

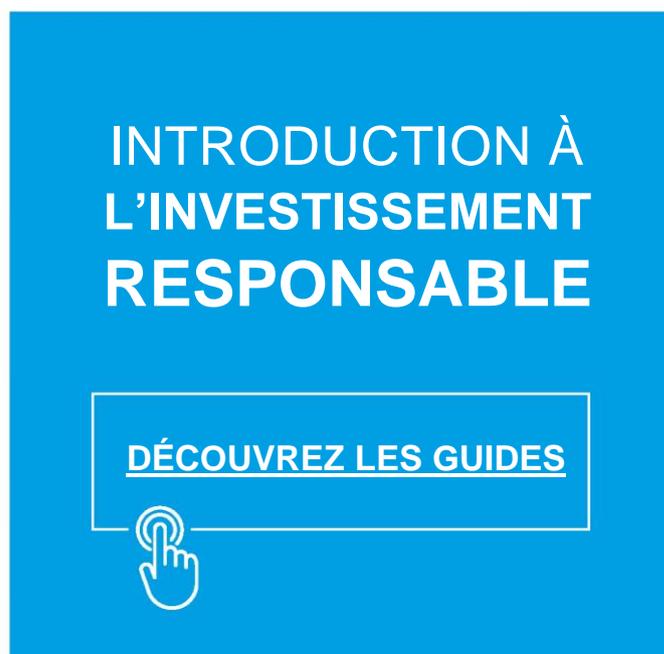
# SÉLECTION, NOMINATION ET SUIVI DES SOCIÉTÉS DE GESTION

## PRÉSENTATION

- L'investissement responsable doit être au cœur de la relation entre les investisseurs institutionnels et les sociétés de gestion. Ce guide introductif donne un aperçu de la manière dont les investisseurs institutionnels peuvent intégrer les principes et pratiques d'investissement responsable dans leur sélection, leur nomination et leur suivi des sociétés de gestion.
- Il est conçu pour être pratique et comprend des liens vers des lectures plus approfondies ainsi qu'une boîte à outils de documents et de modèles utiles.
- Bien que ces guides aient été conçus pour des portefeuilles distincts, certains aspects seront pertinents pour examiner et évaluer les fonds en gestion collective (« pooled ») ou amalgamés (« co-mingled »).
- Pour en savoir plus sur les sujets qui y sont abordés, ou sur l'investissement responsable en général, [n'hésitez pas à nous contacter](#).

Bien que ce guide porte sur la sélection, la nomination et le suivi d'une société de gestion, d'autres travaux récents des PRI pour les investisseurs institutionnels couvrent les déclarations de politique d'investissement et les exigences relatives aux mandats. Le travail des PRI décrit un processus en cinq étapes que les investisseurs institutionnels peuvent suivre pour respecter les principes d'investissement responsable dans le cadre du développement de relations avec leurs sociétés de gestion.

Ce guide se concentre principalement sur les étapes trois à cinq :



# POLITIQUE ET STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT

La définition d'une politique d'Investissement Responsable (IR), l'intégration des exigences dans une stratégie d'investissement et la conception des mandats ont des implications pour la sélection, la nomination et le suivi des sociétés de gestion.

Les PRI ont publié un [guide introductif](#) sur l'élaboration d'une politique et d'un processus, et notre base de données sur les politiques [d'investissement responsable](#) comprend des liens vers plus de 6 000 documents de politique d'investissement responsable émanant d'investisseurs institutionnels et de sociétés de gestion, consultables par actifs sous gestion, zone géographique ou type de signataire. De plus amples informations sur la conception des politiques et des mandats sont disponibles [ici](#) et [ici](#).

