en développement.

L'information du grand public se fait par l'intermédiaire des rapports annuels et des sites internet. Les informations qu'il est utile de communiquer au grand public sont, notamment, les suivantes :

- les politiques et les directives ESG du fonds et de ses sociétés en portefeuille ;
- les exemples d'améliorations réalisées par les sociétés en portefeuille au cours de la période d'investissement ;
- les problèmes rencontrés ;
- des exemples plaidant en faveur de l'ESG (réductions de coûts, augmentation des recettes, nouveaux investisseurs, permis d'exploitation/introductions en bourse, etc. ;
- les incidents graves et les mesures correctives prises ou envisagées ;
- le nombre d'employés et le montant des impôts locaux versés aux autorités pour illustrer les retombées globales des investissements et des activités de l'entreprise, et ;
- des exemples de cas illustrant la manière dont les sociétés de portefeuille offrent aux populations locales un meilleur accès aux biens, aux services, aux technologies et aux infrastructures, en formulant des observations sur les améliorations de la qualité ou la baisse des prix.

Les rapports doivent donner une image juste et complète des investissements du gestionnaire de fonds, sans se contenter de faire état des seules réussites du fonds.

Outil n° 13

Informations destinées au grand public : rapports annuels et sites web

CDC prépare des études de cas axées sur ses sociétés en portefeuille dans les marchés émergents, afin d'illustrer les retombées globales du développement du secteur privé suite aux performances de certaines entreprises. Ces retombées peuvent se traduire par un accès amélioré des communautés locales à des biens, des services, des technologies et des infrastructures de meilleure qualité, et souvent à moindre coût, du fait d'une plus grande concurrence et de la multiplication

des points de vente. Des études de cas concernant les régions d'investissement et la plupart des secteurs industriels figurent dans les rapports annuels de CDC. Le premier de ces rapports à aborder les effets sur le développement des investissements de CDC, intitulé *Growth for Development*, a été publié en 2009. Un autre rapport a été publié par CDC en 2010. D'autres études sont régulièrement publiées sur le site internet de CDC : www.cdcgroup.com





Outil n° 14

Considérations ESG à la sortie

14

Au terme du processus d'investissement, il est fortement souhaitable que les bonnes pratiques ESG et les améliorations dans ce domaine réalisées par les sociétés en portefeuille se poursuivent sous la nouvelle direction. Cela est notamment important en termes d'image pour le gestionnaire de fonds et ses investisseurs.

S'il est impossible de prédire l'avenir et de tenir le gestionnaire de fonds responsable des pratiques futures d'une société qui n'est plus en portefeuille, il convient néanmoins d'étudier, à l'occasion d'une analyse de sortie, l'impact de la nouvelle direction sur les questions ESG. L'analyse de sortie doit étudier les conséquences que la cession de la participation aura sur les employés, les communautés locales et l'environnement.

Dans le cas d'une cession à une entreprise ou à un autre investisseur, le gestionnaire de fonds doit étudier le bilan et la renommée des acquéreurs potentiels, et sonder ces derniers sur leurs intentions en matière de pratiques ESG responsables.

Des contrôles sur d'éventuels conflits d'intérêts et le blanchiment de capitaux doivent être également effectués dans le cadre de l'analyse de fin de processus. Il est essentiel également de vérifier, en ayant recours à des experts ou à des conseillers spécialisés, l'identité de la personne ou de l'entité souhaitant procéder à l'acquisition et l'origine des fonds. Voir le programme et les politiques d'intégrité de CDC pour la conduite des affaires, p. 14 à 18.

Les points clés qu'il faut aborder à la sortie du processus sont évoqués ci-après.

L'acheteur éventuel : bilan ESG de l'acheteur éventuel ? Problèmes concernant des opérations ou des investissements antérieurs ou actuels ? Respect des normes ESG internationales et locales applicables et sensibilisation à ces normes ? Politiques officielles et systèmes de gestion ESG ? Intégrité de l'acheteur éventuel ? Problèmes juridiques ? Blanchiment de capitaux ?

Poursuite des pratiques ESG : l'acheteur éventuel est-il susceptible de modifier les pratiques ESG actuelles de la société en portefeuille ? L'acheteur éventuel pourrait-il s'engager à observer les pratiques d'affaires responsables conformément aux politiques et aux directives des gestionnaires de fonds de CDC et au code d'investissement des gestionnaires de fonds de CDC (voir pages 9 à 13 et l'*outil n° 2*) ?

Licenciements : un plan de licenciement peut-il être mis en œuvre à la sortie du processus ? Quelle a été l'attitude de l'acheteur éventuel sur ce point dans le passé ?

Couverture médiatique/attention des ONG : la sortie du processus est-elle susceptible de susciter l'intérêt des médias ou des ONG ? Comment les médias ou les ONG perçoivent-ils l'acheteur éventuel ?

Conflits d'intérêts : des conflits d'intérêts réels ou perçus peuvent-ils survenir à la sortie du processus ?