## GRUPE DES LEADERS DES PRI

Sur la base des informations issues du processus de reporting annuel des PRI, le [Groupe des Leaders des PRI 2019](#) met en avant 47 signataires investisseurs institutionnels internationaux qui ont démontré des pratiques exemplaires pour appliquer l'investissement responsable à la sélection, à la nomination et au suivi des sociétés de gestion externes d'actions cotées et/ou de capital-investissement. Ils fournissent de bons exemples de pratiques qui peuvent être appliquées par d'autres investisseurs institutionnels.

## PORTAIL DE DONNÉES DES PRI

Pour les investisseurs institutionnels qui demandent plus de détails sur les signataires qui ne sont pas inclus dans le Groupe des Leaders des PRI, le [Portail de données des PRI](#) fournit une multitude d'informations. Les investisseurs institutionnels peuvent consulter les réponses complètes de leurs sociétés de gestion au reporting des PRI, ainsi que leurs scores d'évaluation (si l'accès est accordé), ce qui peut aider dans les phases de sélection et de suivi du processus.

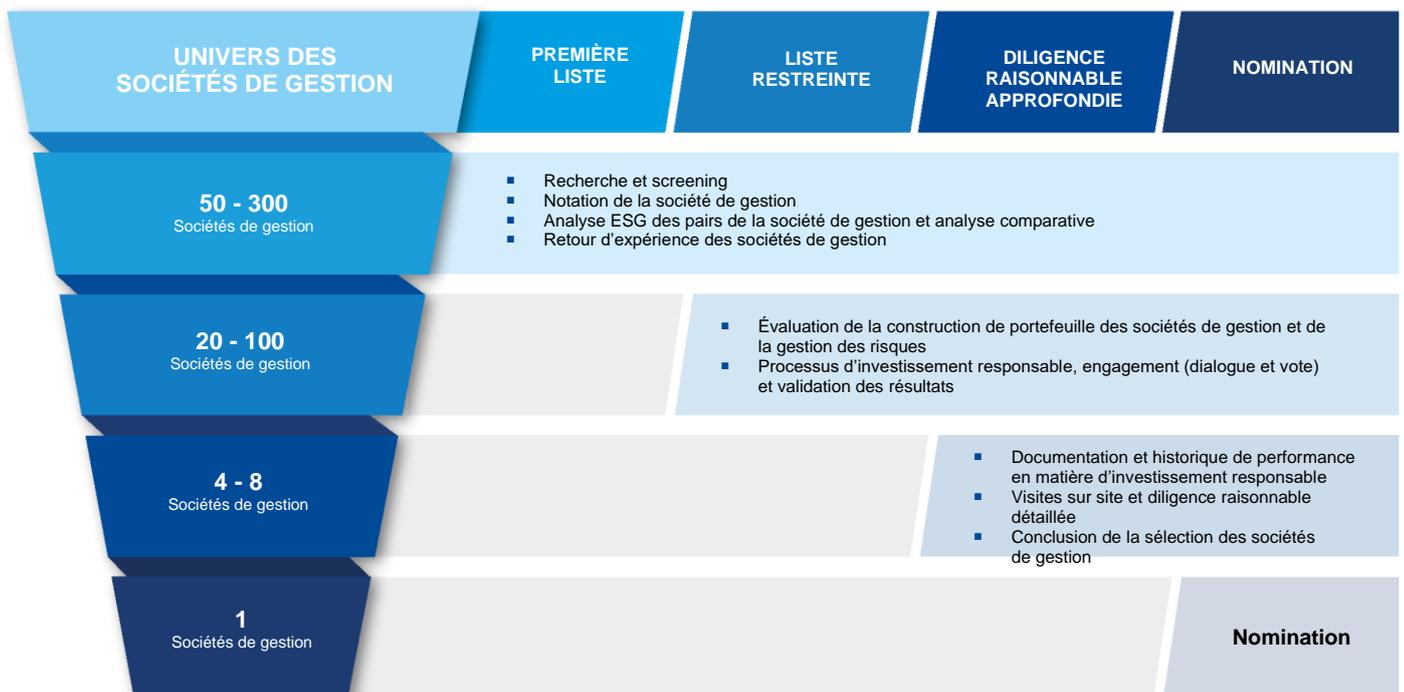
# SELECTION

La sélection d'une société de gestion ou d'une stratégie de fonds intervient généralement après que l'investisseur institutionnel a établi sa politique d'investissement, sa stratégie et ses exigences relatives au mandat.

Le processus de sélection d'une société de gestion peut se décomposer en trois étapes : la première liste, la liste restreinte et la diligence raisonnable approfondie.

Certains investisseurs institutionnels externalisent partiellement ou totalement le processus de sélection à un tiers. La publication des PRI [Investment consultants and ESG: An asset owner guide \(Consultants en placement et ESG : guide à l'usage des investisseurs institutionnels\)](#) offre des conseils sur le rôle des consultants dans la gestion d'actifs et propose des questions de diligence raisonnable pour les investisseurs institutionnels.

Figure 1 : Sélection des sociétés de gestion



## ÉLABORATION D'UNE PREMIÈRE LISTE

Le processus d'élaboration d'une première liste commence lorsque l'investisseur institutionnel évalue les sociétés de gestion potentielles par rapport aux exigences énoncées dans l'appel d'offres. Il s'agit d'évaluer les sociétés de gestion au regard des critères traditionnels (tels que la gestion des risques, la performance financière et les coûts) et des pratiques, processus et résultats en matière d'investissement responsable.

Les PRI ont défini un ensemble d'[exigences minimales](#) pour les signataires qui couvrent les aspects de la politique et du processus d'investissement responsable. Celles-ci pourraient contribuer au screening initial des sociétés de gestion potentielles. En 2020, ces exigences portaient sur l'élaboration d'une politique d'investissement responsable, une supervision de haut niveau et des ressources internes.

Critères minimums des PRI :

- Politique d'IR définissant :
  - l'approche globale ou les lignes directrices sur les facteurs E, S ou G ;
  - couvre plus de 50 % des actifs sous gestion
- Supervision de l'investissement responsable au plus haut niveau
- Collaborateurs (internes/externes) mettant en œuvre l'investissement responsable

Sur la base des données communiquées aux PRI, les premiers facteurs de haut niveau que les investisseurs institutionnels évaluent généralement sont :

- la culture
- la gouvernance
- la politique d'investissement responsable
- la stratégie d'investissement et la structure des fonds

Les investisseurs institutionnels utilisent des méthodes de calcul des scores pour combiner la gamme de données structurées et non structurées, y compris des sources internes, des fournisseurs de données tiers et des questionnaires. Ces informations sont alors souvent rendues sous la forme de tableaux de bord, de classements, d'examen par des pairs ou d'exercices d'analyse comparative. Les PRI ont produit une série de [questionnaires de diligence raisonnable](#) pour évaluer les sociétés de gestion potentielles, afin d'aider à collecter des données sur les processus et les pratiques dans certaines classes d'actifs. Le [Reporting des PRI](#) peut également servir d'outil d'évaluation des sociétés de gestion.

Il est important que les investisseurs institutionnels fournissent un retour d'expérience aux sociétés de gestion qui ne figurent pas dans la liste restreinte pour les aider à améliorer leurs pratiques en matière d'investissement responsable.

## ÉLABORATION D'UNE LISTE RESTREINTE

L'élaboration d'une liste restreinte consiste à tester les capacités des gérants pour s'assurer qu'ils peuvent répondre aux exigences relatives au mandat et disposer de l'expertise, des processus et des pratiques en matière d'intégration ESG - à travers la classe d'actifs et la zone géographique concernées. Le processus exige de l'investisseur institutionnel qu'il comprenne comment la société de gestion intègre les facteurs ESG dans la construction de portefeuille, la gestion des risques et l'engagement avec les entreprises du portefeuille.