Si une réponse ou plus à ces questions est oui, le gestionnaire de fonds doit envisager des mesures d'atténuation et gérer les risques avant la sortie.



Outil n° 14

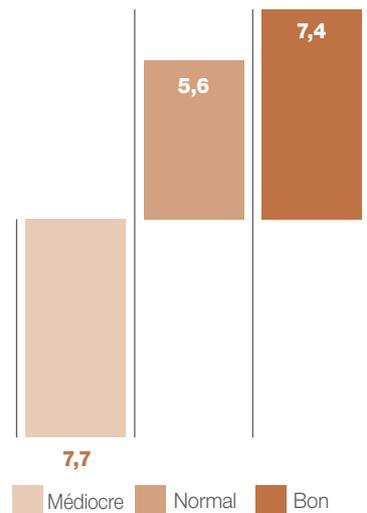
Considérations ESG à la sortie

Étude de cas 11 : constatations 2010 de CDC : corrélation entre TRI et qualité des systèmes de gestion ESG

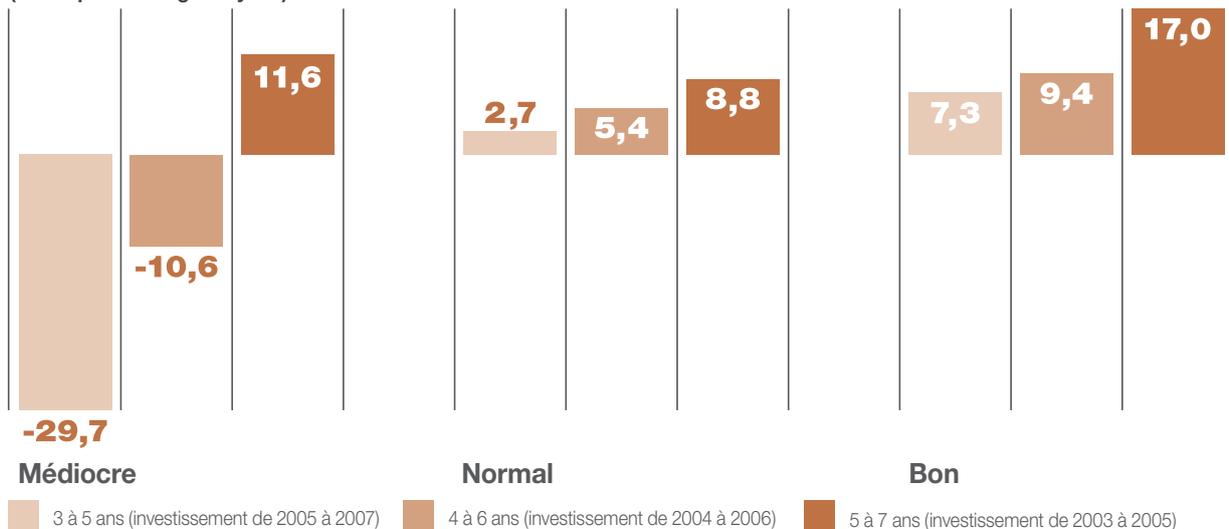
L'analyse des sociétés en portefeuille de CDC suggère une corrélation entre les sociétés à fort rendement financier et les sociétés dotées de systèmes de gestion ESG satisfaisants.¹ L'analyse montre que les sociétés dotées de bons systèmes de gestion ESG surclassent de 15 % en TRI celles qui possèdent des systèmes médiocres. En contrôlant les niveaux de revenus moyens dans différents pays, la corrélation entre les sociétés dotées respectivement de bons et de mauvais systèmes de gestion ESG et les rendements financiers qu'elles génèrent, demeure. L'explication peut résider dans le fait que les sociétés les plus prospères sont mieux gérées. En effet, ces entreprises disposent souvent de systèmes de gestion complets couvrant, par exemple, les performances opérationnelles, les relations avec la clientèle, la formation du personnel. La part de succès devant être attribuée à ces systèmes divers de gestion d'entreprise, gestion ESG comprise, nécessiterait une analyse plus approfondie et des données plus détaillées.

Ces analyses constituent la première tentative visant à mieux comprendre quantitativement le lien entre systèmes de gestion ESG des sociétés en portefeuille de CDC et résultats financiers de ces entreprises. CDC va s'efforcer d'améliorer l'analyse de la relation entre résultats financiers et bonne gestion ESG au cours des prochaines années. Pour ce faire, le nombre de sociétés analysées et la quantité de données collectées seront augmentés et la cohérence de la notation de la qualité des systèmes de gestion ESG renforcée.

Qualité des systèmes de gestion ESG et rendements des sociétés en portefeuille (TRI et pourcentage moyens)



Qualité des systèmes de gestion ESG et rendements des sociétés en portefeuille pour différents types d'investissements (TRI et pourcentage moyens)



¹ Cette analyse est axée sur 345 entreprises bénéficiant d'investissements de gestionnaire de fonds de CDC durant la période 2003-07.

Annexes

Outils ESG à l'intention des
gestionnaires de fonds