Elle exige également que l'investisseur institutionnel valide les informations fournies par la société de gestion, notamment en tenant compte de la manière dont la société de gestion suit et évalue les résultats ESG positifs et négatifs de ses investissements.

## DILIGENCE RAISONNABLE APPROFONDIE

La dernière partie de la sélection comprend un examen de l'historique financier et non financier de la société de gestion à l'aide d'indicateurs de performance clés quantitatifs et d'évaluations qualitatives. Une liste indicative des documents nécessaires figure dans le [guide de sélection des sociétés de gestion](#) (p. 23).

Les visites sur site, les entretiens et les réunions peuvent constituer une partie clé de ce processus de diligence raisonnable et fournir des informations complémentaires sur les ressources des sociétés de gestion tant en ce qui concerne les fonctions traditionnelles que les fonctions ESG.

À l'issue de ce processus, l'investisseur institutionnel doit être en mesure d'identifier une société de gestion alignée sur l'appel d'offres afin de refléter une partie ou la totalité des pratiques exemplaires décrites ci-dessous.

### Ressources des PRI :

Guide de sélection des sociétés de gestion  
(*Investment manager selection guide*)



Prise en compte de l'intégration ESG dans la sélection des sociétés de gestion des actions cotées  
(*Considering ESG integration in manager selection in listed equities*)



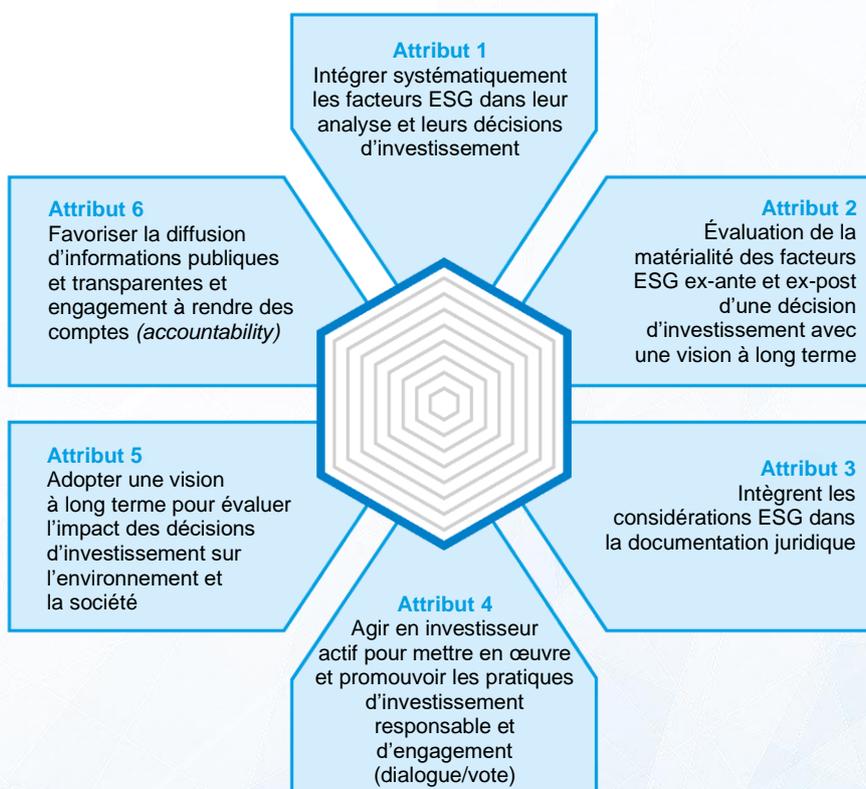
QDD sur l'investissement responsable à l'usage des LP accompagné de ses modalités d'utilisation  
(*LP responsible investment DDQ: and how to use it*).



Consultants en placement et ESG : guide à l'usage des investisseurs institutionnels  
(*Investment consultants and ESG: An asset owner guide*)



### Pratiques exemplaires à rechercher au sein d'une société de gestion



# NOMINATION

Le processus de nomination de la société de gestion implique que l'investisseur institutionnel, soutenu par son conseiller juridique, transfère les exigences relatives au mandat dans un accord formel. Il peut s'agir d'accords contractuels ou de documents tels que la convention de gestion. Pour les fonds en gestion collective (« pooled ») ou amalgamés (« co-mingled »), l'investisseur institutionnel pourra examiner les documents formels afin de s'assurer qu'ils reflètent certains aspects de sa propre politique d'investissement responsable. En fonction de la relation entre les deux organisations, les différences de vision peuvent être soulevées et discutées avec la société de gestion.

Dans le cadre de ce processus, il est important que toutes les exigences ESG énoncées dans l'appel d'offres soient traitées dans les documents juridiques. Les clauses ESG à utiliser dans le processus de nomination peuvent aborder des questions telles que l'engagement des investisseurs institutionnels à respecter les principes d'investissement responsable (tels que les [six Principes pour l'investissement responsable](#)), les exigences de reporting sur les questions ESG (p.ex. reporting climatique), les pratiques d'engagement et les droits humains.

## EXEMPLE DE CLAUSES ESG POUR LES CONVENTIONS DE GESTION

Le [guide de nomination des sociétés de gestion](#) des PRI, rédigé en collaboration avec le cabinet d'avocats Grant & Eisenhofer, comprend une série de clauses qui pourraient être incluses ou adaptées aux conventions de gestion. Bien que le capital-investissement et d'autres classes d'actifs alternatives tels que les hedge funds aient des accords juridiques et des conventions clients différents, il pourrait être approprié d'inclure ces clauses dans des lettres annexes ou d'autres accords similaires.

Ces clauses types couvrent des sujets tels que l'adoption des six Principes pour l'investissement responsable, les exclusions, les violations et les recours, les droits humains, le changement climatique, l'engagement (dialogue et vote) et le prêt de titres.

À titre d'exemple, les clauses relatives à l'intégration ESG, à la TCFD et à l'analyse de scénarios climatiques prévoient :

### **Intégration ESG**

*« La société de gestion accepte de prendre en compte les six Principes des PRI relatifs pour chaque investissement en portefeuille. Plus précisément, elle accepte d'intégrer des facteurs ESG d'importance financière - qui devraient inclure le changement climatique, la gouvernance d'entreprise et d'autres risques et opportunités pertinents - dans ses politiques et pratiques d'analyse d'investissement, de prise de décision et d'engagement (dialogue et vote), y compris en engageant la direction (ou l'équivalent) des émetteurs (ou l'équivalent) dans lesquels l'investisseur institutionnel a investi, afin d'améliorer la performance ESG. »*

### **TCFD et analyse des scénarios climatiques**

*« La société de gestion s'engagera à suivre les recommandations finales de la Task Force for Climate-related Financial Disclosures afin de fournir à l'investisseur institutionnel une vue d'ensemble claire et comparable de la manière dont le processus d'investissement intègre les risques climatiques. Il doit, comme indiqué dans les lignes directrices, inclure un reporting sur la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques, les indicateurs et les objectifs. »*

La rédaction de la convention de gestion sera un processus itératif et pourra exiger de l'investisseur institutionnel qu'il informe son conseiller juridique sur ses objectifs d'introduction d'une politique d'investissement responsable et travaille avec lui sur ce point.

### Processus de nomination



### Ressources des PRI :

Guide de nomination des sociétés de gestion  
(Investment manager appointment guide)



Prise en compte de l'intégration ESG dans la  
sélection des sociétés de gestion des actions  
cotées (*Considering ESG integration in manager  
selection in listed equities*)



L'intégration des exigences en matière  
d'investissement responsable dans les  
conditions des fonds de capital-investissement  
(*Incorporating responsible investment  
requirements into private equity fund terms*)

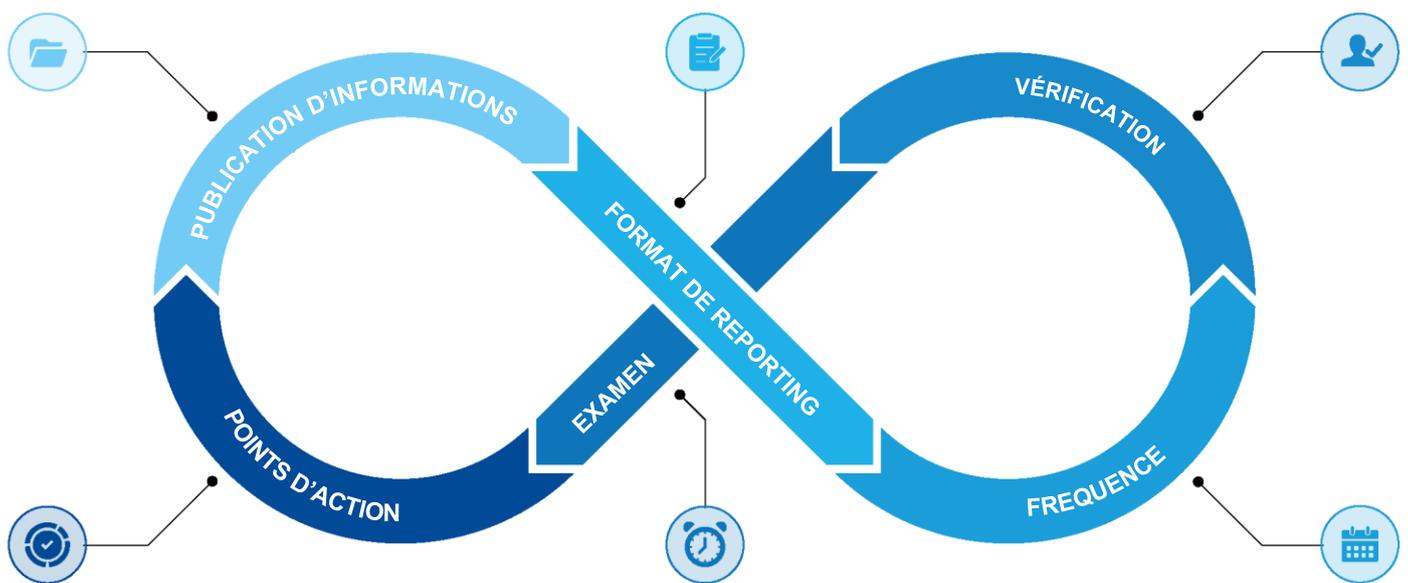


# SUIVI

Afin de s'assurer que la société de gestion respecte les exigences ESG énoncées dans l'appel d'offres et réponde aux attentes énoncées dans la convention de gestion, les investisseurs institutionnels doivent mettre en place un processus de revue comprenant la publication d'informations et un reporting réguliers.

Le [guide de suivi des sociétés de gestion](#) des PRI fournit un cadre et une liste indicative de questions que les investisseurs institutionnels peuvent adapter à leurs propres besoins. Ce cadre vise à favoriser la cohérence du reporting des sociétés de gestion, à réduire les écarts dans les demandes de reporting des sociétés de gestion et à faciliter leur comparabilité.

## Processus de suivi

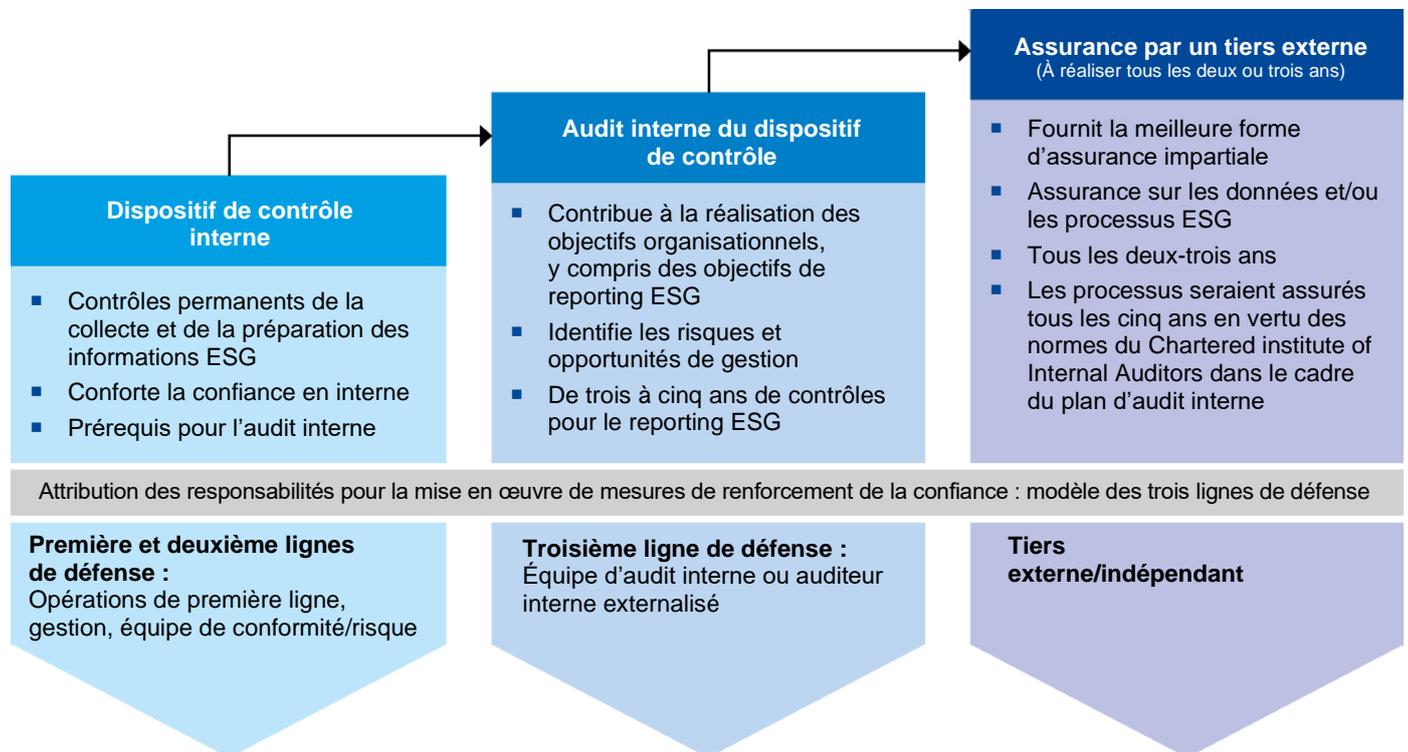


**PUBLICATION D'INFORMATIONS**

Les informations ou questions suggérées doivent permettre à l'investisseur institutionnel de juger si une société de gestion respecte ses objectifs d'investissement responsable et ses obligations fiduciaires. Elles sont organisées à différents niveaux : entreprise, fonds, classe d'actifs, engagement (dialogue et vote) et résultats.

Elles sont compilées suivant certains principes fondamentaux en vertu desquels les informations publiées doivent être :

- **Cohérentes** - Les attentes concernant le format et le détail du reporting doivent être convenues entre l'investisseur institutionnel et la société de gestion. Idéalement, le format sera cohérent entre les sociétés de gestion similaires pour permettre l'analyse, la comparabilité et la facilité d'utilisation.
- **Régulières** - Le reporting régulier améliore généralement la performance en permettant de résoudre les problèmes en temps opportun. Le reporting doit avoir lieu au moins une fois par an et sur une base ad hoc en réponse aux incidents, avec des critères convenus entre les deux parties.
- **Vérification** - Une trace documentaire complète doit exister pour toutes les informations déclarées, et permettre l'audit et la vérification. L'organe directeur de la société de gestion responsable de la mise en œuvre de la politique doit préciser les niveaux d'approbation interne et de vérification externe requis.



- **Examen en continu**- Un outil ou une base de données de suivi peut permettre à l'investisseur institutionnel d'examiner et d'évaluer ses sociétés de gestion en ce qui concerne leur reporting ESG, leur performance et leur alignement avec les exigences fixées. L'examen fournira des points de discussion à aborder avec la société de gestion, en offrant des opportunités d'apprentissage, d'éducation, de collaboration et d'amélioration des résultats en matière d'investissement responsable.
- **Favoriser l'amélioration continue** - Le processus de revue peut identifier des domaines pour lesquels des améliorations correctives sont nécessaires, ou pour lesquels des améliorations ou des changements sont nécessaires.

#### AXES D'AMÉLIORATION

- Traiter les risques ou opportunités périphériques.
- Améliorer l'analyse et l'intégration ESG avant l'investissement ou pendant la période d'investissement.
- Améliorer les activités d'incorporation d'ESG, d'engagement (dialogue et vote) et de reporting.
- Fixer et réévaluer les objectifs ESG significatifs.

#### ENGAGEMENT

- Engagement complet et discussion sur les domaines non conformes.
- Élaborer des plans d'action et des objectifs (ou cibles) pour améliorer les zones non conformes.
- Modifier/augmenter la fréquence de reporting pour traiter les cas de non-conformité, jusqu'à ce que les exigences soient satisfaites.
- Définir les actions correctives et les conditions d'escalade ou de désinvestissement.

#### ESCALADE

- Informer la société de gestion du placement sur une liste de surveillance.
- Prendre des mesures par le biais de l'escalade avec le conseil d'administration de l'investisseur institutionnel, le comité d'investissement ou le conseil d'administration de la société de gestion.
- Expliquer à la société de gestion le raisonnement autour de la résiliation des contrats si des manquements persistent sur une période (notifiée).
- Prendre des mesures en réduisant l'exposition à la société de gestion jusqu'à ce que les cas de non-conformité aient été corrigés.

#### Ressources des PRI :

Guide de suivi des sociétés de gestion  
(*Investment manager monitoring guide*)



Suivi, reporting et dialogue ESG en capital-investissement  
(*ESG monitoring, reporting and dialogue in private equity*)



Suivi de l'intégration ESG des sociétés de gestion en actions cotées  
(*Monitoring managers' ESG integration in listed equity*)



### ACTIONS POUR LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

Pour résumer, les investisseurs institutionnels doivent prendre les mesures suivantes.

#### DÉVELOPPER UNE APPROCHE CIRCULAIRE

- S'assurer que le processus de sélection est lié aux documents juridiques ou aux conventions contractuelles
- Apporter un retour d'expérience aux candidats infructueux
- Développer les actions à partir des éclairages générés par le reporting

#### INTERROGER LES ACCORDS JURIDIQUES

- Questionner les sociétés de gestion et les conseillers juridiques sur les clauses ESG clés des conventions contractuelles

#### ADOPTER DES PRATIQUES EXEMPLAIRES

- S'appuyer sur les ressources et les études de cas fournies par le Groupe des Leaders des PRI et dans les guides de sélection, de nomination et de suivi, pour développer des pratiques exemplaires en matière d'incorporation ESG dans la relation investisseur institutionnel/société de gestion

## **CREDITS**

### **PRINCIPAUX CONTRIBUTEURS**

- Mark Nicholls, consultant indépendant
- Felix Soellner, PRI
- Toby Belsom, PRI

### **RÉVISION**

- Mark Kolmar, PRI

### **CONCEPTION**

- Will Stewart, PRI